

Jaarverslag 2025



agora basisscholen
Zaanstreek

elke ervaring telt

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. De schoolorganisatie	5
1.1 Profiel	5
1.2 Organisatie	8
2. Verantwoording van het beleid	13
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	13
2.2 Personeel & Professionalisering	23
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	29
2.4 Financieel beleid	32
2.5 Continuïteitsparagraaf	34
3. Verantwoording van de financiën	39
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	39
3.2 Staat van baten en lasten en balans	40
3.3 Financiële positie	44
4. Verslag intern toezicht	46
4.1 Samenstelling intern toezicht	46
4.2 Hoe het toezicht is vormgegeven	48
DEEL B JAARREKENING	54
Jaarrekening 2025	55
5.1 Balans per 31 december 2025	55
5.2 Staat van baten en lasten over 2025	56
5.3 Resultaatbestemming	56
5.4 Kasstroomoverzicht over 2025	57
5.5 Toelichting balans en staat van baten en lasten	58
5.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	68
5.7 Toelichting baten	68
5.8 Verantwoording subsidies	70
5.9 Toelichting lasten	72
5.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders	75
5.11 Financiële baten en lasten	79
5.12 Financiële instrumenten en risicobeheersing	79
5.13 Toelichting bij kasstroomoverzicht	79
5.14 Gebeurtenissen na balansdatum	80

DEEL C	81
Overige gegevens	82

Voorwoord

“Dromen kun je bouwen...”

Met die woorden uit ons kinderboek *Leren dromen aan de Zaan* begint waar wij als Agora voor staan. Onderwijs is voor ons het bouwen aan de toekomst van kinderen — met aandacht voor wie zij zijn en wat zij nodig hebben om met vertrouwen hun weg te vinden.

In 2025 hebben we op meerdere fronten stappen gezet. We zijn trots op de kwaliteit van ons onderwijs. Al onze scholen hebben het vertrouwen van de Inspectie, en waar verbetering nodig was, zoals bij CBS Tamarinde, hebben teams laten zien wat mogelijk is met focus, eigenaarschap en samenwerking.

We hebben onze kwaliteitszorg verder versterkt met een strategisch kwaliteitsbeleid en werken steeds meer evidence informed: met gebruik van data, onderzoek en professioneel vakmanschap. In studiedagen en uitwisselingen verdiepten we ons in thema's als lezen, gedrag en onderwijskundig leiderschap. In het kader van burgerschap kreeg het voeren van het goede gesprek nadrukkelijk aandacht, onder andere via '*discussiëren kun je leren*'.

Ook in de inhoud van ons onderwijs zien we ontwikkeling. Scholen werken aan brede persoonsvorming, geïnspireerd door het Bildungsagoramodel, en investeren in kansengelijkheid, onder andere in Zaandam-Oost. Met de inzet van adjunct-directeuren creëren we daar extra ruimte voor onderwijskundig leiderschap en ontwikkeling.

Binnen onze organisatie zien we positieve beweging. Het ziekteverzuim is gedaald en we werken gericht aan werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. We leiden onderwijsondersteunend personeel op tot leraren en versterken de professionele stem van onze medewerkers, onder andere via de Kompasgroep.

Ook financieel sluiten we het jaar solide af. De positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de ontoereikende bekostiging in 2022 heeft hieraan bijgedragen. Dit geeft ons ruimte om ook de komende periode te blijven investeren in kwaliteit en ontwikkeling.

Daarnaast hebben we stappen gezet richting de toekomst. We zijn gestart met de oriëntatie op integratie van onderwijs en kinderopvang en werken aan een onderwijskennisnetwerk, waarin samenwerking met wetenschap en het delen van kennis centraal staan.

Tegelijkertijd blijven de uitdagingen groot. Het lerarentekort vraagt om andere manieren van organiseren. Met pilots *anders organiseren* verkennen we hoe we ons onderwijs toekomstbestendig kunnen vormgeven.

Wat ons daarin verbindt, is een gedeelde ambitie: het beste onderwijs voor ieder kind.

Zoals in ons kinderboek: bouwen doe je samen. Met lef, vakmanschap en vertrouwen.

Wij nodigen u van harte uit om dit jaarverslag te lezen als het verhaal van dat bouwen. En aan iedereen die zich bij ons aansluit — van nieuwe collega's tot studenten die het vak komen leren — zeggen wij: welkom. Bouw met ons mee.

Zoals Bever het al wist: een dam bouw je niet alleen, maar tak voor tak, samen met anderen — tot er iets ontstaat dat blijft staan.

Zo bouwen wij elke dag. Aan onderwijs. Aan kinderen. Aan de toekomst.

Gernanda Schutte en Pieter Schotte

1. De schoolorganisatie

1.1 PROFIEL

Het jaar 2025 stond in het teken van het verder invulling geven en uitwerken van het nieuwe meerjarenbeleid dat als motto meekreeg: “Leren dromen aan de Zaan”.

Leren dromen aan de Zaan, daar draait het nog steeds om bij Agora de komende jaren. Leren dromen: een toekomst tegemoet gaan vol verwachting en vertrouwen. Een wereld ontdekken die groter is dan jouw eigen wereld. Kennis en vaardigheden verzamelen die je in die wereld verder helpen. Of je nu een leerling bent van Agora of een (toekomstige) collega.

Leren dromen kan alleen in een veilige en inspirerende omgeving. Waar je gezien wordt en het gevoel hebt dat je er mag zijn. Waar je wordt gewaardeerd en uitgedaagd op wat je kan en wat je mogelijk wil leren. Waar we de tijd die we met elkaar delen zinvol en effectief besteden. Agora heeft hoge verwachtingen van iedereen die zich thuis voelt bij onze stichting. Ons handelen volgt dan ook uit de volgende missie en visie.

Missie, visie en kernactiviteiten

De missie van Agora

Ons gezamenlijke streven, vanuit gedeelde waarden, naar het beste onderwijs voor elk kind komt kort en krachtig terug in de missie van Agora.

Wij bieden bijzonder primair onderwijs. Dat doen we in de Zaanstreek. Ons onderwijs is geworteld in levensbeschouwelijke waarden, met een christelijke oorsprong en een brede, inclusieve blik. Respectvol en interreligieus denken en doen is vanzelfsprekend voor ons.

We hebben hoge verwachtingen van alle kinderen, medewerkers en ouders op onze scholen. We dagen hen uit en inspireren hen om te groeien. Te durven groeien. We stimuleren persoonlijke ontwikkeling, moedigen sociale betrokkenheid aan.

Onze missie is geslaagd als elk kind met vertrouwen de toekomst tegemoet gaat en zijn/haar talent optimaal heeft kunnen ontplooiën. Waar dat lukt leveren de Agora-scholen een positieve, krachtige bijdrage aan de samenleving van vandaag en morgen.

