

Jaarverslag 2025

Tabijn



méér dan onderwijs



Het jaarverslag bestaat uit:
Bestuursverslag 2025 & Jaarrekening 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
De organisatie	4
Profiel	4
Organisatie	6
Verantwoording van het beleid	10
(Onderwijs)Aanbod en kwaliteit	10
Personeel en professionalisering	23
Huisvesting en facilitaire zaken	28
Financieel beleid	29
Continuïteitsparagraaf	31
Verantwoording van de financiën	40
Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	40
Staat van baten en lasten en balans	41
Financiële positie	44
Verslag intern toezicht	47
Samenstelling intern toezicht	47
Hoe het toezicht is vormgegeven	47
Bijlagen	49
Bijlage 1: Kindcentra en scholen	
Bijlage 2: Jaarverslag 2025 Centrale Tabijnraad	
Bijlage 3: Verslag Raad van Toezicht 2025	
Bijlage 4: Het verhaal van Tabijn	
Bijlage 5: Presentatie Kwaliteitskompas Tabijn	
Bijlage 6: Noorderwijs jaarverslag 2025	

Voorwoord

Een goed mens zijn in en voor de wereld. Dat is onze maatschappelijke opdracht als Tabijn waaraan we samen met alle kinderen en medewerkers vorm geven. Dit goed doen en steeds beter doen voor elk van onze leerlingen, is de kern van onze werkzaamheden. We geven hier vorm aan vanuit onze vier kernwaarden: ambitie, plezier, verbinding en vertrouwen. Vanuit het Koersplan zijn we ook in 2025 aan de slag gegaan met het verder vormgeven aan de drie ambities:

1. Wij zijn wereldburgers
2. Wij bieden ontwikkelruimte
3. Wij bouwen aan kindcentra van de toekomst

Het Koersplan legt focus op het ontwikkelen en leren in een doorgaande leerlijn, het groeien vanuit een sterke en wereldse basis, en het leren van en met elkaar. Een helder en ruim geformuleerd plan met de mogelijkheid om hier al werkenderwijs samen verder invulling aan te geven naar inzicht en de tijdgeest. Een plan waarbij het welbevinden van onze kinderen én onze medewerkers centraal staat.

2025 Was een jaar waarin er in de wereld om ons heen veel gebeurde. Het jaar van onzekerheid door oorlogen en wereldleiders die een andere koers gingen varen. Ook de Nederlandse politiek was meer dan ooit onvoorspelbaar. Dit merkten we als Tabijn aan onduidelijkheid over het nieuwe stelsel voor kinderopvangtoeslag en het steeds meer sturen van de overheid met tijdelijke middelen in plaats van structurele financiering in onderwijsbekostiging. We werkten met elkaar flink aan een stevige basis op kwaliteit en hebben grote stappen gezet om beter met elkaar te leren en te onderzoeken welke interventies de meeste impact hebben. We werkten met verschillende ontwikkelteams en zijn tot mooie resultaten gekomen. Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder!

En tegelijkertijd zijn we er ook nog niet. Onze ambities reiken verder, het Koersplan is nog volop in ontwikkeling. De kosten stijgen en we hebben te maken met flinke uitgaven onder meer aan het onderhoud van onze gebouwen. En mede vanwege veranderend overheidsbeleid en het wegvallen van de benodigde subsidies houden we de inkomsten en uitgaven goed in de gaten. Ook is er een relatief hoog ziekteverzuim onder het personeel. Vooral lang verzuim en verzuim binnen de kinderopvang is hoog. Dit heeft onze volle aandacht. We zijn gelukkig financieel gezond en kunnen dus tegen een stootje.

Onderwijs is mensenwerk en valt of staat met goed personeel. Het afgelopen jaar zetten we succesvol in op het binden en boeien van ons eigen personeel. De mogelijkheden om je te ontwikkelen en te scholen waren heel divers en worden gewaardeerd. Tabijn is een gewilde werkgever in de regio. Wij blijven investeren in de professionaliteit van onze collega's en in onze collega's in opleiding. Professionaliteit en kennis vormen immers de basis voor goed onderwijs!

In dit jaarverslag staat het resultaat van onze inzet over het afgelopen kalenderjaar. Vanuit de verschillende disciplines is bijgedragen aan de totstandkoming van dit verslag. Het bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening 2025 het jaarverslag van Tabijn. Het is hét document waarmee verantwoording wordt afgelegd, zowel intern als extern, over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.

Het is goed te constateren dat de gedrevenheid en passie waarmee we iedere dag het verschil willen maken gestuurd wordt vanuit onze eigen ambities. Alle resultaten die we dit jaar hebben geboekt, kunnen alleen gerealiseerd worden door de inspanningen van álle betrokkenen, in het bijzonder al onze Tabijncollega's. Dank daarvoor. In lijn met ons Koersplan gaan wij met elkaar verder vanuit het vertrouwen om samen, met plezier én in verbinding, onze ambities waar te maken!

Myrthe Scheltema de Heere,
Voorzitter College van Bestuur



De organisatie

Tabijn is een stichting waar primair onderwijs wordt geboden op 21 locaties en waar een Tabijn opvang BV 'onder hangt'. Vanuit de Tabijn Opvang BV bieden we op 16 van onze scholen kinderopvang aan. Deze 16 noemen we daarom ook kindcentra. De overige 5 zijn reguliere basisscholen.

PROFIEL

Missie, visie en kernactiviteiten

Tabijn wil het beste onderwijs en de beste opvang bieden van de regio, en staat garant voor kwaliteit. Wij stimuleren kinderen van 0 tot 13 jaar in hun ontwikkeling zodat zij het maximale uit zichzelf kunnen halen en richten ons daarbij op de brede ontwikkeling van onze kinderen.

Missie – waar we voor gaan: Tabijn wil alle kinderen in hun ontwikkeling van 0-13 jaar de bagage meegeven die hen helpt om goede mensen te zijn in en voor de wereld. Daarom is het belangrijk om goed te zorgen voor lichaam, geest, elkaar en de omgeving.

Visie – waar we voor staan: Tabijn biedt goed onderwijs en goede opvang. Kwaliteit is meetbaar én merkbaar. De definitie van onze Tabijnkwaliteit is een rijke omgeving waarin ieder kind en iedere professional zich met plezier ontwikkelt.

Vanuit de kernwaarden ambitie, plezier, verbinding en vertrouwen worden kinderen en medewerkers voortdurend gestimuleerd te leren van elkaar, en te werken aan hun eigen ontwikkeling en resultaten. Deskundige en betrokken medewerkers, innovatieve leermiddelen en een inspirerende omgeving maken dit mogelijk.

1. Bestuurlijke opgave

Om inhoud te geven aan onze maatschappelijke opdracht is het Koersplan (strategisch beleidsplan) opgesteld en dragen wij zorg voor de uitvoering daarvan. Als afgeleide van dit Koersplan wordt jaarlijks een Tabijnbreed jaarplan opgesteld. In 2023 is een intensief traject doorlopen om te komen tot een nieuw Koersplan met als looptijd 2024-2028. Dit Koersplan vormt ook de basis voor onze werkzaamheden in 2025.

2. Bestuurlijke taak

De belangrijkste taak van Tabijn is het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van een deugdelijk financieel beleid en beheer. Het bestuur waarborgt de financiële continuïteit en doelmatigheid ten behoeve van onderwijs, koppelt de bestuurlijke opgave (zie 1) aan strategisch personeelsbeleid, en zorgt voor een effectieve en efficiënte uitvoering van beleidsdoelen. Onder de Stichting Tabijn valt de Tabijn Opvang BV en Tabijn heeft hiermee een bredere kwaliteitsambitie dan alleen onderwijs. Tabijn staat voor de brede ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar. De bestuurlijke taak is dus gericht op hoge kwaliteit van zowel onderwijs als opvang. Dit is geheel in lijn met onze ontwikkelingen richting kindcentra en om op deze wijze zorg te dragen voor een doorgaande lijn in de ontwikkeling van onze kinderen gedurende de hele dag.

3. Rechtmatigheid

Tabijn draagt zorg voor een duidelijke rolverdeling en een constructieve dialoog tussen bestuur en intern toezicht, een constructieve dialoog tussen bestuur en medezeggenschap en een heldere verantwoording van beleidskeuzes en de besteding van middelen. Tabijn heeft een Raad van Toezicht en de Centrale Tabijnraad.

Koersplan 2024-2028

In het Koersplan 2024-2028 staan drie ambities die onze bouwstenen zijn en jaarlijks vertaald worden in doelen in het Tabijnbrede jaarplan. Onze drie ambities zijn:

1. *Wij zijn wereldburgers*

Bij Tabijn is wereldburgerschap het uitgangspunt in ons denken en handelen. Dit geldt voor alle kinderen waarvoor we verantwoordelijk zijn, alsook voor alle medewerkers. Wereldburgerschap uit zich in gedrag dat recht doet aan de principes van wederzijdse afhankelijkheid, de gelijkwaardigheid van mensen, en de gedeelde verantwoordelijkheid en de morele verplichting om mensen en de aarde zo te behandelen dat toekomstige generaties zich ook volop kunnen ontplooiën. Multiperspectiviteit is daarbij super belangrijk, omdat dit kinderen leert via verschillende invalshoeken naar mensen, zaken en meningen te kijken.

2. *Wij bieden ontwikkelruimte*

Binnen Tabijn bieden we ontwikkelruimte aan alle kinderen en aan onze medewerkers. We bieden onze kinderen ontwikkelruimte door ze niet te vergelijken met anderen, maar met zichzelf, en aan te sluiten bij hun eigen ontwikkeling en wat ze daarvoor nodig hebben. We leren onze kinderen om zelfstandig in de wereld te staan, zodat zij weerbare en gelukkige wereldburgers kunnen zijn. Wij bieden onze medewerkers ontwikkelruimte om het onderwijs en de opvang op basis van vakmanschap optimaler te ontwerpen en te ontwikkelen. Dit om meer aandacht te besteden aan doorgaande ontwikkellijnen van onze kinderen.

3. *Wij bouwen aan kindcentra van de toekomst*

Tabijn kijkt verder dan alleen naar morgen of volgend jaar. We zijn bezig met de toekomst en alle mogelijke ontwikkelingen die op ons pad mogen komen. Natuurlijk hebben we geen glazen bol, maar als we denken aan kindcentra van de toekomst, dan denken we aan gebouwen waarin aandacht is voor duurzaamheid en het milieu, aan een toekomstbestendig en betekenisvol aanbod aan onze kinderen, ondersteunend aan de brede ontwikkeling van onze kinderen tot wereldburgers, en het durven veranderen met lef om onze ambities mogelijk te maken.

Toegankelijkheid & toelating

Het aannamebeleid van Tabijn is dat in principe elk kind welkom is op het kindcentrum/de school van keuze van de ouders. Vanaf driejarige leeftijd kunnen kinderen voor het onderwijs worden aangemeld bij onze kindcentra/scholen. Uiterlijk zes weken voor eventuele toelating hebben de meeste scholen een kennismakingsgesprek met de ouders en kunnen er afspraken worden gemaakt over wendagen. In het kader van passend onderwijs hebben alle Tabijnscholen een schoolondersteuningsprofiel opgesteld. In dit profiel staat beschreven aan welke leerlingen de school onderwijs kan bieden. Hierbij zijn de volgende drie punten voor aannahme van belang: zelfredzaamheid, leerbaarheid en veiligheid. Het belang van het kind en de mogelijkheden van de school om het ontwikkelingsproces van het kind te ondersteunen staan daarbij voorop. Indien ouders hun kind van basisschool willen laten veranderen, gebeurt dit pas nadat beide scholen hierover contact met elkaar hebben gehad. Dit in het belang van het kind, de ouders en beide scholen.



ORGANISATIE

Contactgegevens

Naam: Tabijn

Bestuursnummer: 40712

KvK-nummer: 41226831

Adres: De Trompet 1960, 1967 DB Heemskerk

Telefoonnummer: 0251-230082

E-mail: tabijnbureau@tabijn.nl

Website: www.tabijn.nl

Bestuur

Mevrouw drs. M.J. Scheltema de Heere is voorzitter van het College van Bestuur. Tabijn heeft een eenhoofdig College van Bestuur, wat betekent dat mevrouw Scheltema de Heere integraal eindverantwoordelijk is voor het beleid van Tabijn, de uitvoering daarvan en alle portefeuilles beheert. De voorzitter van het CvB stuurt direct de twee algemeen directeuren kindcentra en de vijf afdelingsmanagers aan.

Mevrouw Scheltema de Heere bekleedt, al dan niet in het kader van haar functie bij Tabijn, de volgende nevenfuncties:

Naam	Functie	Bezoldiging	Aandachtsgebied en/of commissies
Stichting Playing for Success	Bestuurder	Onbezoldigd	
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs IJmond	Lid Deelnemersraad	Onbezoldigd	Financiële commissie
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Noord-Kennemerland	Lid Deelnemersraad	Onbezoldigd	
Stichting Sociale Zorg Sint Maarten	Voorzitter	Bezoldigd	
't Slot Schagen	Voorzitter Raad van Toezicht	Onbezoldigd	

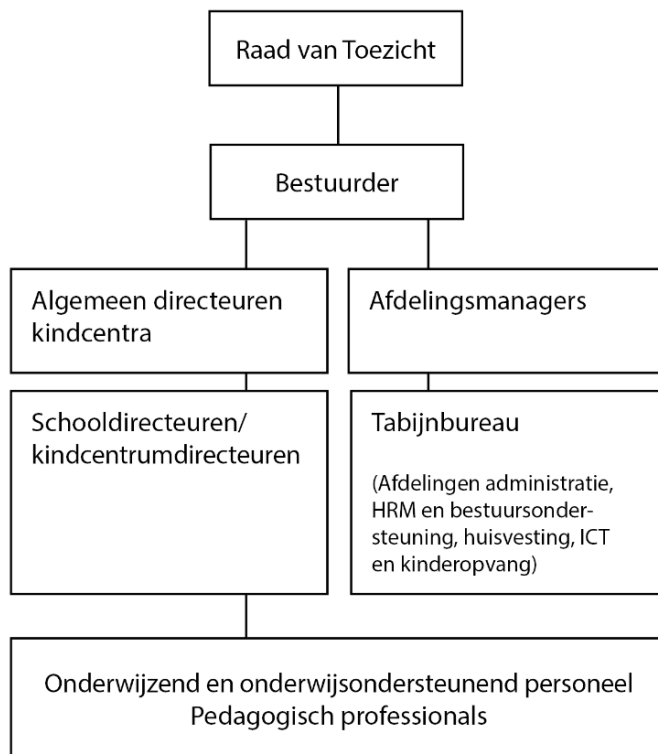
Kindcentra en scholen

Tabijn is het bevoegd gezag van 21 kindcentra en scholen in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Dijk & Waard, Castricum, Heemskerk, Heiloo en Uitgeest. Een overzicht met alle gegevens is te vinden in bijlage 1.

Juridische structuur

Tabijn is een stichting. Onder de stichting hangt sinds januari 2021 de Tabijn Opvang B.V.

Organisatiestructuur



De Centrale Tabijnraad

Tabijn heeft de overkoepelende medezeggenschap geregeld in de Centrale Tabijnraad (CTR). De CTR heeft de taak om het beleid te beoordelen dat voor de scholen en kindcentra van Tabijn geldt en bestaat uit twaalf leden (ouders en medewerkers uit onderwijs en opvang). De taken en bevoegdheden van de CTR zijn vastgelegd in een statuut en een reglement, die terug te vinden zijn op de website van Tabijn via: [Medezeggenschap \(Centrale Tabijnraad\)](#). Het jaarverslag 2025 van de CTR leest u in bijlage 2.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Tabijn heeft regelmatig contact met onderstaande partijen:

Organisatie of groep	Dialoog en samenwerking
Ouders en Personeel	<i>CTR</i> : Deze vertegenwoordigt alle ouders en personeelsleden van de 21 kindcentra en scholen van Tabijn. Er hebben respectievelijk vier medewerkers onderwijs, vier ouders onderwijs, twee medewerkers opvang en twee ouders opvang zitting in. De onderwerpen waar de CTR advies- of instemmingsrecht op heeft zijn in lijn met de WMS, WKO en de WOR.
Ouders	<i>Medezeggenschapsraden</i> als er iets bijzonders speelt op een school of kindcentrum zoals een wervingsprocedure voor een nieuwe directeur, op handen zijnde nieuwbouw of een calamiteit die school- dan wel kindcentrumoverstijgend is. Er is soms ook contact met ouders bij individuele casuïstiek.
Gemeenten	Tabijn werkt samen met zeven gemeenten: Alkmaar, Bergen, Dijk & Waard, Castricum, Heemskerk, Heiloo en Uitgeest. Wij ontmoeten elkaar op onderwerpen als

	huisvesting (opstellen/herijken van integrale huisvestingsplannen), nieuwbouwtrajecten, lokale educatieve agenda's (LEA's), op overeenstemming gericht overleg (OOGO), vormgeven aan onderwijsachterstandenbeleid en incidentele projecten, bijvoorbeeld op het gebied van sport. Bij al deze overleggen ontmoet Tabijn uiteraard ook de collega-besturen uit de regio.
Andere PO- en VO-besturen in de regio	Met andere PO-besturen in de regio op diverse thema's die vallen onder de onderwijsregio's, zoals zij-instromertrajecten, thema kwaliteit, samenwerking m.b.t. opleiding en scholing. Tabijn maakt deel uit van twee onderwijsregio's. Ook is er een gezamenlijk PO-VO overleg op thema's als techniekonderwijs.
Opleidingsscholen	Er is regelmatig contact met diverse (i)Pabo's uit de regio, het NOVA college en de VU in het kader van diverse opleidingstrajecten. Hieruit zijn tal van initiatieven voortgevloeid zoals opleidingsscholen, BBL-klas en het EMPO-traject. Hierin trekken we vaak samen op met andere PO collega-besturen.
Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs	Tabijn is aangesloten bij twee samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs, waarbij in beide samenwerkingsverbanden de bestuurder lid is van de Deelnemersraad.
Externe kinderopvangpartners	Op die plaatsen waar Tabijn (nog) geen opvang in eigen beheer verzorgt, werken we samen met Forte Kinderopvang. Er is overleg en afstemming met hen over inhoudelijk zaken als de doorgaande lijn of bijzonderheden bij kinderen.
Culturele partners	Cultuurhuis Heemskerk, Artiance Alkmaar, Toonbeeld Castricum, CultuurPrimair en diverse andere culturele partners in de regio.
Klankbordgroep Personeel	De CTR is een wettelijk gremium, maar de klankbordgroep personeel is dat niet. Omdat het bestuur ook aan horizontale afstemming en verantwoording binnen de organisatie waarde hecht, is de klankbordgroep personeel in het leven geroepen. Deze bestaat uit 21 leden waardoor elke school en elk kindcentrum van Tabijn is vertegenwoordigd. Belangrijkste taken van de klankbordgroep personeel zijn: voor het bestuur en de afdelingsmanager HRM als informeel klankbord dienen inzake beleid(svoornemens), draagvlak creëren onder het personeel en signalen ophalen van personeel over voor hen en/of Tabijn relevante kwesties.

Klachtenbehandeling

Ongenoegen of klachten komen vaak eerst terecht bij de interne contactpersonen van de kindcentra van Tabijn. In 2025 is de interne contactpersonen 28 keer benaderd voor advies, ondersteuning of doorverwijzing. Veelal betrof het vraagstukken rondom (sociale) veiligheid of zaken van organisatorische aard. Waar het gevoelens van ongenoegen betrof (van ouders, kinderen of personeel) werd de situatie in vele gevallen binnen het kindcentrum opgelost. In slechts twee gevallen mondde het ongenoegen uit in een klacht. Een van deze klachten is opgeschaald naar het bestuur van Tabijn, waar de klacht kon worden afgehandeld.

De Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs (GCBO) heeft twee klachten van ouders van Tabijn ontvangen in 2025. Eén klacht is later ingetrokken. De andere klacht die is behandeld betrof een geschil over een verwijzing van een leerling naar een andere onderwijsvorm. Van de Geschillencommissie van de Kinderopvang ontvingen wij, evenals voorgaande jaren, een Geschilvrij-verklaring, wat wil zeggen dat er in 2025 geen formele klachten vanuit de kinderopvang van Tabijn zijn ingediend.

Tabijn heeft een overeenkomst gesloten met Gemeentelijke Instelling voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD) voor de inzet van een (externe) vertrouwenspersoon. Ouders (kinderen) en medewerkers kunnen zich wenden tot de externe vertrouwenspersoon met problemen die betrekking hebben op integriteitsschendingen of sociale veiligheid. Er is in 2025 zes keer een beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon. In drie gevallen betrof het een ouder en in drie gevallen een personeelslid.

De klachtenregeling van Tabijn is te vinden op de website via: [Klachtenregeling](#)

Governance en functiescheiding

Conform het zogenaamde 'two-tier' model werkt stichting Tabijn met een College van Bestuur (CvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Tabijn committeert zich volledig aan de actuele Governancecode Funderend Onderwijs van de PO-Raad. De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB en op de gang van zaken binnen Tabijn en de scholen/kindcentra die hieronder vallen. De RvT bewaakt de doelstellingen en grondslagen van Tabijn, vervult de rol van werkgever van het CvB en de rol van klankbord. Statutair is onder andere bepaald dat de (meerjaren)begroting, het Koersplan en het jaarverslag inclusief de jaarrekening ter goedkeuring aan de RvT moet worden voorgelegd. De code is te vinden via: [Governancecode Funderend Onderwijs](#)

Tabijn is lid van de PO-Raad. De PO-Raad heeft vastgesteld dat goed bestuur een belangrijke voorwaarde is voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Daarom hebben de leden van de PO-Raad de 'Code Goed Bestuur' ontwikkeld en vastgesteld. Tabijn heeft als lid van de PO-Raad de Code Goed Bestuur overgenomen en vastgesteld. Het bestuur van Tabijn handelt volgens deze code. De vier principes uit de code zijn:

1. Het bestuur zorgt voor goed onderwijs aan alle kinderen;
2. Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context;
3. Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf;
4. Het bestuur werkt integer en transparant.

Zowel het bestuur als de Raad van Toezicht (RvT) past de code toe in hun handelen. Jaarlijks staat de code ook op de agenda van de RvT. De Code Goed Bestuur Primair Onderwijs is terug te vinden op de website van Tabijn via: [Code goed bestuur](#) Er zijn in 2025 geen afwijkingen van in de toepassing van de code geconstateerd.

Het volledige verslag van de Raad van Toezicht leest u in bijlage 3.



Verantwoording van het beleid

(ONDERWIJS)AANBOD EN KWALITEIT

Het kwaliteitsbeleid van Tabijn wordt beschreven en vormgegeven in een kwaliteitskompas. Het kwaliteitskompas beschrijft de kwaliteitszorg, de visie op kwaliteit, het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsactiviteiten. Kwaliteitszorg binnen Tabijn is het geheel van activiteiten in de organisatie dat erop gericht is een omgeving te creëren waarin ieder kind én iedere professional zich met plezier kan ontwikkelen. Daarbij is het streven om ieder kind optimale kansen te bieden om het beste uit zichzelf te halen.

De kwaliteitszorg betreft activiteiten binnen onderwijs en opvang (primaire processen) maar ook ondersteunende activiteiten (secundaire processen), bijvoorbeeld vanuit het Tabijnbureau. Kwaliteitsactiviteiten dragen niet alleen bij aan het bewaken en verantwoorden van de kwaliteit, maar ook aan de realisatie van de organisatiestrategie. Kwaliteit gaat over mensen, kennis en het proces, waarbij het proces altijd in dienst staat van de mensen en de beoogde doelen.

(Onderwijs)aanbod en kwaliteitszorg

Tabijn hanteert een brede visie op kwaliteit. We geloven dat kinderen die zich breed ontwikkelen meer plezier ervaren, ontdekken waar hun sterke en minder sterke kanten liggen, zelfvertrouwen en eigenwaarde ontwikkelen. In navolging van Biesta (2020) richten we ons in onderwijs en kinderopvang op:

- **Socialisatie:** het geheel aan waarden, normen en gedragsverwachtingen die we onze kinderen meegeven zodat zij volwaardig kunnen meedoen in de samenleving. Burgerschap, ICT- en digitale geletterdheid zijn daarbij belangrijke aandachtsgebieden.
- **Kwalificatie:** De kennis en vaardigheden waarmee we onze kinderen willen toerusten zodat zij voorbereid zijn op hun toekomst in vervolgonderwijs en de maatschappij. Het begint met spel en spelen binnen een veilige pedagogische basis in de kinderopvang. Het onderwijs heeft als belangrijke opdracht de basisvaardigheden rekenen, taal en lezen te onderwijzen. Daarbij streven we naar zo hoog mogelijke opbrengsten passend bij de ontwikkeling van ieder kind.
- **Persoonsvorming:** Kinderen zicht geven op 'wie ben ik, wat kan ik en wil ik, wat vind ik belangrijk en hoe wil ik me verhouden tot anderen en tot de wereld om me heen?'

We werken binnen Tabijn vanuit vier kernwaarden: ambitie, plezier, verbinding en vertrouwen. Deze kernwaarden zijn een leidraad in de keuzes die gemaakt worden en de manier waarop we met elkaar omgaan. De kernwaarden verbinden ons aan onze gezamenlijke ambitie zoals die verteld wordt in 'Het verhaal van Tabijn', waarin wij onze visie verwoord en verbeeld hebben en onze organisatiebrede ambities en beloftes aan de kinderen staan. Het 'Verhaal van Tabijn' is te lezen in bijlage 4 op pagina 69. Daarin staan onze organisatiebrede ambities in zeven draden beschreven. In de pedagogische opdracht van Tabijn zijn vijf pedagogische doeldomeinen en onze belofte aan het kind verwoord. Elk kindcentrum vertaalt dit in een eigen versie afgestemd op de specifieke populatie en de kleur van het kindcentrum.

De kwaliteitszorg binnen Tabijn gaat verder dan alleen het uitvoeren van een aantal kwaliteitsactiviteiten die incidenteel of binnen een cyclus plaatsvinden. Samenwerking en onderlinge verbondenheid worden als belangrijke voorwaarden gezien om met elkaar de dialoog te kunnen voeren over de kwaliteit. De dialoog draagt bij aan elke dag een beetje beter worden. Daarin is de professional de belangrijkste en bepalende schakel voor de kwaliteit. Binnen Tabijn geloven we dat investeren in scholing, professionalisering en werkplezier een grote bijdrage levert aan de kwaliteit van onderwijs en kinderopvang. Alle processen in onze organisatie moeten op zo'n manier zijn ingericht dat ze daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van de ambities.

Onze visie en kernwaarden helpen ons het antwoord te vinden op de vraag of we de goede dingen doen. Bij woorden horen daden. Kwaliteit wordt bepaald door de manier waarop we de dingen doen. Werken met sleutelprincipes helpt ons de bedoeling van ons werk dichterbij te brengen. Het geeft richting aan ons werk en helpt ons beredeneerde keuzes te

maken. We werken met de volgende **zes sleutelprincipes** die in alle processen en werkwijzen de vraag helpen beantwoorden of we de dingen 'goed' doen. Het zijn dus de *leidende principes* gericht op het gedrag van de medewerkers:

1. Weet wat werkt en denk in mogelijkheden: We denken en handelen vanuit een waarderend en oplossingsgericht perspectief.
2. Wees nieuwsgierig: We onderzoeken wat er is, wat nodig is en wat er mogelijk is en gebruiken daarbij ook (wetenschappelijk) onderzoek.
3. Werk samen: We werken samen met ouders, kinderen en met elkaar als professionals.
4. Willen weten = merken, voelen en meten: We gebruiken (harde en zachte) data om te evalueren en te sturen.
5. Dialogoog: We hanteren dialoog als middel om vanuit oprechte interesse en betrokkenheid te informeren en geïnformeerd te zijn.
6. Blijf leren: We hanteren een hoge standaard van professioneel werken. Daarbij hoort voortdurende ontwikkeling en een leven lang leren.

We vergelijken niet zomaar de ene ontwikkeling met de andere, maar kijken naar het unieke ontwikkelpatroon van ieder kind. We zien in dat vergelijken van kinderen met elkaar, met een gemiddelde of met een groep, niet bijdraagt aan eerlijke kansen voor ieder kind. Ook het geloof dat kinderen, als ze positief gestimuleerd en professioneel begeleid worden het beste uit zichzelf halen en zich naar vermogen ontwikkelen draagt er niet aan bij. We stoppen ook met het vergelijken onderling, van kindcentra en professionals als het uitsluitend om het vergelijken gaat. Dit betekent niet dat we niet onderscheidend mogen zijn. We stellen kansrijke en uitdagende doelen en zijn ambitieus!

Voor goede kwaliteitszorg passend bij ons verhaal is een cultuur nodig die het werken vanuit de sleutelprincipes mogelijk maakt en ondersteunt, en waarin iedereen zich vrij voelt om te bespreken wat goed gaat, wat niet goed gaat, beter kan of moet. Een cultuur die gebaseerd is op vertrouwen. Dat vertrouwen krijg je en dat vertrouwen geef je. Dat vraagt ook om medewerkers die elkaar feedback, feed-up en feed-forward willen en kunnen geven, zonder zich bezwaard of aangevallen te voelen en waarbij fouten maken mag. Een cultuur die gericht is op van elkaar leren en verbeteren is essentieel voor de kwaliteit van kinderopvang en onderwijs. Bij Tabijn investeren we voortdurend in het stimuleren en bevorderen van deze cultuur door het aanbieden van individuele scholing, het professionaliseren in de teams, het bevorderen van bewustwording en kennis bij schoolleiders. Collegiale consultatie, lesson study en andere vormen van leren met- en van elkaar worden op alle scholen ingezet.

Verantwoorden van kwaliteit

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit op de kindcentra van Tabijn en legt hier verantwoording over af aan de Inspectie van het onderwijs, de GGD en de Raad van Toezicht. Het monitoren en volgen van die kwaliteit is belegd bij de algemene directie die daarover het gesprek voert met de directies van de kindcentra. Deze *verticale verantwoording* vindt ook in de kindcentra zelf plaats. We zijn ook verantwoording verschuldigd over de kwaliteit aan onze stakeholders, primair de kinderen en hun ouders, maar ook aan elkaar binnen een team of tussen teams en kindcentra, zodat gezamenlijk aan continue verbetering gewerkt kan worden. Dit betreft de *horizontale verantwoording*.

Omdat we geloven dat we met gerichte informatie en onderbouwde risico-inschattingen het meest bereiken, geven kindcentra-/schooldirecties rekenschap van wat ze doen in de dialoog en leggen ze dat vast in een aantal documenten. De algemene directie heeft op Sharepoint een tegel ingericht met de naam '*Geïnformeerd vertrouwen*'. Deze tegel is ingedeeld in een aantal categorieën waaronder aangegeven staat welke documenten hier geüpload moeten worden door de directie van de kindcentra. Met een volledig gevulde tegel voldoet een kindcentrum tevens aan de wettelijke vereisten zoals gesteld door Inspectie en GGD. De directie van een kindcentrum zorgt ervoor dat de tegel up-to-date is en in ieder geval vóór het jaargesprek weer compleet bijgewerkt is.

De verantwoordingscyclus

Om de kwaliteit binnen Tabijn te verantwoorden, zowel verticaal als horizontaal, is een verantwoordingscyclus vormgegeven waarin volgens de zes sleutelprincipes verantwoording wordt afgelegd voor de kwaliteit. Zie voor de manier waarop Tabijn zicht houdt en stuurt op de kwaliteit bijlage 5. Met als doel de kwaliteit steeds een beetje verder te verbeteren op grond van feedback en feedforward die zowel van interne als externe partners wordt verkregen. De verantwoordingscyclus bestaat uit vier onderdelen die gespreid over het jaar worden vormgegeven:

1. Het jaargesprek

Bij aanvang van elk schooljaar verantwoordt de kindcentrumdirectie zich over de kwaliteit en de bedrijfsvoering van het afgelopen jaar en de plannen voor het komende jaar. Het kindcentrum presenteert in dit gesprek zijn doelen en daarop gebaseerde plannen voor het schooljaar. Dit gebeurt op basis van de gegevens (data) die verkregen zijn uit de zelfevaluatie en de dialoog in het team. Er liggen verschillende documenten ten grondslag aan dit jaargesprek: jaarplan en jaarverslag onderwijs en kinderopvang, pedagogisch beleidsplan, de lopende begroting, personeelsplan, veiligheidsbeleid, schoolgids met het schoolondersteuningsplan (SOP), etc. Deze documenten worden jaarlijks op de tegel 'Geïnformeerd vertrouwen' geplaatst vóór het jaargesprek. Jaarlijks stellen we vast wie er bij de jaargesprekken aanwezig zijn. Zo kunnen we kiezen voor het splitsen van gesprekken over de bedrijfsvoering en over kwaliteit zodat verschillende afdelingsmanager op verschillende momenten kunnen aansluiten.

2. School- en kindcentrumbezoeken

Feedback is noodzakelijk om zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs en de kinderopvang. Onze kindcentra kunnen verschillende instrumenten inzetten om hun kwaliteit te evalueren en zullen zich moeten inspannen feedback op te halen, intern en/of extern. Een kindcentrum dat goed regie houdt op de eigen kwaliteit formuleert actief zijn feedbackvragen gericht op de specifieke kwaliteitsaspecten die op het kindcentrum van toepassing zijn. De algemene directie bewaakt de regie op deze schoolbezoeken en de kwaliteit ervan zodat ieder kindcentrum jaarlijks feedback krijgt over de geboden kwaliteit in de praktijk. Bovendien worden er overkoepelende thema's benoemd die centraal staan tijdens de kindcentrumbezoeken. In 2025 was het inhoudelijke thema 'burgerschapsonderwijs'. We constateren dat dit op de kindcentra een duidelijk herkenbaar aanbod is.

3. Kwaliteitsgesprekken

Jaarlijks voert elk kindcentrum intern cyclisch gesprekken over de kwaliteit van de opbrengsten. Dat gebeurt ten behoeve van het verbeteren van de kwaliteit en het optimaliseren van de opbrengsten. De norm wordt bepaald door de schoolweging in relatie tot de minimum eisen van de Inspectie (referentieniveaus, de ambities van Tabijn en de eigen ambities). Aan het einde van het schooljaar worden de opbrengsten verantwoord naar het bestuur en de stakeholders (jaarverslag en zelfevaluatie). De kindcentra voeren deze gesprekken met twee of drie collega-kindcentra.

4. (Zelf)evaluatie

Tenslotte geeft het kindcentrum vorm aan een zelfevaluatie die bij het jaargesprek wordt gepresenteerd en besproken. Voor de zelfevaluatie maakt het kindcentrum gebruik van valide en betrouwbare instrumenten, reflectie en evaluatie met eigen personeel, kinderen en ouders en feedback van derden en de opbrengstgesprekken. De zelfevaluatie wordt verwerkt in de *Monitor Kwaliteit* en de jaarverslagen van de kindcentra.

De *Monitor Kwaliteit* is de leidraad voor de zelfevaluatie. Het doel van deze monitor is inzicht krijgen in de actuele stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit op de kindcentra. Kwaliteit zoals bedoeld vanuit de visie van Tabijn op de brede ontwikkeling van kinderen en de taken die onderwijs en opvang daarin hebben. Scholen en kindcentra leggen aan de hand van de monitor hun kwaliteit vast op grond van de indicatoren en eigen ambities. De monitor benoemt:

- Actie: De school of het kindcentrum laat nog geen of onvoldoende initiatieven en resultaten zien op deze indicator.
- Ontwikkeling: Er is sprake van ontwikkeling op deze indicator in de door de directie in overleg met de algemeen directeur kindcentrum vastgestelde richting.
- Borging: De resultaten benaderen de gestelde doelen en vragen om onderhoud en blijvende stimulering.