De visie van Agora

Bijzonder onderwijs bieden dat bijdraagt aan het vergroten van kansen van kinderen. Dat kinderen en medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht laat komen. We zijn een onderwijsorganisatie die past bij de ontwikkeling van elk kind. Wij realiseren dat door te werken met drie belangrijke uitgangspunten.

Onze basis is altijd op orde

Daar zijn we enorm alert op. Dat begint bij een veilig en stimulerend pedagogisch klimaat, heldere en goed afgestemde instructies, effectieve besteding van onderwijstijd en een passend aanbod voor iedere leerling. We werken dagelijks aan een sterke kwaliteitszorg en een professionele kwaliteitscultuur om dit te realiseren. Daarbij hoort ook een solide bedrijfsvoering: onze processen zijn transparant ingericht, onze financiën zijn gezond en in control, en we zetten publieke middelen doelmatig en rechtmatig in. Zo zorgen we voor goed onderwijs en een duurzame en betrouwbare organisatie.

We werken evidence informed en gebruiken data, onderzoek en ons vakmanschap om ons onderwijs voortdurend te verbeteren.

De inhoud van ons onderwijs doet ertoe

Daarin staan basisvaardigheden en Bildung centraal. Bildung zit in ons DNA. Met het Bildungsagoramodel brengen we het tot leven.

Ons onderwijs is eigentijds. Ons onderwijs is van nú. Kinderen krijgen hierdoor een breder en open beeld van onze wereld. Dat gebeurt door onderwijs dat inspireert en uitdaagt. Uitdaagt om te onderzoeken wie je bent, wie de ander is. Om jezelf te zijn tussen anderen. Dat inspireert om een bijdrage te kunnen en willen leveren aan een harmonieuze samenleving.

Ons onderwijs wordt gemaakt door samenwerking van bevlogen vakmensen

Wij zijn professionals met lef en liefde. Lef in de manier waarop we werken en ons vak dagelijks uitoefenen. Liefde voor dat vak en voor de samenleving waarin en waarvoor we ons werk doen.

We voelen ons thuis bij Agora. We werken graag samen met ouders/verzorgers en onze collega's 'dichtbij', maar ook met collega's van andere organisaties. We blijven ons door-ontwikkelen, en inspireren en leren anderen om datzelfde te doen. Om het beste uit zichzelf te halen en samen het verschil te maken.

Strategisch beleidsplan

De belangrijkste speerpunten uit het meerjarenbeleid 2024-2028 Leren dromen aan de Zaan zijn:

Onderwijs en kwaliteit

1. Leerlingen voelen zich fijn, ze zitten goed in hun vel. Elke leerling heeft het gevoel dat je mag zijn wie je wil.
2. Over vier jaar zijn de eindopbrengsten op het niveau dat we mogen verwachten van het potentieel van onze leerlingen.
3. We hebben een specifieke aanpak voor scholen en leerlingen met een verhoogd risico op onderwijsachterstanden.
4. Alle scholen besteden expliciet aandacht aan persoonsvorming en brede talentontwikkeling, gebaseerd op het Bildungsagoramodel.
5. Agora-scholen staan bekend als inclusieve scholen. Alle kinderen krijgen de specifieke ondersteuning die zij nodig hebben.
6. Agora-scholen staan bekend om hun kwaliteitscultuur waarbij evidence informed werken de standaard is.

Personeel

7. We zijn een werkgever en opleider met een eigen gezicht, waar onze medewerkers zich thuis voelen. Binnen Agora voelen mensen zich gezien, gewaardeerd en uitgedaagd.
8. Onze aanpak van het lerarentekort staat bekend als radicaal, mensgericht en efficiënt.

Omgeving

9. Over vier jaar werken we bestuurlijk samen met partners aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 18 jaar.
10. Agora-scholen staan bekend als duurzame scholen.

Toegankelijkheid & toelating

Wij willen er voor iedereen zijn en bieden iedereen gelijke kansen, dat betekent dat we niemand uitsluiten. Iedereen is uniek en van grote waarde. We voelen ons verbonden en respecteren verschillen. Met open nieuwsgierigheid kijken wij naar kinderen, ouders en onze medewerkers. We willen dat iedereen met gelijke kansen onze scholen verlaat.

Identiteit

Agora is een stichting voor bijzonder primair onderwijs, dit betekent dat onze 25 scholen onderwijs bieden gebaseerd op levensbeschouwelijke waarden. Kenmerken hiervan zijn:

- een respectvolle omgang met jezelf, de ander en de omgeving, dat we ons verbonden voelen met elkaar en dat we verschillen respecteren;
- dat de levensbeschouwelijke waarden, een christelijke oorsprong hebben en we met een brede, inclusieve blik de ander tegemoet treden;
- dat we vertrouwen hebben en geven;
- dat we verantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen;
- dat we bijdragen aan een betere wereld waar elk mens tot zijn recht komt.

Samenwerking kinderopvang

In verdere uitwerking van ambitie 9 *Over vier jaar werken we bestuurlijk samen met partners aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 18 jaar* zijn Agora en TintelTuin in 2025 een verkenning gestart naar de mogelijkheid om gezamenlijk een integrale organisatie voor primair onderwijs en kinderopvang (KOOR-organisatie) te vormen. Dit proces wordt begeleid door Gijs van Rozendaal. Hierbij staat de volgende vraag centraal: waarom doen we dit voor kinderen?

Bij deze verkenning worden diverse interne stakeholders betrokken, zoals Raad van Toezicht, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, MT, directeuren, afdelingshoofden, leerkrachten via de Kompasgroep, en IB'ers.

In 2026 wordt deze verkenning vervolgd.

Resonansgroep Agora

Inleiding

De Resonansgroep is een adviesorgaan binnen Agora dat adviseert aan het College van Bestuur. De Resonansgroep buigt zich over vragen die raken aan de identiteit van de organisatie: hoe geef je vorm aan het bijzondere karakter van Agora? Hoe maak je dit zichtbaar, gelet op de diversiteit van de scholen? Hoe houd je de identiteit levend binnen de organisatie? Hoe ga je om met actuele ontwikkelingen die de identiteit raken? De Resonansgroep bestaat uit acht leden, vier interne en vier externe leden die de maatschappelijke omgeving van Agora vertegenwoordigen en het bijzonder onderwijs een warm hart toedragen.

Leden en vergaderdata

Interne leden	Externe leden
Voorzitter: Mevr. B. van den Benken Secretaris: Mevr. B. Enser Mevr. M. Fortuijn Mevr. A. Bol Mevr. P. van Leeuwen	Mevr. C. Koper Mevr. N. Baran (nieuw lid) Mevr. L. Koomen (nieuw lid) Dhr. T. Akyazi (nieuw lid)

We hebben afscheid genomen van de heren De Bruin en Ravensbergen en mevrouw Van Baekel. Ze zijn vervangen door mevrouw Baran, mevrouw Koomen en de heer Akyazi.

De Resonansgroep is vijfmaal bijeengewees:

- 4 februari 2025
- 1 april 2025
- 10 juni 2025
- 7 oktober 2025
- 2 december 2025

Bij deze vergaderingen sluiten beide bestuursleden aan, waar mogelijk in hun agenda.

De bijeenkomsten van de Resonansgroep starten met een opening verzorgd door één van de leden. Tijdens deze momenten delen we waar we op dat moment mee bezig zijn. Dit zijn onderwerpen die nauw verwant zijn met de taak die we als Resonansgroep hebben; samen resoneren over vraagstukken rondom identiteit en onderwijs.

Vergaderpunten

We hebben als groep met elkaar gesproken over de vraag van een directie collega. Het betrof de vraag: waar staan wij voor als school en zijn we nog wel zo Rooms Katholiek als het bord op de gevel doet vermoeden? In het gesprek is onderzocht welke rol geloof speelt in ons leven en dat van onze collega's. Er is een brede en een smalle identiteitsopvatting te maken. Het advies is: maak gebruik van concrete identity markers, b.v. dagopening, welke methode godsdienst gebruik je. Welke rol speelt geloof/levensbeschouwing in je leven en wat betekent dit voor de leerkrachten.

In een volgend overleg hebben we gesproken over vragen die we als scholen krijgen in de week van de lentekriebels. Het was een interessant gesprek waarin we onderzocht hebben wat maakt dat ouders zorgen hebben.

In een ander bijeenkomst is onze collega van Schatrijk aangesloten bij het overleg. Hij heeft verteld over het ontstaan van Schatrijk en combinatie met levensbeschouwelijk onderwijs. We hebben gesproken over de twee vragen:

1. Wat is Agora's unieke rol?
2. Wat gaat er verloren als Agora niet meer zou bestaan?

In het gesprek zijn we vooral gekomen tot de vraag wat Agora onderscheidend maakt van de andere stichtingen. Het is een actueel vraagstuk wat bij de Resonansgroep steeds terugkomt. Dat is onder andere het vieren van christelijke feestdagen, oog hebben voor andere religies, en verbinding zoeken binnen en buiten de leefgemeenschap.

Als we 'het Agora-gevoel' met elkaar beschrijven, komen we op het volgende: sociaal samenzijn en respect hebben voor elkaar. Het oog hebben voor elkaar is tevens de rol van de leraar. Het aanbieden van christelijk onderwijs geeft ouders een reden om voor een Agora school te kiezen. Mocht Agora wegvallen, dan valt het christelijk, of specifiek levensbeschouwelijk, onderwijs in de Zaanstreek weg.

In december zijn de laatste twee nieuwe leden gestart met hun bijdrage aan de Resonansgroep. Dat maakt dat we nu een mooie gemêleerde groep hebben. Opvallend is wel dat de drie nieuwe leden uit het onderwijs afkomstig zijn.

In het komende jaar zullen we verder resoneren over de rol van Stichting Agora binnen de Zaanstreek.

1.2 ORGANISATIE

Contactgegevens

Agora, stichting voor bijzonder primair onderwijs in de Zaanstreek

- Bestuursnummer: 41251
- KvK-nummer: 34149420

Adres: Rosmolenstraat 30, 1502 PA Zaandam

Telefoonnummer: 075-201 01 01

E-mail: info@agora.nu

Website: www.agora.nu

Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies
A.G. Schutte	Voorzitter College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Lid adviesraad LEARN! Vrije Universiteit Amsterdam (onbezoldigd) • Lid dagelijks bestuur Pact Zaandam Oost • Lid expertraad ONA (Onderwijskennisnetwerk Amsterdam) • Voorzitter bestuur SWV Zaanstreek (onbezoldigd) • Eigenaar AG Schutte consultancy 	
P.F.D. Schotte	Lid College van Bestuur	Bestuurslid Steunstichting R.K. Opleidingsscholen (onbezoldigd)	

Scholen

Naam school	BRIN-nummer	Website school
RK Jenaplanschool de Bijenkorf Assendelft	07TN	www.de-bijenkorf.nl
ICBS het Koraal Assendelft	30FU	www.het-koraal.nl
ICBS de Oceaan Assendelft	30AH	www.de-oceaan.nl
ICBS Octant Assendelft	26BC	www.icb-octant.nl
RK jenaplanschool de Regenboog Assendelft	09VE	www.bs-regenboog.nl
CBS Wij-land	05UN	www.wij-land.nu
CBS de Evenaar Krommenie	09CL	www.cbs-evenaar.nl
RKBS de Hoeksteen Krommenie	08YO	www.de-hoeksteen.nl
ICBS WormerWieken Wormer	16YE	www.wormerwieken.nl
ICBS Toermalijn Wormerveer	03TL	www.icb-toermalijn.nl
ICBS de Piramide Koog aan de Zaan	15UZ	www.de-piramide.nl
RKBS de Golfbreker Koog aan de Zaan	08YN	www.de-golfbreker.nl
EBS het SchatRijk Zaandijk	27YV	www.hetschatrijk.nl
CBS de Korenaar Oostzaan	05RV	www.korenaar.nl
CBS Tamarinde Zaandam	16DY	www.tamarinde.nl
CBS Kleurenpracht Zaandam	15XF	www.cbs-kleurenpracht.nl

ICBS de Windroos Zaandam	10OD	www.de-windroos.nl
RKBS Paus Joannes Zaandam	09VE	www.paus-joannes.nl
CBS het Bakken Zaandam	22KA	www.het-baken.nl
RKBS de Rietvink Zaandam	22KB	www.de-rietvink.nl
CBS Daltonschool de Westerkim Zaandam	22KA01	www.dewesterkim-zaandam.nl
ICBS de Vuurvogel Zaandam	16BA	www.vuurvogel.nl
ICBS het Zaanplein Zaandam	08XR	www.het-zaanplein.nl
SBO Tijstroom Zaandam	00UN	www.tijstroom.nl
Campus Olympia	32HF	www.campusolympia.nl

Meer informatie over de scholen is te lezen op de schoolwebsite of via [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl)

Juridische structuur

De rechtsvorm van Agora is een stichting.

De stichting staat ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 34149420.