Ontwikkelteams

Eind 2024 is een start gemaakt met het cyclisch werken met verschillende ontwikkelteams gericht op de realisatie van de doelen uit ons Koersplan. De ontwikkelteams, samengesteld uit leden van het MT, directies en kwaliteitscoördinatoren van onze scholen/kindcentra, werken samen als in een professionele leergemeenschap. Een ontwikkelteam doet praktijkonderzoek aan de hand van een vraagstuk of opdracht, dat door het bestuur is aangeleverd op basis van doelen uit het Koersplan en jaarplan van Tabijn, om vervolgens scenario's of een verbeterplan te ontwerpen als antwoord. Deze wordt uiteindelijk voorgelegd aan het College van Bestuur ter besluitvorming. In de aanloop naar besluitvorming zal een ontwikkelteam voldoende tijd nemen om organisatiebreed bevindingen te delen, feedback te verzamelen, eventuele pilots te starten/te monitoren/te evalueren om uiteindelijk weloverwogen scenario's of een plan voor te leggen. De volgende ontwikkelteams waren actief in 2025:

Herallocatie financiële middelen

De opdracht van het ontwikkelteam 'Herallocatie financiële middelen' was om scenario's te ontwerpen om binnen twee jaar te komen tot een betere (her)verdeling van de financiële middelen op basis van verbonden verantwoordelijkheid/solidariteit met ruimte voor ondernemerschap en gericht op het creëren van meer kansgelijkheid voor kinderen.

Basiskwaliteit Kinderopvang

De opdracht voor het ontwikkelteam 'Tabijnbasiskwaliteit Kinderopvang' richtte zich op het realiseren van extra kwaliteit, een Tabijn-plus, bovenop de eisen van de GGD, waaraan al onze kindcentra voldoen. Het ontwikkelteam richtte zich op drie hoofdgebieden, te weten de pedagogische kwaliteit, het serviceniveau en de bedrijfsvoering.

Anders kijken naar het volgen van kinderen

In ons koersplan staat: *'Ook kinderen bieden we ontwikkelruimte door ze niet te vergelijken met anderen, maar met zichzelf en aan te sluiten bij hun eigen ontwikkeling en wat ze daarvoor nodig hebben. We leren kinderen om zelfstandig in de wereld te staan, opdat zij weerbare en gelukkige wereldburgers zijn.'* De opdracht van het ontwikkelteam 'Anders kijken naar het volgen van kinderen' was meer (gemeenschappelijke) taal te geven aan deze ambitie, de beginsituatie te duiden om goed in beeld te krijgen wat er Tabijnbreed nodig is en te starten met het maken van een plan om deze ambitie te realiseren.

Inclusie

In ons koersplan staat: *'Alle kinderen uit de wijk rondom onze scholen en kindcentra zijn welkom, ook kinderen die meer uitdaging of extra ondersteuning nodig hebben. Onze opvang, het onderwijs, de gebouwen en de organisatie zijn erop ingericht om ieder kind tot z'n recht te laten komen en de kans te geven zich optimaal te ontwikkelen.'* De opdracht van het ontwikkelteam 'Inclusie' was te onderzoeken wat er nodig is om tot dit uitgangspunt te komen op alle scholen/kindcentra en wat dit vraagt van onze organisatie, de inhoud/het aanbod en onze financiële middelen. Het ontwikkelteam heeft een visie en ambitie met betrekking tot inclusief onderwijs en opvang geformuleerd, en zet daarbij in op een inclusievere mindset en een groter draagvlak. Er is een nieuw jaarplan 2026 gemaakt met acties.

Het Goede Gesprek

De opdracht was het komen tot een herziening van de gesprekscyclus van Tabijn, waarvan het doel is om medewerkers gemotiveerd, betrokken en vitaal te houden in hun (gehele) loopbaan, persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en de kwaliteit van onderwijs, kinderopvang en ondersteuning te verhogen. De systematiek van (ontwikkel)gesprekken zou dus moeten gaan over persoonlijke ontwikkeling, werkplezier en vitaliteit.

Doelen en resultaten jaarplan Tabijn

Onderstaande doelen en de bijhorende subdoelen zijn beschreven in het jaarplan Tabijn 2025.

Wij zijn wereldburgers

Wereldburgerschapsplan

In 2025 stelt elk kindcentrum, op basis van de ambitie zoals verwoord in het Tabijnbrede wereldburgerschapsplan van november 2024, een plan op met doelen voor het eigen kindcentrum. Het kindcentrum werkt planmatig aan wereldburgerschap en monitort deze doelen op kindniveau.

Om dit doel te realiseren heeft Tabijn een bovenschoolse projectleider wereldburgerschap en internationalisering aangesteld en een professionaliseringstraject opgestart voor coördinatoren wereldburgerschap op locatieniveau. Deze coördinatoren vormen samen een netwerk dat (be)geleid wordt door de projectleider wereldburgerschap. Bij dit netwerk bespreken zij onderwerpen passend bij wereldburgerschap en inspireren zij elkaar. Om de visievorming en ontwikkeling op locatieniveau te ondersteunen heeft de projectleider wereldburgerschap een basisdocument (Wereld)burgerschap gemaakt, op basis waarvan onze kindcentra, onder begeleiding van de eigen coördinator wereldburgerschap, vanuit multiperspectiviteit de eigen visie op (wereld)burgerschap en persoonsvorming beschreven hebben en beleid hebben ontwikkeld.

Digitaal welbevinden

Elk kindcentrum heeft het visiespel 'Digitaal welbevinden' gespeeld en hiermee een visie geformuleerd op digitaal welbevinden. Centraal staat een gezonde relatie met technologie. Door de afdeling ICT wordt in 2025 een basisdocument digitaal welbevinden opgesteld, dat ondersteunend is aan het opstellen van de eigen kindcentrumvisie op dit onderwerp.

De meeste kindcentra en scholen hebben de afgelopen jaren een visie gevormd op digitale geletterdheid. Deze visie wordt nog niet altijd breed gedragen binnen de teams. Ook de stap om te komen tot een visie blijkt in de praktijk lastig te zijn. Dit heeft ertoe geleid dat er een implementatieplan digitale geletterdheid wordt ontwikkeld. Digitaal welzijn is hier een onderdeel van. Het plan moet ICT-coördinatoren ondersteunen bij het aanbod digitale geletterdheid op de eigen locatie. In het plan worden stappen opgenomen zoals het creëren van urgentie, het vormen van een gedragen visie, het opstellen van een plan voor de aanpak van digitale geletterdheid en werkvormen om het plan uit te voeren. Het implementatieplan is naar verwachting gereed in juni 2026 en wordt vanaf schooljaar 2026-2027 ingezet tijdens de PLG 'digitale geletterdheid' en het ICT-netwerk. Het plan beoogt de ICT-coördinatoren te ontzorgen zodat zij op een goede manier een succesvolle implementatie kunnen uitvoeren. Daarnaast dient het implementatieplan als verantwoordingsdocument naar de Onderwijsinspectie omdat het inzichtelijk maakt waar de locaties aan werken op het gebied van digitale geletterdheid. Binnen het plan komt nadrukkelijke aandacht voor 'digitaal welzijn'. Uit onderzoek binnen Tabijn, uitgevoerd door onze ICT-consultant, blijkt dat leerkrachten en leerlingen dit als het meest urgente onderwerp zien waar aandacht aan besteed moet worden. Hiernaast wordt in samenwerking met ongeveer 40 andere stichtingen binnen het netwerk Bovenschools ICT-Coördinatoren Noord-Holland (BICNH) een leerlijn digitale geletterdheid ontworpen die als blauwdruk gaat dienen voor het aanbod binnen de kindcentra en locaties van Tabijn.

Inclusie

Ieder kind is welkom bij Tabijn. In 2025 zal Tabijn, in het licht van het beleidskader voor een inclusieve leeromgeving, starten met:

- *het formuleren van een visie en ambitie met betrekking tot inclusief onderwijs en opvang;*
- *het ontwikkelen van een inclusievere mindset en draagvlak binnen de scholen en kindcentra;*
- *een start maken met een programmaplan om tot inclusief onderwijs en opvang (een inclusieve leeromgeving) op alle kindcentra van Tabijn te komen in 2035.*

Het ontwikkelteam 'Inclusie' heeft op alle genoemde actiepunten voortgang geboekt. Zo is er een visie met ambities geformuleerd en gedeeld met alle betrokkenen. Ten behoeve van het beïnvloeden van de mindset zijn twee studiereizen georganiseerd, een inspiratiebijeenkomst voor directies en kwaliteitscoördinatoren en is er een start gemaakt met een ontwikkelinstrument van Sardes. Er is een programmaplan gemaakt met een jaarplan voor 2026.

Wij bieden ontwikkelruimte

Ontwikkelgesprekken en ontwikkelportfolio's

In de afgelopen periode is een visie op leiderschap opgesteld en heeft leiderschapsscholing voor de directeuren plaatsgevonden. Op basis hiervan wordt in 2025 als start, een profiel/ontwikkelportfolio voor leidinggevend en opgesteld. Het ontwikkelportfolio kan een onderdeel worden van ontwikkelgesprekken. Het doel is om te komen tot een andere systematiek voor het voeren van 'het goede gesprek' over persoonlijke ontwikkeling, werkplezier, vitaliteit etc. Deze nieuwe systematiek moet de gesprekscyclus in de huidige digitale vorm gaan vervangen. Dat betekent dat de gesprekkencyclus niet alleen voor directeuren wijzigt, maar voor alle medewerkers van Tabijn. Het streven is om dat in 2025 te realiseren.

Het ontwikkelteam 'Het Goede Gesprek' heeft een nieuwe vorm van het cyclisch voeren van (ontwikkel)gesprekken ontwikkeld. Kapstok voor de Tabijn-gesprekskaarten vormen de vier kernwaarden van Tabijn. De Centrale Tabijnraad heeft met deze nieuwe werkwijze ingestemd en deze wordt in 2026 Tabijnbreed geïmplementeerd. Het gespreksverslag wordt opgenomen in HR2day. De digitale gesprekscyclus (DDGC) is niet meer beschikbaar per 1 juni 2026.

Herijken besturingsfilosofie/besluitvormingsstructuur en ontwikkelteams

De besturingsfilosofie is herijkt en de functieprofielen van de leidinggevend en zijn in lijn gebracht met hun adviserende rol binnen het netwerk directeuren.

De ontwikkelteams hebben in 2025 allemaal goed gedraaid en zijn met mooie (tussen)opbrengsten gekomen. Alle teams hebben een vervolg in 2026, waarbij sommige teams een andere/aanvullende opdracht krijgen.

Wij bouwen aan kindcentra van de toekomst

Tabijnbasiskwaliteit voor onderwijs en opvang

Alle kindcentra voldoen aan de eisen van de Onderwijsinspectie en GGD. Tabijn heeft de ambitie om bovenop deze basis, extra kwaliteit te bieden. In 2025 wordt deze Tabijnbasiskwaliteit geformuleerd. Aan het einde van de koersperiode zit de Tabijnkwaliteit in onze haarvaten en is deze op alle locaties terug te zien. Bedrijfsvoering en pedagogiek zijn belangrijke thema's hierbij.

Het door het ontwikkelteam 'Basiskwaliteit Kinderopvang' gemaakte voedingsbeleid Tabijn Kinderopvang is in 2025 vastgesteld en wordt in 2026 verder geïmplementeerd. De door het ontwikkelteam, i.s.m. het ontwikkelteam Herallocatie Financiën, opgestelde richtlijnen t.a.v. minimaal aantal uren personele inzet aansturing en coaching opvang zijn vastgesteld.

Buitenruimtes

Onder de Tabijnbasiskwaliteit horen ook de buitenruimtes. In 2025 wordt een basis voor Tabijn buitenruimtes geformuleerd, met aandacht voor duurzaamheid en milieu, maar ook met ruimte voor de eigenheid van de locatie. Vervolgens wordt geïnventariseerd welke locaties hieraan voldoen en hoe de aanpassing van de overige buitenruimtes gefinancierd wordt.

Op diverse Tabijnlocaties zijn de afgelopen jaren al veel groene schoolpleinen gerealiseerd. Ook in 2025 hebben we dit voortgezet, onder meer bij de Binnenmeer en eind 2025 is het kleuterplein bij Visser 't Hooft geheel op de schop gegaan met veel inzet van ouders. In 2026 worden de werkzaamheden voortgezet met het voorplein voor de bovenbouw. In Alkmaar is ook bij de Durf Amstelstraat een start gemaakt met vergroening van het schoolplein.

Herallocatie financiële middelen

In het kader van onze verbonden verantwoordelijkheid gaan we in 2025 binnen een ontwikkelteam onderzoeken wat de mogelijkheden en consequenties zijn van een andere verdeling van de financiële middelen van de kindcentra. Vanaf 2026 wordt de mogelijk nieuwe financieringsstructuur geïmplementeerd.

Het ontwikkelteam heeft in 2025 op basis van solidariteit, verbonden verantwoordelijkheid en kansgelijkheid knelpunten en wensen/verlangens in kaart gebracht. De deelnemende directeuren in het ontwikkelteam hebben hun collega-directeuren bevestigd en in het netwerk directeuren is tweemaal een terugkoppeling gegeven van de stand van zaken. Er is besloten om ingaande kalenderjaar 2026 het bovenschoolse budget op te hogen betreffende een drietal zaken:

1. Ziekteverzuim. De loonkosten van een zieke medewerker twee jaar lang dragen legt een behoorlijk druk op de financiën van een locatie. Het kindcentrum ontvangt een compensatie voor de loonkosten van een medewerker vanaf het tweede ziektejaar.
2. Interim directeurschap. Er zal in principe geen interim-directeur meer ingehuurd worden. Aan de directeuren kindcentrum wordt gevraagd om tijdelijk waar te nemen. Bij vertrek van een directeur wordt het budget van de locatie aangesproken. Bij ziekte wordt het bovenschoolse budget aangesproken, waarbij in beide situaties de werktijdfactor van de interne interim-directeur niet meer dan 1,0 wordt.
3. Budget onvoorzien voor calamiteiten. Gelden worden ingezet voor incidentele zaken met een looptijd van maximaal één jaar.

In de begroting 2026 is voor bovenstaande zaken € 600.000 aan het bovenschoolse budget toegevoegd. Na een jaar (begin 2027) zal een inhoudelijke en financiële evaluatie plaatsvinden.

Rollen en functies in kindcentra

In 2024 is de projectgroep Functiegebouw Kindcentrum gekomen tot uitgangspunten en een mogelijk organisatieontwerp voor kindcentra bij Tabijn, waarin een diversiteit aan rollen ondersteunend is aan de ontwikkeling van (een groep) kinderen. Een andere inrichting van de organisatie van een kindcentrum kan ook ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers met zich meebrengen. In 2025 starten twee of drie kindcentra met een pilot en wordt tegelijkertijd gewerkt aan een nadere uitwerking van het rollen- en functiemodel.

Het ontwerp is getoetst bij vier kindcentra van Tabijn die in de wijze waarop zij het kindcentrum organiseren al flinke stappen hebben gemaakt richting een toekomstgericht organisatiemodel. De uitgangspunten en het basisontwerp kunnen dienen als basis voor het gesprek over de organisatorische inrichting van een kindcentrum. We zien dat het organisatieontwerp van onze kindcentra steeds meer wijzigt van 'harkmodel' naar 'netwerk' model en dat teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen van het aanbod en voor een vaste groep kinderen. Waar we eerder dachten dat een nieuw functiegebouw mogelijk leidt tot een set van heel nieuwe functies, komen we tot de conclusie dat het functieboek van Tabijn niet op de schop hoeft. Wel zal een aantal functies nog wijzigen of zullen er nog wat nieuwe functies ontstaan.

Veranderen met lef

Op alle kindcentra van Tabijn worden de verplichte toetsen, waaronder de doorstroomtoets afgenomen. We willen deze trend doorbreken en pleiten ervoor dat leerkrachten zelf de professionele afweging kunnen maken over toetsing, gebaseerd op wat het beste is voor de ontwikkeling van het kind. In schooljaar 2025-2026 wordt een meerjarige pilot gestart op ten minste een kindcentrum waarbij de verplichte toetsingsmomenten worden losgelaten. Tabijn zoekt hierbij nauwe afstemming en samenwerking met de onderwijsinspectie en volgt meerjarig de effecten hiervan.

Op basis van de ambities in het Koersplan, rekening houdend met de verschillen tussen de kindcentra, heeft het ontwikkelteam 'Anders kijken...' in het vierde kwartaal 2025 middels een rubric inzichtelijk gemaakt op welke onderdelen er stappen gezet kunnen worden om deze ambitie te behalen. Door middel van deze rubrics kunnen kindcentra zichzelf inschalen en hun stappen formuleren in hun jaarplan. Deze rubrics worden onderdeel van de Monitor Kwaliteit en de jaargesprekken. Er is in het vierde kwartaal 2025 een pilot gestart om kindcentra te ondersteunen in het verwezenlijken van deze ambitie. Deze pilot zal worden voortgezet in 2026. Het ontwikkelteam monitort deze pilot en wil deze ondersteuning in 2026 nog meer 'op maat' aanbieden aan de kindcentra.

Ons Koersplan, de daaruit voortvloeiende opdracht van het ontwikkelteam en de filosofie van 'Leve het Onderwijs!' vertonen sterke inhoudelijke overeenkomsten, vooral wat betreft de focus op vertrouwen, professionaliteit en de brede ontwikkeling van kinderen. Op advies van het ontwikkelteam heeft het CvB Tabijn zich aangesloten bij 'Leve het onderwijs!', een beweging van besturen die bewegen van 'doen zoals wij het altijd deden' naar 'werken vanuit de bedoeling'. Na uitgebreid onderzoek, meerdere gesprekken en gezien de recente politieke ontwikkelingen in 2025 heeft het ontwikkelteam geconstateerd dat het niet wenselijk is te starten met een pilot op een kindcentrum om te stoppen met de doorstroomtoets. Dit zou een logische stap kunnen zijn als het eigen formatieve volgsysteem ('Inspectieproof') van een kindcentrum een feit is.

Ons dagelijkse werk

Basiskwaliteit onderwijs en opvang

Alle onderwijs en opvang van Tabijn voldoet aan de vereisten van onderwijsinspectie en GGD. De kennis van medewerkers binnen de opvanglocaties moet op orde zijn om te kunnen voldoen aan de inspectie-eisen. We investeren en faciliteren in deze kennisontwikkeling. Voor de zomervakantie 2025 hebben alle onderwijs en opvanglocaties minimaal een voldoende van de GGD en Inspectie.

Alle kindcentra haalden in 2025 de signaleringswaarde 1F van de Inspectie op basis van het driejaarsgemiddelde bij de doorstroomtoets. Drie kindcentra haalden de signaleringswaarde 1S/2F niet op basis van het driejaarsgemiddelde. Bij deze kindcentra was dit al in beeld en waren er al specifieke interventies gestart. Voor alle onderwijsresultaten van onze kindcentra verwijzen wij naar www.scholenopdekaart.nl

Voorkomen en terugdringen van verzuim

Het terugdringen van het verzuim is een van de speerpunten in 2025. Sinds corona is het verzuimpercentage jaarlijks hoger geweest dan 6%. Met name lang verzuim en verzuim in de kinderopvang is hoog. Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage tot en met het derde kwartaal 2024 was 7%. Voor 2025 wordt gestreefd naar een verzuimpercentage van 5% in Tabijn Onderwijs en 6% in Tabijn Kinderopvang. Wij gaan dit doen door een verbetering van de inzet van en samenwerking met de arbodienst, een oriëntatie op het aanbod van andere arbodiensten én scholing voor leidinggevendenden. Daarnaast heeft het voorkomen van verzuim, door in te zetten op werkplezier (o.a. door het bieden van ontwikkelruimte voor personeel, scholing, een verbetering van de gesprekkencyclus) en preventie onze permanente aandacht.

Het verzuimpercentage bij Stichting Tabijn (onderwijs) bedroeg over kalenderjaar 2025 5,3%. Nagenoeg dus op het ons ten doel gestelde percentage van 5%. Helaas steeg het verzuim nog verder in Tabijn Opvang B.V. (kinderopvang) naar 9,4% in 2025. Dat is 3,4% hoger dan het ons ten doel gestelde percentage van 6%. Het hoge verzuim bij Tabijn heeft ertoe geleid dat in het najaar van 2024 het contract met de toenmalige arbodienst proforma is opgezegd en een oriëntatie op/aanbesteding voor een mogelijke andere arbodienst heeft plaatsgevonden. In het voorjaar van 2025 werd (na 10 jaar) besloten de samenwerking met de arbodienst definitief te beëindigen om per 1 juli over te stappen naar Arbodienst ZeneZ.

Bouwen aan gezonde en duurzame kindcentra

Vanaf 2025 lopen verschillende nieuwbouwprojecten. Kindcentrum Binnenmeer wordt opgeleverd, kindcentrum Leonardus en Cunera gaan starten met bouwen, en voor kindcentrum De Duif en kindcentrum Het Bakken worden de nieuwbouwplannen verder uitgewerkt.

Ons vernieuwde kindcentrum Binnenmeer is op 5 november 2025 officieel geopend. Kindcentra St. Leonardus en Cunera zaten in 2025 in de ontwerpfase met de architect en deze loopt nog door in 2026. Kindcentrum de Duif zit in aanloop daarnaartoe nog in de fase van de visievorming. Kindcentrum Het Bakken wacht op gemeentelijke besluitvorming over de locatie van de nieuwbouw.

In 2024 is een start gemaakt met het verbeteren van de luchtkwaliteit op twee locaties. In 2025 gaan we hiermee verder, binnen de financiële mogelijkheden. Daarnaast wordt gekeken welke mogelijkheden er op de locaties zijn voor (extra) zonnepanelen, LED verlichting en isolatie.

Op kindcentrum De Branding en basisschool De Windhoek zijn nieuwe ventilatiesystemen aangebracht. Hiermee voldoen ze aan de ventilatie-eis Frisse scholen klasse B.

Educatief partnerschap

De positie en zeggenschap van de ouders en de leerlingen (educatief partnerschap) moet worden verbeterd en verwerkt worden als onderdeel van de kwaliteitsmonitor 4.0. De algemeen directeuren kindcentra gaan hierop in 2025 monitoren.

Het Partnerschap Ouders is onderdeel geworden van de Monitor Kwaliteit 4.0 en vast onderwerp van gesprek tijdens de jaargesprekken.

Onderwijsresultaten

We kijken breed naar de onderwijsresultaten en per kindcentrum worden die in de monitor kwaliteit geëvalueerd. Met betrekking tot onze wettelijke opdracht op het gebied van de basisvaardigheden voldoen we aan de eisen van de Inspectie. Op drie scholen wordt het driejaarlijks gemiddeld op 2F/1S niet gehaald. Hier is aandacht voor en zijn interventies op ingezet.

Onderwijs aan nieuwkomers

Tabijn verzorgt voor de regio Zuid-Kennemerland/IJmond al jaren het nieuwkomersonderwijs. Gemiddeld krijgen vijf klassen van ieder maximaal 15 kinderen tijdens vier periodes van tien weken onderwijs op De Fakkelt. De Fakkelt is de centrale opvangklas voor nieuwkomers en tevens het expertisecentrum voor de regio. De Fakkelt is verbonden aan Het Rinket. Rond de zomer 2025 telde De Fakkelt ongeveer 64 nieuwkomerskinderen. Het aantal kan in de loop van het schooljaar sterk fluctueren, bijvoorbeeld als kinderen vanuit het COA naar een andere locatie verhuizen. Het Rinket is in september 2025 gestart met vijf nieuwkomersklassen.

Internationalisering

We beogen met onze visie op internationalisering tegemoet te komen aan de drie domeinen zoals ook Nuffic deze omschrijft. We vinden het belangrijk dit ook bij medewerkers te ontwikkelen zodat zij dit wederom kunnen overdragen op kinderen in het kader van wereldburgerschap. Het gaat ons om het ontwikkelen van interculturele competenties, het ontwikkelen binnen je vakgebied vanuit een internationale oriëntatie en bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van kinderen en medewerkers.

Hoe doen we dat?

1. Met internationalisering ontwikkelen medewerkers interculturele competenties zoals kennis van verschillende onderwijsconcepten, onderwijsbeleid, beroepsbeelden, pedagogiek en didactiek vanuit een internationaal perspectief. Daarnaast draagt internationalisering bij aan het ontwikkelen van een open mind, tolerantie voor andere ideeën, culturen, werkwijzen, respect voor diversiteit en oprechte interesse in hoe onderwijs en opvang op andere plekken in de wereld zijn georganiseerd. Die inzichten dragen bij aan het kritisch evalueren van ons eigen handelen en reflecteren op onszelf.
2. Job-shadowing kan bijdragen aan de ontwikkeling van ons onderwijs en opvang in kindcentra omdat verschillende buitenlandse modellen, werkwijzen, pedagogische uitgangspunten en concepten interessant zijn om te verkennen en op 'eigen wijze' toe te passen binnen onze scholen en kindcentra. Soms onbewust maken we al veel gebruik van belangrijke internationale inzichten, wetenschappelijke studies en werkwijzen. Denk aan de pedagogiek van Reggio Emilia, de opleiding van leraren in Finland, de visie op buitenruimtes uit Scandinavië, Playfull Learning vanuit Denemarken, kennis over inclusie vanuit Oostenrijk (co-teaching), Denemarken, Zweden en Engeland, Positive Behavior Support vanuit Engeland en Amerika. En zo zijn er nog vele voorbeelden te noemen. Door ons perspectief te verruimen krijgen we meer kennis maar ook meer begrip voor deze aanpakken en methodieken en kunnen we ze passend naar onze eigen inzichten toepassen of helpt het ons onze eigen systemen te veranderen.
3. Internationalisering draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Internationalisering breidt hun kennis en vaardigheden uit en doet ook een beroep op ondernemerschap, zelfstandigheid, zelfreflectie, nieuwsgierigheid, aanpassingsvermogen en creativiteit. Deze competenties zijn niet alleen belangrijk voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers maar ook voor onze leerlingen. We geloven dat sterke, zelfverzekerde professionals bijdragen aan de persoonlijke groei van hun leerlingen.

In 2025 zijn er op basis van de Erasmus+ accreditatie verschillende studiereizen gemaakt:

Data	Bestemming	Kindcentrum	Onderwerpen	Samenwerkingspartner
17 maart - 21 maart	Helsinki, Finland	Visser 't Hooft	Betekenisvol leren en onderwijsvernieuwing	Visit EDU Finn
31 maart - 3 april	Graz, Oostenrijk	Tabijnbreed	Inclusief onderwijs	nul25
28 april - 1 mei	Helsinki, Finland	St. Leonardus	Nieuwbouw en onderwijsvernieuwing	Visit EDU Finn
14 oktober - 17 oktober	Trondheim, Noorwegen	Tabijnbreed	Thematisch onderwijs	Trondheim International School
17 november - 20 november	Graz, Oostenrijk	Tabijnbreed	Inclusief onderwijs	nul25

Daarnaast stond in januari 2025 een Tabijnbrede studiereis naar Londen op het programma. Hier werd gekeken naar de inzet van Google Education en andere ICT-innovaties voor het onderwijs. Tevens brachten de deelnemers een bezoek aan de BETT-beurs.

Enkele collega's zijn ook in tweetallen of individueel op cursus geweest in het buitenland:

Kindcentrum	Cursus	Locatie	Datum
Mozaiek	Playtime and Downtime for Teachers and Students: the Psychology of Time to Feel Good and Do Good!	Barcelona	4-5/10-5
Cornelis	Art and Nature: A Sustainable Approach for All Teachers	Barcelona	27-04 / 3-5
Kornak	A Happy Lesson: Valuable Tips to Create a Joyful Classroom	Athene	20-4/26-4
Anne Frank	Project-Based Learning (PBL): Make Students' Learning Real and Effective!	Berlijn	4-5/10-5

Vorbereiding en afronding

Om gericht op pad te kunnen gaan hebben de deelnemers voorafgaand aan de reizen individueel of in groepsverband een onderzoeksplan opgesteld. Na afloop hebben de deelnemers wederom individueel of in hun groepje hun observaties en ervaringen gepresenteerd aan de andere deelnemers. Binnen de eigen teams werd de opgedane kennis verder verspreid via presentaties, workshops en nieuwsbrieven. Met name ook de informele kennisdeling in de wandelgangen bleek een krachtig middel om collega's te inspireren. De gestructureerde aanpak met een startbijeenkomst, het opstellen van een onderzoeksplan, de reis zelf, de afsluitende bijeenkomst met presentaties en de borging op eigen locatie zorgen ervoor dat internationalisering geen 'uitje' is, maar een integraal onderdeel van de professionalisering binnen Tabijn.

Professionele groei en zelfreflectie

De internationale mobiliteiten hebben een impact gehad op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemers. Door letterlijk over de grens te kijken werden zij uitgedaagd om met een kritische en frisse blik naar hun eigen onderwijspraktijk te kijken. Deelnemers omschrijven de reizen vaak als een 'spiegel': inspiratie voor vernieuwende werkwijzen en ook een hernieuwde waardering voor de kwaliteit en structuur van het onderwijs binnen Tabijn. Met als gevolg een toegenomen gevoel van professionele bekwaamheid en een meer open mindset.

Studiereis Helsinki, Finland – focus op rust, vertrouwen en basisonderwijs

De bezoeken aan diverse scholen en pre-schools in Helsinki boden inzichten in de Finse onderwijsmentaliteit, waar 'Play, Trust, Together' en verantwoordelijkheid centraal staan. Deelnemers waren onder de indruk van de rust en de vriendelijke manier waarop leerkrachten de leerlingen benaderden. Een belangrijk leerpunt was het 'terug naar de basis' gaan met de focus op hoe kinderen met elkaar en met de leerkracht omgaan. Zeer inspirerend waren ook de buitenlessen, het stimuleren van zelfstandigheid (life skills) en praktische vakken zoals houtbewerking of werken met textiel. Als bijzonder waardevol voor de eigen praktijk werd de positieve benadering van leerlingen én ouders ervaren.

Studiereis Graz, Oostenrijk – inclusief onderwijs

De reis naar Graz stond volledig in het teken van inclusiviteit en het omgaan met diversiteit in de klas. Een inspirerend aspect was het werken met flexibele werkplekken en het bieden van verschillende verwerkingsvormen voor hetzelfde leerdoel, afgestemd op de individuele behoefte van de leerling. Het beleven van een onderwijscultuur waarin iedereen er daadwerkelijk bij hoort, heeft geleid tot een blijvende mindset-shift bij de deelnemers. Ook inzet en organisatie van personeel, waarbij meerdere professionals tegelijkertijd op een groep staan, liet zien hoe focus op leren en individuele aandacht versterkt kan worden.

Verbinding

De studiereizen hebben veelal geleid tot nieuwe verbindingen, zowel binnen als buiten de organisatie Tabijn. In meerdere gevallen onderhouden deelnemers aan bovengenoemde individuele cursussen contact met internationale vakgenoten via WhatsApp om expertise en inspiratie te blijven delen. Ook het interne netwerk binnen Tabijn is versterkt. Collega's die samen op reis zijn geweest, weten elkaar makkelijker te vinden voor overleg op thema's zoals ICT en inclusie. Een concreet resultaat van de relaties die bijvoorbeeld in Graz zijn opgebouwd, is de intentie voor een tegenbezoek, waarbij Oostenrijkse onderwijsprofessionals de Tabijnscholen zullen bezoeken om van onze praktijk te leren.

Onderzoek

Sinds 2020 werken we bij Tabijn samen met het lectoraat 'De Pedagogische opdracht' van Mascha Enthoven (lector) van Hogeschool InHolland. Gedurende deze samenwerking hebben we verschillende onderzoeksprojecten vormgegeven. Zo is de Paulusburcht begeleid bij kindcentrumvorming, vanuit De Vlinder en Het Rinket is onderzoek gedaan naar kansengelijkheid en veerkracht en hebben we deelgenomen aan een rekenonderzoek waarbij zes kindcentra vanuit het lectoraat zijn begeleid. Al deze trajecten hebben de deelnemers veel opgeleverd en hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het belang van onderzoek in een onderwijs/opvangorganisatie. Tabijn en het lectoraat DPO hebben samen de ambitie om complexe problematiek te begrijpen vanuit de ervaringen die

professionals en leidinggevendenden zelf met deze problematiek hebben. Vanuit deze ervaringen willen we komen tot het onderzoeksmatig ontwikkelen van oplossingen of handelingsrepertoire die daadwerkelijk bijdragen aan twee dingen:

- het versterken en waarderen van de professionaliteit van individuele professionals
- het versterken en benutten van het zelfoplossend vermogen en de verantwoordingskracht van school- en kindcentrumteams.

Er zijn de afgelopen jaren meerdere artikelen in vaktijdschriften verschenen over onderzoek gedaan binnen onze samenwerking o.a. in Didactief en het wetenschappelijke tijdschrift Pedagogiek.

Sinds augustus 2024 is de samenwerking omgezet in een onderzoekswerkplaats. Aan de onderzoekswerkplaats deden in 2024-2025 professionals uit vijf kindcentra mee. In september 2025 zijn dertien leraren aangesloten bij de onderzoekswerkplaats. De onderzoekswerkplaats wordt geleid door een onderzoeker en de lector van InHolland. Daar zijn geen kosten voor Tabijn aan verbonden maar wel een inspanningsverplichting en geanonimiseerde bijdragen aan onderzoek van het lectoraat zelf. Tabijn investeerde in 2024-2025 0,15 fte in coördinatie en onderzoeksuren voor de onderzoekswerkplaats (+/- € 18.000).

Inspectie van het Onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 28 oktober 2025 een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op kindcentrum De Branding in Egmond aan Zee. De Branding maakte deel uit van een steekproef van scholen waar een kwaliteitsonderzoek werd uitgevoerd. Dit doet de Inspectie om te kunnen rapporteren over de kwaliteit van het onderwijs in Nederland en tevens om een oordeel te geven over de kwaliteit van het onderwijs op dit kindcentrum. De Inspectie beoordeelde de onderwijskwaliteit van De Branding op alle standaarden als voldoende. In 2025 bezocht de Inspectie in het kader van de reguliere toezicht ook kindcentrum Paulusburcht (oordeel 'onvoldoende – standaard resultaten', 'goed – zicht op ontwikkeling en begeleiding', overige scores 'voldoende').

Visitatie

In 2025 heeft geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden.

Passend onderwijs

Elke school binnen Tabijn krijgt, afhankelijk van het leerlingaantal, een evenredig deel uit de middelen om de basisondersteuning vorm te geven. Tabijn kent een laag verwijzingspercentage van leerlingen naar het speciaal basisonderwijs of speciaal onderwijs (zeker in vergelijking met andere besturen). We ervaren regelmatig complexe problematiek rondom kinderen gerelateerd aan thuissituaties, hoogbegaafdheid, externaliserend problematisch gedrag etc. Ingewikkelde casuïstiek vraagt veel aandacht en zorg vanuit het onderwijs. Daarvoor is niet altijd de juiste ondersteuning beschikbaar door wachtlijsten in de jeugdzorg, onvoldoende voorhanden zijn van gespecialiseerd diagnostiek of bijvoorbeeld onmacht in de thuissituatie. Hierdoor komt ondersteuning traag op gang. Korte lijnen met de thuissituatie en beschikbare snelle hulp zijn belangrijk. De brugfunctionaris kan daarin een rol spelen.