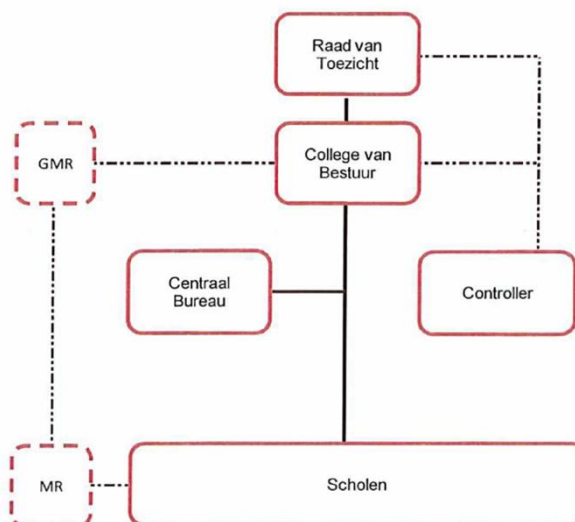
De leden van het College van Bestuur zijn bij de Kamer van Koophandel ingeschreven in het UBO-register als Ultimate Beneficial Owners.

Organisatiestructuur

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van Agora en heeft de dagelijks leiding over de stichting. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur.

Het bestuur geeft leiding aan de schoolleiders, die op hun beurt weer de dagelijks leiding op de school hebben.

Elke school heeft een medezeggenschapsraad (MR) waarin personeel en ouders vertegenwoordigd zijn. De MR is de gesprekspartner van de schooldirectie. Op stichtingsniveau is een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) ingesteld. Hierin zitten vertegenwoordigers van alle scholen en centrale diensten. De GMR is gesprekspartner van het College van Bestuur. Het bestuur en de scholen worden ondersteund door het Centraal Bureau met expertise op het gebied van huisvesting, financiën, personeel, communicatie, ICT en het Onderwijsteam van beleidsadviseurs.



De gemeenschappelijke medezeggenschap

Met dit verslag geeft de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) aan wat er aan de orde is geweest. Het verslag biedt daarnaast inzicht in de activiteiten en bezetting van de GMR.

Samenstelling GMR

De GMR van Agora bestaat uit personeels- en oudervertegenwoordigers van de vijftientig aangesloten basisscholen en het Centraal Bureau.

Volgens het medezeggenschapsstatuut moet de GMR bestaan uit 25 formele vertegenwoordigers (één ouder of personeelslid per school/centraal Bureau). In de praktijk van de afgelopen jaren bleken steeds meer scholen (circa vijftientig/dertig procent) geen vertegenwoordiger te kunnen afvaardigen. Daarnaast werd al jaren intern door de GMR zelf, het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) geijverd voor een kleinere samenstelling.

Daarom werd met ingang van het schooljaar 2024-2025 een pilot gehouden met een GMR in een kleinere samenstelling van tien leden: vijf ouders en vijf personeelsleden. De pilot moest leiden tot efficiënter vergaderen en het verlagen van de wervingsdruk bij de medezeggenschapsraden (MR) van de scholen. Een belangrijke randvoorwaarde voor de pilot was dat signalen vanuit individuele scholen niet verloren mochten gaan. De communicatie en de escalatiepaden tussen scholen moesten intact blijven en waar mogelijk geïntensiveerd worden. Daarbij bood in februari 2025 de GMR een succesvolle informatiebijeenkomst voor de MR van alle scholen aan. Er werd een nieuwsbrief in het leven geroepen en voor elke GMR-vergadering is sinds september 2025 de agenda gedeeld met de MR en zijn achteraf de conceptnotulen gedeeld. In 2025 is er ook een enquête onder de scholen gehouden die veel informatie heeft opgeleverd.

De pilot is in september 2025 geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie heeft de GMR besloten door te gaan in een kleinere GMR-samenstelling van tien leden. De leden worden verkozen via vijf kieskringen waar alle scholen en de Centrale Dienst in zijn verenigd. In maart 2026 wordt deze werkwijze vastgelegd in een nieuw medezeggenschapsstatuut en GMR-reglement.

Werkwijze GMR

De GMR krijgt ambtelijke ondersteuning vanuit het Centraal Bureau. Om kennis te delen en te verwerven over medezeggenschap biedt Agora jaarlijks aan leden van de MR en GMR een beginners- en verdiepingstraining aan, verzorgd door een extern bureau.

In 2025 zijn er acht GMR-vergaderingen plus een informatiebijeenkomst van de GMR met de MR van de Agora-scholen geweest. Al deze vergaderingen zijn voorbereid door het dagelijks bestuur van de GMR in overleg met het CvB.

Het dagelijks bestuur van de GMR bestond in 2025 uit Alexandra Trompen (voorzitter en P-lid van de GMR), in het schooljaar 2024/2025 Bonny de Git (secretaris en P-lid van de GMR) en sinds het schooljaar 2025/2026 Floris Jonkers (secretaris en O-lid van de GMR).

Vergaderingen

De GMR-vergaderingen zijn opgebouwd uit twee delen: een intern GMR-overleg en een aansluitend overleg met het CvB. Beide bijeenkomsten gelden als GMR-vergadering.

De GMR werkt met een jaarkalender. Zo is het vooraf duidelijk wanneer de jaarlijks terugkerende vergaderstukken zoals begroting en bestuursformatieplan maar ook cyclische verkiezingen voor een vergadering geagendeerd moeten worden. Op de vergaderagenda wordt altijd aangegeven of een vergaderstuk ter kennisgeving, ter informatie of ter vaststelling is.

Overleg met de Raad van Toezicht

Tweemaal jaarlijks overlegt de GMR met de RvT. Eén lid van de RvT is zelfs benoemd op bindende voordracht van de GMR. Een afvaardiging van de RvT was in het begin van 2025 bij GMR te gast in de vergadering van de GMR. In december was een afvaardiging van de GMR te gast bij de RvT. Er is onder meer gesproken over de vorderingen van het meerjarenbeleid, de druk op onderwijs, de financiële staat van Agora, de transitie naar inclusiever onderwijs en het penvoerderschap van Agora in de Onderwijsregio Zaanstreek-Waterland.

Vergaderonderwerpen en besluiten

In 2025 stemde de GMR en/of zijn Ouder- en Personeelsgeding in met de Richtlijn Extreme Weersomstandigheden, het Strategisch Kwaliteitsbeleid van Agora, de opheffing van Agora Support, het Beloningsbeleid OOP, het Verzuimbeleid en het Bestuursformatieplan. Er werden afspraken gemaakt met het

CvB over een strakkere planning van het begrotingsproces, advies gegeven over allerlei zaken zoals o.a. een Arbo Jaarplan, Klachtenregeling, samenwerking tussen PO en kinderopvang, het proces van de vrijwillige ouderbijdrage en de inrichting van de onderwijsregio.