Samenwerkingsverband Passend Onderwijs IJmond stelt ook de middelen voor extra ondersteuning (licht curatieve interventies) direct aan de scholen en kindcentra beschikbaar. Samenwerkingsverband PPO-NK verdeelt via het TOP-dossier en samenwerking tussen scholen en consultants de middelen voor curatieve interventies in de vorm van arrangementen. De administratieve last die hiermee samenhangt is wel een punt van aandacht. Kindcentra en scholen zijn vrij de middelen voor passend onderwijs naar eigen behoefte in te zetten. Een deel van de middelen komt terecht bij interne begeleiding, de inzet van extra ondersteuning t.b.v. leerlingen met speciale onderwijsbehoeften en de inhuur van specialisten en expertise. De middelen vanuit het samenwerkingsverband worden ingezet om de basisondersteuning en aangevraagde arrangementen vanuit SWV-PPO-NK en de basis- en extra ondersteuning vanuit SWV PO-IJmond zo optimaal mogelijk vorm te geven. Hierbij heeft elke Tabijnschool en -kindcentrum zich tot doel gesteld te bewegen naar (nog) inclusiever onderwijs. Vanuit de kwaliteitszorg van Tabijn wordt hierop gemonitord. De benodigde basis en extra

ondersteuning wordt besproken in de jaargesprekken en meegenomen in de zelfevaluatie aan het eind van het schooljaar.

Playing for Success

Playing for Success is bedoeld voor kinderen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken bij het vergroten van hun zelfvertrouwen, motivatie, samenwerking en het creëren van een positiever zelfbeeld. Het programma richt zich daarbij op kinderen uit groep 7 en 8 van het basisonderwijs en jongeren uit de eerste twee leerjaren van het voortgezet onderwijs. In 2025 hebben 61 kinderen van verschillende Tabijnscholen deelgenomen aan het programma.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid gaat over het bevorderen van sociaal gedrag door bijvoorbeeld het hanteren van gedragsregels/gedragsverwachting op kindcentrum en school en het tegengaan van grensoverschrijdend en ongewenst gedrag. In de wet staat dat scholen:

- een sociaal veiligheidsbeleid moeten uitvoeren;
- twee taken binnen het onderwijsteam moeten beleggen. Er moet een aanspreekpunt zijn waar leerlingen en ouders pesten kunnen melden. Ook moet iemand het pestbeleid op school regelen. Dit kan dezelfde persoon zijn, maar dat hoeft niet.
- de beleving van veiligheid, de aantasting van die veiligheid en het welzijn van hun leerlingen moeten meten. Zo is er altijd een actueel en representatief beeld van de situatie waar de school naar kan handelen.

De Inspectie van het Onderwijs let er vooral op of kindcentra/scholen de sociale veiligheid van hun leerlingen monitoren en controleren of er een vast aanspreekpunt voor pesten is. Al onze scholen en kindcentra voldoen aan de ten aanzien van deze hierboven genoemde wettelijke verplichtingen. Op alle scholen wordt met duidelijke programma's t.a.v. gedragsverwachtingen, zoals PBS, Kanjertraining en KIVA, gewerkt. Het consequent volgen en levend houden van het programma is essentieel.



PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

Goed en voldoende personeel en strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid van Tabijn wordt altijd afgestemd op de missie, visie en kernwaarden en de besturingsfilosofie van de organisatie. Er wordt gestreefd naar een samenhangend geheel aan beleid en instrumenten dat zich richt op de kwantiteit en kwaliteit van het personeel, het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Onderdelen van het beleid komen tot stand, worden gemonitord, geëvalueerd en bijgesteld in samenwerking met de klankbordgroep personeel, het directienetwerk en de Centrale Tabijnraad, die formeel instemmings- of adviesrecht heeft op veel onderdelen van het personeelsbeleid. In 2025 is bij Tabijn voor het eerst gewerkt met ontwikkelgroepen waarin directieleden en stafprofessionals gezamenlijk beleid ontwikkelen. De ontwikkelgroep 'Het Goede Gesprek' heeft in 2025 gewerkt aan een nieuwe gesprekkencyclus (zie ook elders in dit hoofdstuk).

Arbeidsmarkt en personele bezetting bij Tabijn

De structurele tekorten op de arbeidsmarkt maken dat instroom en behoud van personeel ook in 2025 onze aandacht vroeg. De nood was echter – evenals in 2024 – minder hoog dan de jaren daarvoor. Dat is in lijn met de daling in de landelijke tekorten in het primair onderwijs. Was in 2024 het tekort aan onderwijspersoneel nog 7.700 fte, in 2025 was dat circa 5.760.¹ De komende jaren wordt hier een stabiel beeld verwacht.

Hoewel vacatures nog kunnen worden vervuld is het lastiger om personeel te vinden dat flexibel inzetbaar wil zijn, waardoor de pool van invalmedewerkers bij Tabijn nagenoeg leeg is en er bij onverwacht ziek en zeer naar andere oplossingen moet worden gezocht. Doordat Tabijn kindcentra over een eigen flexibele schil beschikken treedt dit probleem vooral op bij hoog verzuim op één locatie. Voor de kinderopvang geldt dat de voorzichtige daling van de personeelstekorten die in 2024 en 2025 zichtbaar was, tot stilstand is gekomen². De arbeidsmarkt voor de kinderopvang blijft "zeer krap". Er staan landelijk structureel naar schatting 6.000 tot 7.000 vacatures open in de kinderopvang. De vraag naar opvang is hoog, het ziekteverzuim in de sector eveneens. De hoge werkdruk blijft in de sector de voornaamste reden voor uitstroom van personeel. Om een antwoord te vinden op het personeelstekort in de kinderopvang liep in 2025 een samenwerking met het NOVA college Beverwijk met een Tabijneigen opleidingsklas voor toekomstige pedagogisch professionals. Deze 14 BBL-ers (Beroepsbegeleidende leerweg) volgen de tweejarige opleiding Kind en Educatie (niveau 4) en kunnen dubbel diplomeren (gespecialiseerd pedagogisch professional én onderwijsassistent). Zij studeren af in januari 2026.

In 2025 loopt het *aantal* medewerkers iets terug, het *aantal fte* loopt op; medewerkers hebben gemiddeld een hogere werktijdfactor. In de Stichting is het aantal medewerkers gedaald, in Opvang B.V. juist gegroeid.

Kengetallen personeel 2025

Op 31 december 2025 zag de personele omvang van Tabijn er als volgt uit:

	Aantal personen 31-12-2025	Aantal fte 31-12-2025	Aantal personen 31-12-2024	Aantal fte 31-12-2024	Aantal personen 31-12-2023	Aantal fte 31-12-2023
Stichting Tabijn	651	474,90	697	462,52	719	462,51
Tabijn Opvang	151	90,70	129	85,88	111	71,22
Totaal	802	565,60	826	548,44	830	533,73

1 Bron: Trendrapportage Arbeidsmarkt leraren po, vo, mbo 2025, december 2025, Ministerie van OCW

2 AZW (Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn) / CBS – StatLine & Arbeidsmarktmonitor.

Instroom en uitstroom

Tabijn kende in 2025 een totale instroom van 79,6 fte tegenover 124,8 fte in 2024. Bij Stichting Tabijn stroomde 52,8 fte in (91,4 fte in 2024) en in Tabijn Opvang B.V. 26,8 fte (33,4 fte in 2024). Ten opzichte van het totale personeelsbestand is de instroom Tabijnbreed 22,1%. De genoemde instroom betreft alleen het aantal nieuwe medewerkers, niet de verhoging van werktijdfactor of tijdelijke uitbreidingen. Van de 52,8 fte instroom in de Stichting Tabijn is 27,1 fte aangesteld in de functie van leraar en de overige 25,7 fte in onderwijsondersteunende (24,9 fte) en directiefuncties (0,8 fte). Van de 26,8 fte instroom in Tabijn Opvang B.V. betreft dit 23,6 fte pedagogisch professionals en 3,2 fte overige functies.

De totale uitstroom bedroeg in 2025 60 fte (71,5 fte in 2024), waarvan 3,7 fte ten gevolge van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Overigens is de te verwachte uitstroom bij Tabijn ten gevolge van pensioen in de periode 2026 tot en met 2030 19,7 fte. In 2024 was dit 23,2 fte. Uit de cijfers van de laatste jaren komt naar voren dat het aantal medewerkers dat uitstroomt vanwege pensioen steeds lager wordt.

Overige kengetallen personeel 2025

Verhouding voltijds-en deeltijdbanen

Ten opzichte van het percentage vorig jaar daalt het aantal medewerkers dat in deeltijd werkt. 66% Van onze medewerkers werkt in deeltijd, d.w.z. 0,8 fte en minder. In 2024 was dit nog 70%. Splitsen we de cijfers op naar Stichting Tabijn en Tabijn Opvang B.V. dan zien we dat binnen de stichting 64% van alle medewerkers een aanstelling voor 0,8 fte of minder heeft en voor medewerkers in Tabijn opvang B.V. is dat percentage 79%. Dit laatste is niet verwonderlijk: omdat personeel in de opvang vooral op buitenschoolse- of peuteropvang (aanbod op halve dagen) werkt, zijn de contracten kleiner.

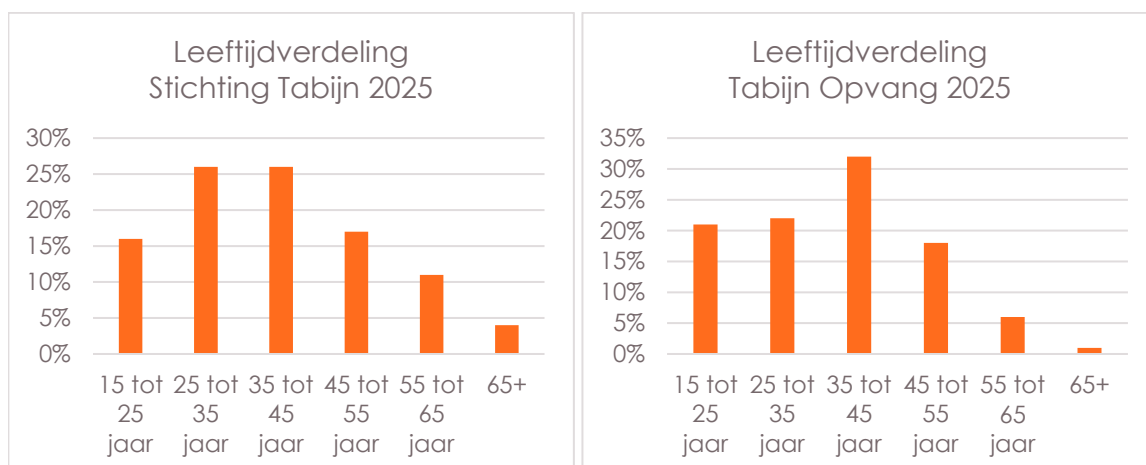
Verhouding man-vrouw

Van Tabijnmedewerkers is 87% vrouw. Dit percentage is al drie jaar ongewijzigd. In de stichting bedraagt dat percentage 85% en in de opvang 95%.

Er zijn ten opzichte van voorgaande jaren weer wat meer mannelijke directieleden bij Tabijn. Van de directeuren bij Tabijn is 71% vrouw. In 2024 lag het gemiddelde op 75%. Van de Tabijnmedewerkers in de functie van adjunct-directeur is 89% vrouw tegenover 93% in 2024. Landelijk is het aantal vrouwelijke directieleden in het primair onderwijs in 2024 69%⁷.

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van Tabijnmedewerkers stijgt licht en is nu 41 jaar. In 2024 was dit 40 jaar. In de Stichting is de gemiddelde leeftijd 42 jaar (40 jaar in 2024). In Tabijn Opvang B.V. is de gemiddelde leeftijd 37 jaar tegenover 36 jaar in 2024. In een grafiek ziet de leeftijdsverdeling er als volgt uit:



Verzuim

Het verzuimpercentage bij Stichting Tabijn (onderwijs) bedroeg over kalenderjaar 2025 5,3% (2024: 7,2%; 2023: 6,1%). Een mooie daling en het percentage verzuim in Tabijn onderwijs is in 2025 nagenoeg op het ons ten doel gestelde percentage van 5% uitgekomen. Helaas steeg het verzuim nog verder in Tabijn Opvang B.V. naar 9,4% in 2025 (2024: 8,9% en 2023: 8,6%). Dat is 3,4% hoger dan het ons ten doel gestelde percentage van 6%. Het gemiddelde verzuim in het primair onderwijs bedraagt 7,2% in 2024³ en in de kinderopvang 7,3% in 2024. Zowel in het jaarplan 2025 als het (arbo)jaarplan van 2026 is verzuimreductie een belangrijk focuspunt. Met name het stijgende verzuim in de kinderopvang baart zorgen, ondanks het gegeven dat de stijging van het verzuim in de kinderopvang een landelijke trend is.

Uitkeringen na ontslag

Er zijn in 2025 negen medewerkers uit dienst gegaan na/wegens twee jaar ziekte. Voor deze negen medewerkers is een transitievergoeding uitbetaald. Tabijn voert een zelfstandig wachtgeldbeleid. De kosten van de werkloosheidsuitkeringen worden door het participatiefonds met Tabijn verrekend. Het UWV voert de regeling uit en ziet erop toe dat de werklozen aan hun wettelijke verplichtingen voldoen. De verwachting is dat door krapte op de arbeidsmarkt deze groep weer snel aan de slag kan. Er zijn in 2025 geen medewerkers met een vaststellingsovereenkomst uit dienst gegaan wegens functioneren of het niet voortzetten van een tijdelijk contract. Er zijn 11 medewerkers uit dienst gegaan met een transitievergoeding vanwege het niet verlengen van een tijdelijk contract.

Banenaafspraak

De banenaafspraak (participatiewet) houdt in dat in het primair onderwijs jaarlijks 2,35% van het aantal verloonde uren moet bestaan uit mensen die zijn ingeschreven in het Landelijk Doelgroepregister van het UWV. Bij Tabijn zijn in totaal vier medewerkers in dienst die tot deze doelgroep behoren met een totale werktijdfactor van 2,418 fte. Dit zijn omgerekend 3,7 banen voor de banenaafspraak, aangezien voor 1 baan 25,5 uur per week wordt gerekend.

Ontwikkelruimte voor medewerkers en professionalisering

Het intern opleiden van onze professionals om hen te kwalificeren voor een volgende uitdaging in hun loopbaan is al jaren een vast onderdeel van het strategisch personeelsbeleid van Tabijn.

Van onderwijsassistent naar leraar

Naast het initiatief van de hierboven genoemde eigen BBL-klas heeft Tabijn ook in 2025 in haar instroom geïnvesteerd door zij-instromers op te leiden, onderwijsassistenten/leraarondersteuners te faciliteren in een doorgroei naar leraar. In 2025 zijn – zoals ieder jaar – drie onderwijsassistenten gestart met de Pabo. Zij worden financieel en qua begeleiding door Tabijn gefaciliteerd.

Schoolleidersopleiding

In 2025 hebben maar liefst dertien Tabijnprofessionals hun opleiding Basisbekwaam of Vakbekwaam Schoolleider afgerond, gefaciliteerd door Tabijn en gevolgd bij Amplio-college. Allen hebben een passende leidinggevende functie gevonden binnen Tabijn.

Ontwikkelruimte

Een van de ambities uit het koersplan is om meer ‘lucht’ te creëren in de tijd die professionals beschikbaar hebben om creatief vorm te geven aan de veranderende behoeften van kinderen, om hen meer in de regie te zetten als ontwerpers van hun onderwijsaanbod of het aanbod in de kinderopvang. Het gaat om zaken als het anders organiseren van onderwijs, maar ook om meer invloed op c.q. professionele vrijheid in de inrichting van de werktijd waarbij het huidige taakurenstelsel niet meer leidend hoeft te zijn. Het creëren van ‘lucht’ is in een tijd van personeelskrapte geen makkelijke opgave. De verruiming van de flexibele schil op de kindcentra van Tabijn heeft (vooral in het begin van het schooljaar) tot iets meer ‘lucht’ geleid, maar dit effect werd (zeker op kleine kindcentra) teniet gedaan door het hoge

³ Bron: Vervangingsfonds / Participatiefonds

ziekteverzuim. Toch wordt over het algemeen ervaren dat een eigen flexibele schil op het kindcentrum meer stabiliteit geeft.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag⁴

Nieuwe VOG's ⁵ in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	144	63 ⁶	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting ⁷	36	12	0

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5.

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

Onderwijsregio's

Met ingang van 2025 zijn de onderwijsregio's in Nederland een feit. Tabijn, met de ligging van kindcentra in een groot deel van Noord-Holland, is aangesloten bij twee onderwijsregio's: Onderwijsregio HAK (Haarlemmermeer, Amstelronde, Zuid-Kennemerland en IJmond) voor de zes kindcentra in Heemskerk en Onderwijsregio Noorderwijs (regio Kop van Noord-Holland en West-Friesland) voor de overige kindcentra van Tabijn. Tabijn participeert actief in deze regionale samenwerking door deelname in domeinen (HAK) en coalities (Noorderwijs), naast bestuurlijke deelname in beiden. Het jaarverslag van de onderwijsregio Noorderwijs is terug te lezen in bijlage 6.

Pabo-studenten en samen opleiden

In 2025 had Tabijn gemiddeld over de twee semesters 91 Pabostudenten. In het 'Beleid begeleiding startende leraren' is vastgelegd op welke manier de middelen uit de 'Bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters' worden ingezet. We investeren in de begeleiding en coaching van Pabo-studenten en beginnende leraren, met de inzet van twee bovenschoolse en drie reguliere schoolopleiders. Deze opleiders werken nauw samen om de studenten te begeleiden.

Op alle kindcentra en scholen binnen Tabijn worden Pabo-studenten opgeleid via stages en/of leerteams. Vanaf september 2025 volgen *alle* Pabo-studenten een vorm van 'Samen Opleiden'. Binnen de opleidingsschool werken een instituutopleider van de Pabo, een bovenschoolse opleider van Tabijn en een schoolopleider van het kindcentrum samen om een groep studenten te begeleiden. Hierbij staat het gezamenlijk leren in het kindcentrum centraal. Dit 'leren van en met elkaar' wordt optimaal benut: studenten werken aan hun persoonlijke leervragen in de praktijk van het kindcentrum, waarbij alle leraren bijdragen aan hun leerproces en mogelijk zelf ook nieuwe inzichten opdoen. In 2025 heeft Tabijn voor de tweede keer een leerteam van eerstejaarsstudenten van Inholland Alkmaar (NHS) kunnen starten op basisschool De Windhoek in Egmond-Binnen. Daarnaast zijn we gestart met een deeltijd-leerteam (jaar 2) op kindcentrum Durf in Alkmaar. Ook zette Inholland Haarlem (Leercollectief) het leerteam 1/2 voort op basisschool Cunera in Castricum, in samenwerking met IJmare (De Sterrenkijker). Een leerteam 3/4 op De Bareel werd september 2025 gestart, in samenwerking met Fedra (De Sleutelbloem).

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

⁵ VOG is op moment van indiensttreding niet ouder dan 6 maanden. VOG van personen belast met tussenschoolse opvang niet ouder dan 2 maanden.

⁶ 55 van de 63 zijn stagiaires die hun VOG te laat hebben aangevraagd. Met betrekking tot de nieuwe medewerkers niet in loondienst zal het proces verder aangescherpt worden, zodat volgend jaar een duidelijke beeld gegeven kan worden inzake te laat of niet aanwezig zijn van een VOG.

⁷ Voor PO en (V)SO zie artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a, artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, lid 6, lid 7 en lid 9, artikel 34a en artikel 45 van de WPO, artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a en artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, en lid 9, van de WEC: leerkrachten, personen die onderwijsondersteunende werkzaamheden verrichten, (adjunct-)directeuren en personen belast met de tussenschoolse opvang.

Een belangrijke ontwikkeling is de vernieuwing van het curriculum van de Pabo van Hogeschool Inholland (DIPA) waarbij studenten zich richten op het aantonen van leeruitkomsten door middel van beroepshandelingen. Het is voor studenten en begeleiders ook in 2025 nog flink wennen aan deze nieuwe manier van werken.

In 2025 hebben twee EMPO-studenten hun opleiding tot leraar afgerond. Helaas zijn zij beiden niet bij Tabijn blijven werken. Wel startte in het najaar op Kindcentrum Het Mozaïek een nieuwe eerstejaars EMPO student. In deze Educatieve Master Primair Onderwijs van de samenwerkende universiteiten Vrije Universiteit Amsterdam (VU), Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Universiteit van Leiden doen studenten naast praktijkstage als leraar, onderzoek naar complexe vraagstukken uit de onderwijspraktijk. Tabijn vindt de directe lijn met de wetenschap van groot belang.

Tabijnacademie

Het aanbod in de Tabijnacademie past bij de ambities in het Koersplan van Tabijn en wordt jaarlijks bijgesteld aan actuele ontwikkelingen. In het scholingsaanbod van de Tabijnacademie 2025-2026 staan onder andere de thema's 'het jonge kind', wereldburgerschap, digitale geletterdheid, communicatie en vitaliteit centraal. Ook vindt voor de tweede keer de zogenaamde 'Expeditie Startende Leraren' plaats, een tweedaagse speciaal voor starters waarin ervaringen worden uitgewisseld en gereflecteerd wordt op de eerste periode als leraar in het basisonderwijs en gewerkt wordt aan persoonlijke doelen.

Arbeidsomstandigheden

In 2025 lag (ook) in het Arbojaarplan focus op het terugdringen van verzuim. Daarnaast was er aandacht voor het calamiteiten- en ontruimingsplan dat centraal stond in de jaarlijkse bijeenkomst voor preventiemedewerkers. Er is gewerkt aan een nieuw format voor het calamiteiten- en ontruimingsplan op het kindcentrum dat begin 2026 voor alle kindcentra van Tabijn beschikbaar is gekomen.

In overleg met de CTR is in 2025 de handreiking 'Omgaan met verlies en rouw' opgesteld, waarin het belang van aandacht en ruimte voor medewerkers die geconfronteerd worden met het verlies van een dierbare wordt benadrukt en enkele praktische handvatten worden gegeven voor het omgaan met verlies en rouw. Niet alleen wanneer het een dierbare van een medewerker betreft, maar ook wanneer onverhoopt een kind, ouder of medewerker van een kindcentrum komt te overlijden.

Sociale Veiligheid

In 2025 is de klokkenluidersregeling van Tabijn geactualiseerd en aangepast op de laatste wetwijzigingen. Op de jaarbijeenkomst van interne contactpersonen was stichting School en Veiligheid te gast en stond de impact van onlinegedrag van kinderen op de veiligheid en het klimaat van het kindcentrum centraal.



HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Doelen en resultaten

In 2025 was de oplevering van Kindcentrum Binnenmeer in Uitgeest. Na de zomervakantie 2025 is gestart met de kinderopvang en na de herfstvakantie is ook het onderwijsdeel overgegaan. Hiermee hebben we ook afscheid genomen van de locatie Molenhoek, waar de Binnenmeer tijdelijk gehuisvest was. Medio 2025 is begonnen met de ontwerpfase voor Kindcentrum Cunera in Castricum. De ontwerpfase zal medio 2026 worden afgerond waarna het vergunningstraject gestart kan worden. Eind 2025 is ook de ontwerpfase van Integraal Kindcentrum Leonardus hervat. Uiteindelijk heeft het project een jaar stilgelegen door externe ontwikkelingen. De prognose is dat het ontwerptraject parallel loopt met Kindcentrum Cunera.

In lijn met ons Koersplan blijven we streven naar toekomstbestendige gebouwen die de ontwikkeling van kinderen optimaal ondersteunen. In de periode 2024–2028 investeren we, waar dit wenselijk en haalbaar is, gericht in duurzame aanpassingen aan onze huisvesting. Daarmee vergroten we de ontwikkelruimte en mogelijkheden voor zowel kinderen als professionals. Hierbij sluiten we aan op de Tabijnbrede huisvestings- en onderhoudsplannen, de integrale huisvestingsplannen van de gemeenten en de financiële kaders van onze eigen (meerjaren)begroting.

Toekomstige ontwikkelingen

In de eerste helft van 2026 worden de nieuwbouwprojecten KC Cunera en IKC Leonardus verder ontworpen en start het vergunningstraject. Afhankelijk van de doorlooptijd van het vergunningstraject kan er eventueel in 2026 al gestart worden met de aanbesteding van de projecten. De start van de bouwwerkzaamheden zal niet in 2026 plaatsvinden.

Vanuit diverse integrale huisvestingsplannen zijn we in overleg met gemeenten voor nieuwbouw op andere locaties van Tabijn. Zo staat er nog nieuwbouw gepland voor KC Het Bakken in Sint Pancras en de Duif in Heiloo en zal in de gemeente Bergen in 2026 gestart worden met het opstellen van een nieuw integraal huisvestingsplan. In 2026 zal het integraal huisvestingsplan van Heiloo ook worden herzien.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vanuit de meerjarenbegroting huisvesting wordt jaarlijks onderhoud uitgevoerd bij het bestaande bezit van Tabijn. Vanuit deze begroting worden de werkzaamheden van onder meer schilderwerk, vervanging verwarmingsinstallaties en dakbedekking uitgevoerd. Naast deze reguliere onderhoudswerkzaamheden is in 2025 bij De Windhoek en De Branding in Egmond een nieuw ventilatiesysteem aangebracht. De twee scholen voldoen hiermee aan de ventilatie-eis Frisse Scholen klasse B. Naast deze werkzaamheden zijn er ook zonnepanelen aangebracht en is de bestaande TL-verlichting vervangen door LED-verlichting. In het Koersplan is de ambitie opgenomen om bij meer scholen de komende jaren de ventilatie te verbeteren.



FINANCIEEL BELEID

Onderstaande informatie heeft betrekking op onderwijs ondergebracht in Stichting Tabijn, tenzij anders vermeld. Voor de financiële ontwikkeling van Tabijn Opvang B.V. wordt verwezen naar de jaarrekening.

Doelen en resultaten

Het doel van Tabijn is om met de financieel beschikbare middelen de doelen in het Koersplan 2024-2028 te realiseren. De vermogenspositie is zeer goed, waardoor er ruimte is om de komende jaren over te besteden.

Resultaat Stichting Tabijn (onderwijs)

Stichting Tabijn heeft het boekjaar 2025 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 1.171.000. Het resultaat is € 1.676.000 gunstiger dan het negatieve begrote tekort à € 505.000. In de jaarrekening is de bestemming van het exploitatiesaldo van € 1.171.000 verwerkt.

Resultaat deelneming Tabijn Opvang BV

Stichting Tabijn is 100% aandeelhouder van de Tabijn Opvang BV. De resultaten van de BV worden verantwoord onder de post deelnemingen en bestemmingsreserve privaat in de jaarrekening van de stichting. Over 2025 is een positief resultaat van € 799.000 behaald.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

Jaarlijks wordt een meerjarenbegroting voor drie jaar opgesteld. Het doel van de meerjarenbegroting is om de financiële uitgangspunten te formuleren op organisatie- en op school-/kindcentrumniveau. In het begrotings- en/of jaargesprek is aangegeven bij de school/kindcentrum-directeur dat de inhoud van het schoolplan wordt gekoppeld aan de financiële meerjarenbegroting en de begroting eerst in evenwicht (inkomsten en kosten gelijk) moet worden opgesteld en vervolgens aangevuld met de onderbouwing waarom er meer of minder uitgegeven gaat worden. In het bovenschoolse budget is het jaarplan CvB opgenomen om de doelen uit het Koersplan 2024-2028 te realiseren. Het proces start voor de zomer met het inventariseren van de investeringsbehoefte en wordt in december afgesloten met een advies (Centrale Tabijn Raad), de goedkeuring (Raad van Toezicht) en tenslotte de vaststelling (College van Bestuur) van de meerjarenbegroting.

Toekomstige ontwikkelingen

De komende jaren is het leerlingaantal redelijk stabiel op Tabijn-niveau. Op locatieniveau zijn er verschillen, waarbij vooral op scholen met groei een huisvestingsissue speelt. Een aantal locaties staat op de rol voor (ver)nieuwbouw. De update van het meerjarenonderhoudsplan, het uitstel van nieuwbouw door gemeenten van afgeschreven schoolgebouwen en de verduurzaamheidsopdrachten leiden tot druk op de liquide middelen. Er zullen keuzes gemaakt gaan worden op basis van een van tevoren afgesproken investeringsplafond. De vermogenspositie van Tabijn is financieel gezien gezond, echter de liquiditeitsontwikkeling is een punt van aandacht.

Op 8 januari 2026 is de bestuursovereenkomst getekend voor de nieuwbouw Integraal Kindcentrum Cunera in Castricum. Het voorbereidings- en het bouwkrediet heeft een totale som van €12,8mln. Tabijn is bouwheer en het totale project wordt door de gemeente Castricum gefinancierd.

Investeringsbeleid

Jaarlijks vindt er een inventarisatie plaats. In verband met de liquiditeitsontwikkeling wordt sinds twee jaar met een investeringsplafond gewerkt, waarbij keuzes in wens en noodzaak gemaakt worden. Leidend zijn de onderwerpen die in het Koersplan 2024-2028 vermeld staan.

Treasury

Treasury heeft bij Tabijn als doel het beheersen van financiële risico's. De primaire doelstelling van Tabijn is het werkzaam zijn op het gebied van het primair onderwijs. Financieren en beleggen is dan ook ondergeschikt en dienend aan de

primaire doelstelling. De algehele doelstelling voor de treasuryfunctie bij Tabijn is dat deze de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt. Tabijn heeft voldoende liquide middelen op de rekening-courant om op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen te voldoen. Tabijn houdt een rekening aan bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) en dagelijks wordt automatisch het saldo van de Rabobank overgeheveld naar de rekening van het ministerie. Voor het plannen van de omvang en het tijdstip waarop middelen benodigd zijn, is een goede informatievoorziening vanuit de organisatie noodzakelijk. Het gaat dan met name om inzicht in de kasstromen. In 2025 heeft Tabijn gehandeld overeenkomstig de vastgelegde afspraken in het treasurystatuut. Om meer te kunnen investeren heeft Tabijn in februari 2026 besloten om de liquiditeitsratio-norm te verlagen van 1,0 naar 0,8. De liquiditeitsratio is op 31 december 2025 1,2 (2024:1,2).

Allocatie van middelen

De ontvangen gelden van het Rijk en het samenwerkingsverband komen volledig, vanuit het oogpunt transparantie, ten gunste van de scholen. Tabijn heeft gekozen om een aantal zaken (ICT, huisvesting, HRM, Tabijnacademie, jaarplan College van Bestuur, administratie) bovenschools te organiseren. Tevens zijn er onderwerpen (duurzame inzetbaarheid, ouderschapsverlof, interne vervangingspool) die vanuit de solidariteitsgedachte bovenschools gefinancierd worden. Het totaal van het bovenschools budget wordt volgens de verdeelsleutel inkomsten van een school in verhouding tot de totale inkomsten van alle scholen doorbelast aan de scholen, waarbij bij de verdeling rekening wordt gehouden tussen publieke (onderwijs) en private (opvang) middelen. De schooldirecteur is integraal eindverantwoordelijk voor de inzet van de financiële middelen en legt verantwoording af aan de algemeen directeur kindcentrum. In de begroting 2025 is een bedrag van € 7.452.000 (2024: € 7.111.000) met een afdrachtpercentage van 13,1% (2024: 13,6%) opgenomen.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Het onderwijsachterstandenbeleid is erop gericht de ontwikkelingskansen voor alle kinderen te optimaliseren. Door vroegtijdig en doelgericht ontwikkelingsstimulering aan te bieden worden de kansen voor kinderen afkomstig uit kansarme gezinnen en omgevingen vergroot. De rijksmiddelen bij Tabijn worden verdeeld op basis van schoolgewicht. Er zijn drie Tabijnscholen (Het Rinket, De Vlinder en Durf) die van het Rijk onderwijsachterstandsmiddelen ontvangen. Deze gelden worden op basis van de schoolscores van het CBS aan de school toegekend. De schooldirecteur is integraal eindverantwoordelijk voor de inzet van deze middelen en legt verantwoording af aan de algemeen directeur kindcentrum.

Planning- en control cyclus

Voor een goede bedrijfsvoering is een planning & control cyclus onontbeerlijk. De cyclus bestaat uit beleid formuleren, inrichten, uitvoeren en toetsen. De producten Koersplan, jaarplan school, (meerjaren)begroting, periodieke rapportage en jaarrekening vormen de bouwstenen. In het Koersplan wordt de visie beschreven voor de middellange termijn. Het Koersplan wordt jaarlijks vertaald naar het jaarplan. Het jaarplan is de onderbouwing van de begroting. Toetsing van de begroting vindt door middel van een financiële rapportage tweemaandelijks plaats. De begroting wordt na het opstellen van de kaders, eerst afzonderlijk met de kindcentrumdirecteuren opgebouwd. Vervolgens vindt er bijsturing plaats, wanneer de uitkomst niet overeenkomt met de uitgangspunten. De financiële rapportages, jaarrekening en meerjarenbegroting worden besproken met het MT en de RvT. Twee keer per jaar worden de financiële cijfers met de financiële commissie van de CTR doorgesproken.

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

- Prognose voor medewerkers en leerlingen
- Meerjarenbegroting (exploitatie en balans)

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

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

Interne beheersings- en controlesystemen zijn er op gericht te waarborgen dat de belangrijkste risico's worden geïdentificeerd en dat passende beheersmaatregelen worden getroffen. Binnen de organisatie worden periodiek rapportages opgesteld voor het bestuur, de schooldirecteuren en de controller. Periodiek vinden er afstemmingsgesprekken plaats tussen het bestuur, de schooldirecteuren en de controller. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende instrumenten om de risico's te beheersen:

- Treasurystatuut
- Periodiek verbijzonderde interne controles
- Planning & controlcyclus
- Periodieke risicoanalyse
- Functiescheiding en interne controle in processen
- Risicomanagement

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

Begin 2025 is het risicomanagement van de jaarlijkse update voorzien. De risico's zijn aangevuld met een financiële component ter onderbouwing van het weerstandsvermogen. De volgende pagina's vertonen het risicomanagement van Tabijn.