Daarnaast heeft de GMR drie vaste commissies ingesteld op het gebied van Communicatie, Financiën en Onderwijs & Kwaliteit.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
<p>Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Zaanstreek</p>	<p>Om ieder kind het meest passende onderwijs te bieden, werken Primair Onderwijs Zaanstreek de schoolbesturen in de gemeenten Zaanstad, Oostzaan en Wormerland samen in Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Zaanstreek. www.swvpozaanstreek.nl</p> <p>Het bestuur van het samenwerkingsverband is het bevoegd gezag van de samenwerkende schoolbesturen. Taken en bevoegdheden staan in de statuten. Het bestuur is verantwoordelijk voor de missie, visie, strategie, organisatie en het financieel beleid van het samenwerkingsverband.</p> <p>Het bestuur van het Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Zaanstreek bestond in 2025 uit: A.G. Schutte (Agora), H. Dobbelaar (Zaan Primair), A. Brugman (Opspoor), en A. Visser en M. Loos (bestuurscoördinatoren)</p> <p>Agora heeft geen overwegende zeggenschap in het bestuur. Agora loopt echter wel een beperkt financieel risico. Als het samenwerkingsverband de TLV-bekostiging niet meer zou kunnen opbrengen, wordt dit ingehouden op de bekostiging van de aangesloten schoolbesturen die verantwoordelijk zijn voor de doorverwijzingen.</p>
<p>Gemeente Zaanstad Gemeente Wormerland Gemeente Oostzaan</p>	<p>Samenwerking met de gemeentes concentreert zich op het gebied van Gemeentelijk Onderwijsachterstandenbeleid en Onderwijshuisvesting.</p> <p>Daarnaast werkt Agora samen met de gemeente Zaanstad, kinderopvang, jeugdgezondheidszorg GGD, sociaal wijkteamorganisatie en andere onderwijsbesturen in het Pact Oost (voorheen Pact Poelenburg Peldersveld).</p>
<p>Kinderopvangorganisaties: TintelTuin, Babino, Baloe, Boefje, Kindertuin</p>	<p>Nauwe samenwerking op het gebied van alle vormen van kinderopvang en peuterspelen en op het gebied van IKC-ontwikkeling.</p>
<p>Opleidingen</p>	<p>Samen Opleiden - Met meerdere schoolbesturen in Noord-Holland en de iPabo hebben we een partnerschap Samen Opleiden. Doel hierbij is studenten zowel op de werkplek als in het instituut op te leiden tot start bekwame leraren, waarbij de rol van het werkveld veel groter is geworden. Het gaat om SAMEN opleiden.</p> <p>UvA en HU - EMPO-studenten opleiden. Afgestudeerde WO-ers volgen een master via dit traject waarbij zij hun onderwijsbevoegdheid halen.</p> <p>Lectoraat Hogeschool Leiden - Ontwerpen en vervolgens uitvoeren van een leergang Onderwijs Buiten voor leraren van Agora. Samen met een directeur, twee leraren en de beleidsadviseur professionalisering in schooljaar 2025 -2026 een leergang Onderwijs Buiten verzorgen. In schooljaar 2024-2025 heeft de leergang niet plaatsgevonden.</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Onderwijsbesturen	Regionaal en SWV: ZaanPrimair, OpSpoor, SioZ, de Werf, stichting Ithaka en de EigenWijs
Onderwijsregio	In de Onderwijsregio Zaanstreek-Waterland werken schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep samen om te zorgen voor voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel. De onderwijsregio zet zich in op het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (nieuw) onderwijspersoneel.

Meer informatie over samenwerkingsverbanden, zie [samenwerkingsverbandenopdekaart.nl](https://www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl)

Functiescheiding en Code Goed Bestuur

Er is binnen Agora een duidelijke scheiding van bestuur en intern toezicht. Professionele ruimte beschouwen we als een groot goed. Dit betekent dat er naast een duidelijke sturing op hoofdlijnen ook een zekere mate van professionele handelingsvrijheid van de medewerkers is.

De verschillende organen (College van Bestuur (CvB), Raad van Toezicht (RvT) en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)) en functionarissen binnen de onderwijsorganisatie verantwoorden zich tegenover elkaar en tegenover de maatschappelijke omgeving omtrent hun keuzes en gaan met anderen in dialoog over die keuzes.

In de Governancecode Funderend Onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Er wordt niet van de Code afgeweken. Agora werkt met een functiescheiding conform het two-tier model, waarbij de functies van bestuur (College van Bestuur) en intern toezicht (Raad van Toezicht) gescheiden zijn. In het Managementstatuut zijn de interne taakverdeling en verantwoordelijkheden van de organisatie verder uitgewerkt.

2. Verantwoording van het beleid

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

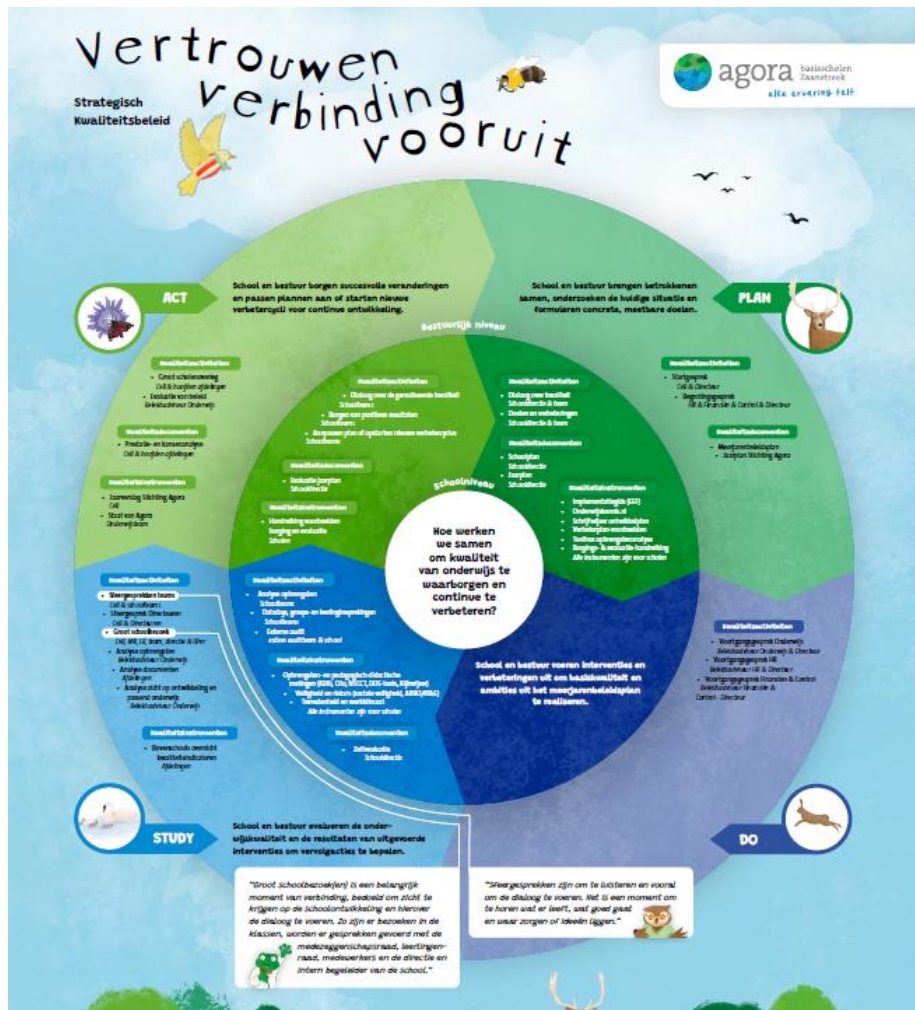
Onderwijskwaliteit is voor Agora 'de mate waarin zorgvuldig gekozen doelstellingen, gericht op wenselijk geachte opbrengsten van het onderwijsproces, het voldoen aan de behoefte van de organisatie en het tegemoetkomen aan de verwachtingen van de verschillende actoren worden gerealiseerd'.