Risicomanagement, geactualiseerd november 2025

Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	impact op risico	Risicobedrag
Onderwijs & Kinderopvang	Afdelingsmanager kinderopvang en leden algemene directie kindcentra	Onvoldoende basis kwaliteit onderwijs/ kinderopvang	Te lage ambities; Te weinig zicht op kwaliteit; Onvoldoende lesbezoeken en audits op kinderopvang; We halen niet altijd uit de kinderen wat erin zit; Onvoldoende kwaliteit van het aanbod.	Onvoldoende beoordeling bij Inspectiebezoek. Kan leiden tot imagoschade.	* In het kwaliteitskompas staat de verantwoordingscyclus beschreven, die tijdens de jaargesprekken en opbrengstgesprekken leidend is.	* Risicomonitor herzien * Kwaliteitsaspecten kinderopvang toevoegen.			€ 250.000
		Knip tussen onderwijs en kinderopvang	CAO's, Wet- en regelgeving zorgen ervoor dat we niet één organisatie in opvang en onderwijs zijn.	Onenigheid tussen personeelsleden over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden vanwege verschillende CAO's	* Gezamenlijke studiedagen	* Nieuw functiegebouw kindcentra * Lobby voor één CAO onderwijs en opvang			geen
		Onvoldoende inclusie	Kindcentra 'selecteren' aan de voorkant de leerlingen; Kindcentra zijn handelingsverlegen; Visie op inclusie ontbreekt.	Leerlingen kunnen niet op een Tabijnschool en komen thuis te zitten/ gaan naar andere school		* Visie op inclusie (ontwikkelteam) * Inzicht in besteding SWV-middelen op elke locatie.			geen
Personeel	Afdelingsmanager HRM	HR-cyclus en HR-systemen niet op orde.	Overstap naar nieuw HR-systeem; Onvoldoende besef van tijdig doorgeven van personeelsmutaties.	Verstrekken van onjuiste informatie. Maken van verkeerde keuzes.	* Processen/systemen doorlichten * Leidinggevenden aanspreken				€ 50.000

Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	impact op risico	Risicobedrag
		Ziekteverzuim (langdurige uitval) en opname verlof (on)mogelijkheid.	Onduidelijkheid rol leidinggevende en arbodienst. Onvoldoende aandacht.	Toename werkdruk op het werkende personeel, wat kan leiden tot nóg meer uitval. Klassen moeten naar huis worden gestuurd en opvanglocaties kunnen niet alle groepen draaien.	<ul style="list-style-type: none"> * Inzet bedrijfsarts * Plichten tegenover rechten verantwoordelijkheid personeel & leidinggevende * Contract Arbodienst Perspectief proforma beëindigd en onderzoek andere arbodiensten * Andere verzuimconsultant ingezet * Terugdringen verzuim als doel in jaarplan 2025 opgenomen 	<ul style="list-style-type: none"> * Verzuimtraining * Zicht op de oorzaken * Rolneming door eidinggevende * PvA preventief zzz verzuim in jaarplan 2025 			€ 1.000.000
		Krapte op de arbeidsmarkt , onvoldoende personeel	Concurrentie van andere beroepen. Vergrijzing. Imago: zwaarte beroep. De werknemer bepaalt.	Inhuur derden, geen gekwalificeerd personeel kunnen aantrekken en daardoor wettelijke taak niet kunnen uitvoeren.	<ul style="list-style-type: none"> * Bieden goede arbeidsomstandigheden * Voorrangsregeling eigen medewerkers kinderopvang Tabijn * Zij-instroombeleid * Inwerken en coaching voor startende (adjunct) directeuren, begeleiden startende leerkrachten * Introductie-bijeenkomst * Versneld in vaste dienst * Minder leraren in de flexpool (sneller benoemen in formatie van de school) * BBL opleidingstraject Kinderopvang 				€ 250.000






Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	Impact op risico	Risicobedrag
		Personeel behouden	Toename mobiliteit. Het vak niet interessant genoeg. Werkdruk.	Inhuur derden, geen personeel en wettelijke taak niet kunnen uitvoeren.	<ul style="list-style-type: none"> * Doorgroeimogelijkheden * Ontwikkeltraject voor "high potentials" * Scholing Tabijn-academie. * Coaching, gesprek gericht op groei/toekomst medewerker * Doorgroeikansen van onderwijsassistent en leraar- ondersteuner naar leraar * Inwerken en coaching voor startende (adjunct) directeuren, begeleiden startende leerkrachten * Introductie-bijeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> * Begeleiding (kan beter) voor nieuw - als startend - ook voor PM'ers; "Onboarding" / inwerken op het kindcentrum kan beter * Meer zicht op waarom medewerkers Tabijn verlaten * Verbeteren gesprekscyclus (ontwikkelteam start in 2025) 			€ 50.000
Financiën	Afdelingsmanager administratie	Politiek, nieuwe wet- en regelgeving, wegvallen subsidies	Nieuwe regering heeft andere visie op onderwijs en opvang.	Krimp, claims, strafrechtelijk ontslag	<ul style="list-style-type: none"> * Geen structurele inzet van niet-structureel geld * Niet op subsidie kunnen rekenen omdat onbekend is of de subsidie verandert * Ontwikkelingen op de voet volgen 	<ul style="list-style-type: none"> * Bezuinigingen 2025 voor het PO relatief te overzien. In de loop van 2025 opnieuw beoordelen voor komende jaren * Middelen onderwijsregio's nauwlettend in de gaten houden 			€ 100.000

Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	impact op risico	Risicobedrag
		Krimp/groei aantal leerlingen en/of in- en uitstroom KDV/BSO/PO; invloed op omvang school en/of kindcentrum	Schommelingen in leerlingaantallen met name door onverwachte toe- of afname nieuwkomersleerlingen	Daling/stijging inkomsten	<ul style="list-style-type: none"> * Goed wachtlijstbeheer KO * Bezettingspercentage in kwartaal review, tijdig groepen openen/sluiten * Tijdig anticiperen op het financiële effect van krimp- groei rekening houdend met T-1 systematiek 	<ul style="list-style-type: none"> * Beter zicht op kosten personeel in KO vs. baten, door het stellen van normen. * Ontwikkelteams herallocatie financiële middelen en basiskwaliteit opvang starten in 2025. * Bedrijfsvoering meer aandacht geven in gesprekken met directeuren. 			geen
		Ravijnjaar 2026 voor gemeenten	Bezuinigen van Rijkswegen op het Gemeentefonds	Minder gemeentelijke middelen beschikbaar voor onderwijs en opvang	<ul style="list-style-type: none"> * Geen uitbreiding vierkante meter onderwijshuisvesting 	<ul style="list-style-type: none"> * Aannebeleid van nieuwe leerlingen (passend bij omvang gebouw) 			€ 100.000
		Durf-concept, drie locaties met ongeveer 100 leerlingen per locatie, op één brinnummer	In het verleden genomen CvB besluit	Minder inkomsten en bijdrage bovenschools budget	<ul style="list-style-type: none"> * Risico's in kaart gebracht * Financiële ondersteuning instandhouding gebouwen 	<ul style="list-style-type: none"> * Jaarlijks op de agenda of het houdbaar blijft. * Bezien in strategische visie aantal scholen in gemeenten * Te gebruiken als 'uitruil' t.o.v. andere schoolbesturen 			€ 150.000
Huisvesting	Afdelingsmanager huisvesting	Materiële instandhouding is niet toereikend voor kosten onderhoud	Kwaliteit meerjaren groot onderhoudsplan (MJOP); Vergoeding niet toereikend; Duurzaamheidsambitie; Prijsstijgingen	Verslechtering van (onderhoud van) de gebouwen, die noodgedwongen langere levensduur hebben.	<ul style="list-style-type: none"> * Integrale begroting met de kindcentra. 	<ul style="list-style-type: none"> * Kwaliteit MJOP verbeteren door nieuwe opnames * Afschrijving en levensduur opnieuw afstemmen op de financiële mogelijkheden 			€ 1.250.000

Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	impact op risico	Risicobedrag
		Schoolgebouw/locatie KDV/BSO/PO voldoet niet meer aan onderwijs/opvang eisen	Visie; Wet- en regelgeving; Euro's; (leeftijd) Afschrijving op gebouwen. Investeren in nieuwbouw	Verslechtering van de staat van de gebouwen	* Afstemming intern verbeteren (huisvesting-kinderopvang)	* Flexibel bouwen bij renovatie en nieuwbouw			€ 100.000
ICT	Afdelingsmanager ICT	Onvoldoende herkenning risico's in de beveiliging informatie en informatiesystemen (AVG/IBP)	IBP/AVG awareness niet in orde; Zwakke beveiliging	Datalek, imagoschade	* Normenkader wordt gevolgd * IBP awareness campagne opgesteld voor Tabijn i.s.m. Guardly (incl. Phishing sim). * Beheerde laptops binnen Tabijn met Ninja One RMM.	* Ethisch hacker inschakelen (Mydigitals, Holms) * Microsoft security score verbeteren. * Extra Endpoint beveiliging aanschaffen			€ 500.000
		Gehackt worden/digitale aanval: beveiliging is niet of onvoldoende op orde	Hackers en Criminelen. Binnen Tabijn is te weinig geld beschikbaar voor de beveiliging.	Datalek, imagoschade	* Back-up bij derde partij, overgestapt op Barracuda, met volledige back up van de Microsoft-omgeving * Protocollen 2FA * Cyberverzekering * Normenkader wordt gevolgd * Patchmanagement geregeld in Ninja one RMM				€ 250.000
		Lijnmanagers voelen zich onvoldoende verantwoordelijk voor ICT-processen	Te weinig kennis; Soms geen interesse	Niet optimaal benutten van de mogelijkheden, mogelijk een datalek	* Netwerk ICT-coördinatoren	* Verantwoordelijkheden expliciet benoemen			geen

Aandachtsgebied	Eigenaar	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen maatregelen	Extra maatregelen	Kans op risico	impact op risico	Risicobedrag
		Invloed online wereld op welbevinden/ontwikkeling/sociale interactie van kinderen	Negatieve invloed door desinformatie	Het maken van keuzes door onjuiste informatie en druk op mentale gesteldheid van de leerlingen	* Inzetten op digitale geletterdheid leerlingen, visie en plan van aanpak * Visiespel spelen op scholen * DGE's opleiden	* Aandacht vragen voor digitaal bewustzijn, aanvulling op digitale geletterdheid (blijvend en vaak herhalen) * Meer DGE's opleiden			€ 250.000
Bestuur en organisatie	voorzitter CvB / leden algemene directie Kindcentra	Onvoldoende verbonden verantwoordelijkheid	Kennis; Waan van de dag; Men ziet het belang niet;	Eigengereidheid directeuren; Eilandcultuur locaties; Grote verschillen tussen de locaties	* Check op afspraken	* Waarderende verandertrajecten opzetten rondom het centraal verbindende kernthema als gezamenlijke verantwoordelijkheid, en laten terugkomen in kwartaal-gesprekken * Opstarten ontwikkelteams om meer betrokkenheid directeuren te krijgen			geen
Communicatie	voorzitter CvB	Imagoschade	Incident op school en/of KDV/BSO/PO	Terugloop leerlingaantallen (minder inkomsten) door overstap naar andere school/kindcentrum	* Crisisbeleidsplan				€ 500.000
Subtotaal									€ 4.800.000
Opslag van 50% voor overige risico's									€ 2.400.000
Generaal totaal									€ 7.200.000

Legenda

	Lage kans en lage impact
	Lage kans en hoge impact (of andersom)
	Gemiddelde kans en impact
	Gemiddelde kans en hoge impact (of andersom)
	Hoge kans en hoge impact

Voor de zomer 2025 is aan de directeuren gevraagd om drie risico's op hun locatie aan te geven. Uit deze inventarisatie blijkt dat de volgende risico's het meest spelen.

Nr.	Risicogebied	Uitleg op basis van de analyse	Aantal keer genoemd
1	Huisvesting/Gebouw	Te krappe/kleine gebouwen door leerlingengroei, verouderde staat van het gebouw, of vertraging in nieuwbouw, wat leidt tot het afwijzen van leerlingen of onvoldoende fysieke ruimte.	9
2	Financiën/Bekostiging	Financiële tekorten door leerlingenkrimp, de noodzaak tot voorfinancieren van extra groepen, of het opdrogen van subsidiestromen, wat leidt tot bezuinigingen en hogere werkdruk.	8
3	Leerlingengroei (teveel instroom/te groot leerlingaantal)	Het leerlingenaantal stijgt te sterk, waardoor groepen te groot worden, de kwaliteit van onderwijs onder druk komt te staan, of er een leerlingenstop ingesteld moet worden.	7
4	Krimp Leerlingen (te weinig instroom/terugloop)	Het leerlingenaantal daalt door lagere geboortecijfers of vergrijzing, wat de bedrijfsvoering, formatie en inzet van personeel onder druk zet.	6

Op Tabijnniveau spelen bovenstaande risico's eveneens, aangevuld met het risico op personeelstekort, hoog ziekteverzuim en beveiliging ICT.

Informatie Beveiliging en Privacy (IBP)

Op 19 april 2023 is het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor Funderend Onderwijs gepubliceerd. Het normenkader beschrijft normen voor digitale veiligheid en biedt voorbeeldmaatregelen voor schoolorganisaties om zich zo goed mogelijk te beschermen tegen digitale dreigingen als datalekken en cyberaanvallen. Het ministerie van OCW heeft aangekondigd dat scholen niet langer verplicht zijn om in 2027 niveau 3 van het Normenkader IBP te behalen, maar dat zij uiterlijk in 2027 een nulmeting en een plan van aanpak moeten hebben opgesteld waarin staat hoe zij in 2030 aan het normenkader willen voldoen. Dit betekent dat het formele behalen van niveau 3 effectief is uitgesteld, maar dat scholen wel actief aan de slag moeten met de basismaatregelen en risicomanagement. Om onze IBP-voortgang zichtbaar in het normenkader te maken is daarom besloten het groeipad van Kennisnet als leidraad te gebruiken en structureel vanaf 2026 ieder kwartaal gezamenlijk met de FG afspraken en voortgang vast te leggen.

In het kader van de verantwoordingsplicht kan Tabijn voorgaande aantonen middels de aanwezigheid van beleidsdocumenten, gedragscodes, procedures en verwerkersovereenkomsten.

Verantwoording van de financiën

ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen (teldatum 1 februari)

	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026	1-2-2027
Aantal leerlingen	5.998	6.075	6.135	6.159

De verwachting is, dat het totaal aantal leerlingen de komende jaren redelijk stabiel zal blijven en wellicht licht zal groeien, mede door nieuwbouw van kindcentra die worden gerealiseerd. De ervaring leert dat een nieuw kindcentrum een aanzuigende werking heeft. De aantallen per school fluctueren wel. Een aantal scholen biedt het kansen om de ruimte die ontstaat door de terugloop van het aantal leerlingen te gebruiken voor het verder vormgeven van een integraal kindcentrum (IKC), waardoor zij zich ook weer aantrekkelijker kunnen profileren voor ouders en kinderen.

FTE (gemiddeld)

Aantal FTE	2024	2025	2026	2027	2028
Bestuur/ management	27,2	27,8	27,6	27,4	27,4
Personeel primair proces/doceren d personeel	346,6	353,4	358,9	357,1	348,8
Ondersteunend personeel/overi ge medewerkers	92,0	86,3	92,2	92,1	91,2
Totaal	465,8	467,5	478,7	476,5	467,4

Door een redelijk gelijkblijvend aantal leerlingen blijft de formatie voor het onderwijs in 2026 en 2027 stabiel. Een aantal subsidies (brugfunctionaris, school en omgeving) heeft een looptijd tot 1 augustus 2028. In de begroting van 2028 is daardoor minder formatie OP (leerkrachten) opgenomen.



STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	2026	2027	2028	Vershil realisatie 2025 t.o.v. begroting 2025	Vershil realisatie 2025 t.o.v. realisatie 2024
BATEN								
Rijksbijdragen	46.228	47.696	49.402	51.966	52.346	51.625	1.706	3.174
Overige overheids- bijdragen en subsidies	631	744	1.300	292	292	292	556	669
Overige baten	607	359	646	355	325	325	287	39
TOTAAL BATEN	47.466	48.799	51.348	52.613	52.963	52.242	2.549	3.882
LASTEN								
Personeelslasten	41.517	42.163	43.053	45.235	45.480	45.045	890	1.536
Afschrijvingen	1.506	1.623	1.561	1.708	1.805	1.933	-62	55
Huisvestingslasten	2.764	2.831	2.671	2.822	2.853	2.855	-160	-93
Overige lasten	2.925	2.967	3.108	2.759	2.644	2.539	141	183
TOTAAL LASTEN	48.712	49.584	50.393	52.524	52.782	52.372	809	1.681
SALDO								
Saldo baten en lasten	-1.246	-785	955	89	181	-130	1.740	2.201
Saldo financiële baten en lasten	328	280	216	180	180	180	-64	-112
TOTAAL RESULTAAT	-918	-505	1.171	269	361	50	1.676	2.089

Verklaring verschil realisatie 2025 versus begroting 2025

Baten

De definitieve vaststelling Rijksbesteding 2025 is in augustus ontvangen en deze is 1% hoger dan verwacht. Ter dekking van de afgesloten CAO PO met daarin een salarisstijging van 4,6% per 1 november 2025, zijn er extra gelden ontvangen. Door meer dan verwachte toename van het aantal leerlingen is er extra besteding ontvangen. De overige Rijkssubsidies (basisvaardigheden, school en omgeving, en doorstroom PO/VO) leiden tot hogere inkomsten dan verwacht. De toekenning van de subsidie basisvaardigheden vlak voor de zomer voor 13 scholen, was niet verwacht en begroot. Als laatste staat het COA garant voor 20 plaatsen voor asielzoekerskinderen en heeft de gemeente Beverwijk tot 1 augustus 2025 voor 11 plaatsen financieel garant gestaan.

De verhuur van ruimtes op twee locaties (Vlinder en Bareel) en de algehele prijsindexering leidt tot extra huurinkomsten. De baten ouderbijdrage voor schooluitjes zijn hoger dan begroot. De scholen nemen steeds vaker de inning over van de steunstichtingen/ouderverenigingen die door gebrek aan opvolging opgeheven worden. Er is meer aan personeel naar externe organisaties (Playing for Success, OC&W, gemeente Uitgeest) doorbelast. De overige baten (o.a. jeugdeducatiefonds, sponsorlopen, overname scholingsregeling en studentenvergoeding) leiden tot extra inkomsten. Over het algemeen zijn dit eenmalige baten.

Kosten

Het ziekteverzuim in 2025 is 5,3% en ligt nagenoeg op de norm van 5%. Een klein gedeelte van de overschrijding op de loonkosten wordt hiermee verklaard. Het andere overgrote deel wordt verklaard door de uitbetaling van 4,6% salarisstijging per 1 november 2025.

Aan personeel niet in loondienst is meer uitgegeven dan begroot. Een deel wordt gedekt door toegekende subsidies voor ondersteuningsbehoeften van leerlingen en de subsidie rijke schooldag (externe inhuur muziekonderwijs). De Vlinder heeft, in verband met ziekte, meer uitgegeven aan externe inhuur van een directeur en een kwaliteitscoördinator tot 1 augustus 2025. Aan Arbokosten is meer uitgegeven door toename van het aantal verzuimconsulten en de overstap naar een andere arbodienstverlener. Aan scholing is meer uitgegeven dan begroot, echter deze meerkosten t.o.v. de begroting worden gedekt door de ontvangen subsidie basisvaardigheden.

Er is in 2025 €3,2 miljoen aan investeringen begroot en €2,3 miljoen uitgegeven. Dit heeft geleid tot lagere afschrijvingskosten. Er is door meerdere locaties meer aangeschaft aan meubilair en inventaris, en de doorbelasting huisvestingslasten van de stichting aan de kinderopvang BV is hoger door prijsindexatie én door toename van m² door de groei in de kinderopvang. Er is door meerdere locaties aan ICT-hardware (< €3.000 per factuur) meer aangeschaft. In 2025 is besloten om Wifi As A Service (WAAS)-apparaten aan te schaffen in plaats van jaarlijkse licenties af te sluiten. Dit levert een besparing op de licentiekosten op. De kosten van leermiddelen en speel- en spel materiaal vallen hoger uit dan begroot. Er is een toename te zien in de kosten voor licenties van de leermiddelen. Tegenover deze toename zien we een afname in de aanschaf van lesmethoden.

Meerjarenbegroting 2026-2028

De groei van het aantal leerlingen en de voor de zomer ontvangen subsidie verbetering basisvaardigheden voor 13 scholen geeft de komende twee kalenderjaren voor de meeste scholen voldoende financiële middelen om hun jaarplan uit te voeren. In de kaderbrief is uitgegaan van een negatief resultaat 2026 van €1,0 miljoen. De uitwerking laat zien dat, zonder de mutaties in de bestemmingsreserve groot onderhoud, het resultaat 2026 op €260.000 negatief uitkomt.

Overbesteding

De jaarresultaten zien er voor de komende jaren als volgt uit.

Overbesteding	2026	2027	2028	2026-2028
Scholen/kindcentra	€ -260.000	€ -84.000	€ -348.000	€ -692.000
Groot onderhoud (MJOP)	€ 529.000	€ 445.000	€ 398.000	€ 1.372.000
Totaal	€ 269.000	€ 361.000	€ 50.000	€ 680.000

Door de overbesteding 2026-2028 zal het weerstandsvermogen eind 2028 op 15,6% uitkomen, iets boven de vastgestelde bandbreedte van 12,5 en 15%.

Het bovenschoolse budget is vanaf 2026 om solidariteitsredenen met € 600.000 opgehoogd voor het compenseren van de loonkosten bij langdurig ziekteverzuim (2^e ziektejaar), interim-directeurschap en voor onvoorziene calamiteiten. De toegekende subsidie verbetering basisvaardigheden van de 13 scholen heeft een looptijd tot einde schooljaar 26-27. Vanaf 2027 zal deze subsidie omgezet worden naar een structurele gerichte bekostiging. Er zal dan €182 per leerling per jaar beschikbaar komen. Hiermee is in de begroting rekening gehouden.

Ook binnen Tabijn is sprake van een toename van de onderhoudsuitgaven. Het meerjarenonderhoudsplan is in 2025 geüpdatet en leidt tot aanzienlijk meer uitgaven dan het vorige plan. De komende twaalf jaar (2025 tot en met 2036) zijn de verwachte uitgaven per jaar €1,5 miljoen. Tevens hebben we onverwachts te maken met het vervangen van de TL-buizen en armaturen voor LED-verlichting, omdat de TL-buizen niet meer gemaakt worden. Met deze vervangingsvraag LED is €1,0 miljoen gemoeid. Er zijn ook nog gebouwen die we op het gebied van ventilatieverbetering verder willen verduurzamen en we zien de vraag naar airco's toenemen.

Door bovenstaande toename is en blijft de ontwikkeling van de liquiditeit een punt van aandacht. Naast het instellen van een investeringsplafond is in februari 2026 besloten om de liquiditeitsratio te verlagen van 1,0 naar 0,8.

Balans in meerjarig perspectief

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Activa					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa (MVA)	10.731	11.488	12.054	12.704	13.175
Financiële vaste activa (FVA)	1.902	2.701	3.030	3.326	3.522
Totaal vaste activa	12.633	14.189	15.084	16.030	16.697
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	2.016	2.908	2.908	2.908	2.908
Liquide middelen	10.288	8.762	8.465	8.177	7.756
Totaal vlottende activa	12.304	11.670	11.373	11.085	10.664
TOTAAL ACTIVA	24.937	25.859	26.457	27.115	27.361
Passiva					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve publiek	2.555	7.939	8.468	8.913	9.311
Bestemmingsreserves en fondsen publiek	8.163	3.967	3.707	3.623	3.275
Reserves en fondsen privaat	3.172	3.954	4.283	4.579	4.775
Totaal eigen vermogen	13.890	15.860	16.458	17.115	17.361
VOORZIENINGEN	1.523	1.545	1.545	1.545	1.545
KORTLOPENDE SCHULDEN	9.524	8.454	8.454	8.455	8.455
TOTAAL PASSIVA	24.937	25.859	26.457	27.115	27.361

Ontwikkeling realisatie 2024 naar begroting 2028

De toename van de MVA is te verklaren door de toename van investeringen op het gebied van huisvesting. Door gestegen prijzen en verouderde gebouwen nemen de kosten voor het meerjaren onderhoudsplan toe. De vraag naar airco's in de gebouwen, de verduurzaamheidsopdrachten (ventilatie, LED, zonnepanelen) en het vergroenen van de schoolpleinen vragen om behoorlijke investeringen. De verwachting is dat het resultaat van de Tabijn Opvang BV de komende jaren positief zal uitvallen, waardoor de FVA verder zal toenemen. De liquide middelen zullen door de investeringen teruglopen. Het eigen vermogen neemt toe door de positieve resultaten van de Tabijn Opvang BV en om toekomstige afschrijvingskosten groot onderhoud op te kunnen opvangen. Het saldo van de bestemmingsreserve NPO-gelden is per 31 december 2025 overgeheveld naar de bestemmingsreserve scholen. De bestemmingsreserve groot onderhoud is met terugwerkende kracht per 1 januari 2025 opgeheven en het saldo is toegevoegd aan de algemene reserve van Tabijn. Om de risico's van het groot onderhoud inzichtelijk te maken zijn de volgende beheersmaatregelen genomen:

- Driejaarlijkse update MJOP;
- Jaarlijks de toekomstige uitgaven en afschrijvingskosten MJOP inzichtelijk maken;
- Jaarlijks instellen van een investeringsplafond voor alle investeringsuitgaven.

FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signaleringswaarde ⁸
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	Ondergrens: < 0,3
Weerstandsvermogen Eigen vermogen/ totale baten (incl. financiële baten)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	Ondergrens: < 0,05
Liquiditeit Vlottende activa/ Kortlopende schulden	1,3	1,4	1,3	1,3	1,3	Ondergrens: 0,5 (bij totale baten boven €25 mln.)
Rentabiliteit Resultaat/ totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-1,9%	2,3%	0,5%	0,7%	0,1%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie o.b.v. signaleringswaarde OCW (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek Eigen vermogen)/ totale baten	0,81	0,84	*	*	*	Bovengrens: > 0

Toelichting op de financiële positie

Tabijn hanteert voor de liquiditeit een ondergrens van 1,0. In verband met de verwachte extra investeringen, vooral op het gebied van huisvesting, is in overleg met de RvT de ondergrens in februari 2026 verlaagd naar 0,8. Door vrijval van de voorziening groot onderhoud per 1 januari 2024 is de signaleringswaarde gestegen t.o.v. 2023. De vraag is of dit kengetal niet aangepast zou moeten worden als gevolg van het anders verwerken van de post voorziening groot onderhoud. Tabijn heeft de intentie om de komende jaren te blijven overbesteden, het onderwijsgeld van nu moet naar de kinderen van nu, totdat de ondergrens van het weerstandsvermogen of de liquiditeitsratio van 0,8 bereikt wordt.

Overige kengetallen	2024	2025
Aantal leerlingen 1 februari	5.998	6.075
Exploitatieresultaat (x €1.000)	€ -918	€1.171
Baten per leerling	€ 7.914	€ 8.561
Personele kosten per leerling	€ 6.922	€ 7.178
Overige kosten per leerling	€ 1.200	€ 1.224
Aantal fte in dienst gemiddeld	465,8	467,5
Personele kosten per fte	€ 89.131	€ 92.092
Personele lasten ten opzichte van totale lasten	85,2%	85,4%
Ziekteverzuimpercentage*	7,1%	5,3%

⁸ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-continuiteitstoelicht>

De jaarrekening over het verslagjaar vindt u in het tweede deel van dit verslag.

* *Landelijk lag het gemiddelde voor het onderwijzend personeel in het Primair Onderwijs over 2024 op 6,1% (2023: 6,0%) en voor het onderwijsondersteunend personeel op 6,7% (2023: 6,2%).*
(Bron: Verzuimonderzoek Personeel 2025/DUO, d.d. 1 september 2025).

Ondertekening door het voltallige (college van) bestuur

Naam: mevrouw drs. M.J. Scheltema de Heere

Functie: Voorzitter College van Bestuur

Datum: 18 juni 2026

Handtekening:

Verlag intern toezicht

SAMENSTELLING INTERN TOEZICHT

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies
E. Hollenberg-Logchies	Voorzitter t/m 31-12-2025	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ondernemer De Kracht van Samen ○ Lid RvT Stichting Jeugdstem en Stichting Zorgstem ○ Voorzitter RvT Stichting Floreer Onderwijs en opvang 	Bestuurlijke kennis, governance, onderwijs, (ortho)pedagogiek
J.P.A. de Goede	Vice-voorzitter t/m 31-12-2025	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eigenaar Coreness B.V. The Change Academy ○ Lid RvC Pre Wonen – Velsbroek ○ Vice-voorzitter RvT OPSPOOR – Purmerend ○ Bestuurslid Stichting Zaanse Schans ○ Lid VTW werkgroep Werkgeversrol 	Veranderkunde, organisatieontwikkeling, positionering en marketing, HRM
J. Waelen	Lid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Directeur Centre for Teaching & Learning - VU ○ Ondernemer Leiderschap & Leren ○ Co-voorzitter Comenius Netwerk HBO/WO/MBO 	Onderwijs
A.H. Hoekstra	Lid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voorzitter CvB Pontis Onderwijsgroep ○ Lid bestuur Voion ○ Cao onderhandelaar VO-raad ○ Voorzitter Topgroep (samenwerking VO-bestuurders NHH) 	Onderwijs, arbeidsmarkt
A.B.M. Gieling	Lid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bestuurder De Woonschakel – Medemblik ○ Lid RvT Sarkon – Den Helder 	Bestuurlijke kennis, financiën, governance
N.H.W. Bonenkamp	Lid v.a. 1-7-2025 Voorzitter v.a. 01-01 2026	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wethouder gemeente Landsmeer ○ Voorzitter RvT Purmerendse scholengroep (VO) ○ Lid van de Commissie Code Goed Onderwijsbestuur (VO-Raad) 	(politiek) bestuurlijke kennis
S.G. Uijl	Lid v.a. 1-7-2025	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eigenaar innovativity education/onderwijsinnovatie en -management, onderzoeker universiteit Utrecht 	Organisatieveranderingen, onderwijs
V. Hagen	Leerervaringsplek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Communicatie adviseur Zorginstituut Nederland 	Communicatie, maatschappij

HOE HET TOEZICHT IS VORMGEGEVEN

Het verslag van de Raad van Toezicht leest u in bijlage 3.

Ondertekening door toezichthouder

Naam: N.H.W. Bonenkamp

Functie: Voorzitter Raad van Toezicht

Datum:

Handtekening:

BIJLAGEN

- BIJLAGE 1: Kindcentra en scholen Tabijn
- BIJLAGE 2: Jaarverslag Centrale Tabijnraad CTR
- BIJLAGE 3: Jaarverslag Raad van Toezicht
- BIJLAGE 4: Het verhaal van Tabijn
- BIJLAGE 5: Kwaliteitskompas Tabijn
- BIJLAGE 6: Jaarverslag Noorderwijs 2025



BIJLAGE 1: KINDCENTRA EN SCHOLEN

Tabijn is het bevoegd gezag van de volgende kindcentra en scholen:

Gemeente	Brin-nr	Kindcentrum/ School	Adres	Telefoon	E-mail	Website	Link naar www.scholenopdekaart.nl
Alkmaar	14FJ	KC DURF! Amstelstraat	Amstelstraat 7 1823 EV Alkmaar	072-512 0406	durf@tabijn.nl	durf.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/alkmaar/5399/durf/
Alkmaar	14FJ	KC DURF! Elgerweg	Elgerweg 39 1825 KA Alkmaar	072-562 8060	durf@tabijn.nl	durf.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/alkmaar/5399/durf/
Alkmaar	14FJ	KC DURF! Tochtwaard	Tochtwaard 22 1824 EZ Alkmaar	072-561 0899	durf@tabijn.nl	durf.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/alkmaar/5399/durf/
Bergen	03UC	KC De Branding	Pastoor van Kleefstraat 19 1931 BL Egmond aan Zee	072-506 9995	branding@tabijn.nl	branding.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/egmond-aan-zee/9285/interconfessionele-basisschool-de-branding/
Bergen	05AO	BS De Windhoek	Herenweg 72A 1935 AG Egmond-Binnen	072-507 0888	de.windhoek@tabijn.nl	windhoek.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/egmond-binnen/5388/de-windhoek/
Bergen	05MI	BS Willem- Alexander	Kapelweidjtje 2 1861 JH Bergen	072-581 3142	wa-school@tabijn.nl	willemalexander.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/bergen-noord-holland/5389/protestants-christelijke-basisschool-willem-alexander/
Bergen	05JM	BS Bosschool	Rondelaan 30 1861 ED Bergen	072-581 3195	bosschool@tabijn.nl	bosschool.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/bergen-noord-holland/9287/bosschool/
Castricum	03XY	KC Visser 't Hooft	Kemphaan 17 1902 KA Castricum	0251-655906	het.hoofschool@tabijn.nl	visserthoof.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/castricum/5387/basisschool-visser-t-hoof/
Castricum	07QS	KC Paulusburcht	1 ^e Groenelaan 88 1901 TE Castricum	0251-650565	paulusburcht@tabijn.nl	paulusburcht.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/castricum/9289/kindeentrum-paulusburcht/
Castricum	09VP	BS Cunera	Vondelstraat 25 1901 HT Castricum	0251- 650860	cunera@tabijn.nl	cunera.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/castricum/5394/basisschool-cunera/
Castricum	10OP	KC Helmgras	Het Korte Land 3 1902 BA Castricum	0251-650864	helmgras@tabijn.nl	helmgras.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/castricum/5396/kindeentrum-helmgras/
Heemskerk	05HH	KC Het Rinket	Bachstraat 20 1962 BD Heemskerk	0251-231093	rinket@tabijn.nl	rinket.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/9286/het-rinket/
Heemskerk	07NJ	KC De Vlinder	Frankrijklaan 2 1966 VD Heemskerk	0251-237766	vlinder@tabijn.nl	vlinder.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/9288/basisschool-de-vlinder/
Heemskerk	07US	Kinder-campus Otterkolken	Prof. ten Doesschatestraat 119 A 1963 AS Heemskerk	0251-232688	otterkolken@tabijn.nl	otterkolken.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/9290/otterkolken/
Heemskerk	08ZV	KC St. Leonardus	Kerkweg 225 1964 KJ Heemskerk	0251-232410	leonardus@tabijn.nl	leonardus.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/9292/st-leonardus-school/
Heemskerk	11EI	BS Anne Frank	Jan van Kuikweg 97 1964 BC Heemskerk	0251-231650	anne.frank@tabijn.nl	annefrank.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/5397/anne-frankschool/

Heemskerk	27YC	KC De Bareel	Waddenlaan 1 1967 EH Heemskerk	0251-230468	bareel@tabijn.nl	bareel.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heemskerk/5400/de-bareel/
Heiloo	08WB	KC De Duif	Mariënstein 180 1852 SN Heiloo	072-532 0874	deduif@tabijn.nl	duif.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/heiloo/5392/kindcentrum-de-duif/
Langedijk	05SC	KC Het Bakken	Bovenweg 68 1834 CG Sint Pancras	072-564 2417	hetbakken@tabijn.nl	bakken.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/sint-pancras/5390/cbs-het-bakken/
Langedijk	08PV	KC Het Mozaïek	Museumweg 1 1721 BW Broek op Langedijk	0226-342322	mozaiek@tabijn.nl	mozaiek.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/broek-op-langedijk/5391/chr-kindcentrum-het-mozaiek/
Uitgeest	07VV	KC Cornelis	Wiekenlaan 94 1911 XS Uitgeest	0251-310173	cornelis@tabijn.nl	cornelis.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/uitgeest/9291/kindcentrum-cornelis/
Uitgeest	09XO	KC Binnenmeer	Langebuurt 31 1911 AS Uitgeest	0251-312715	binnenmeer@tabijn.nl	binnenmeer.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/uitgeest/5395/basisschool-binnenmeer/
Uitgeest	28AN	KC Kornak	Benningskamplaan 60 1911 LP Uitgeest	0251-707227	kornak@tabijn.nl	kornak.tabijn.nl	https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/uitgeest/5401/kornak/

BIJLAGE 2: JAARVERSLAG 2025 CENTRALE TABIJNRAAD

Inleiding

In 2022 is de Centrale Tabijnraad (CTR) opgericht. Binnen de CTR zijn de medezeggenschapsrechten van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), ondernemingsraad (OR) en centrale oudercommissie (COC) gebundeld, waarmee de medezeggenschap voor ouders en medewerkers uit zowel opvang als onderwijs geborgd is. Alle leden van de CTR hebben op elk onderwerp evenveel stemrecht.

Samenstelling

De CTR bestaat uit vier ouders en vier personeelsleden uit het onderwijs en twee ouders en twee personeelsleden uit de opvang. De CTR was in 2025 als volgt samengesteld:

Voorzitter	Marcel Raspe	Ouderlid onderwijs
Vicevoorzitter	Joyce Mous	Personeelslid onderwijs
Leden	Esther Iskes (tot 1-10-2025)	Ouderlid onderwijs
	John Meijdam	Ouderlid onderwijs
	Niels Vermij	Personeelslid onderwijs
	Joyce de Koning	Personeelslid onderwijs
	Helma Kuyper (tot 1-10-2025)	Personeelslid onderwijs
	Anna Balder	Personeelslid opvang
	Rick Sandwijk	Ouderlid onderwijs
	Selma van Cronenberg (tot 1-10-2025)	Personeelslid opvang
	Martijn Witvoet (tot 1-10-2025)	Ouderlid opvang
	Joost Gunther	Ouderlid opvang
	Evelien Feenstra (vanaf 1-10-2025)	Personeelslid onderwijs
	Sara Slagt (vanaf 1-10-2025)	Ouderlid onderwijs
	Jasper Boogert (vanaf 1-10-2025)	Ouderlid opvang
	Iris van der Linden (vanaf 1-10-2025)	Personeelslid opvang
Notulist	Marieke Offenberg	

Vergaderdata

In 2025 kwam de Centrale Tabijnraad vijf keer bij elkaar, op de volgende data:

- 13 februari 2025
- 15 april 2025
- 24 juni 2025
- 7 oktober 2025
- 15 december 2025

Onderwerpen ter advies of instemming

Werkverdelingsplan

Jaarlijks verdeelt een directeur in overleg met het team het werk op een kindcentrum. Aan deze werkverdeling liggen beleidsstukken ten grondslag. Een aantal van deze beleidsstukken is gewijzigd vanwege veranderingen in de cao. De CTR heeft op 13 februari 2025 ingestemd met deze wijzigingen.

Contract arbodienst

Tabijn heeft te maken met snel oplopende verzuimcijfers. De arbodienst, Perspectief, nam niet genoeg actie om het verzuim terug te dringen, waarna Tabijn besloot om het contract met hen op te zeggen. De CTR is op verschillende momenten meegenomen in de selectie van een nieuwe arbodienst, doordat een CTR lid zitting heeft genomen in de selectiecommissie. Tijdens CTR vergaderingen hield dit lid de overige CTR leden op de hoogte van het proces en de totstandkoming van het uiteindelijke advies dat tot de keuze van een nieuwe arbodienst heeft geleid. Tabijn heeft ZeneZ gekozen als nieuwe arbodienst per 1 juli 2025. De CTR heeft op 15 april 2025 ingestemd met deze keuze.

Arbojaarplan 2025

Tabijn biedt jaarlijks het Arbojaarplan aan de CTR aan ter instemming. Na behandeling in de CTR heeft de CTR een verzoek gedaan om enkele toevoegingen in dit plan te doen. De CTR heeft, nadat op verzoek de toevoegingen door het bestuur van Tabijn zijn overgenomen, ingestemd met het Arbojaarplan 2025.

Herziening directiefuncties

In de gewijzigde cao PO zijn nieuwe profielen voor directiefuncties opgenomen. Tabijn heeft op basis hiervan de directiefuncties in het eigen functieboek herzien en ter instemming voorgelegd aan de CTR. Aan deze wijzigingen hingen geen arbeidsvoorwaardelijke consequenties. De CTR heeft op 15 april 2025 ingestemd met de wijziging van deze functies.

Klokkenluidersregeling

Naar aanleiding van een wetswijziging was Tabijn genoodzaakt de klokkenluidersregeling aan te passen en voor te leggen aan de CTR ter instemming. De CTR heeft op 23 juni 2025 ingestemd met de wijziging van de klokkenluidersregeling.

Werkkostenregeling/fietsregeling

Binnen de werkkostenregeling kunnen medewerkers al geruime tijd gebruik maken van een fietsregeling en de vergoeding voor kosten voor de sportschool. Deze regeling is echter niet eerlijk verdeeld, omdat maar een deel van de werknemers hier gebruik van kan maken voor de pot leeg is. Tabijn heeft besloten om voortaan gebruik te maken van een cafetariamodel, waarbij iedere medewerker een gelijk budget ter beschikking heeft om te kiezen uit verschillende mogelijkheden. De fietsregeling komt te vervallen, in plaats daarvan kan gebruik gemaakt worden van een fietslease. De CTR vindt dit aanbod een verbetering van het huidige aanbod en heeft op 23 juni 2025 met deze regeling ingestemd.

Tarieven kinderopvang 2026

Uit de toelichting over de tarieven kinderopvang 2026 bleek dat in 2025 de loonkosten lager uit zijn uitgevallen dan verwacht, waardoor het tarief met 0,9% te hoog was ingeschat; dit wordt in 2026 door Tabijn gecorrigeerd. De tariefstijging voor 2026 komt na deze correctie uit op 4,5%, mede door hogere inschalingen van personeel. Daarnaast voert Tabijn een extra verhoging van 2,2% door voor een solidariteitsfonds, waarmee de kwaliteit op kleinere locaties en groene buitenruimtes worden gefinancierd. Dit fonds moet onder andere ook zorgen voor extra inzet van pedagogisch coaches, aangezien een pilot uitwees dat dit de kwaliteit sterk verbetert. De CTR adviseert om de transparantie over de besteding van deze extra middelen te waarborgen en de kwaliteit van Tabijn beter te benchmarken tegenover concurrenten. Met deze opmerking geeft de CTR op 7 oktober 2025 een positief advies over de tariefswijziging.

Scholings- en opleidingsbeleid

Het scholings- en opleidingsbeleid van Tabijn is aangepast en ter instemming voorgelegd aan de CTR. Na een verzoek van de CTR om een stelligere formulering inzake de terugbetalingsregeling, welke is overgenomen door het bestuur, is op 7 oktober 2025 ingestemd met het gewijzigde beleid.

Voedingsbeleid kinderopvang

Tabijn heeft een voedingsbeleid opgesteld dat geldt voor alle kinderopvanglocaties. De CTR vindt het opvallend dat uit dit beleid blijkt dat er niet meer getrakteerd wordt op de kinderdagopvang en peutergroepen. Door het invoeren van een

centraal beleid is er minder ruimte voor de eigenheid en eigen visie van een kindcentrum. Dit is de reden dat de CTR op 15 december 2025 een negatief advies heeft uitgebracht over het voedingsbeleid.

Het Goede Gesprek

Tabijn heeft al enkele jaren de wens om de huidige gesprekscyclus te vervangen en legt het invoeren van 'het Goede Gesprek' ter instemming voor aan de CTR. De CTR is positief over dit nieuwe beleid, maar geeft wel aan dat een training voor leidinggevendenden hierbij essentieel is. Daarnaast ziet de CTR graag een aanvulling op het beleid voor het moment dat een medewerker niet functioneert. Met deze opmerkingen stemt de CTR op 15 december 2025 in met deze wijziging in de gesprekscyclus.

Aanpassing adviestertermijn

Tabijn heeft het verzoek gedaan om de adviestertermijn in het reglement van de CTR aan te passen van zes naar vier weken voor kinderopvang gerelateerde zaken, omdat de termijn van 6 weken vaak te lang blijkt voor de invoering van besluiten. De CTR stemt ermee in om de adviestertermijn voor kinderopvang gerelateerde zaken in het reglement aan te passen.

Behandelde/besproken onderwerpen:

Overige besproken onderwerpen:

- Financiën stichting Tabijn en Tabijn Opvang BV
- Bezoek van de onderwijsinspectie aan diverse locaties
- Werving en benoeming nieuwe voorzitter en lid Raad van Toezicht
- Jaarverslag 2024
- Preventief Medisch Onderzoek
- Handreiking verlies en rouw
- Samenwerkingsovereenkomst met onderwijsregio Noorderwijs
- Voorgenomen besluit tot sluiting Durf locatie Elgerweg
- Jaarplan 2026

Gezamenlijk overleg

Op 20 maart 2025 organiseerde de CTR met de RvT een gezamenlijke online themabijeenkomst, waar ook de achterban werd uitgenodigd. Het thema van deze avond was 'Samenwerken voor gelijke kansen'. Door onder andere een presentatie van de Gelijke Kansen Alliantie van het ministerie van OC&W en een toelichting op de rijke schooldag van de directie van KC Het Rinket werden de aanwezigen meegenomen op dit onderwerp. Na afloop van de presentaties gingen afvaardigden van RvT, CTR en lokale medezeggenschapsraden met elkaar in gesprek over kansengelijkheid.

Op 23 september 2025 vond de jaarlijkse vergadering tussen een afvaardiging van de CTR en RvT van Tabijn plaats. In dit jaarlijkse overleg bespraken beide organen de agenda en prioriteiten van het komende jaar, blikten zij terug op het afgelopen jaar en bespraken ze de gezamenlijke avond die jaarlijks in het voorjaar plaatsvindt.

BIJLAGE 3: VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

I Algemene terugblik over 2025

Met de kernwaarden 'ambitie, plezier, verbinding en vertrouwen' in het achterhoofd is in 2025 verder uitvoering gegeven aan het koersplan 2024-2028. Het belangrijkste doel daarbij blijft kinderen te stimuleren en bagage mee te geven in hun ontwikkeling om goede mensen te zijn in en voor de wereld. Het gedeelde motto is een betere wereld te creëren door onderwijs en spelen.

Het realiseren van deze ambitie doen we in een wereld en samenleving die volop aan veranderingen onderhevig zijn. Zekerheden, stabiliteit thuis of in de omgeving daarbuiten is voor iedereen, en dus ook voor kinderen, niet vanzelfsprekend. School kan daarbij een vertrouwd baken zijn voor kinderen. Met haar scholen/kindcentra is Tabijn actief voor kinderen van 0 tot 13 jaar. De kinderopvangtak liet daarbij in 2025 een mooie groei zien met een solide financiële ontwikkeling.

Als RvT zien wij toe op o.a. de uitvoering van het koersplan door het College van Bestuur (CvB), zijn wij werkgever van het CvB en staan wij het CvB met advies terzijde. Schoolbesturen in de regio oriënteren zich op haar positie naar de toekomst toe. Ook Tabijn kijkt naar (mogelijke) samenwerkingen in de regio en naar de opbouw van de eigen organisatiestructuur. Dat doen wij vanuit een zekere kracht omdat Tabijn 'als merk' in de regio sterk is en dat verder wil optimaliseren vanuit de scholen/kindcentra en ondersteuning en sturing vanuit het bestuurskantoor. Met beide processen heeft het CvB een start gemaakt in 2025. De RvT wordt periodiek geïnformeerd over de stand van zaken en ontwikkelingen in deze dossiers.

De RvT is gelijktijdig bezig met een eigen vernieuwingsproces. Als kersverse voorzitter heb ik per 1 januari 2026 het voorzitterschap overgenomen van mw. E. Hollenberg-Logchies die de maximale zittingstermijn in de RvT had bereikt. Ook de vice-voorzitter mw. J.P.A. de Goede nam afscheid vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Wij zijn hen beiden veel dank verschuldigd aan de inzet en wijze waarop zij de afgelopen acht jaren inhoud hebben gegeven aan de werkzaamheden binnen de RvT en voor Tabijn. Eind 2026 nemen twee andere leden volgens het rooster van aftreden afscheid van de RvT. Dat betekent dat in een vrij kort tijdsbestek vrijwel de gehele RvT van Tabijn wordt vernieuwd.

Tot slot willen wij onze grote waardering uitspreken voor iedereen die zich in 2025 heeft ingezet voor stichting Tabijn en Tabijn Opvang BV. Wij danken het CvB en alle medewerkers voor hun inzet en flexibiliteit in het afgelopen jaar. Dankzij jullie betrokkenheid en samenwerking bloeit Tabijn en creëren wij een betere wereld en kansen voor leerlingen bij Tabijn.

Met hartelijke groet,

N.H.W. Bonenkamp
Voorzitter RvT

II Besturen en toezicht houden

Actualiteiten

Tussen ultimo verslagjaar en de vaststelling van dit jaarverslag in 2026 hebben zich geen activiteiten of situaties van belang voorgedaan die melding in dit jaarverslag 2025 noodzakelijk maakt.

Toezicht houden

De huidige statuten van de stichting dateren van 1 januari 2021.

De taken en verantwoordelijkheden van de RvT zijn opgenomen in de statuten van Stichting Tabijn. Op 18 december 2024 heeft de RvT een toezichtvisie en -kader vastgesteld. De RvT beschikt niet over een apart reglement met aanvullende inhoudelijke werkwijzen. Wel zijn voor de werking van de drie door de RvT ingestelde commissies (remuneratie-, audit- en didactische en pedagogische kwaliteit commissie) op 10 februari 2021 reglementen vastgesteld. Binnen de stichting is sprake van een gedragscode voor medewerkers/leden RvT en een managementstatuut. Op dit moment is gekozen voor een besturingsmodel met één bestuurder en twee leden die de algemene directie vormen. De verhouding tussen het CvB, algemene directie en locatiedirecteuren is geregeld in het managementstatuut. In 2025 is een start gemaakt met het bespreken van de toekomstige gewenste besturingsfilosofie en topstructuur van de organisatie.

De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en staat het CvB met raad en advies terzijde. De RvT heeft als verantwoordelijkheden o.a. de benoeming, schorsing en ontslaan van leden van het CvB als daar aanleiding toe is en stelt de arbeidsvoorwaarden voor leden van het CvB vast. De RvT heeft als taak het verlenen van goedkeuring zoals in de statuten van de onderwijsstichting aan de RvT zijn toebedeeld.

Voorafgaande goedkeuring van de RvT van is onder meer nodig bij:

- vaststelling strategisch beleidsplan, jaarverslag en begroting;
- een aanvraag tot faillissement of surséance van betaling c.q. ontbinding van de stichting;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon
- het aangaan van overeenkomsten waarbij aan de stichting een bankkrediet wordt verstrekt;
- sluiten van overeenkomsten tot kopen, vervreemden of bezwaren van registergoederen, alsmede overeenkomsten tot hoofdelijk medeschuldenaar of zekerheidsstelling door de stichting;
- bestuurlijke fusie of splitsing van de stichting;
- wijziging van de statuten van de stichting;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersonen of verbreken hiervan indien deze van ingrijpende betekenis is voor de stichting of voor de in stand te houden scholen/kind centra;
- majeure zaken betreffende de organisatie of de financiële positie van de stichting;
- het vaststellen of wijzigen van statuten;
- benoemen van de accountant.

Bij het vervullen van zijn taken richten de leden van de RvT zich naar het belang van de stichting. Leden van de RvT zijn onafhankelijk en hebben een integere handelwijze bij onverenigbaarheden jegens de organisatie. De RvT legt verantwoording af van zijn werkzaamheden in het jaarverslag.

De RvT werkt met een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie didactische & pedagogische kwaliteit. In iedere commissie nemen minimaal twee leden van de RvT zitting. De commissies werken op basis van een reglement.

Governance

In het kader van governance baseert de RvT zich o.a. op de code Goed onderwijsbestuur PO en de governance code Kinderopvang. Daarnaast wordt grote waarde gehecht aan integriteit en transparantie, waaronder een ruime verantwoording van de werkzaamheden van de RvT via het jaarverslag.

Governance code Funderend Onderwijs en Governance Code Kinderopvang

Dit onderwerp is aan de orde geweest in de vergadering van de RvT op 8 april 2025. Bij de uitvoering van haar taken wordt zowel de 'Governancecode Funderend Onderwijs' (vastgesteld in juni 2025) door de RvT gevolgd als ook de Code Goed Toezicht VTOI/NVTK (vastgesteld in 2021) volgens het beginsel 'doen en verantwoorden'. Dit betekent dat CvB en RvT zichtbaar maken hoe zij de code toepassen in hun handelen.

Integriteit

Tijdens de bespreking van de governance code heeft de RvT in het kader van haar eigen integer handelen stil gestaan bij de nevenactiviteiten van leden van de RvT bijvoorbeeld bij andere onderwijsinstellingen elders in de provincie. De RvT heeft daarbij vastgesteld dat geen sprake is van belangenverstrengeling bij de afzonderlijke leden.

In 2025 hebben zich geen situaties/transacties voorgedaan waarbij sprake was c.q. zou kunnen zijn van onverenigbaarheden tussen de stichting en een lid van de RvT of CvB. De accountant heeft geen onregelmatigheden op het gebied van integriteit geconstateerd c.q. gerapporteerd in het verslagjaar. In het geval dat de accountant binnen de stichting fraude constateert waarbij leden van het CvB betrokken zijn, dan vindt hierover direct contact plaats met de voorzitter van de RvT.

Toezichttaak

Het doel van de RvT is om van toegevoegde waarde te zijn voor Tabijn, in de rol van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker/ambassadeur. Met als uiteindelijke doel toezicht te houden op het adequaat vormgeven van de maatschappelijke opdracht van het onderwijs en kinderopvang en daarbij oog te houden voor het publieke belang. De leidende waarden voor de toezichtvisie zijn daarom de kernwaarden van Tabijn: ambitie, plezier, verbinding en vertrouwen. Daarnaast volgt de RvT de meest actuele versie van de Governancecode Funderend Onderwijs en de Governancecode Kinderopvang. Deze codes vormen het fundament onder deze toezichtvisie. Indien aan de orde verantwoordt de RvT zich expliciet over beargumenteerde (tijdelijke) afwijking van de codes.

Voorstellen vanuit het CvB worden getoetst op basis van eerder vastgesteld beleid waaronder het actuele koersplan, de (meerjaren)begroting, risicobeheersing, het treasury statuut en interne rapportages. Daarnaast houdt de RvT rekening met de ontwikkelingen in de samenleving, de onderwijssector, governance en maatschappelijke opinies. Het CvB is belast met het besturen van de stichting en de hieraan verbonden scholen en kindcentra. De statuten waarborgen de grens van bevoegdheden van het CvB en de RvT.

De RvT onderscheidt in zijn werkzaamheden de rol van werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker/ambassadeur. De uitwerking van deze rollen is opgenomen in onze toezichtvisie, het toezichtkader en toetsingskader. In de rol van toezichthouder richt de RvT zich op de kwaliteit van het CvB, opdat het CvB toezicht houdt op de kwaliteit van het onderwijs en opvang, organisatorische randvoorwaarden en zijn medewerkers. Hierbij houdt de RvT oog voor de context waarbinnen Tabijn opereert en hanteert de RvT een waardengerichte blik: zij is - naast resultaten – ook gefocust op gedrag, overtuigingen, drijfveren en waarden.

Het waardengericht toezichthouden is ook zichtbaar in de rol als klankbord. In deze rol wil de RvT van waarde zijn door de rijkheid van inbreng van de individuele leden te waarborgen en het CvB voldoende ruimte te laten om hierin een selectie en afweging te maken. Het doel is de bestuurder te ondersteunen in het nemen van het juiste besluit en de adviesrol zodanig in te vullen dat de RvT in staat is om tegelijk (of veelal juist later) ook effectief invulling te geven aan zijn toezichtrol.

In de werkgeversrol staat verbinding op basis van wederzijds respect en vertrouwen tussen RvT en het CvB centraal. Vanuit een waarderende benadering worden de werkgeverstaken voorbereid en uitgevoerd. Zo wordt ruimte geboden aan de professionaliteit van het CvB en aan dialogische reflectie met het CvB, waardoor ruimte om te leren ontstaat.

In de rol van netwerker/ambassadeur toont de RvT zich belangstellend richting ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en opvang, ontwikkelingen in de regio en de samenleving. Vanuit het publieke belang onderhoudt de RvT een passend netwerk met inachtneming van de individuele verantwoordelijkheden ten opzichte van het CvB.

III Verslag vanuit de toezichthoudende rol

Toezicht op strategie

De RvT houdt toezicht op de strategie van de organisatie en de wijze waarop deze wordt gerealiseerd. De prognose van het leerlingenaantal voor Tabijn ligt de komende jaren tussen de 6.100 – 6.200. Dat vormt een solide basis voor de financiële huishouding van de stichting en de werkgelegenheid op scholen waardoor kwalitatief goed onderwijs voortgezet worden. Het CvB en RvT houden de ontwikkeling van het leerlingenaantal nauwlettend in de gaten en sturen waar nodig het beleid adequaat bij.

De RvT is periodiek op de hoogte gesteld van de voortgang van het koersplan 2024-2028. Bij de uitvoering van het koersplan worden door het nieuwe CvB nieuwe accenten gelegd.

Onderwijskundige prestaties

Het laatste bestuursrapport van de Inspectie van het Onderwijs dateert van 2019 en was positief. Visieontwikkeling, aanbod van soort onderwijs, kwaliteitscultuur en professionele houding werden als ‘goed’ gekwalificeerd. De basiskwaliteit was binnen het bestuur en de onderzochte scholen aanwezig. Vanaf 2019 zijn verdere ontwikkelingen in gang gebracht die bij moeten dragen aan verdere kwaliteit van onderwijs en kinderopvang. In 2025 bezocht de onderwijsinspectie Kindcentrum Paulusburcht (oordeel ‘onvoldoende – standaard resultaten’, ‘goed – zicht op ontwikkeling en begeleiding’, overige scores ‘voldoende’) en De Branding in het kader van een steekproefkwaliteitsonderzoek (oordeel ‘voldoende’).

De inzichten vanuit deze inspecties worden door de scholen meegenomen in het toekomstig beleid op de scholen.

Passend onderwijs – samenwerkingsverband – onderwijsregio’s

Tabijn participeert in twee samenwerkingsverbanden, ‘Passend Onderwijs IJmond’ en ‘Samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland’. Ze streven naar hetzelfde resultaat: een passende begeleiding voor elk kind. De governance en de wijze van besteding van middelen binnen de samenwerkingsverbanden waren algemene aandachtspunten.

Tabijn heeft zich in 2024 aangesloten bij de onderwijsregio HAK (Haarlemmermeer, Amstelronde, Zuid-Kennemerland en IJmond) en onderwijsregio Noorderwijs (Onderwijsbesturen in negen gemeenten in de kop van Noord-Holland). De opleidingscholen maken deel uit van deze onderwijsregio’s. De kindcentra en scholen gelegen in Heemskerk sluiten aan bij Onderwijsregio HAK en de overige kindcentra van Tabijn bij Onderwijsregio Noorderwijs. De vorming van onderwijsregio’s zijn door het ministerie van OC&W ingesteld en hebben als doel de onderwijsarbeidsmarkt te optimaliseren en het personeelstekort terug te dringen. Zowel schoolbesturen als opleidingsinstituten (pabo’s) werken samen in iedere onderwijsregio.

Financiële en operationele prestaties

Via periodieke rapportages wordt de RvT door het CvB geïnformeerd over de financiële en operationele prestaties. In de vergaderingen van de RvT worden actuele ontwikkelingen besproken, zowel mondeling als aan de hand van schriftelijke stukken.

Het jaarverslag 2025 is besproken met de accountant en goedgekeurd door de RvT. De bevindingen van de accountant waren positief. Het financiële beleid is vooral gebaseerd op kasstromen. De financierbaarheid van activiteiten en beheersing van (liquide) risico’s staan daarbij voorop. De interne rapportages beoordeelt de RvT als adequaat en van een

goed kwalitatief niveau. In 2025 stond onder andere de verwerking van het onderhoud en het effect hiervan op het eigen vermogen centraal in de jaarstukken en begroting.

De resultaatontwikkeling van Tabijn Opvang B.V. laat nog steeds een positieve trend zien. Financieringen, investeringen en risicobeheersing binnen deze B.V. worden scherp bewaakt en toezicht op gehouden. De financiële scheiding tussen onderwijs en kinderopvang is strikt afgebakend.

Dialogo met belanghebbenden

De RvT vindt het van belang om zichtbaar te zijn en in dialoog te treden met belanghebbenden.

CTR (Centrale Tabijn Raad)

Binnen de Centrale Tabijn Raad (CTR) zijn alle geledingen van ouders (2 leden), GMR (8 leden waarvan 4 medewerkers en 4 ouders van leerlingen) en de ondernemingsraad (2 leden) vertegenwoordigd. Daarbij is evident dat de CTR en de lokale medezeggenschapsorganen met elkaar in nauw overleg staan. Voor deze opzet en structuur is gekozen om te stimuleren dat de interne medezeggenschap op een hoog niveau kan plaatsvinden. De werking van de CTR wordt vanuit de RvT gevolgd. Minimaal twee keer per jaar is rechtstreeks contact tussen (leden van) RvT en CTR. Er vond op 20 maart 2025 een gezamenlijke thema-avond plaats waarin het thema 'samenwerken voor gelijke kansen' centraal stond.

Overig

Leden van de RvT laten zich, waar mogelijk, zien bij evenementen en activiteiten van Tabijn. In 2025 was de RvT onder meer vertegenwoordigd bij een themabijeenkomst vanuit Tabijn rondom AI (kunstmatige intelligentie). Daarnaast worden door de leden van de RvT ieder jaar scholen/kindcentra bezocht. Deze bezoeken zijn waardevol en geven de RvT meer inzicht in de vertaling van ambities en beleid in de praktijksituatie op de scholen/kindcentra.

Risicobeheersing

Met voorziene risico's wordt door de RvT zoveel mogelijk rekening gehouden op basis van aard, omvang en kans. Doel is de risico's te beperken en/of te beheersen door te nemen maatregelen of aanpassing in beleid. In haar vergadering van 11 februari 2025 is de risico-inventarisatie van Tabijn besproken met het CvB.

De risico's over de zes aandachtsgebieden zijn daarbij gekwantificeerd op kans en impact. De grootste risico's liggen op het terrein van personeelstekorten, ziekteverzuim, onderhoudsuitgaven, cyber risico, beveiliging informatie en informatiesystemen. Daarnaast blijft de landelijke en lokale politiek een risicofactor van belang voor wat betreft algemene bekostiging en huisvestingsbeleid scholen. Het risicoprofiel voor de stichting wordt periodiek geactualiseerd.

Accountant

De keuze voor de benoeming van de accountant geschiedt op basis van prijs/kwaliteit. De jaarstukken 2025 van stichting Tabijn zijn op basis van een meerjarige overeenkomst gecontroleerd door Flynth accountants en van een goedkeurende accountantsverklaring voorzien.

Vanuit de toezichthoudende rol constateert de RvT:

Besluiten toezichthoudende rol

In de verantwoording van de gehouden vergaderingen zijn tevens de besluiten aangaande de toezichthoudende rol van de RvT opgenomen.

Conclusie toezichthoudende rol

Geconcludeerd wordt dat het onderwijskundig en pedagogisch beleid binnen de scholen en kindcentra van Tabijn in totaliteit positief is. Vanuit het koersplan 2024-2028 wordt ingezet op de verdere zichtbaarheid van de kwalitatieve groei van de scholen/kindcentra. De afzonderlijke scholen/kindcentra hebben over het algemeen een toekomstbestendige exploitatie waarbij aandacht noodzakelijk is voor de schoollocaties in Alkmaar. Er moet sprake zijn van een kwantitatieve en kwalitatieve balans in formatieplaatsen in relatie tot het leerlingenaantal.

De RvT constateert dat op basis van de beschikbare informatie de financiële continuïteit van de stichting niet ter discussie staat. Wel is waakzaamheid geboden ten aanzien van het toekomstig verloop van kasstromen en de minimaal gewenste liquiditeit.

IV Verslag vanuit de werkgeversrol

Topstructuur

De stichting wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB). Ultimo verslagjaar is sprake van één bestuurder.

Evaluatie CvB

Vanuit de remuneratiecommissie heeft een evaluatie met het CvB plaatsgevonden. Voorafgaand hieraan heeft de commissie gesprekken gevoerd met een aantal geledingen binnen Tabijn.

In het evaluatiegesprek met het CvB zijn een aantal (reguliere) onderwerpen besproken waaronder:

1. uitvoering van het koersplan;
2. besturingsfilosofie & organisatiestructuur Tabijn;
3. algemeen functioneren, persoonlijke- en organisatiedoelen;
4. strategische oriëntatie Tabijn in de regio.

Tussen RvT en CvB bestaat geen verschil in zienswijze over de te bereiken doelen en daarbij behorende ambities. De eerste lijnen voor veranderingsprocessen zijn in gang gezet. Waar nodig kan het CvB terugvallen op externe ondersteuning indien processen hierdoor kunnen worden versneld c.q. beter gaan lopen.

Beloning en Wet Normering Topinkomens (WNT)

De honorering van leden van het bestuur wordt begrensd op grond van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), aangevuld met een sectorale regelgeving door de Minister van OCW. Vanuit deze laatste regelgeving blijkt dat Tabijn valt onder klasse D op basis van de volgende score:

Gemiddelde totale baten	6 punten
Gemiddeld aantal leerlingen	3 punten
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	<u>1 punt</u>
Totaal aantal complexiteitspunten	10 punten

De maximale beloning op grond van de WNT klasse D voor topfunctionarissen in de stichting was in 2025 € 191.000 inclusief overeengekomen beëindigingsvergoedingen.

De honorering 2025 voor het CvB past binnen de WNT en sectorale regeling. De verantwoording over 2025 kan als volgt worden weergegeven:

Functie	Naam	Periode	In FTE	Beloning	Beloning op termijn	Beloning totaal
Voorzitter CvB	Mw. M. Scheltema de Heere	01-01/31-12	1,0	€ 142.727	€ 23.259	€165.986

V Verslag vanuit de klankbordfunctie

Zowel individuele leden als de RvT als collectief fungeren als klankbord voor de bestuurder. Naast tussentijdse momenten komt de klankbordrol van de RvT in vergaderingen aan de orde. In 2025 betrof dit onder andere de strategische oriëntatie en positie in de regio (samenwerking/groei/uitruil van scholen) en situaties rondom nieuwbouw en kindcentra.

VI Over de RvT

Profielschets

Bij de werving en selectie van leden van de RvT wordt gewerkt met profielschetsen (kenmerken) die pluriformiteit van leden en diversiteit van deskundigheidsterreinen van leden beoogd te geven. De profielschets beschrijft de algemene en specifieke deskundigheden en de persoonlijke kwaliteiten waarover voorzitter en leden van de raad dienen te beschikken.

Werving en selectie

Vacatures voor de RvT worden openbaar bekend gemaakt. Bij iedere vacature wordt door de RvT getoetst of aanpassing van de profielschets wenselijk is en wordt een selectiecommissie benoemd.

Leden worden geselecteerd op deskundigheid van een vakgebied en andere kwaliteiten waaronder:

- Kennis van bestuurlijke verhoudingen;
- Kennis van onderwijs;
- Financiële kennis;
- Juridische kennis;
- Human resource transitie management;
- Strategisch denk- en werkvermogen op hbo- of academisch niveau;

Bij de samenstelling van de RvT wordt voorts gelet op voldoende spreiding van maatschappelijke achtergronden en regionale binding van leden. Er wordt gestreefd naar een diversiteit die recht doet aan de pluriformiteit van de samenleving. Een profielschets bevat gewenste individuele competenties voor leden en aanvullende eigenschappen en kwaliteiten voor de voorzitter RvT.

In 2025 heeft de werving van twee nieuwe leden voor de RvT plaatsgevonden ter opvolging van de huidige voorzitter en vicevoorzitter (einde zittingstermijn 31 december 2025). De BAC (Benoemings Advies Commissie) heeft dhr. N.H.W. Bonenkamp en mw. S.G. Uijl in de vergadering van 16 oktober 2025 voorgedragen als nieuwe leden van de RvT. De RvT heeft deze voordracht overgenomen en de beide kandidaten per 16 oktober 2025 benoemd als lid van de RvT Tabijn.

Samenstelling en (her)benoemingen RvT gedurende de verslagperiode

De RvT bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven personen volgens de statuten. In de praktijk is gekozen voor een RvT bestaande uit vijf personen aangevuld met een junior lid (leerervaringsplek).

De samenstelling van de RvT ultimo verslagjaar was als volgt:

Mw. E. Hollenberg-Logchies (vrz.) <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen bestuurlijke kennis, governance, onderwijs, (ortho)pedagogiek Ondernemer De Kracht van Samen Lid RvT Stichting Jeugdstem en Stichting Zorgstem Voorzitter RvT Stichting Floreer Onderwijs en Opvang
Mw. J.P.A. de Goede (vice vrz.) <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen verandkunde, organisatie-ontwikkeling, positionering en marketing, HRM, Eigenaar Coreness B.V. The Change Academy Lid RvC Pre Wonen – Velsbroek (vice)Voorzitter RvT OPSPOOR – Purmerend Bestuurslid Stichting Zaanse Schans Lid VTW werkgroep Werkgeversrol

Mw. J. Waelen <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen onderwijs Directeur Centre for Teaching & Learning - VU Ondernemer leiderschap & leren Co-voorzitter Comenius Netwerk HBO/WO/MBO
Dhr. A.H. Hoekstra <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen onderwijs, arbeidsmarkt Voorzitter CvB Pontis Onderwijsgroep Lid bestuur Voion Cao-onderhandelaar VO-raad Voorzitter Topgroep (samenwerking VO bestuurder NHH)
Dhr. A.B.M. Gieling <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen bestuurlijke kennis, financiën, governance Bestuurder De Woonschakel - Medemblik Lid RvT Sarkon – Den Helder
Dhr. N.H.W. Bonenkamp <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen (politiek) bestuurlijke kennis Wethouder gemeente Landsmeer Voorzitter RvT Purmerendse Scholengroep (VO) Lid van de Commissie Code Goed Onderwijsbestuur (VO-Raad)
Mw. S.G. Uijl <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Kennisterreinen organisatieveranderingen, onderwijs Eigenaar innovativity.education /onderwijsinnovatie en -management, onderzoeker universiteit Utrecht Bestuurslid ComeniusNetwerk HBO/WO/MBO
Mw. V. Hagen (leerervaringsplek) <i>Beroep/relevante nevenfuncties</i>	Communicatie, maatschappij, openbaar bestuur Concernadviseur gemeente Purmerend

Een zittingsperiode van een lid van de RvT bedraagt maximaal vier jaar. De leden kunnen maximaal één keer herbenoemd worden in hun functie. Het volgende schema van aftreden is van kracht:

Naam	Functie	Afloop 1 ^e periode	Afloop 2 ^e periode
Mw. E. Hollenberg-Logchies	Voorzitter	31-12-2021	31-12-2025
Mw. J. de Goede	Vicevoorzitter	31-12-2021	31-12-2025
Mw. J. Waelen	Lid	30-06-2023	30-06-2027
Dhr. A.H. Hoekstra	Lid	31-01-2023	31-12-2026
Dhr. A.B.M. Gieling	Lid	31-01-2023	31-12-2026
Dhr. N.H.W. Bonenkamp	Lid	30-06-2029	30-06-2033
Mw. S. Uijl	Lid	30-06-2029	30-06-2033
Mw. V. Hagen	Leerervaringsplek	31-12-2026	n.v.t.

Vanaf 1 november 2024 wordt een leerervaringsplek ingevuld door mw. Hagen. Er worden in 2025 geen (her)benoemingen plaats van leden van de RvT.

Introductieprogramma & scholing

Nieuwe leden van de RvT worden, voor zover zij nog niet actief zijn binnen de onderwijssector, in de gelegenheid gesteld een algemene opleiding over de sector/de rol van toezichthouder te volgen. Bij de introductie hoort ook een kennismaking met de organisatie en het beschikbaar stellen van relevante organisatiestukken.