Agora-scholen hebben hoge ambities. Zij willen allemaal het beste onderwijs voor de kinderen. De scholen van Agora vinden dat kinderen daar ook recht op hebben. Er is niets dat rechtvaardigt dat scholen hier niet voor zorgen. Om die reden werken de scholen opbrengstgericht. Dat betekent dat de scholen bij alles wat ze doen iets willen bereiken, een doel voor ogen hebben. De scholen kijken daarbij dus niet alleen naar wat ze doen, maar ook naar wat ze hebben behaald. De scholen vertellen en leggen verantwoording af over de opbrengsten van het onderwijs aan het College van Bestuur (CvB). De beleidsadviseur onderwijs en kwaliteit voert dialoog met de school waarin de analyse van de opbrengsten wordt bevestigd en de school advies en ondersteuning krijgt op basis van die analyse. De opbrengsten betreffen in eerste instantie de schoolvakken, zoals rekenen en taal, maar het geldt ook voor de creatieve en sportieve ontwikkeling van de kinderen. Een ander belangrijk doel is om kinderen te leren goed met elkaar om te gaan en aan een goed zelfbeeld te werken; de sociaal emotionele ontwikkeling van de kinderen. Ook burgerschap hoort daarbij. Scholen met (een risico op) onvoldoende opbrengsten maken met het CvB prestatieafspraken en voeren met de beleidsadviseur risicogerichte gesprekken waarin de school geadviseerd en ondersteund wordt. In dit gesprek krijgt de school feedback op de analyse van de risico's en het plan van aanpak. Wij dragen allen de verantwoordelijkheid voor een hoge onderwijskwaliteit op de scholen.

Om de leerkrachten te ondersteunen in het primaire proces richt Agora zowel op schoolniveau als op bovenscholingsniveau een aantal processen in. Deze processen moeten ertoe leiden dat het onderwijs en de resultaten ten minste liggen op het niveau van het leerpotentieel van de leerlingen, zodat onderpresteren wordt voorkomen en talenten van kinderen worden benut.

Strategisch kwaliteitsbeleid

Het strategisch kwaliteitsbeleid is in de eerste helft van 2025 geschreven en wordt geïmplementeerd en indien nodig bijgesteld in het schooljaar 2025-2026. Het strategisch kwaliteitsbeleid vormt het kader van waaruit stichting Agora werkt aan de continue verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en het realiseren van haar ambities. De basis van dit beleidsstuk wordt gevormd door de gezamenlijke Agora-missie, visie en ambities zoals beschreven in het meerjarenbeleidsplan 2024-2028.

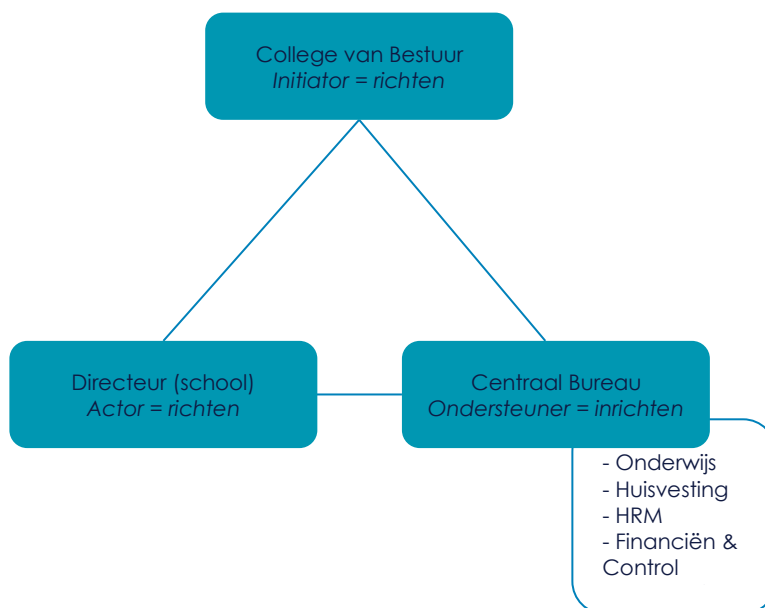


Vanuit de gezamenlijke Agora-missie werken we binnen stichting Agora vanuit verschillende rollen aan het verwezenlijken van onze visie en ambities. Het CvB vormt het bevoegd gezag van de stichting Agora. Het CvB geeft leiding aan de organisatie, ontwikkelt het strategisch beleid van de organisatie en vertegenwoordigt Agora in overleggen met overheden, regionale en landelijke partners. Ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs heeft het CvB het voorliggende strategisch kwaliteitsbeleid in samenspraak ingericht om de kwaliteit op de scholen van stichting Agora te borgen, verder te verbeteren en te zorgen voor deugdelijk financieel beheer voor continuïteit in de toekomst. Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Dit vindt plaats op basis van het Reglement Raad van Toezicht en een toetsingskader afgeleid van de Governancecode Funderend Onderwijs (reglement en toetsingskader worden nog aangepast naar de nieuwe code)¹. Daarnaast legt stichting Agora beleidszaken die school overstijgend zijn voor aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De directeuren van de scholen van stichting Agora geven integraal leiding aan de scholen binnen de kaders die het CvB hiervoor geeft. Dit houdt in dat directeuren leidinggeven vanuit samenhang en de doelen, middelen, structuur en cultuur op elkaar afstemmen. Op de scholen zelf komt de onderwijskwaliteit tot stand: in interactie tussen de professionals van stichting Agora en de leerlingen. Gezamenlijk dragen het CvB en de scholen zorg voor het behalen van de beoogde resultaten rondom de kwaliteit.