Mw. Hagen heeft de Leergang de startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang gevolgd bij de VTOI-NVTK. De geplande gezamenlijke scholing voor de RvT is in verband met de wijzigingen in de RvT doorgeschoven naar 2026.

Lidmaatschappen

De leden van de RvT zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs Instellingen en Kinderopvang (VTOI-NVTK).

Commissies

Vanuit de RvT zijn drie formele commissies benoemd: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie didactische & pedagogische kwaliteit.

De samenstelling van de commissies in 2025 was als volgt:

- Remuneratiecommissie: mw. E. Hollenberg-Logchies, dhr. A.H. Hoekstra
- Auditcommissie: mw. J. de Goede, dhr. A.B.M. Gieling, dhr. N.H.W. Bonenkamp mw. V. Hagen
- Didactische & pedagogische kwaliteitscommissie: mw. J. Waelen, mw. E. Hollenberg-Logchies, mw. S.G. Uijl

De agendavoorbereiding vindt plaats door de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT en het CvB. De remuneratiecommissie voert namens de RvT, met input vanuit de gehele RvT, het jaargesprek over het functioneren van het CvB en bespreekt daarbij tevens de arbeidsvoorwaarden. Zij brengen hierover verslag uit aan de gehele RvT (verantwoording in paragraaf IV van het verslag RvT).

De auditcommissie is in 2025 vijf keer bij elkaar gekomen. Onderstaand zijn de belangrijkste onderwerpen weergegeven die in de vergaderingen van de auditcommissie aan de orde zijn gekomen. Waar nodig brengt de auditcommissie een advies uit aan de RvT. Notulen van de vergaderingen van de auditcommissie worden aan alle leden van de RvT gestuurd.

Besproken onderwerpen auditcommissie:

4 februari	Risicomanagement, financiële rapportage 2024.
3 april	Managementletter 2024, voorlopige financiële jaarcijfers 2024, financiële rapportage t/m februari 2024.
12 juni	Concept accountantsverslag, jaarverslag 2024 Tabijn en Tabijn Opvang BV, financiële rapportage t/m april.
9 oktober	Meerjaren onderhoudsbegroting huisvesting, kaderbrief begroting 2026, financiële rapportage t/m augustus, gewenste liquiditeitsnorm.
2 december	Meerjarenbegroting 2026-2028, financiële rapportage t/m oktober.

De commissie didactische & pedagogische kwaliteitscommissie is in 2025 twee keer bij elkaar geweest. De belangrijkste gespreksonderwerpen waren daarbij:

3 juni	jaarverslag pedagogisch didactisch perspectief, resultaten inspectiebezoek
24 november	verzuim, integraal beeld kwaliteit twee scholen, functiebouwhuis kinderopvang

Zelfevaluatie 2025

De RvT bespreekt minimaal één keer per jaar zijn eigen functioneren. Het doel van de evaluatie is niet om alleen te kijken hoe de RvT in de achterliggende periode heeft gefunctioneerd (zowel binnen zijn eigen gezelschap als naar buiten toe richting CvB en diverse belanghebbenden), maar ook wordt er stil gestaan bij welke verbeteringen in de toekomst gewenst zijn. Verbeteringen worden gesignaleerd en criteria waaraan (nieuwe) leden moeten voldoen, worden aangescherpt.

In januari 2026 vond de zelfevaluatie, zonder begeleiding van een externe deskundige, plaats. Naast de vaste onderdelen rondom governance (sector codes – integriteit – ethisch handelen – belangenverstrengeling) en toekomstige scholingswens RvT, stonden de verbinding met de nieuwe RvT leden en de wens tot samenwerking onderling en tussen de RvT en de bestuurder, op de agenda.

Er was sprake van een evaluatie met inhoud waarbij duidelijk bleek dat de diversiteit van de leden bijdraagt aan de sterkte van de huidige RvT. Er is sprake van waardering en respect voor de individuele inbreng van alle leden.

Integriteit en onafhankelijkheid

Leden van de RvT zijn onafhankelijk. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren en hun taak naar behoren kunnen vervullen. Nevenfuncties van leden worden gemeld binnen de RvT. De leden van de RvT hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van Tabijn. Ofwel er is een waarborg dat de leden van de RvT op onafhankelijke wijze tot hun oordeel kunnen komen.

Aanspreekbaarheid

De RvT is aanspreekbaar en legt verantwoording af over het gehouden toezicht op het bestuur waaronder de onderwijskundige, pedagogische en financiële prestaties van de stichting. De RvT hecht grote waarde aan zijn aanspreekbaarheid. Iedereen is uitgenodigd zich openlijk tot de RvT te wenden als daar aanleiding toe is. Dit doet de RvT in transparantie met het CvB. De RvT stelt zich op het standpunt niet te reageren op anonieme brieven of uitingen.

Informatievoorziening & contacten

Om zijn toezichthoudende taak goed uit te kunnen oefenen ontvangt de RvT gestructureerd periodieke informatie over de prestaties en voortgang van de financiële resultaten in relatie tot de beoogde doelen en relevante ontwikkelingen. De RvT laat zich ook buiten het bestuur om informeren binnen en buiten de organisatie. De RvT ervaart vooral de contacten tijdens werkbezoeken en met de CTR van groot belang omdat daarmee vanuit verschillende perspectieven informatie wordt verkregen over de werking binnen de stichting. Ook het feit dat zeer regelmatig managementteam- of stafleden aansluiten bij een deel van de RvT overleggen en/of commissievergaderingen wordt als zeer waardevol ervaren.

De bespreking van de jaarrekening met de accountant biedt eveneens inzicht in de geleverde prestaties van de stichting, ook ten opzichte van andere onderwijsinstellingen en in het licht van relevante wet- en regelgeving voor het primair onderwijs en de kinderopvang.

Eigen netwerken, persoonlijke en collectieve deskundigheidsbevordering en het raadplegen van digitale bronnen via internet zijn van belang bij het uitvoeren van de toezichthoudende rol.

Honorering RvT

De VTOI kent beleidsregels voor de honorering van leden van de RvT binnen de onderwijssector. De VTOI raadt aan om omvang van de organisatie, gemiddelde tijdsbesteding en benchmarkgegevens mee te wegen in het bepalen van de hoogte van de honorering. In de vergadering van 8 april 2025 is aan de hand van een uitgewerkt memo de honorering van leden van de RvT besproken en vastgesteld voor de periode 2025-2027.

Leden van de RvT van stichting Tabijn worden geacht op professionele wijze invulling te geven aan het toezichthouderschap en daar ook in voldoende mate tijd voor vrij te maken. De honorering moet passend zijn bij de verantwoordelijkheden (waaronder ook het toezicht op onderliggende rechtspersonen van Tabijn) en tijdsinzet, maar ook maatschappelijk uitlegbaar en aanvaardbaar. Daarbij houdt de RvT ook rekening met de maatschappelijke inzet die de afzonderlijke leden willen plegen bij de uitoefening van het toezichthouderschap en de daaraan gekoppelde honorering. De RvT acht zowel de maximaal wettelijk mogelijke beloning op grond van de WNT als de maximumbedragen op grond van tijdsbeslag door de VTOI-VTNK van een te hoog niveau.

De RvT wenst een honorering vast te stellen gebaseerd op de WNT welke jaarlijks vastgesteld wordt door de rijksoverheid en waarbij toetsing plaatsvindt met het normenkader van de VTOI-VTNK. Bij het totale lastenniveau van de kosten van de RvT voor stichting Tabijn betreft de RvT ook kosten van scholing. De bijzondere positie van de vicevoorzitter (rol & taken) is beschreven en vastgelegd.

Voor 2025 t/m 2027 is besloten tot de volgende honorering en kosten voor scholing te komen (onderstaande bedragen zijn gebaseerd op de normbedragen 2025 en worden aangepast op basis van door de minister van OC&W te bepalen sectorregeling):

<u>WNT-klasse</u>	<u>D</u>	<u>Max. beloning</u>	<u>Beloning</u>	<u>Max. beloning</u>
		Lid (3x)	Vicevoorzitter	Voorzitter
		€ 19.000	Lid + 25%	Lid + 50%
Honorering RvT Tabijn	In %	40%	40% * 1,25	40%
	In €	€ 7.640	€ 9.550	€ 11.460

Voor een leerervaringsplek RvT geldt een passende jaarvergoeding.

Het scholingsbudget bedraagt 10% van de maximale norm WNT. Het totale scholingsbedrag komt daarmee op € 1.910 x 3 leden + € 2.288 vicevoorzitter + € 2.865 voorzitter = € 10.883. Dit budget kan individueel en/of collectief worden ingezet.

De honorering daalt/stijgt evenredig met de procentuele wijziging van de door de minister van OCW bepaalde jaarlijkse norm WNT voor de onderwijssector. Afgezet tegen het normenkader uurtarief en tijdsbeslag van de VTOI-NVTK bedraagt de honorering voor leden RvT en voor de voorzitter 52,6% van de maximale honorering. De RvT acht dit maatschappelijk verantwoord en uitlegbaar.

Over het verslagjaar 2025 zijn de volgende betaling uitgekeerd aan de leden van de RvT:

Naam	Functie	Tijdvak	Honorering vast	Overige betalingen
Mw. E. Hollenberg-Logchies	Lid RvT/vrz.	01-01/31-12	€ 11.460	-
Mw. J. de Goede	Lid RvT/vicevrz.	01-01/31-12	€ 9.550	-
Mw. J. Waelen	Lid RvT	01-01/31-12	€ 7.640	-
Dhr. A.H. Hoekstra	Lid RvT	01-01/31-12	€ 7.640	-
Dhr. A.B.M. Gieling	Lid RvT	01-01/31-12	€ 7.640	-
Dhr. N. Bonenkamp	Lid RvT	16-10/31-12	€ 1.910	-
Mw. S G. Uijl	Lid RvT	16-10/31-12	€ 1.910	-
Mw. V. Hagen	Leerervaringsplek	01-01/31-12	€ 1.910	-

Bovenstaande bedragen zijn vrij van BTW.

Overige kosten RvT

De overige kosten in het verslagjaar van de RvT waren als volgt:

- opleidingen/trainingen	€ 1.675
- aansprakelijkheidsverzekering	€ 4.363
- overige kosten	<u>€ 3.058</u>
Totaal	€ 9.096

Bijeenkomsten en besluitenschema

In 2025 is de RvT vijf keer in een formele vergadering bij elkaar gekomen. Het globale onderwerpenschema van de RvT in de reguliere vergaderingen 2025 was als volgt:

<u>Vergadering</u>	<u>Onderwerp</u>	<u>Status</u>
11-02-2025	Risico-inventarisatie	Bespreken
	Memo financiën 2024	Bespreken
	Integrale huisvestingsplannen	Bespreken
	Procedure werving/selectie leden RvT	Besluit
	Samenwerking PO in de regio	Bespreken
	Werking doorstroomtoets	Bespreken
08-04-2025	Voorlopige jaarcijfers 2024	Bespreken
	Managementletter 2014	Bespreken
	Marktaandeel leerlingen	Bespreken
	Financiële rapportage t/m februari	Bespreken
	Honorering RvT 2025-2027	Vaststellen
	Vergaderschema 2025-2026	Vaststellen
	Verslag RvT 2024	Goedkeuring
	Code goed bestuur	Bespreken
	Governance code kinderopvang	Bespreken
17-06-2025	Jaarrekeningen 2024/controlé accountant	Goedkeuring
	Décharge 2024 CvB	Vaststelling
	Financiële rapportage t/m april	Bespreken
	Resultaten doorstroomtoets	presentatie
	Kosten studiereizen	Bespreken
	Organisatiestructuur Tabijn	Bespreken
16-10-2025	Benoeming twee leden RvT	Vaststelling
	Bestuursovereenkomst Cunera kindcentrum	Advisering
	Kaderbrief begroting 2026-2028	Bespreken
	Financiële rapportage t/m augustus	Bespreken
	Update acties jaarplan 2025	Bespreken
	Onderwijsregio's	Bespreken
	Inwerkprogramma nieuwe leden RvT	Bespreken
	Informatiebeveiliging programma /privacy beleid	Bespreken
	Inspectierapport Paulus Burcht	Bespreken
	Strategische oriëntatie Tabijn in de regio	Bespreken/advisering
	Organisatiestructuur Tabijn	Bespreken
11-12-2025	Meerjarenbegroting 2026-2028	Goedkeuring
	Financiële rapportage t/m oktober	Bespreken
	Jaarplan 2026	Bespreken
	Rapport De Branding kwaliteitsonderzoek	Bespreken
	Honorering RvT 2026	Vaststellen
	Werving en selectie twee leden RvT	Bespreken
	Strategische oriëntatie Tabijn in de regio	Bespreken
	Inrichting organisatiestructuur Tabijn	Bespreken

Daarnaast hebben nog enkele onderlinge digitale overleggen van de RvT plaatsgevonden. De agendavoorbereiding voor de vergadering vindt plaats door de voorzitter, vicevoorzitter en het CvB. Eén keer vond een bijeenkomst met een afvaardiging van de CTR en RvT plaats en er werd een gezamenlijke thema-avond voor de CTR en RvT georganiseerd in bijzijn van het CvB.

Tussen leden van de RvT en CvB-RvT onderling vond met regelmaat ook bilateraal overleg plaats over actuele zaken en ontwikkelingen. Tijdens de vergaderingen van de RvT en tussendoor is de RvT adequaat geïnformeerd over andere van belang zijnde lopende zaken waaronder personele ontwikkelingen, huisvestingsaangelegenheden van scholen en andere relevante onderwerpen.

VII Tot slot

Vooruitblik 2026

In 2026 wordt verder richting gegeven aan de gewenste ontwikkelingen vanuit het koersplan 2024-2028. In de strategische oriëntatie van Tabijn in de regio worden naar verwachting verdere stappen ondernomen. Dat geldt ook voor de toekomstige inrichting van de structuur van de organisatie.

Het ziekteverzuim, de bemensing op de scholen/kindcentra en taakbelasting van medewerkers blijven punten van aandacht. Het tekort van leerkrachten en pedagogisch medewerkers op de arbeidsmarkt is onderdeel van bespreking binnen de onderwijsregio's. In 2025 heeft Tabijn vacatures nog goed in kunnen vullen zonder al te grote concessies aan kwaliteitseisen behoeven te doen.

In financieel opzicht wordt verder gekeken hoe een gezonde exploitatie van de afzonderlijke scholen en kindcentra wordt gewaarborgd bij de veranderingen rondom de verwerking van het planmatig onderhoud. De uitgaven op het gebied van onderhoud aan scholen/kindcentra en de gewenste liquiditeitsratio zijn in 2026 onderwerp van gesprek. Een gezonde groei van de exploitatie en buffervermogen van Tabijn opvang B.V. kan naar verwachting in de komende jaren worden geborgd.

Slotverklaring

De RvT heeft kennis genomen van het verslag van het bestuur over het boekjaar 2025. Daarbij is, mede op basis van het accountantsverklaring, vastgesteld dat de middelen van stichting Tabijn uitsluitend in het belang van het onderwijs en kinderopvang zijn besteed in overeenstemming met de statuten en de vigerende wet- en regelgeving.

De door het bestuur opgemaakte jaarrekening 2025 omvat de balans, de resultatenrekening en de daarbij behorende toelichting. De jaarrekening is door Flynth accountants gecontroleerd en van een goedkeurende accountantsverklaring voorzien. De RvT kan zich met deze stukken verenigen en heeft de jaarrekening 2025 overeenkomstig goedgekeurd.

Met de vaststelling van de jaarrekening verleent de RvT décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid en beheer. Het jaarresultaat van stichting Tabijn en de voorgestelde resultaatbestemming over 2025 bedraagt € 1.170.762.

Heemskerk, 17 juni 2026

(w.g.) Dhr. N.H.W. Bonenkamp,
voorzitter

(w.g.) Mw. M.J. S.G. Uijl,
lid

(w.g.) Mw. J. Waelen,
Lid

(w.g.) Dr. A. Hoekstra,
lid

(w.g.) Dhr. A.B.M. Gieling,
lid

VERKLARING AANWENDING MIDDELEN

Het bestuur en de Raad van Toezicht verklaren dat de middelen van de Stichting Tabijn in het verslagjaar uitsluitend zijn aangewend in het belang van het onderwijs.

Heemskerk, 17 juni 2026

Namens de Raad van Toezicht

Namens het College van Bestuur

(w.g.) Dhr. N.H.W. Bonenkamp,
Voorzitter

(w.g.) Mw. M.J. Scheltema de Heere
voorzitter

BIJLAGE 4: HET VERHAAL VAN TABIJN

HET VERHAAL VAN TABIJN



Bij Tabijn doen we onze naam eer aan. In dit verhaal vertellen we waarom. Als we het ingewikkeld uitleggen is tabijn geweven textiel en dan iets met schering- en inslagdraden. Maar bij Tabijn zijn we niet van ingewikkeld. Wel van creativiteit en van plezier. Daarom is onze uitleg dat een tabijn gewoon een prachtig geweven stof is met kleuren waar je blij van wordt. Schitterend om te zien en iedere lichtinval geeft weer een ander perspectief. In een tabijn draagt elke kleur bij aan het geheel. Dat kan een enkele draad in zijn eentje nooit bereiken.

Het verhaal van Tabijn heeft niet slechts één rode draad, maar zeven gekleurde draden. Elke draad is onmisbaar en levert een bijdrage.



Draad 1 - Aanstekelijke ambitie

Wij gaan voor Kwaliteit met een hoofdletter. Dat we daarvoor gaan heeft te maken met onze ambitie dat we alle kinderen alle ontwikkelkansen willen bieden die mogelijk zijn. Dit omdat we geloven dat de wereld een beetje beter wordt als alle kinderen gelijke kansen krijgen. Om dat te bereiken doorbreken we grenzen en werken we in onze scholen en kindcentra op een aanstekelijke manier samen met opvang, culturele partners en diverse zorginstaties. Dit is waar de mensen van Tabijn hun bed voor uit komen.



Draad 2 - Ruimte voor plezier

Wij zijn op ons best met een lach op ons gezicht. Die lach ontstaat door hoe we met elkaar omgaan, met waardering voor elkaar. Die lach ontstaat ook omdat we ruimte creëren voor kinderen en voor medewerkers om zich op eigen wijze te ontwikkelen. Bij Tabijn zijn we namelijk van eigenheid. We geven geen handleiding waarin beschreven staat hoe een ieder zich dient te ontwikkelen. We zijn ervan overtuigd dat kinderen en medewerkers diep van binnen zelf weten welke manier van ontwikkelen het beste bij hen past. We zien het als onze taak om kinderen en medewerkers te helpen deze eigen-wijsheid naar boven te halen. Vervolgens maken we ruimte om vanuit deze eigen-wijsheid stappen te kunnen zetten. Dat is de bron van ons plezier.



Draad 3 - Vertrouwen als basis

Elke dag weer handelen we vanuit vertrouwen richting kinderen, ouders, collega's en partners. Daarom gaan we in ons contact met de ander steeds uit van ieders goede bedoelingen. Ook hebben we groot vertrouwen in elkaars vakmanschap, samenwerking met ouders, persoonlijke gedrevenheid en in ieders intrinsieke motivatie. We durven hierop te vertrouwen omdat we binnen Tabijn van harte bereid zijn om verantwoording af te leggen over keuzes die gemaakt werden, stappen die gezet zijn en over bereikte resultaten waar we trots op zijn. Bij Tabijn gaan vertrouwen en verantwoordelijkheid hand in hand.



Draad 4 - Voelbare verbinding

Verbinding is voor ons essentieel. Dat kan ook niet anders als je naam Tabijn is. Een geweven stof is namelijk niets anders dan draden die met elkaar verbonden zijn. Wij voelen ons verbonden met ons verhaal en met onze koers. Dit commitment is merkbaar binnen onze scholen en kindcentra. Al ons handelen is gericht op verbinding. Verbinding met kinderen, met ouders, met collega's en met externe partners. Verbinding is het beste medicijn tegen buitensluiting. Vanuit onze drang naar verbinding omarmen we verschillen en gaan we voor diversiteit. Zonder verbinding geen Tabijn.



Draad 5 - Veelzijdige ontwikkeling

Dat Tabijn Kwaliteit met een hoofdletter biedt, heeft voor een belangrijk deel te maken met onze kijk op ontwikkeling. Veelzijdigheid is hierin een belangrijk woord. Bij Tabijn ontwikkel je je als mens met al jouw talenten, wensen en verlangens. Je ontwikkelt je ook als mens onder de mensen. Onze wens is dat geen mens een eiland is en daarom laten we kinderen ervaren hoe je deel bent van een groter geheel en hoe je daar jouw eigen bijdrage aan kunt leveren. In onze kindcentra worden kinderen ook een wijzer mens, doordat we hen alle mogelijkheid bieden om te groeien in kennis, vaardigheden en competenties. En dat bekijken we breed: wetenschap, muziek, techniek, creativiteit, beweging, alles wordt ingezet om de ontwikkeling te stimuleren. We halen alles uit de kast om kinderen in de breedste zin van het woord toe te rusten voor het leven.



Draad 6 – Uitdagend werkklimaat

Ons werkklimaat is uitdagend, omdat je bij Tabijn lef mag tonen. Lef om te leren, te stralen, te falen, te struikelen, weer op te staan en door te gaan. We geven elkaar ruimte voor creativiteit, voor nieuwe plannen en we houden ervan als je met een verrassend idee op de proppen komt. Ook is er de ruimte om vanuit onze gezamenlijke bedoeling doelen te stellen die aansluiten bij het eigene van ieder kindcentrum en iedere school. We helpen elkaar door feedback te geven, elkaar te bevragen, aan te spreken en door kwaliteiten en verschillen te waarderen. Bij Tabijn kijken we elkaar recht in de ogen. Hier zijn we trots op en dit geeft ons energie.



Draad 7 - Klaar voor de toekomst

Kinderen zijn de toekomst. Vandaar dat we hen bij Tabijn zien als de belangrijkste stakeholders in het nadenken over de toekomst. De kinderen van Tabijn willen graag dat we investeren in muziek, dans, beweging en in fijne buitenruimtes waar het heerlijk spelen en ontmoeten is. Wij zijn blij met deze wens, omdat we geloven in volwassenen waar muziek in zit, die flexibel kunnen bewegen en die spelend leren. We gaan vol voor de beweging van school naar kindcentrum, omdat we geloven in een vloeiende ontwikkelingslijn waarin leren, spelen, ontdekken en ontspannen elkaar op een natuurlijke manier afwisselen. Dit ideaal gaat volgens ons het beste in vervulling op een plek waar iedereen dezelfde taal spreekt, zodat het niet uitmaakt of je op school bent of op de opvang. Bij Tabijn zijn we er voor vandaag én voor morgen.

Dit is wat Tabijn écht **Tabijn** maakt!

kwaliteits kompas



Sturen op kwaliteit

Ambitie **kwaliteit** Tabijn:

We bieden een rijke omgeving waarin elk kind en iedere professional zich met plezier ontwikkelt.



KWALITEITSZORG OP BASIS VAN GEÏNFORMEERD VERTROUWEN



Geïnfomeerd Vertrouwen

Anne Frank	Baken	Bareel	Binnenmeer	Bosschool	Branding
Cornelis	Cunera	Duif	Durf	Helmgras	Kornak
Leonardus	Mozaiek	Otterkolken	Paulusburcht	Rinket	Visser 't Hooft
Vlinder	Willem-Alexander	Windhoek	Algemene Documenten		

Tabijn
meér dan onderwijs

<https://tabijn.sharepoint.com/GV/SitePages/startpagina.aspx>

+ Gespreksmodel



**REGIE OP
KWALITEIT**

Kwaliteitscultuur

Om te kunnen werken vanuit de bedoeling en met de 6 sleutelprincipes heb je vertrouwen nodig en moet je vertrouwen geven. Je voelt je vrij om feedback te geven en vraagt de ander ook om feedback. We rekenen elkaar niet af, maar helpen elkaar elke dag een beetje beter te worden. We zien professionals niet als uitvoerders van een methode of opdracht, maar als ontwerpers van goed onderwijs en goede opvang!



BOUWEN AAN EEN
CULTUUR VAN
VERTROUWEN EN
VERANTWOORDEN

ONZE SLEUTELPRINCIPES

Sleutelprincipes

Een sleutelprincipe helpt ons te werken aan de bedoeling van ons onderwijs en de opvang. Het geeft richting aan HOE we werken en de keuzes die we maken.

We werken met 6 sleutelprincipes:

1 Weet wat werkt en denk in mogelijkheden.

Focus op wat er goed gaat en doe daar meer van. Denk in mogelijkheden in plaats van in beperkingen. Wees positief!

2 Wees nieuwsgierig. Door nieuwsgierig te zijn kom je er achter wat er werkt en waarom. Kijk hoe anderen het doen, stel vragen en onderzoek. Gebruik bronnen om beredeneerde keuzes te kunnen maken.

3 Werk samen. Alleen ga je snel, samen met anderen kom je verder! Werk samen met ouders, je collega's en met kinderen.

Zie juli voor de andere sleutelprincipes





Sleutelprincipes

4 Willen weten = merken, voelen en meten. Er zijn veel manieren om vast te stellen of we de goede dingen doen en of we de dingen goed doen. Je kunt het meten door middel van toetsen of vragenlijsten, maar je kunt het bijvoorbeeld ook laten zien in foto's of een filmpje. Goede kwaliteit merk je en voel je. Praat met elkaar over wat je ziet, merkt en voelt.

5 Dialoog. In een dialoog gaat het niet om wie er gelijk heeft of wie het het beste weet. In een dialoog praat je met elkaar over je vak, luister je, sta je open om wat te leren van de ander en vul je elkaar aan.

6 Blijf leren. Ook als volwassene ben je nooit uitgeleerd. Je leert de hele dag door samen te werken, met elkaar in gesprek te gaan, nieuwsgierig te zijn en nieuwe dingen uit te proberen. Ook door fouten te maken en daarop te reflecteren blijf je leren. Een goede professional kent zichzelf. Je kiest de scholing die bij je past en die je verder helpt in jouw ontwikkeling en die van jouw school/ kindcentrum. Ook een organisatie leert!

**MONITOREN,
BORGEN EN
VERANTWOORDEN**

(Zelf)evaluatie

Jaargesprekken

**Gesprekken over de
bedrijfsvoering/
begroting**

**Kindcentrumbezoeken
in audit-vorm/
thematisch**

Kwaliteitsgesprekken



ZELFEVALUATIE



Het jaarplan en het jaarverslag zijn de documenten waarin we de plannen en evaluaties vastleggen. Deze kun je zelf up-to date houden.

Gedurende het jaar verzamelen we data over de voortgang. Kennis, data en onderzoek liggen aan de basis van onze kwaliteit.

De evaluatie omvat onderwijs én opvang. Het inspectiekader onderwijs en de GGD inspectie voor opvang zijn minimum vereisten. Tabijn gaat voor de pluskwaliteit die op alle scholen aantoonbaar is.

Onze visie uit het Verhaal van Tabijn is richtinggevend.

De directie presenteert in het jaargesprek de uitkomsten van de zelfevaluatie.





EEN VOORBEELD...



KWALITEITSGESPREK

Opbrengsten basisvaardigheden



<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:e55d5a9e-4a32-47f5-8b43-c853d072942a>

DOELGERICHT

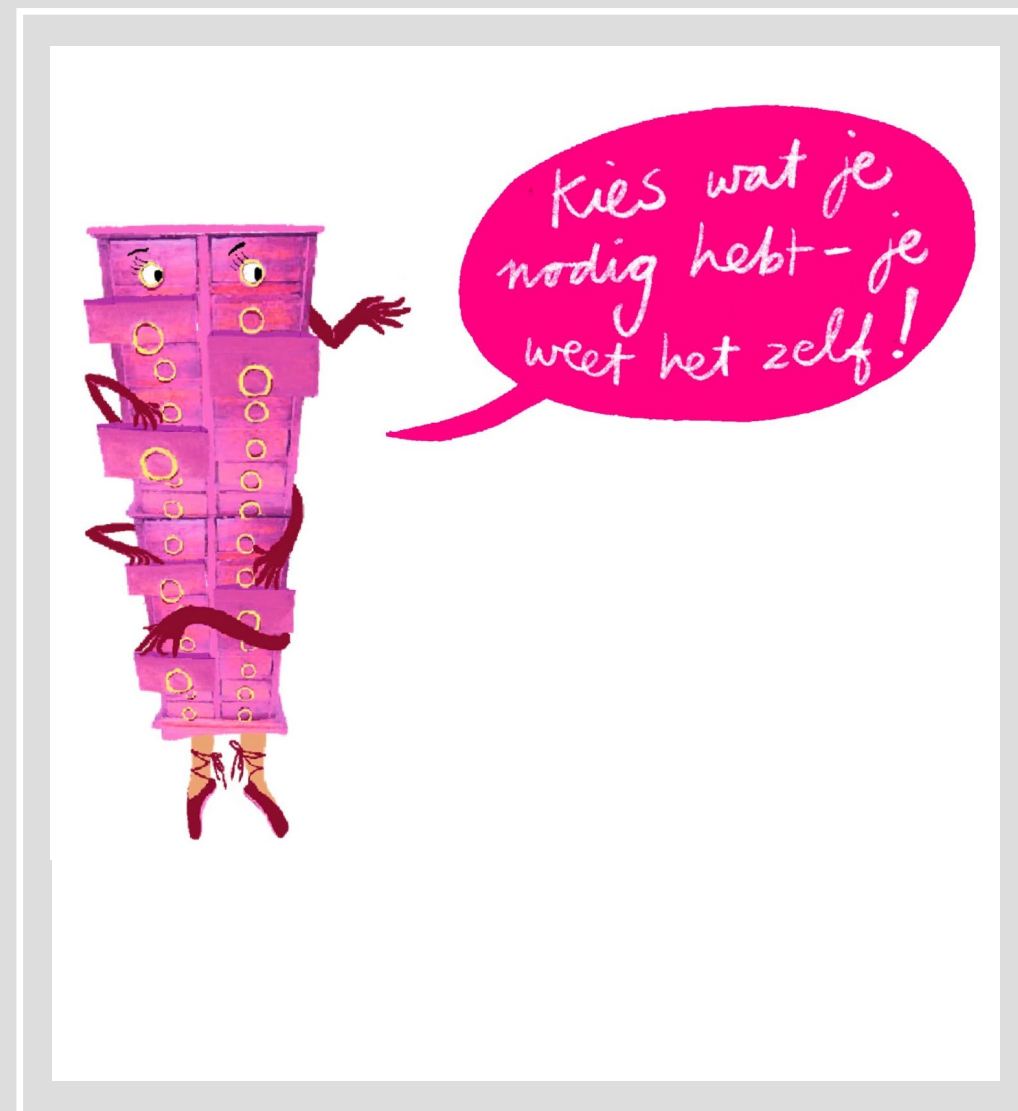
We formuleren onze doelen

Op Tabijn niveau in ons Koersplan en de jaarplannen

Op kindcentrum niveau in het schoolplan en de groepsplannen

Op kindniveau individueel op basis van kindgesprekken

We formuleren brede, ambitieuze en uitdagende doelen waarbij de inspectienorm de minimale basis is.



DOELEN UIT ONS JAARPLAN

WIJ ZIJN WERELDBURGERS

WIJ BIEDEN ONTWIKKELRUIMTE

WIJ BOUWEN AAN KINDCENTRA VAN DE TOEKOMST

Basisdocument Digitaal Welbevinden,
ondersteunend aan het opstellen eigen
kindcentrumvisie

ONTWIKKELTEAM 'INCLUSIE'

- Visie en ambitie geformuleerd
- Plan van aanpak opgesteld

ONTWIKKELTEAM 'HET GOEDE GESPREK'

Nieuwe Gesprekkencyclus ingevoerd

Besturingsfilosofie/
besluitvormingsstructuur is herijkt

Visie op kindcentra(ontwikkeling) is herijkt

ONTWIKKELTEAM 'BASISKWALITEIT KINDEROPVANG'

- Voedingsbeleid kindcentra ingevoerd
- Richtlijnen personele inzet aansturing/ coaching opgesteld

Organisatieontwerp rollen en functies kindcentra >
stappen gezet richting teamgericht organiseren

ONTWIKKELTEAM 'ANDERS KIJKEN NAAR...'

- Taal gegeven aan ambitie/ Norm gesteld
- Plan van aanpak opgesteld

ONTWIKKELTEAM 'HER ALLOCATIE FINANCIËN'

Tabijn



méér dan onderwijs

MONITOR KWALITEIT



Is een weergave(momentopname) van de resultaten en opbrengsten van het afgelopen jaar

Geeft richting aan de kwaliteitsdoelen van Tabijn en onderwerpen waarop geëvalueerd moet worden.

Uitgangspunt: directie vult de monitor zelf in en deze wordt met AD in gezamenlijkheid vastgesteld tijdens het jaargesprek (= verantwoording school/kindcentrum-AD)

Algemene directie legt verantwoording af over de kwaliteit op de scholen/kindcentra aan de hand van de monitor.

Binnen- en buitenruimtes	De inrichting van de binnen- en buitenruimtes voldoen aan alle (spel)materialen voldoen aan alle wettelijk eisen en stellen kinderen in staat zich op alle ontwikkelingsgebieden te ontplooiën.		Het kindcentrum heeft uitdagende binnen- en (groene) buitenruimtes gerealiseerd, die afgestemd zijn op de ontwikkelbehoeftes van kinderen van 0-13 jaar en dienen als derde pedagoog.
Doorstroomtoets groep 8	Het resultaten van de doorstroomtoets groep 8 liggen minimaal op of boven de signaleringswaarden van de inspectie.		De resultaten van de doorstroomtoets groep 8 komen overeen met de door de school geformuleerde ambities en de percentages fundamenteel niveau en streefniveau liggen minimaal op het gemiddelde van de referentiegroep met hetzelfde schoolgewicht.
Professionalisering	Professionalisering vindt geregisseerd vanuit directie/ kc-er plaats. Er wordt een actieve bijdrage geleverd aan de netwerken binnen Tabijn.		De professionalisering is structureel en op basis van de visie van het kindcentrum vormgegeven en een onderdeel van de Tabijnbrede leergemeenschap. Medewerkers nemen initiatief en ervaren eigenaarschap en ontwikkelruimte.
PROCESKWALITEIT			
Visie	Er is een heldere visie met eigen onderscheidende kwaliteitsaspecten geformuleerd op basis van 'Het Verhaal van Tabijn'. Doelen sluiten hierbij aan en worden geborgd.		De visie met de eigen onderscheidende kwaliteitsaspecten is duidelijk kindcentrumbreed zichtbaar, merkbaar, voelbaar verankerd in de organisatie. Het aanbod wordt verwoord in kindgerichte doelen die gemonitord worden en herkenbaar zijn in een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen.
Kind in beeld	Het kindcentrum volgt en registreert de ontwikkeling van de kinderen op het gebied van de cognitieve, de sociaal-emotionele, motorische, muzikale, creatieve, sociale en persoonlijke ontwikkeling nauwgezet en verwerkt de bevindingen in het pedagogisch/didactisch handelen.		Het kindcentrum volgt en registreert de ontwikkeling van de kinderen in een doorgaande ontwikkelingslijn (0-13 jaar) zoals in de basis beschreven staat en neemt dit als uitgangspunt voor het pedagogisch en didactisch handelen en formuleert kindgerichte doelen waardoor elk kind aangeboden krijgt wat hij/zij nodig heeft.
Voor- en Vroegschoolse Educatie	Alle medewerkers zijn gekwalificeerd in het werken met de VE-doelgroep (2,5-4 jaar) en deze kwalificatie wordt up to date gehouden. Het besluit VE wordt nageleefd. De ontwikkeling van de kinderen wordt gemonitord en besproken met ouders. Er is sprake van een warme overdracht naar het onderwijs		Alle professionals in de peutergroep beheersen de gekozen VE methode goed, besteden jaarlijks tijd aan bijscholing op de methode. Er is zichtbare ontwikkeling op de doelen uit het besluit VE. Er is sprake van een doorgaande ontwikkelingslijn van peuter naar kleuter. Bij de kleuters besteden de professional bewust aandacht aan de VE ontwikkeldoelen.
Inclusie	Het kindcentrum onderzoekt altijd de mogelijkheden om het leer- en ontwikkelingsaanbod aan te passen aan de behoeften van het kind.		Het kindcentrum heeft een inclusief aanbod waarin barrières voor leren en ontwikkelen zijn weggenomen en ieder kind kan participeren.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:aa1fcd02-2304-44aa-b85a-0cfee96ea3f2>

De Pedagogische Opdracht van Tabijn

KWALITEIT
PEDAGOGISCH
HANDELEN



<https://tabijn.sharepoint.com/IKC%20ontwikkeling/DEFINITIEF%20beleid/pedagogisch%20Opdracht%20Tabijn%20september%202024.pdf#search=pedagogische%20opdracht>

RESULTATEN DOORSTROOMTOETS 2026



School	IF	2F/1S	Opmerkingen
Anne Frank	+	+	
Branding	+	+	
Binnenmeer	+	-	Verhuizing, nieuw concept
Bosschool	+	+	
Bareel	+	+	
Baken	+	+	3-jaarlijks gemiddeld op 1S bijna op orde maar stijgende lijn.
Duif	+	+	
Durf	+	-	Weging hoger dan locaties apart. 3 jaarlijks gemiddelde in stijgende lijn maar staat onder druk.
Leonardus	+	+	
Mozaiek	+	+	
Cunera	+	+	
Helmgras	+	+	
Kornak	+	+	3 jaarlijks gemiddeld weer op orde
Cornelis	+	+	Paar tiende procenten onder 3 jaarlijks gemiddelde. Stijgende lijn
Otterkolken	+	+	
Rinket	+	-	Ongefilterde versie/nieuwkomers
Windhoek	+	+	
Willem Alexander	+	+	
Visser 't Hooft	+	+	
Paulusburcht	+	+	3-jaarlijks gemiddelde op orde
Vlinder	+	+	

DOORSTROOM PO-VO TABIJN



De Toekomst
is van jou!





RISICO'S: WAT HOUDT ONS BEZIG?

Inclusie (in relatie tot...)

Gedrag: schoolwereld – thuiswereld – straatwereld – online wereld

Digitaal welbevinden – digitale geletterdheid: nog onvoldoende urgentie

Kwaliteit van de medewerker: Hoe behouden we en krijgen we 'goede' medewerkers voor de groep/klas.

Onvoldoende continuïteit als gevolg van ziekteverzuim.

Onderwijshuisvesting en te volle scholen.

Het spanningsveld tussen innovatie, ruimte bieden en 'loslaten' en de resultaten op de basisvaardigheden.

LEREN, ONTWIKKELEN EN INNOVEREN

Opleidingsscholen bieden beroepsopleiding voor
meer dan 100 studenten

Netwerken

Onderzoekswerkplaats met lectoraat

Ontwikkelteams

Samenwerken en samen leren tussen kindcentra

Tabijnacademie

Schoolleiderstraject en Masteropleidingen

EMPO: universitaire master



Onderwijsregio Noorderwijs.

De verantwoording van de hoofdsubsidie 2025

In 2025 heeft de onderwijsregio Noorderwijs uitvoering gegeven aan de activiteiten zoals opgenomen in de subsidieregeling 'Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's'. De activiteiten richtten zich op werven, matches, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (toekomstige) onderwijsprofessionals.

Werving

Het regionale loket [echthetverschilmaken.nl](https://www.echthetverschilmaken.nl) is geactualiseerd en geoptimaliseerd als herkenbare landingsplaats voor potentiële nieuwe collega's. Daarnaast is een regionale inventarisatie uitgevoerd naar wervingsactiviteiten en best practices, waarvan de inzichten worden meegenomen in het beleidsplan 2026–2029.

Matches en arbeidsmarktinrichting

Er is data verzameld over het regionale scholenpalet, inclusief kenmerken en omvang van scholen, als basis voor verdere visievorming op 'anders organiseren' in de periode 2026–2029. Alle zij-instromers zijn in 2025 direct in dienst gekomen bij schoolbesturen, waarmee de regionale ambitie van een passende werkplek voor 100% van de doelgroep is gerealiseerd.

Opleiden en begeleiden

Studenten en zij-instromers hebben succesvol deelgenomen aan de programma's van de partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren (IPABO, Inholland en Vrije Universiteit). Vanaf studiejaar 2025–2026 is Samen Opleiden en Professionaliseren de norm voor alle leerjaren.

De samenwerking tussen pabo's en schoolbesturen is versterkt, onder meer door harmonisatie van de aanpak in stagescholen en de inrichting van een bestuurlijke samenwerking tussen de partnerschappen.

Voor het opleiden van leraren voor speciaal onderwijs en conceptscholen is in 2025 de projectorganisatie ingericht en voorbereidende planvorming uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een aanvullende subsidieaanvraag* voor verdere uitwerking in 2026.

Professionalisering

De inrichting van regionale werkgroepen voor professionalisering is vertraagd en start formeel in 2026. In 2025 is professionalisering grotendeels via afzonderlijke besturen vormgegeven, met financiële ondersteuning om continuïteit te waarborgen. Daarnaast is regio breed scholing op het thema inclusief onderwijs georganiseerd.

Afwijkingen en bijstellingen

In 2025 bleek dat volledige realisatie van alle doelstellingen binnen één subsidiejaar te ambitieus was. Daarom is een wijzigingsverzoek ingediend en goedgekeurd, waarmee resterende middelen zijn ingezet voor vergoedingen aan HBO- en MBO-stagiairs. De verdere uitwerking van diverse activiteiten loopt door in de beleidsperiode 2026–2029.

Opvolging aanbevelingen Realisatie-Eenheid

Naar aanleiding van het bestuurlijk peilgesprek is de werkwijze aangescherpt, zodat deze beter aansluit bij de subsidie-eisen en richtlijnen van het ministerie. Daarbij is gekozen voor een combinatie van een programmagestuurde en een ontwikkelingsgerichte aanpak.

Onderwijsregio Noorderwijs.

***De verantwoording van de aanvullende subsidie 2025**

Voor het opleiden van leraren voor speciaal onderwijs en conceptscholen is in 2025 de projectorganisatie ingericht en voorbereidende planvorming uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een aanvullende subsidieaanvraag voor verdere uitwerking in 2026. De activiteiten zijn uitgevoerd binnen twee inhoudelijke coalities: Coalitie Anders Organiseren en Coalitie Opleiden voor GO en conceptscholen, aangevuld met de inzet op stagevergoedingen ter versterking van de regionale arbeidsmarkt.

Versterken van bovenbestuurlijke samenwerking

Binnen de coalitie 'Anders organiseren' is in 2025 ingezet op het verdiepen en versterken van interbestuurlijke samenwerking tussen schoolbesturen en kinderopvangorganisaties. Er is een onderzoek uitgevoerd naar succesfactoren van boven bestuurlijke samenwerking, die heeft geresulteerd in een overzicht van doorslaggevende factoren.

Daarnaast zijn kritische succesfactoren benoemd. Deze analyse heeft geleid tot een gezamenlijk referentiekader dat richting geeft aan vervolgstappen en dat inzichtelijk maakt hoe samenwerking bijdraagt aan meerwaarde voor leerlingen. Aansluitend is een bestuurlijke kansenscan voorbereid en opgestart. De feitelijke verdieping en rapportage vinden begin 2026 plaats.

Versterking van opleiden en professionaliseren (GO en conceptscholen)

Binnen de coalitie 'Opleiden voor GO en conceptscholen' is ingezet op structurele versterking van professionalisering, opleidingsroutes en aansluiting tussen werkveld en lerarenopleidingen.

In 2025 is een werkgroep ingericht voor het delen van academieprogramma's tussen besturen, met als doel te komen tot een bovenbestuurlijke academie. Opleidingsprogramma's zijn uitgewisseld, verschillen tussen huidig en gewenst aanbod zijn verkend en opleidingsinstituten zijn aangesloten bij het overleg. De verdere uitwerking, inclusief digitale ontsluiting en bestuurlijke afspraken, loopt door in 2026.

Ten aanzien van personeel zonder lesbevoegdheid zijn bestaande leerroutes geïnventariseerd en is verkend hoe versnelling of maatwerk mogelijk kan worden vormgegeven. Ook is gestart met gesprekken over versterking van het Pabo-curriculum, met als ambitie het gespecialiseerde onderwijs (GO) en conceptscholen steviger te positioneren.

Stagevergoedingen en arbeidsmarkt

In 2025 zijn stagevergoedingen verstrekt aan HBO- en MBO-studenten binnen de onderwijsregio. Hiermee zijn financiële drempels verlaagd en is de aantrekkelijkheid van stages vergroot. De daadwerkelijke impact op instroom en doorstroom wordt in een later stadium onderzocht, zodra voldoende data beschikbaar is.

Financieel en voortgang

Van de begrote middelen voor samenwerking en professionalisering is in 2025 een deel besteed; meerdere trajecten kennen een doorlooptijd in 2026. De fase van verkennen, afstemmen en gezamenlijk ontwerpen is in 2025 nadrukkelijk doorlopen.



Algemene conclusie

Het jaar 2025 stond in het teken van analyse, verkenning, coalitievorming en voorbereiding. Hoewel niet alle beoogde resultaten zijn gerealiseerd, is aantoonbaar voortgang geboekt in het versterken van regionale samenwerking, het professionaliseren van opleidingsroutes en het verbeteren van de aansluiting tussen opleiding en werkveld. De ingezette trajecten worden in 2026 voortgezet en geconcretiseerd, met als centrale doelstelling: duurzame versterking van de onderwijskwaliteit en arbeidsmarktpositie binnen de onderwijsregio.



Jaarrekening 2025

Inhoudsopgave

A Geconsolideerde jaarrekening

A1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	2
A2	Geconsolideerde staat van baten en lasten	3
A3	Geconsolideerde kasstroomoverzicht	4
A4	Grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening	5
A5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	9
A6	Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	15

B Enkelvoudige jaarrekening Stichting

B1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	21
B2	Enkelvoudige Staat van baten en lasten	23
B3	Kasstroomoverzicht	24
B4	Grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening	26
B5	Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	27
B6	Model G: verantwoording subsidies	33
B7	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	36
B8	Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten	38
B9	Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	45
B10	Verbonden partijen	50
B11	Bestemming van het exploitatiesaldo	51

C Overige gegevens

C1	Controleverklaring Flynth	53
----	---------------------------	----

A1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatverwerking)

1	Activa	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	22.500	30.938
1.2	Materiële vaste activa	13.247.793	11.756.119
1.3	Financiële vaste activa	100	100
	<u>Totaal vaste activa</u>	13.270.393	11.787.157
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	2.104.056	1.848.873
1.7	Liquide middelen	12.332.361	12.596.799
	<u>Totaal vlottende activa</u>	14.436.417	14.445.672
	<u>Totaal activa</u>	27.706.810	26.232.829
2	Passiva	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.1	<u>Eigen vermogen</u>	15.860.151	13.890.227
2.3	<u>Voorzieningen</u>	1.716.015	1.638.349
2.5	<u>Kortlopende schulden</u>	10.130.644	10.704.253
	<u>Totaal passiva</u>	27.706.810	26.232.829

A2 Geconsolideerde balans van baten en lasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
Baten			
Rijksbijdragen	49.402.079	47.695.811	46.250.565
Overige overheidsbijdragen	1.930.115	835.949	1.118.047
Overige baten	<u>8.780.489</u>	<u>8.347.502</u>	<u>7.296.549</u>
Totaal baten	<u>60.112.683</u>	<u>56.879.262</u>	<u>54.665.161</u>
Lasten			
Personeelslasten	49.244.773	48.189.177	46.920.726
Afschrijvingen	1.702.586	1.785.246	1.666.808
Huisvestingslasten	3.069.343	2.991.200	3.101.175
Overige lasten	<u>4.116.017</u>	<u>4.034.639</u>	<u>3.715.427</u>
Totaal lasten	<u>58.132.719</u>	<u>57.000.262</u>	<u>55.404.136</u>
Saldo baten en lasten	<u>1.979.964</u>	<u>-121.000</u>	<u>-738.975</u>
Financiële baten	<u>249.508</u>	<u>280.000</u>	<u>352.543</u>
Saldo fin. baten en lasten	<u>249.508</u>	<u>280.000</u>	<u>352.543</u>
Resultaat	<u>2.229.472</u>	<u>159.000</u>	<u>-386.432</u>
Vennootschapsbelasting	259.548	207.000	123.680
Resultaat na belasting	<u>1.969.924</u>	<u>-48.000</u>	<u>-510.112</u>

A3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2025 EUR	2024 EUR
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Resultaat	1.979.964	-738.975
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.693.495	1.643.790
Afschrijvingen goodwill	8.438	8.436
Mutaties voorzieningen	77.666	-2.752.304
	<u>1.779.599</u>	<u>-1.100.078</u>
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>		
- Vorderingen	-255.183	29.468
- Kortlopende schulden	-573.609	2.860.716
	<u>-828.792</u>	<u>2.890.184</u>
- Betaalde vennootschapsbelasting	-259.548	-123.680
-Ontvangen interest	249.508	352.543
	<u>2.920.731</u>	<u>1.279.994</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.920.731	1.279.994
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Immateriële vaste activa (des)Investerings in materiële vaste activa	<u>-3.185.169</u>	<u>-2.437.648</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.185.169	-2.437.648
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>		
Mutatie kredietinstellingen Mutatie overige langlopende schulden	<u>0</u>	<u>-242.096</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	-242.096
Overige mutaties EV	<u>0</u>	<u>2.926.847</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>0</u>	<u>1.527.097</u>
Beginstand liquide middelen	12.596.799	11.069.702
Mutatie liquide middelen	<u>-264.438</u>	<u>1.527.097</u>
<u>Eindstand liquide middelen</u>	<u><u>12.332.361</u></u>	<u><u>12.596.799</u></u>

A4 Grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening

Algemene waarderingsgrondslagen

Algemeen

Stichting Tabijn is statutair gevestigd op de Trompet 1960, 1967 DB Heemskerk. Het KvK-nummer van de stichting is 41226831. De stichting heeft ten doel het bevorderen van het katholiek, protestants-christelijk, interconfessioneel en algemeen bijzonder basisonderwijs. Stichting Tabijn stelt zich niet hoofdelijk aansprakelijk voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.

Grondslag voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Tabijn zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Tabijn.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 BW2 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. In het bijzonder is RJ 660 Onderwijsinstellingen toegepast. Voorts is rekening gehouden met van toepassing zijnde ministeriele regelingen. Alle vermelden bedragen zijn in euro's.

Deelnemingen

Stichting Tabijn is 100% aandeelhouder van de Tabijn Opvang B.V.

Vergelijking met voorgaand jaar

De verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2024 zijn, als gevolg van herinrichting grootboek i.v.m. activeren meerjaren groot onderhoud, t.o.v. de vastgestelde jaarrekening 2024 aangepast. De boekwaarde per 31-12-2024 is ongewijzigd. Tevens zijn de rijkssubsidies niet meer op basis van de toegekende subsidies, maar op basis van de ontvangen bedragen verantwoord.

Waardering van de activa en de passiva

Activa en passiva zijn opgenomen tegen nominale waarde tenzij hieronder anders is vermeld. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa, verplichten, baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten bij stichting Tabijn effecten, vorderingen, liquide middelen en langlopende en kortlopende schulden.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio en direct toerekenbare transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Op vorderingen wordt een noodzakelijke geachte voorziening getroffen voor risico van oninbaarheid.

Waarderingsgrondslagen voor de balans

Materiele vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, dan wel lagere actuele waarde verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Investerings, niet zijnde verbouwing, worden boven de € 3.000 geactiveerd. Bouwinvesteringen, welke Tabijn (een deel) voor eigen rekening neemt, wordt boven de € 10.000 geactiveerd.

De afschrijvingen vinden lineair en naar vastgestelde periode plaats op basis van de verwachte economische levensduur. Hiervoor worden de volgende afschrijvingspercentages onderscheiden:

- Gebouw	2,5%
- Verbouwing	5%
- Leermiddelen	12,5%
- Vervoermiddelen	20%
- Inventaris	5% - 10%
- ICT	20%
- Digitale schoolborden	12,5%
- Installaties	12,5%

Voor investeringen groot onderhoud worden, afhankelijk van de levensduur per onderhoudspost, verschillende afschrijvingspercentages toegepast. Op de aankoop van de grond vindt geen afschrijving plaats.

De gebouwen, terreinen en inventaris, bekostigd via gemeentewege, behoeven niet te worden verzekerd tegen brand-/inbraak-/storm- en waterschade. De gemeente draagt het risico.

De gebouwen en terreinen worden opgenomen indien sprake is van economisch eigendom.

De permanente gebouwen waarin de scholen gehuisvest zijn en de terreinen zowel bebouwd als onbebouwd, zijn, voor zover niet anders wordt aangegeven, juridisch eigendom van het schoolbestuur. De economische eigendommen berusten bij de gemeenten. Zodra de gebouwen en terreinen niet meer voor onderwijs gebruikt worden, dient het schoolbestuur deze gebouwen en terreinen om niet over te dragen aan de gemeente.

Immateriële vaste activa

De onder de immateriële vaste activa opgenomen goodwill is gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Het afschrijvingspercentage is gesteld op 12,5% (8 jaar), in overeenstemming met de schooltijd van een leerling.

Financiële vaste activa

De onder de beleggingen opgenomen obligaties zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Aangezien de obligaties tot einde looptijd worden aangehouden, vindt geen aanpassing plaats naar lagere beurswaarde.

Vorderingen

De vorderingen zijn bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde (inclusief transactie- kosten). De vorderingen zijn daarna opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Voor zover nodig zijn voorzieningen voor mogelijke oninbaarheid in aftrek genomen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en staan, tenzij anders wordt vermeld, ter vrije beschikking.

Eigen Vermogen

Algemene reserve

De algemene reserve dient voor het opvangen van positieve en negatieve exploitatieresultaten. De reserve kan in specifieke situaties door stichting Tabijn voor bepaalde doeleinden worden aangewend. Dit met de uitdrukkelijke instemming van de Raad van Toezicht.

Bestemmingsreserves publiek:

Exploitatiereserve scholen

De exploitatiereserve scholen wordt gebruikt om de positieve of negatieve exploitatieresultaten mee te verrekenen. De reserve kan in specifieke situaties door de school worden aangewend, mits de ondergrens niet wordt bereikt.

Bestemmingsreserves privaat:

Het resultaat van de kinderopvang is onder de bestemmingsreserve privaat gebracht. Door fusie tussen stichting Tabijn en steunstichting Tabijn per 1 januari 2014 zijn de gelden van de steunstichting toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Voorzieningen

Voorzieningen worden in de balans opgenomen voor:

- Verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op balansdatum onzeker zijn, maar redelijkerwijs is in te schatten;
- Op de balansdatum aanwezige risico's van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs te schatten is;
- Lasten die in een volgend verslagjaar zullen worden gemaakt waarvan de oorsprong in het verslagjaar of in het voorgaand verslagjaar ligt en de voorziening er toe dient de lasten gelijkmatig te verdelen over het aantal verslagjaren.

Voorziening jubileumuitkeringen

Jaarlijks wordt de uitkering aan de voorziening onttrokken en het opgebouwde van de aanwezige werknemers per balansdatum aan de voorziening gedoteerd. Er wordt met loonontwikkeling cao-po rekening gehouden en de voorziening wordt in verband met de toekomstige onzekere rente tegen de nominale waarde berekend.

Voorziening wachtgelduitkeringen

De voorziening wordt bepaald aan de hand van het aantal wachtgelders waar aan het eind van het jaar toekomstige wachtgelduitkeringen tegenover staan. De voorziening wordt tegen de nominale waarde berekend, omdat de exacte looptijd of het moment van uitstroom onzeker is.

Voorziening langdurig zieken

Jaarlijks wordt de uitkering aan de voorziening onttrokken en het opgebouwde recht van de aanwezige werknemers op balansdatum aan de voorziening gedoteerd. De voorziening wordt gevormd voor medewerkers die naar verwachting na twee jaar niet meer terugkeren in het arbeidsproces.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt opgenomen van de gespaarde uren per einddatum verslagperiode, voor personeelsleden ouder dan 57 jaar waarbij een opnameplan is overeengekomen voor een looptijd van maximaal 5 jaar.

Langlopende schulden

De lening wordt tegen nominale waarde opgenomen. De aflossingsverplichting korter dan een jaar wordt onder de kortlopende schulden verantwoord.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd van overwegend korter dan 1 jaar.

Personeelsbeloningen/pensioenen

De stichting heeft de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP het bedrijfstakpensioenfonds

voor overheid en onderwijs. De pensioenregeling is te typeren als een toegezegde pensioenregeling. Het ABP kan onvoldoende betrouwbare gegevens verstrekken om de vereiste berekeningen te maken.

Op basis van de uitzonderingsbepalingen voor bedrijfstakpensioenfondsen (RJ271.309) zijn de lasten en de verplichtingen van de toegezegde pensioenregelingen verwerkt alsof er sprake zou zijn van een toegezegde bijdrageregeling. Derhalve zijn de verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op de verplichtingen in verband met bijdragen 74

aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarover de bijdragen zijn verschuldigd. (de RJ-Uiting 2009-2 inzake ontwerp- richtlijn 271.3 is nog niet in deze jaarrekening opgenomen). Volgens gegevens van het ABP was de dekkingsgraad eind 2025 123,5% en eind 2024 111,7%.

Grondslagen bij de exploitatie

Resultaat

Het resultaat is het verschil tussen de baten en de lasten en wordt toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen.

Baten en lasten

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben en worden gesplitst over de scholen waarop zij betrekking hebben.

Kosten die betrekking hebben over meerdere kalenderjaren doordat ze toezien op een schooljaar worden per factuur beoordeeld. Indien bij uitsplitsing het bedrag onder een vastgesteld normbedrag valt dan verantwoord Tabijn de kosten in het kalenderjaar waar de factuurdatum op staat.

De totale scholingskosten worden geboekt in het kalenderjaar van de start van de opleiding.

Rijksbijdragen OC&W

Rijksbijdragen (lumpsum) worden op basis van de jaarlijkse toekenning in de staat van baten en lasten van het betreffende verslagjaar verwerkt.

Wet Normering Topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van toepassing. Bij de verantwoording van de bezoldiging in de jaarrekening is uitgegaan van de bepalingen zoals opgenomen in de 'Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 8 december 2012, nr. WJZ/353186 (10126)'.

Grondslagen bij bepaling exploitatiesaldo

Het Tabijnbureau heeft een vast budget toegewezen gekregen. Maandelijks worden alle betreffende uitgaven van het bureau verwerkt en op het einde van het jaar vloeit hier een saldo uit voort. Dit wordt verrekend met de algemene reserve van het bureau.

Grondslagen kasstroomoverzicht

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

A5 Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Activa

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

		Saldo			Mutaties						Saldo		
		31-12-2024			2025						31-12-2025		
		Verkrijgings- prijs	Afschrijvingen	Boekwaarde	Investeringen	Des- investerings	volledig afgeschreven	Afschrijvingen	Des- afschrijving	volledig afgeschreven	Verkrijgings- prijs	Afschrijvingen	Boekwaarde
EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR		
1.2.0	Goodwill	67.500	36.562	30.938	0	0	0	8.438	0	0	67.500	45.000	22.500

1.2 Materiële vaste activa

		Saldo			Mutaties						Saldo		
		31-12-2024			2025						31-12-2025		
		Verkrijgings- prijs	Afschrijvingen	Boekwaarde	Investeringen	Des- investerings	volledig afgeschreven	Afschrijvingen	Des- afschrijving	volledig afgeschreven	Verkrijgings- prijs	Afschrijvingen	Boekwaarde
EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR		
1.2.0	Grond	438.203	0	438.203	0	0	0	0	0	0	438.203	0	438.203
1.2.1	Gebouw	2.630.037	1.047.079	1.582.958	695.384	0	0	68.003	0	0	3.325.421	1.115.082	2.210.340
1.2.1	Verbouwingen	5.303.253	1.884.393	3.418.860	655.934	0	31.743	304.061	0	31.743	5.927.444	2.156.711	3.770.730
	Noodlokalen	742.609	470.177	272.432	0	0	0	87.634	0	0	742.609	557.811	184.797
1.2.1	Installaties	217.167	4.732	212.435	458.454	0	0	21.927	0	0	675.621	26.659	648.962
1.2.2	Inventaris	7.424.214	3.714.931	3.709.283	635.176	0	177.523	544.635	0	177.523	7.881.867	4.082.043	3.799.824
	ICT	2.943.070	1.638.279	1.304.791	533.647	0	481.547	472.746	0	481.547	2.995.170	1.629.478	1.365.692
1.2.3	Leermiddelen, speel- en spelmateriaal	1.498.371	815.471	682.900	205.541	12.545	124.770	166.457	653	124.770	1.566.597	856.505	710.091
1.2.4	Overige materiële vaste activa												
	Vervoermiddelen	143.425	65.464	77.961	0	0	0	28.685	0	0	143.425	94.149	49.277
	Subtotaal materiële vaste activa	21.340.349	9.640.526	11.699.823	3.184.136	12.545	815.583	1.694.148	653	815.583	23.696.357	10.518.438	13.177.916
1.2.5	Verbouwing in uitvoering	35.033	0	35.033	-403	0	0	0	0	0	34.630	0	34.630
	Buitenruimtes in uitvoering	10.281	0	10.281	-12.281	0	0	0	0	0	-2.000	0	-2.000
	Inventaris in uitvoering	3.315	0	3.315	-3.315	0	0	0	0	0	0	0	0
	ICT in uitvoering	7.667	0	7.667	29.580	0	0	0	0	0	37.247	0	37.247
	Totaal in uitvoering	56.296	0	56.296	13.581	0	0	0	0	0	69.877	0	69.877
	Totaal materiële vaste activa	21.396.645	9.640.526	11.756.119	3.197.717	12.545	815.583	1.694.148	653	815.583	23.766.234	10.518.438	13.247.793

De verkrijgingsprijs en cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2024 zijn, als gevolg van herinrichting grootboek i.v.m. activeren meerjaren groot onderhoud, t.o.v. de vastgestelde jaarrekening 2024 aangepast. De boekwaarde per 31-12-2024 is ongewijzigd.

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 31-12-2024	Mutaties +/- 2025	Boekwaarde 31-12-2025
	EUR	EUR	EUR
1.3.5 Deelneming (Tabijn Opvang B.V.)	100	0	100
Totaal financiële vaste activa	100	0	100

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.5.1 Debiteuren	250.768	94.485
1.5.2 Kortlopende vorderingen op OCW	186.845	233.139
1.5.5 Overige vorderingen		
Vorderingen gemeenten	62.441	0
Overige vorderingen	29.407	34.870
	91.848	34.870
1.5.6 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde-, vooruitontvangen facturen en nog te ontvangen posten	1.574.595	1.486.379
Totaal vorderingen	2.104.056	1.848.873

1.5.2 Kortlopende vorderingen op OC&W

In tegenstelling tot voorgaande jaren worden de OC&W subsidies niet meer geboekt o.b.v. beschikkingen, maar op de daadwerkelijke ontvangen bedragen. De vergelijkende jaarcijfers 2024 zijn eveneens aangepast.

1.7 Liquide middelen

		31-12-2025	31-12-2024
		EUR	EUR
1.7.2	Banken (inclusief spaarrekening)	12.332.361	12.596.799
	Totaal liquide middelen	12.332.361	12.596.799

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

		Mutaties t/m 31-12-2025			
		Saldo	Bestemming	Overige	Saldo
		31-12-2024	Resultaat	Mutaties	31-12-2025
		EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.0	Kapitaal/Aandelenvermogen	554	0	0	554
2.1.1	Algemene reserve	4.418.931	3.256.130	2.926.847	10.601.908
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	8.163.218	-1.268.906	-2.926.847	3.967.465
2.1.3	Bestemmingsreserve privaat	1.307.524	-17.300		1.290.224
	totaal bestemmingsreserve	9.470.742	-1.286.206	-2.926.847	5.257.689
	Totaal eigen vermogen	13.890.227	1.969.924	0	15.860.151

Bestemmingsreserves

Uitsplitsing publiek - privaat

		Mutaties		31-12-2025	
		t/m			
		Saldo	Bestemming	Overige	Saldo
		31-12-2024	Resultaat	Mutaties	31-12-2025
		EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.2	<u>Bestemmingsreserves Publiek</u>				
	Reserve scholen	4.396.885	-1.069.484	341.856	3.669.257
	Koersplan 19-23	331.424	-33.216	0	298.208
	NPO-gelden	508.062	-166.206	-341.856	0
	Groot onderhoud	2.926.847		-2.926.847	0
	Totaal publiek	8.163.218	-1.268.906	-2.926.847	3.967.465
2.1.3	<u>Bestemmingsreserves Privaat</u>				
	Opvang	0	0	0	0
	Steunstichting	1.307.524	-17.300	0	1.290.224
	Totaal privaat	1.307.524	-17.300	0	1.290.224
	Totaal	9.470.742	-1.286.206	-2.926.847	5.257.689

NPO-gelden

De bestemmingsreserve NPO-gelden is per 31 december 2025 opgeheven. Het saldo, afschrijvingskosten van gedane investeringen, is overgeheveld naar de reserve van de scholen.

Groot onderhoud

De bestemmingsreserve is per 1 januari 2025 opgeheven en het saldo is toegevoegd aan de algemene reserve.

2.3 Voorzieningen

		Mutaties 2025				Onderverdeling saldo 2025			
		Saldo 31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31-12-2025	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.3.1	Personeelsvoorzieningen								
	Jubileumuitkeringen	452.314	90.019	57.297	0	485.036	48.504	194.014	242.518
	Wachtgelduitkeringen	634.446	100.000	64.108	0	670.338	67.034	268.135	335.169
	Langdurig zieken	551.589	522.036	515.638	0	557.987	463.291	94.696	0
	Duurzaam inzetbaarheid	0	0	0	2.654	2.654			
					-				
	Totaal voorzieningen	1.638.349	712.055	637.043	2.654	1.716.015			

2.3.1 Jubileumuitkeringen

Deze voorziening wordt gevormd voor uitbetaling van toekomstige jubileumuitkeringen voor personeel bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

Wachtgelduitkeringen

Er is € 64.108 onttrokken en € 100.000 toegevoegd aan de voorziening wachtgelduitkeringen.

Langdurig zieken

De voorziening wordt berekend voor medewerkers die op 31 december 2025 ziek zijn en waarvan de verwachting is dat zij twee jaar ziek blijven.

2.5 Kortlopende schulden

		31-12-2025	31-12-2024
		EUR	EUR
2.5.3	Crediteuren	1.130.333	915.378
2.5.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.285.336	2.228.957
2.5.8	Schulden terzake pensioenen	651.634	558.995
2.5.9	Overige kortlopende schulden		
	Overige	595.514	137.904
		595.514	137.904
2.5.10	<u>Overlopende passiva</u>		
	Geormerkte subsidies OC&W	1.285.846	1.665.872
	Vakantie- en eindejaarsuitkering	1.985.934	1.629.335
	Overige te besteden subsidies	579.144	2.703.879
	Overige overlopende passiva	1.616.903	863.933
		5.467.827	6.863.019
	Totaal kortlopende schulden	10.130.644	10.704.253

2.5.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De nog te betalen belasting op 31 december 2025 betreft de loonheffing (LH) over de maand december welke eind januari 2026 voldaan is.

2.5.10 Geormerkte subsidies OC&W

In tegenstelling tot voorgaande jaren worden de geormerkte subsidies OC&W niet meer geboekt o.b.v. beschikkingen, maar op de daadwerkelijke ontvangen bedragen.

De vergelijkende jaarcijfers 2024 zijn eveneens aangepast.

2.5.10 Overige te besteden subsidies

De gemeente Uitgeest heeft een aantal termijnbetalingen vernieuwbouw Binnenmeer eind 2024 overgemaakt. De facturen van de aannemer zijn in 2025 ontvangen en betaald.

2.5.10 Overige overlopende passiva

De vernieuwbouw Binnenmeer is in het najaar 2025 in gebruik genomen, echter zijn er nog te verwachten facturen ad. € 482.000.

De vooruit ontvangen gelden van de ouders kinderopvang is door groei en prijsindexering toegenomen. Het verschil tussen 31-12-25 en 31-12-24 is € 164.000.

Per 31-12-2025 heeft Tabijn Opvang BV nog € 140.000 aan VpB te betalen.