Het Centraal Bureau van stichting Agora ondersteunt het CvB en de scholen. Het Centraal Bureau bestaat uit zes afdelingen: onderwijs, huisvesting, HRM, financiën & control, secretariaat en ICT. De input die het Centraal Bureau levert, stellen het CvB en de directeuren van de scholen in staat afwegingen te maken en (integraal) beslissingen te nemen op het gebied van onderwijskwaliteit, personeel, financiën en huisvesting op bestuurlijk en schoolniveau.

¹ PO-raad. (2025). Governancecode Funderend Onderwijs. PO-raad.

In onderstaande driehoek maken we de verschillende rollen en de positionering van het CvB, de directeuren van de scholen en het Centraal Bureau van stichting Agora binnen dit strategisch kwaliteitsbeleid inzichtelijk^{2,3}. De driehoek maakt duidelijk dat de directeur verantwoording aflegt aan het CvB en dat het Centraal Bureau ondersteunt, maar de verantwoordelijkheid van het CvB en de directeur niet overneemt. De ondersteuning van het Centraal Bureau richt zich op de beleidsvoorbereiding, (strategische) advisering van het CvB, de uitvoering van Agora-brede processen, advisering en ondersteuning van de scholen en signalering en monitoring. Zowel de sturing vanuit het CvB en de ondersteuning vanuit het Centraal Bureau wordt afgestemd op de actuele situatie op de scholen.



Status aanbevelingen en interventies n.a.v. audits op al onze scholen

In het schooljaar 2024-2025 is een bestuursrapportage opgesteld met daarin een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen betreffen samenhangende interventies die het zicht op en de kwaliteit van de scholen verbeteren en kennisdeling tussen scholen stimuleert. Op deze manier kunnen we gericht sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs waardoor risico's vroegtijdig worden gesignaleerd. Onderstaand de status hiervan.

Aanbeveling 1: Visie onderwijs aan het jonge kind

Ontwikkel een gezamenlijke visie op het onderwijs aan het jonge kind en biedt richtinggevende kaders ten aanzien van een beredeneerd en doelgericht aanbod in de onderbouw.

Een inhoudelijk kader stimuleert het ontwikkelen van een collectief handelingsrepertoire en het delen van kennis binnen teams. Bovendien kan een dergelijk kader behulpzaam zijn voor het structureel toepassen van de mogelijkheden die de methodes en bronnen bieden, de noodzakelijke verdieping van het lesgeven en het maken van weloverwogen keuzes met betrekking tot de lesstof. Dit kader dient helderheid te geven over zaken als:

- De visie van de scholen op onderwijs aan het jonge kind en de daaruit voortvloeiende doelen, uitgaande van actuele opvattingen op dat gebied;
- De betekenis van deze visie voor de leerbehoeften van de leerlingenpopulatie en de verschillen binnen de populaties;
- De afstemming tussen de doelen en de activiteiten en een daarbij passend goed uitgelijnd en zorgvuldig uitgevoerd gepland aanbod voor de onderbouw;
- De vereiste kennis van leerkrachten over de didactiek van het jonge kind.

² Rooij, van M., & Ginkel, van K. (2010). Denken in driehoeken: Het creëren van verantwoordelijke werkrelaties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, 42-48

³ Klifman, H. (2016). [Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg](#). PO-raad.

Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van een kwaliteitskader onderwijs aan het jonge kind. De visie is geactualiseerd en een deel van het kwaliteitskader is omschreven.

Actie en implementatie:

Einde schooljaar 2025-2026 is het kwaliteitskader geschreven met ondersteuning van specialisten van Sardes en Agora. De beleidsadviseurs en de Beleidsontwikkel- en adviesgroep Onderwijs & Kwaliteit (BOAG O&K) zullen gedurende het proces feedback geven waarna het aan het MT voorgelegd wordt. In het jaarplan 2026-2027 van de BOAG O&K zal een implementatieplan worden opgenomen voor de uitrol van het herziene kader in de scholen.

Aanbeveling 2: Systeem kwaliteitszorg en leerling-ondersteuning

Het systematisch gebruik en de implementatie van systemen voor kwaliteitszorg en leerlingenondersteuning.

- *Sluit daarbij aan bij bestaande instrumenten en praktijken en zet in op het verfijnen en verdiepen van deze instrumenten en praktijken.*
- *Besteed daarbij ook aandacht aan actieve vormen van borging.*

Het realiseren van deze afspraken over het systematisch gebruik en de implementatie van systemen van kwaliteitszorg en leerlingenondersteuning draagt bij aan het verbeteren van de monitoring en het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs van de scholen binnen Agora.

Actie en implementatie:

- a. Een nieuw stelsel van kwaliteitszorg in de vorm van het strategisch beleid is einde schooljaar 2024-2025 opgeleverd. In het schooljaar 2025-2026 wordt dit geïmplementeerd en indien nodig bijgesteld.
- b. Een eenduidige leerling-ondersteuningsstructuur wordt in schooljaar 2025-2026 opgeleverd. Deze zal aansluiten bij de ondersteuningsstructuur die in het nieuwe ondersteuningsplan van het SWV beschreven is. Dit zodat er op een uniforme wijze gewerkt wordt door de scholen. De Beleidsontwikkel- en adviesgroep Passend Onderwijs (BOAG PO) zal in het schooljaar 2026-2027 een implementatieplan voor de uitrol in de organisatie in het jaarplan opnemen.

Aanbeveling 3: Handelingsgericht werken en ontwikkeling cyclische denk -en werkdisciplines

Stimuleer de vaardigheden van leerkrachten om handelingsgericht te kunnen werken en stimuleer de ontwikkeling van de cyclische denk- en werkdisciplines. Dit vereist een vertaling van de systematiek van leerlingenondersteuning en kwaliteitszorg in organisatorische routines die leerkrachten ondersteunen bij de uitvoering en evaluatie van handelingsgericht werken.

Actie en implementatie:

Op schoolniveau is de kwaliteit van de korte en middellange cyclus in de jaarplannen opgenomen. Deze zullen in de gesprekkencyclus meegenomen worden door het CvB, beleidsadviseurs en hoofd onderwijs en kwaliteit. In het kader van onderwijskundig leiderschap zijn twee studiedagen ingericht rondom evidence informed werken in het algemeen en in relatie tot evidence informed leesonderwijs. Een en ander is ook gekoppeld aan het initiatief 'Zaanstad Leest' in de regio.

Het cyclisch werken is verder in de jaarplanning van de BOAG O&K opgenomen waarbij in de eerste helft van 2026 MijnSchoolplan (MSP) ingezet wordt om het Veiligheidsbeleid op een eenduidige wijze te actualiseren.