A6 Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

Baten

Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
Rijksbijdrage (PO)	43.425.320	42.321.352	40.951.014
	43.425.320	42.321.352	40.951.014
<u>Overige subsidies OCW</u>			
Geormerkte subsidies	2.189.286	1.398.283	1.081.307
Niet-geormerkte subsidies	2.390.181	2.675.742	2.839.409
	4.579.467	4.074.025	3.920.716
Rijksmiddelen SWV	1.397.292	1.300.434	1.378.835
	49.402.079	47.695.811	46.250.565
Totaal rijksbijdragen OCW	49.402.079	47.695.811	46.250.565

Overige overheidsbijdragen

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.216.130	349.900	899.572
Overige overheidsbijdragen	713.985	486.049	218.475
	1.930.115	835.949	1.118.047
Totaal overige overheidsbijdragen	1.930.115	835.949	1.118.047

Overige baten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	EUR	EUR	EUR
BSO en Peuter(dag)opvang	8.134.379	7.982.452	6.688.306
Verhuur	114.512	89.000	101.594
Detachering personeel	269.720	194.650	312.784
Overige	261.878	81.400	193.865
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal overige baten	8.780.489	8.347.502	7.296.549

Lasten

Personele lasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
<u>Lonen en salarissen</u>			
Bruto Salarissen	36.888.222	35.692.755	34.628.994
Sociale lasten	5.774.195	5.619.358	5.483.861
Pensioenpremie	4.835.362	4.672.164	4.555.844
<u>Lonen en salarissen</u>	47.497.779	45.984.277	44.668.699
<u>Overige personele lasten</u>			
Dotatie jubileumuitkeringen	90.019	0	134.297
Onttrekking jubileumuitkeringen	-57.297	0	-57.404
wachtgelduitkeringen	100.000	100.000	100.000
Dotatie langdurig zieken	522.036	0	388.470
Onttrekking langdurig zieken	-515.638	0	-263.185
Arbo-kosten	274.125	180.000	217.443
Inhuur personeel	755.110	495.711	761.059
Reiskosten woon-werk	171.555	131.246	172.095
Prof onderwijs/opleiding	1.197.508	1.136.253	1.328.241
Vertrekpremies	30.013	50.000	31.920
Overige	369.395	291.690	417.730
	2.936.826	2.384.900	3.230.666
Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen (zwangerschap, bevallings- en ouderschapsverlofuitkeringen)	-1.189.832	-180.000	-978.639
Totaal personele lasten	49.244.773	48.189.177	46.920.726

FTE per functie

Bestuur/management	33,4	34,2	32,3
Onderwijzend personeel	355,3	343,4	347,4
onderwijzend en ondersteunend personeel	176,9	172,0	179,6
Totaal	565,6	549,6	559,3

Afschrijvingen op materiële vaste activa

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	EUR	EUR	EUR
<u>Afschrijvingslasten</u>			
Goodwill	8.438	8.386	8.436
Vervoermiddelen	28.685	41.771	19.751
Schoolmeubilair	544.635	568.937	543.318
Computerapparatuur	472.746	456.507	472.869
Leermiddelen PO	166.457	188.130	166.627
Gebouwen	68.003	82.922	65.751
Noodlokalen	346.612	398.654	340.239
Verbouwingen	45.083	39.939	45.358
Installaties	21.927	0	0
Totaal afschrijvingslasten MVA	1.694.148	1.776.860	1.653.913
Rentelasten	0	0	4.459
Totaal kapitaallasten	1.702.586	1.785.246	1.666.808

Huisvestingslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	EUR	EUR	EUR
Huur	59.290	32.700	46.395
Verzekeringen	55.193	40.200	46.987
Klein onderhoud en exploitatie	728.667	671.900	765.957
Energie en water	659.225	737.350	764.831
Schoonmaakkosten	1.300.086	1.298.000	1.237.491
Heffingen	67.138	62.950	62.055
Groot onderhoud	69.334	42.000	48.854
Overige	130.410	106.100	128.605
Totaal huisvestingslasten	3.069.343	2.991.200	3.101.175

Overige lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	EUR	EUR	EUR
<u>Administratie- en beheerslasten</u>			
ICT-kosten	695.120	662.650	622.422
Reis- en verblijfskosten	23.127	24.550	21.273
Accountantskosten	55.093	41.600	66.235
Telefoon- en portokosten e.d.	100.136	89.975	93.996
Kantoorartikelen	13.167	22.900	16.642
Bestuurskosten	49.660	57.000	43.161
Reproductie / Drukwerk	163.731	162.449	142.842
	1.100.034	1.061.124	1.006.571
Leermiddelen	1.618.406	1.429.513	1.350.195
<u>Overige</u>			
Representatie- en PR-kosten	169.044	201.050	195.669
Kantinekosten	138.216	106.500	142.772
Voedingskosten	170.175	155.200	161.226
Verzorgingskosten	10.706	12.300	8.746
Contributies/abonnementen	219.137	211.600	244.905
Medezeggenschapsraden	5.699	14.250	5.416
Kosten salaris-/HRM-pakket	84.588	100.000	81.914
Autokosten	36.628	40.900	47.296
Juridische- en advieskosten	130.080	127.500	106.387
Vrijwilligersbijdrage	39.185	54.400	45.552
Cultuurkosten	150.160	152.500	132.721
Kosten activiteiten	11.563	96.000	8.367
Overige	232.396	271.802	177.690
	1.397.577	1.544.002	1.358.661
Totaal overige lasten	4.116.017	4.034.639	3.715.427

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van de accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW:

	Flynth	Flynth	Flynth
Onderzoek jaarrekening 2025	55.000	41.600	0
Onderzoek jaarrekening 2024	93	0	50.000
Onderzoek jaarrekening 2023	0	0	7.853
Andere controle opdrachten	0	0	8.382
	55.093	41.600	66.235

Financiële baten en lasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
<u>Financiële baten en lasten</u>			
Rentelasten/ -baten	249.508	280.000	352.543
Saldo fin. baten en lasten	249.508	280.000	352.543

Vennootschapsbelasting

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
Af te dragen VpB	259.548	207.000	123.680

B1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatverwerking)

1	Activa	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	11.487.547	10.730.799
1.3	Financiële vaste activa	2.701.136	1.901.974
	<u>Totaal vaste activa</u>	14.188.683	12.632.773
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	2.908.572	2.016.200
1.7	Liquide middelen	8.761.665	10.288.562
	<u>Totaal vlottende activa</u>	11.670.237	12.304.762
	<u>Totaal activa</u>	<u>25.858.920</u>	<u>24.937.535</u>

2	Passiva	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.1	<u>Eigen vermogen</u>	15.860.051	13.890.127
2.3	<u>Voorzieningen</u>	1.545.371	1.522.526
2.4	<u>Langlopende schulden</u>		
2.5	<u>Kortlopende schulden</u>	8.453.498	9.524.882
	<u>Totaal passiva</u>	<u>25.858.920</u>	<u>24.937.535</u>

B2 Enkelvoudige staat van baten en lasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
Baten			
Rijksbijdragen	49.402.079	47.695.811	46.227.998
Overige overheidsbijdragen	1.299.971	743.949	631.094
Overige baten	<u>645.533</u>	<u>359.250</u>	<u>607.370</u>
Totaal baten	<u>51.347.583</u>	<u>48.799.010</u>	<u>47.466.462</u>
Lasten			
Personeelslasten	43.053.375	42.163.636	41.517.547
Afschrijvingen	1.561.226	1.622.814	1.505.619
Huisvestingslasten	2.670.431	2.830.900	2.764.054
Overige lasten	<u>3.107.630</u>	<u>2.966.660</u>	<u>2.925.420</u>
Totaal lasten	<u>50.392.662</u>	<u>49.584.010</u>	<u>48.712.640</u>
Saldo baten en lasten	<u>954.921</u>	<u>-785.000</u>	<u>-1.246.178</u>
Financiële baten	<u>215.841</u>	<u>280.000</u>	<u>327.654</u>
Saldo fin. baten en lasten	215.841	280.000	327.654
Resultaat	<u>1.170.762</u>	<u>-505.000</u>	<u>-918.524</u>
Resultaat deelneming	<u>799.162</u>	<u>457.000</u>	<u>408.412</u>
Totaal resultaat	<u>1.969.924</u>	<u>-48.000</u>	<u>-510.112</u>

B3 Kasstroomoverzicht

	2025 EUR	2024 EUR
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Resultaat	954.921	-1.246.178
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	1.561.226	1.505.619
Mutaties voorzieningen	<u>22.845</u>	<u>-2.749.334</u>
	1.584.071	-1.243.715
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>		
- Vorderingen	-892.372	-189.735
- Effecten		
- Kortlopende schulden	<u>-1.071.384</u>	<u>2.466.034</u>
	-1.963.756	2.276.299
- ontvangen interest	<u>215.841</u>	<u>327.654</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	791.077	114.060
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Immateriële vaste activa		
(des)Investerings in materiële vaste activa	-2.317.974	-2.355.662
(des)Investerings in financiële vaste activa	<u>799.162</u>	<u>408.412</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.518.812	-1.947.250
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>		
	0	0
Overige mutaties EV	<u>-799.162</u>	<u>2.518.435</u>

Mutatie liquide middelen

-1.526.897

685.245

Beginstand liquide middelen

10.288.562

9.603.317

Mutatie liquide middelen

-1.526.897

685.245

Eindstand liquide middelen

8.761.665

10.288.562

B4 Grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening

1. Algemene grondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Voor de waarderingsgrondslagen en de resultaatbepaling is gebruikgemaakt van de in artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om dezelfde grondslagen toe te passen als in de geconsolideerde jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ). De in de enkelvoudige jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn derhalve gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening, tenzij anders vermeld.

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening.

2. Waardering van deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen kostprijs. Indien het aandeel in de verliezen van een deelneming groter is dan de boekwaarde van de deelneming, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Verdere verliezen worden slechts verwerkt indien en voor zover Tabijn garant staat voor de schulden van de deelneming of de feitelijke verplichting heeft om deze verliezen te compenseren.

3. Overige financiële vaste activa

Leningen aan groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen indien van toepassing.

4. Eigen vermogen

Voor een toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening. Eventuele verschillen tussen het geconsolideerde en enkelvoudige eigen vermogen worden toegelicht in de enkelvoudige jaarrekening.

5. Specifieke activiteiten en posten

Tabijn is actief in de onderwijssector en ontvangt subsidies. Subsidies worden verantwoord in de periode waarin zij worden ontvangen, tenzij anders vermeld.

B5 Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa	Saldo			Mutaties						Saldo		
	31-12-2024			2025						31-12-2025		
	Verkrijgings- prijs EUR	Afschrijvingen EUR	Boekwaarde EUR	Investeringen EUR	Des- investeringen EUR	volledig afgeschreven EUR	Afschrijvingen EUR	Des- afschrijving EUR	volledig afgeschreven EUR	Verkrijgings- prijs EUR	Afschrijvingen EUR	Boekwaarde EUR
Grond	438.203	0	438.203	0						438.203	0	438.203
Gebouw	2.137.480	1.020.399	1.117.081	0			53.371			2.137.480	1.073.770	1.063.711
Verbouwingen	5.159.084	1.873.404	3.285.680	605.207		31.743	294.159		31.743	5.732.548	2.135.820	3.596.726
Noodlokalen	445.218	225.239	219.979	0			35.181			445.218	260.420	184.798
Installaties	217.167	4.732	212.435	458.454			21.927			675.621	26.659	648.962
Inventaris	7.025.482	3.626.595	3.398.887	529.409		177.523	510.684		177.523	7.377.368	3.959.756	3.417.612
ICT	2.927.197	1.633.523	1.293.674	528.205		481.547	469.320		481.547	2.973.855	1.621.296	1.352.559
Leermiddelen, speel- en spelmateriaal	1.473.311	807.246	666.065	195.010	12.545	124.770	162.881	653	124.770	1.531.006	844.704	686.302
<u>Overige materiële vaste activa</u>												
Vervoermiddelen	68.512	26.013	42.499	0			13.703			68.512	39.716	28.797
Subtotaal materiële vaste activa	19.891.654	9.217.151	10.674.503	2.316.285	12.545	815.583	1.561.226	653	815.583	21.379.811	9.962.141	11.417.670
Verbouwing in uitvoering	35.033		35.033	-403						34.630		34.630
Buitenruimtes in uitvoering	10.281		10.281	-12.281						-2.000		-2.000
Inventaris in uitvoering	3.315		3.315	-3.315						0		0
ICT in uitvoering	7.667		7.667	29.580						37.247		37.247
Totaal in uitvoering	56.296	0	56.296	13.581	0	0	0	0	0	69.877	0	69.877
Totaal materiële vaste activa	19.947.950	9.217.151	10.730.799	2.329.866	12.545	815.583	1.561.226	653	815.583	21.449.688	9.962.141	11.487.547

Financiële vaste activa

	Boekwaarde 31-12-2024	Mutaties -/- 2025	Boekwaarde 31-12-2025
	EUR	EUR	EUR
Deelneming (Tabijn Opvang B.V.)	1.901.974	799.162	2.701.136
Totaal financiële vaste activa	1.901.974	799.162	2.701.136

Vlottende activa

Vorderingen

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Debiteuren	218.110	51.917
Kortlopende vorderingen op OCW	186.845	233.139
R/C Tabijn Opvang BV	878.291	267.229
Overige vorderingen		
Vorderingen gemeenten	62.441	0
Overige vorderingen	29.407	34.870
	91.848	34.870
Overlopende activa Vooruitbetaalde-, vooruitontvangen facturen en nog te ontvangen posten	1.533.478	1.429.045
Totaal vorderingen	2.908.572	2.016.200

1.5.2 Kortlopende vorderingen op OC&W

In tegenstelling tot voorgaande jaren worden de OC&W subsidies niet meer geboekt o.b.v. beschikkingen, maar op de daadwerkelijke ontvangen bedragen. De vergelijkende jaarcijfers 2024 zijn eveneens aangepast.

Liquide middelen

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Banken (inclusief spaarrekening)	8.761.665	10.288.562
Totaal liquide middelen	8.761.665	10.288.562

Passiva

Eigen vermogen

	Mutaties t/m		31-12-2025	
	Saldo 31-12-2024	Bestemming Resultaat	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2025
	EUR	EUR	EUR	EUR
Kapitaal	454			454
Algemene reserve	2.554.703	2.456.967	2.926.847	7.938.517
Bestemmingsreserve publiek	8.163.218	-1.268.906	-2.926.847	3.967.465
Bestemmingsreserve privaat	3.171.752	781.863		3.953.615
Totaal bestemmingsreserve	11.334.970	-487.043	-2.926.847	7.921.080
Totaal eigen vermogen	13.890.127	1.969.924	0	15.860.051

Bestemmingsreserves

Uitsplitsing publiek - privaat

	Mutaties t/m		31-12-2025	
	Saldo 31-12-2024	Bestemming Resultaat	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2025
	EUR	EUR	EUR	EUR
<u>Bestemmingsreserves Publiek</u>				
Reserve scholen	4.396.885	-1.069.484	341.856	3.669.257
Koersplan 19-23	331.424	-33.216		298.208
NPO-gelden	508.062	-166.206	-341.856	0
Meerjaren onderhoudsplan	2.926.847		-2.926.847	0
Totaal publiek	8.163.218	-1.268.906	-2.926.847	3.967.465
<u>Bestemmingsreserves Privaat</u>				
Opvang	1.864.228	799.163		2.663.391
Steunstichting	1.307.524	-17.300		1.290.224
Totaal privaat	3.171.752	781.863	0	3.953.615
Totaal	11.334.970	-487.043	-2.926.847	7.921.080

Vorzieningen

	Mutaties 2025				
	Saldo 31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31-12-2025
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Personeelsvoorzieningen					
Jubileumuitkeringen	416.419	80.400	54.393		442.426
Wachtgelduitkeringen	634.446	100.000	64.108		670.338
Langdurig zieken	471.661	396.656	435.710		432.607
Duurzaam inzetbaarheid	0	0	0		0
Totaal voorzieningen	1.522.526	577.056	554.211	0	1.545.371

	Onderverdeling saldo 2025		
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	EUR	EUR	EUR
Jubileumuitkeringen	44.243	176.970	221.213
Wachtgelduitkeringen	67.034	268.135	335.169
Langdurig zieken	343.235	89.372	
Totaal	454.512	534.477	556.382

Jubileumuitkeringen

Deze voorziening wordt gevormd voor uitbetaling van toekomstige jubileumuitkeringen voor personeel bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

Wachtgelduitkeringen

Er is € 64.108 onttrokken en € 100.000 toegevoegd aan de voorziening wachtgelduitkeringen.

Langdurig zieken

De voorziening wordt berekend voor medewerkers die op 31 december 2025 ziek zijn en waarvan de verwachting is dat zij twee jaar ziek blijven.

Kortlopende schulden

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Crediteuren	1.122.363	855.039
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.092.840	2.055.014
Schulden terzake pensioenen	537.031	513.303
Overige kortlopende schulden		
Overige	585.139	137.904
	585.139	137.904
<u>Overlopende passiva</u>		
Geormerkte subsidies OC&W	1.285.846	1.665.872
Vakantie- en eindejaarsuitkering	1.641.566	1.463.396
Overige te besteden subsidies	521.622	2.554.958
Overige overlopende passiva	667.091	279.396
	4.116.125	5.963.622
Totaal kortlopende schulden	8.453.498	9.524.882

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De nog te betalen belasting op 31 december 2025 betreft de loonheffing (LH) over de maand december welke eind januari 2026 voldaan is.

Geormerkte subsidies OC&W

In tegenstelling tot voorgaande jaren worden de OC&W subsidies niet meer geboekt o.b.v. beschikkingen, maar op de daadwerkelijke ontvangen bedragen.
De vergelijkende jaarcijfers 2024 zijn eveneens aangepast.

Vakantie- en eindejaarsuitkering

Er is op 31 december 2025 een reservering van 7 maanden gemaakt voor vakantie-uitkering (8%) welke eind mei volgend jaar wordt uitbetaald.

Overige te besteden subsidies

De gemeente Uitgeest heeft een aantal termijnbetalingen vernieuwbouw Binnenmeer eind 2024 overgemaakt. De facturen van de aannemer zijn in 2025 ontvangen en betaald.

B6 Model G. Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurs (24-25)	2024/2/25170708	19-7-2024	ja
Lerarenbeurs (25-26)	ABLTTOE-2137727	8-5-2025	onderhanden
Lerarenbeurs (25-26)	ABLTINS-413032	8-5-2025	onderhanden
Lerarenbeurs (25-26)	ABLTINS-2138680	8-5-2025	onderhanden
Lerarenbeurs (25-26)	ALBTTOE-2140689	13-5-2025	onderhanden
School en omgeving	RSO-COA23062	13-9-2024	ja
Zij-instroom	3/ 271/ 39976	13-11-2023	ja
Zij-instroom	3/ 271/ 39977	30-11-2023	ja
Zij-instroom	4/272/39991	8-10-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/272/39993	8-10-2024	onderhanden
Brugfunctionaris vestiging	BRF-241538	7-5-2024	onderhanden
Brugfunctionaris vestiging	BRF-241540	7-5-2024	onderhanden
Brugfunctionaris vestiging	BRF-241561	7-5-2024	onderhanden
Doorstroomprogramma's po-vo voor gelijke kansen 2021	DPOVO 21124	20-7-2021	onderhanden
Doorstroomprogramma's po-vo voor gelijke kansen 2022	DPOVO 22049	28-7-2022	onderhanden
Doorstroomprogramma's po-vo voor gelijke kansen 2023	DPOVO 23094	20-7-2023	onderhanden
Doorstroomprogramma's po-vo voor gelijke kansen 2023	DPOVO 23160	20-7-2023	onderhanden
Doorstroomprogramma's po-vo voor gelijke kansen 2023	DPOVO 23194	10-8-2023	onderhanden
School en omgeving vestiging	RSO-23380	21-12-2023	ja
School en omgeving - aanvraag A vestiging	RSO-24084	24-4-2024	ja
School en omgeving - aanvraag A vestiging	RSO-COA23062	13-9-2024	ja
Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22684	09-11-2022	onderhanden
Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22304	10-11-2022	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOL23465	1-12-2023	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOL23470	1-12-2023	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VB23-PO-2762	31-5-2023	ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VB23-PO-3598	31-5-2023	ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0750	31-5-2023	ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-1016	31-5-2023	ja
Verbeteren basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-PO-0232	18-6-2024	onderhanden

Omschrijving	Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Verbeteren basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-PO-1856	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden voor prioriteitsscholen 2024	VBV24R2P-PO-0037	21-10-2024	onderhanden
Verbinding PO-VO	VPOVO24084	3-6-2024	onderhanden
Verbinding PO-VO	VPOVO24087	3-6-2024	onderhanden
Innovatieprogramma onderwijshuisvesting	90003360	1-10-2025	onderhanden
Verlenging School en Omgeving 2025-2028	RSO-251086	26-6-2025	onderhanden
Verlenging School en Omgeving 2025-2028	RSO-251232	26-6-2025	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOLPO25013	10-3-2025	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOLPO25350	19-11-2025	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOLPO25351	19-11-2025	onderhanden
Onderwijs personeel opleiding tot leraar	SOOLPO25429	18-11-2025	onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK250034	3-11-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2024	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2025	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2026	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2027	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2028	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2029	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2031	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2033	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2034	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2035	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2037	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2039	28-4-2025	onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-PO-2424	28-4-2025	onderhanden

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

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Ventilatie op scholen	VENT-V-230057	29-6-23	€ 139.567,80	€ 139.567,80		€ -	€ 139.567,80	€ 139.567,80	€ -
Ventilatie op scholen	VENT-V-230058	29-6-23	€ 177.286,80	€ 177.286,80		€ -	€ 177.286,80	€ 177.286,80	€ -
Totaal:			€ 316.854,60	€ 316.854,60	€ -	€ -	€ 316.854,60	€ 316.854,60	€ -

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Totaal:			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

B7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke financiële verplichtingen aangegaan.

	2025			2024		
	Niet langer dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Niet langer dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar
<p><u>Huurovereenkomst kopieermachines</u></p> <p>In de zomer van 2021 is, na Europees aanbestedingstraject, een vijfjarig contract afgesloten met Canon. De looptijd is van 1 oktober 2021 tot 1 oktober 2026. De totale contractwaarde bedraagt € 608.000. In de aanbesteding is de mogelijkheid opgenomen om na de periode van vijf jaar de huurperiode met twee keer één jaar te verlengen. De verwachting is dat het contract met één jaar verlengd wordt.</p>	91.200			121.600	91.200	
<p><u>Contract schoonmaak</u></p> <p>Eind 2022 is, na Europees aanbestedingstraject, een nieuw langdurig schoonmaakcontract afgesloten. De looptijd is van 1 januari 2023 tot 1 januari 2027. De totale contractwaarde bedraagt € 4,0mln. De aanbesteding is opgesplitst in twee percelen (Noord en Zuid). Aan twee schoonmaakbedrijven (HSO en Balans) is de aanbesteding gegund.</p>	1.000.000			1.000.000	1.000.000	
<p><u>Energie</u></p> <p>Na Europese aanbestedingstraject uitgevoerd door Verus in 2019 zijn er langlopende contracten afgesloten voor gas en elektriciteit. Van 1 januari 2021 tot 1 januari 2024 worden het gas en elektriciteit geleverd door DVEP. Vanaf 1 januari 2024 tot 1 januari 2026 heeft Engie het contract van DVEP overgenomen. De geschatte contractwaarde is € 2.000.000. In 2025 is, na een Europese aanbesteding, een nieuw contract met Engie voor 5 jaar (2026-2030) afgesloten. De geschatte contractwaarde is € 3.300.000.</p>	660.000	2.640.000		400.000		
<p><u>Human Resource Development Personeels Salaris (HRD PSA) systeem</u></p> <p>In de zomer van 2021 is, na Europees aanbestedingstraject, een tienjarig contract afgesloten met HR2day. De looptijd is van 1 januari 2022 tot 1 januari 2032. De totale contractwaarde bedraagt € 608.000. Met een opzegtermijn van zes maanden kan het HRD PSA-contract met HR2day opgezegd worden.</p>	66.066	264.264	66.066	66.066	264.264	132.132
Totaal	1.817.266	2.904.264	66.066	1.587.666	1.355.464	132.132

Gebeurtenissen na balansdatum

Er geen gebeurtenissen na balansdatum te vermelden.

B8 Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
3.1.1	Rijksbijdrage (PO)	43.425.320	42.321.352	40.951.014
		43.425.320	42.321.352	40.951.014
3.1.2	<u>Overige subsidies OCW</u>			
	Geormerkte subsidies	2.189.286	1.398.283	1.081.307
	Niet-geormerkte subsidies	2.390.181	2.675.742	2.816.842
		4.579.467	4.074.025	3.898.149
3.1.3	Rijksmiddelen SWV	1.397.292	1.300.434	1.378.835
	Totaal rijksbijdragen OCW	49.402.079	47.695.811	46.227.998

3.2 Overige overheidsbijdragen

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	628.786	257.900	417.202
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	671.185	486.049	213.892
	Totaal overige overheidsbijdragen	1.299.971	743.949	631.094

3.5 Overige baten

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
3.5.1	Verhuur	114.512	89.000	101.594
3.5.2	Detachering personeel	269.720	194.650	312.784
3.5.6	Overige	261.301	75.600	192.992
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
	Totaal overige baten	645.533	359.250	607.370

4 Lasten

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
Personele lasten				
4.1.1	<u>Lonen en salarissen</u>			
	Bruto Salarissen	31.808.009	30.918.405	30.286.961
	Sociale lasten	5.034.836	4.798.983	4.763.261
	Pensioenpremie	4.532.427	4.377.714	4.283.179
4.1.1	<u>Lonen en salarissen</u>	41.375.272	40.095.102	39.333.401
4.1.2	<u>Overige personele lasten</u>			
	Dotatie jubileumuitkeringen	80.400	-	119.753
	Onttrekking jubileumuitkeringen	54.393-		56.027-
	wachtgelduitkeringen	100.000	100.000	100.000
	Dotatie langdurig zieken	396.656	-	388.697
	Onttrekking langdurig zieken	435.710-		247.275-
	Arbo-kosten	265.268	180.000	217.443
	Inhuur personeel	743.112	493.961	723.052
	Reiskosten woon-werk	112.683	92.991	124.568
	Prof onderwijs/opleiding	1.149.762	1.059.103	1.232.822
	Vertrekpremies	28.465	50.000	30.481
	Overige	349.310	272.479	402.324
		2.735.553	2.248.534	3.035.838
	Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen (zwangerschap, bevallings- en ouderschapsverlofuitkeringen)	-1.057.450	-180.000	-851.692
		43.053.375	42.163.636	41.517.547
	Totaal personele lasten			

FTE per functie

Bestuur/management	27,8	29,3	27,2
Onderwijzend personeel	353,4	342,3	346,6
Onderwijzend en ondersteunend personeel	86,3	86,5	92,0
Totaal	467,5	458,1	465,8

4.2 Kapitaallasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
4.2.3 <u>Afschrijvingslasten</u>			
4.2.1 Vervoermiddelen	13.703	20.187	6.998
4.2.2 Schoolmeubilair	510.684	524.960	509.967
4.2.3 Computerapparatuur	469.320	452.677	470.258
4.2.4 Leermiddelen PO	162.881	179.726	163.495
4.2.5 Gebouwen	53.371	70.610	53.437
4.2.5 Verbouwingen	294.159	335.654	262.147
Noodgebouwen	35.181	39.000	39.317
Installaties	21.927		
Totaal afschrijvingslasten MVA	1.561.226	1.622.814	1.505.619
Totaal kapitaallasten	1.561.226	1.622.814	1.505.619

4.3 Huisvestingslasten

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur	52.432	31.500	32.295
4.3.2	Verzekeringen	47.468	40.200	39.468
4.3.3.2	Klein onderhoud en exploitatie	697.141	657.600	757.346
4.3.4	Energie en water	659.225	737.350	764.831
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.294.829	1.298.000	1.233.648
4.3.6	Heffingen	67.138	62.950	62.055
4.3.7	Groot onderhoud (per onderhoudscomponent < € 10.000)	69.334	42.000	48.854
4.3.8	Overige	129.226	98.100	126.457
	Doorbelasting Tabijn Opvang BV	346.362-	136.800-	300.900-
	Totaal huisvestingslasten	2.670.431	2.830.900	2.764.054

4.4 Overige lasten

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
4.4.1	<u>Administratie- en beheerslasten</u>			
	ICT-kosten	600.266	568.200	549.206
	Reis- en verblijfskosten	19.694	20.950	16.132
	Accountantskosten	55.093	41.600	66.235
	Telefoon- en portokosten e.d.	100.136	89.975	93.996
	Kantoorartikelen	12.820	21.400	16.237
	Bestuurskosten	49.660	57.000	43.161
	Reproductie / Drukkerwerk	149.124	157.500	137.036
		986.793	956.625	922.003
4.4.2	Leermiddelen	1.539.505	1.400.013	1.314.845
4.4.4	<u>Overige</u>			
	Representatie- en PR-kosten	152.571	180.300	186.296
	Kantinekosten	138.216	106.500	142.772
	Contributies/abonnementen	209.334	207.550	233.148
	Medezeggenschapsraden	5.699	14.250	5.416
	Kosten salaris-/HRM-pakket	84.588	100.000	81.914
	Autokosten	22.458	24.600	26.920
	Juridische- en advieskosten	129.835	127.500	94.402
	Vrijwilligersbijdrage	39.185	54.400	45.552
	Cultuurkosten	150.160	152.500	132.721
	doorbelasting bijdrage bovenschools budget naar Tabijn Opvang BV	-563.931	-567.016	-426.242
	Overige	213.217	209.438	165.673
		581.332	610.022	688.572
	Totaal overige lasten	3.107.630	2.966.660	2.925.420

Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van de accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
	Flynth	Flynth	Flynth
Onderzoek jaarrekening 2025	55.000	41.600	
Onderzoek jaarrekening 2024	93		50.000
Onderzoek jaarrekening 2023			7.853
Andere controle opdrachten			8.382
	55.093	41.600	66.235

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Realisatie 2024 EUR
5.1 <u>Financiële baten en lasten</u>			
5.1.1 Rentelasten/ -baten	215.841	280.000	327.654
Saldo fin. baten en lasten	215.841	280.000	327.654

B9 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

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

De indeling van de rechtspersonen of instellingen over de bezoldigingsklassen gebeurt op basis van drie generieke instellingscriteria te weten:

- (a) de gemiddelde totale baten per kalenderjaar
- (b) het gemiddelde aantal leerlingen, deelnemers of studenten, en
- (c) het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren.

Deze instellingscriteria bieden een weergave van de zwaarte van de functie van de topfunctionaris gebaseerd op functiewaarderingsverhoudingen. Gezamenlijk geven de criteria een indicatie van de complexiteit van de betreffende bestuursfunctie.

Voor ieder criterium wordt een schaal gehanteerd. Uit de score op die schaal volgt een aantal complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de rechtspersoon of instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionaris(sen). Voor de bepaling van de complexiteitspunten verwijzen wij naar de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren.

Complexiteitspunten

	<u>2025</u>
Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal leerlingen	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	<u>1</u>
Totaal aantal complexiteitspunten	10

Bezoldigingsklasse **D**

Bezoldigingsmaximum € **191.000**

Afwijking bezoldiging

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

De WNT is van toepassing op stichting Tabijn. Het voor de stichting Tabijn toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000 (2024: € 181.000) van bezoldigingsklasse D.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Dienstbetrekking in 2025

Functiegegevens

Aanhef	mevrouw
Voorletters	M.J.
Achternaam	Scheltema de Heere
Functie	voorzitter College van Bestuur
Dienstbetrekking	ja
Aanvang functie	1-jan
Afloop functie	31-dec
Taakomvang (fte)	1,0

Bezoldiging 2025

Beloning	€ 142.727
Beloning betaalbaar op termijn	€ 23.259
Plus belastbare onkostenvergoeding	€ -
Subtotaal bezoldiging	€ 165.986
individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 191.000
Onverschuldigde betaald bedrag bezoldiging	€ -
Totaal bezoldiging	€ 165.986
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT

Gegevens 2024

Functiegegevens

Aanhef	mevrouw	mevrouw
Voorletters	C.M.J.	M.J.
Achternaam	Smits	Scheltema de Heere
Functie	voorzitter College van Bestuur	voorzitter College van Bestuur
Dienstbetrekking	ja	ja
Aanvang functie	1-jan	1-sep
Afloop functie	1-sep	31-dec
Taakomvang (fte)	1,0	1,0

Bezoldiging 2024

Beloning	€ 108.083	€ 49.036
Beloning betaalbaar op termijn	€ 15.603	€ 8.857
Plus belastbare onkostenvergoeding	€ -	€ -
Subtotaal bezoldiging	€ 123.686	€ 57.893
Bezoldigingsmaximum	€ 120.667	€ 67.875
Onverschuldigde betaald bedrag bezoldiging	€ -	€ -
Totaal bezoldiging	€ 123.686	€ 57.893

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Door uitdiensttreding per 1 september en uitbetaling vakantiegeld in mei over een heel jaar is deze lichte overschrijding verklaard en toegestaan.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

NVT

Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

Niet van toepassing.

Toezichthoudende topfunctionarissen met fictieve dienstbetrekking

Dienstbetrekking in 2025

Aanhef	mevrouw	mevrouw	de heer	de heer	mevrouw	de heer	mevrouw
Voorletters	E.	J.P.A.	A.B.M.	A.H.	J.	N.	S.
Tussenvoegsel		de					
Achternaam	Hollenberg- Logchies	Goede	Gieling	Hoekstra	Waelen	Bonenkamp	Uijl
Functie	voorzitter	vice-voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid
Fictieve dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Aanvang functie	1-jan	1-jan	1-jan	1-jan	1-jan	1-okt	1-okt
Afloop functie	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec

Bezoldiging 2025

Bezoldiging	€ 11.460	€ 9.550	€ 7.640	€ 7.640	€ 7.640	€ 1.910	€ 1.910
Individueel WNT-maximum	€ 28.650	€ 23.875	€ 19.100	€ 19.100	€ 19.100	€ 4.775	€ 4.775
Onverschuldigde betaald bedrag bezoldiging	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal bezoldiging	€ 11.460	€ 9.550	€ 7.640	€ 7.640	€ 7.640	€ 1.910	€ 1.910

Overige kosten RvT

De overige kosten in het verslagjaar van de RvT waren als volgt:

- vergoeding aspirant leden	€ 1.910
- opleidingen/trainingen	€ 1.675
- aansprakelijkheidsverzekering	€ 4.363
- overige kosten	€ 3.058
Totaal	€ 11.006

Gegevens 2024

Aanhef	mevrouw	mevrouw	de heer	de heer	mevrouw
Voorletters	E.	J.P.A.	A.B.M.	A.H.	J.
Tussenvoegsel		de			
Achternaam	Hollenberg- Logchies	Goede	Gieling	Hoekstra	Waelen
Functie	voorzitter	vice-voorzitter	lid	lid	lid
Fictieve dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Aanvang functie	1-jan	1-jan	1-jan	1-jan	1-jan
Afloop functie	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec
Bezoldiging	€ 10.860	€ 9.050	€ 7.240	€ 7.240	€ 7.240
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 27.150	€ 22.625	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100

B 10 Verbonden partijen

Samenwerkingsverbanden (SWV)

Tabijn is aangesloten bij twee Samenwerkingsverbanden, IJmond en Noord Kennemerland.

De stichtingen hebben als doel het realiseren van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen alle scholen in het werkgebied.

De stichtingen worden bestuurd vanuit de vertegenwoordigers van de aangesloten bevoegd gedragsorganen en kennen geen winstoogmerk.

Onderwijsregio's (OWR)

Tabijn is aangesloten bij twee Onderwijsregio's, Noorderwijs en HAK.

De onderwijsregio's hebben als doel om met een gezamenlijke aanpak de personeelstekorten terug te dringen en er wordt gewerkt aan een aantrekkelijke onderwijsmarkt, zodat het onderwijs nu en in de toekomst kan blijven groeien.

De onderwijsregio's worden bestuurd vanuit de vertegenwoordigers van de aangesloten bevoegde schoolbesturen en kennen geen winstoogmerk.

Tabijn Opvang BV

De visie van Tabijn is kinderopvang in eigen beheer aan te bieden, zodat er nog optimaler gewerkt kan worden vanuit één visie en één team.

Stichting Tabijn is 100% aandeelhouder van de Tabijn Opvang BV.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-025	Omzet 2025	Resultaat na belasting 2025	Art 2: 403 BW	Deelname	Consolidatie
Tabijn Opvang	B.V.	Heemskerk	Overig	€ 2.701.137	€ 8.765.100	€ 799.162	ja	100%	Ja

B11 Bestemming van het exploitatiesaldo

Het positieve resultaat over 2025 ad € 1.969.924 wordt als volgt verwerkt:

Algemene reserve (bestuur)	€ 2.456.967
Bestemmingsreserve publiek: reserve scholen	€ 1.069.484-
Bestemmingsreserve publiek: Koersplan 19-23	€ 33.216-
Bestemmingsreserve publiek: NPO gelden	€ 166.206-
Bestemmingsreserve privaat: Steunstichting	€ 17.300-
Bestemmingsreserve privaat: Tabijn Opvang B.V.	€ 799.163
Totaal resultaat	<u>€ 1.969.924</u>

Heemskerk, 17 juni 2026

Ondertekening door College van Bestuur:

Mevr. M.J. Scheltema de Heere, voorzitter

Ondertekening door Raad van Toezicht:

Mevr. N. Bonenkamp, voorzitter

Mevr. S. Uijl, lid

Dhr. A.B.M. Gieling, lid

Dhr. A.H. Hoekstra, lid

Mevr. J. Waelen, lid