Aanbeveling 4: Leren van en met elkaar

Organiseer en stimuleer het leren van en met elkaar en kennisdeling tussen schoolleiders, intern begeleiders en leerkrachten op bovenschools niveau. Dit kan de vorm krijgen van een professionele leergemeenschap; een vorm die nu ook al bestaat binnen Agora.

Actie en implementatie:

Op dit moment werken wij met verschillende professionele leergemeenschappen (PLG's). Wij waren voornemens om deze werkwijze te herzien, dit is gecommuniceerd in juli 2024 met alle PLG's. Bovenstaande onderstreept dit voornemen. Dit betekent dat het leren van en met elkaar, vorm en doelstelling, wordt herzien. Een voorstel voor een herziene visie hierop wordt in de eerste helft van 2026 geschreven. In 2026-2027 zullen de eerste stappen gezet worden.

Aanbeveling 5: Gespreid leiderschap

Stimuleer gespreid leiderschap op de scholen. Het versterken van onderwijskundig leiderschap is geen verantwoordelijkheid van de schoolleider alleen.

Actie en implementatie:

De visie op onderwijskundig leiderschap is vormgegeven. Eerste stappen zijn genomen in de vorm van de twee bovenstaand reeds genoemde studiedagen evidence informed werken. In 2026 zal dit een vervolg krijgen in het visiestuk leren van en met elkaar, onderwijs kennisnetwerken.

Aanbeveling 6: Verbinding Koersplan, schoolplannen en veranderonderwerpen

Zorg voor een duidelijke verbinding tussen het koersplan, de schoolplannen en de veranderonderwerpen waaraan scholen werken. Sluit daarbij aan bij lopende initiatieven.

Actie en implementatie:

Bovenstaande aanbeveling is reeds opgepakt doordat wij zijn gaan werken met BOAG's, afstemmen van de schoolplannen op de Koers en de opdracht aan de stafafdelingen. Het instrument ParnasSys (WMK en MSP) en de professionalisering hierop zijn hier ondersteunend aan.

Hoe legt het bestuur verantwoording af over de onderwijskwaliteit?

In de eerste plaats legt het bestuur verantwoording over de onderwijskwaliteit af aan het intern toezicht en doet dat middels overleg in de commissie onderwijskwaliteit. In deze commissie worden de onderwijsresultaten, de verwijzingen richting het VO en de kwaliteit van het onderwijspersoneel besproken, alsmede de activiteiten die worden verricht ter continue verbetering. Het bestuur bespreekt deze items eveneens met haar gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. In het vierjaarlijks bestuurlijk toezicht legt het bestuur verantwoording af aan de onderwijsinspectie. Agora vindt het van belang om intern transparant te zijn over de kwaliteit van de scholen onderling, zodat scholen van elkaar weten hoe het ervoor staat en hoe samen geleerd en verbeterd kan worden.

Doelen

Vanuit de koers 2024-2028 wordt er binnen onderwijs en kwaliteit aan 6 ambities gewerkt door de BOAG O&K, de BOAG PO en de BOAG Bildung & Duurzaamheid.

1. Leerlingen voelen zich fijn, ze zitten goed in hun vel. Elke leerling heeft het gevoel dat je mag zijn wie je wil.
2. Over vier jaar zijn de eindopbrengsten op het niveau dat we mogen verwachten van het potentieel van onze leerlingen.
3. We hebben een specifieke aanpak voor scholen en leerlingen met een verhoogd risico op onderwijsachterstanden.
4. Alle scholen besteden expliciet aandacht aan persoonsvorming en brede talentontwikkeling, gebaseerd op het Bildungsagoramodel.
5. Agora-scholen staan bekend als inclusieve scholen. Alle kinderen krijgen de specifieke ondersteuning die zij nodig hebben.
6. Agora-scholen staan bekend om hun kwaliteitscultuur waarbij evidence informed werken de standaard is.

De BOAG O&K werkt aan de ambities 2 en 6. Onderstaand de geplande activiteiten en KPI's.

Activiteiten:

1. Het nieuwe strategisch kwaliteitsbeleid implementeren en evalueren;
2. Het verder implementeren van het planmatig werken m.b.v. het systeem MSP;
3. Professionaliseren van directeuren op het gebied van onderwijskundig leiderschap; evidence informed leidinggeven;
4. Eerste aanzet schrijven voor een visie op onderwijskennisnetwerken.

KPI's:

- Februari 2025: heldere visie/ beroepsstandaard op onderwijskundig leiderschap voor Dir/IB Agora vastgesteld;
- April 2025: onderzoeken optimaal gebruik MSP; iedereen is bekwaam met MSP, alle school en jaarplannen staan in MSP i.v.m. voortgangsbewaking;
- Mei 2025: strategisch kwaliteitsbeleid vastgesteld, implementatie en indien nodig bijstelling in schooljaar 2025-2026.

De BOAG PO werkt aan de ambities 1 en 5. Onderstaand de geplande activiteiten en KPI's.

Activiteiten:

- Samenvoegen Agora Support Passend Onderwijs (ASPO) en Tijdstroom = expertisecentrum: plan van aanpak hiervoor maken;
- Kwaliteiten van ASPO voorzien in een preventieve inzet van ondersteuning;
- Goede ondersteuningsstructuur ontwerpen;
- Scholing voor schrijven van een OPP;
- Geïnterviewd hoe het sociaal emotioneel leren vorm krijgt op scholen qua resultaat en methodiek;
- Er heeft minimaal een gesprek met de leerlingenraad plaatsgevonden over stress, welbevinden en veiligheid. De leerlingenraad denkt mee met het plan van aanpak. De leerlingenraad geeft terugkoppeling aan de bovenscholse leerlingenraad (terugkoppeling van resultaten en plan);
- We weten waar we bovenscholse en op de scholen aan gaan werken op het gebied van welbevinden en wat dit betekent voor het handelen en kennis en kunde van de leerkracht. Er ligt een plan klaar aan het eind van schooljaar 2024-2025 om het jaar daarop mee aan de slag te gaan.

KPI's:

- December 2024: alle scholen hebben een OPP voor de kinderen die daarvoor in aanmerking komen en voldoet aan wet- en regelgeving;
- Mei 2025:
 - Plan van aanpak voor het ontwerpen van een expertisecentrum waar expertise gehaald en bekeken kan worden;
 - Eenduidige leerlingondersteuningstructuur ontworpen en gevisualiseerd;
 - Voorstel voor een vorm om preventieve inzet van expertise.
- Mei 2026: significante verbetering in welbevinden (instrument bepaling).

De BOAG Bildung & Duurzaamheid werkt aan ambitie 4. Onderstaand de geplande activiteiten en KPI's.

Activiteiten:

- Introductiefase (nieuwe) medewerkers ondergedompeld in Bildung.
Onderdeel van:
 - a. sollicitatie;
 - b. aanmeldingspakket en allereerste visitatie;
 - c. info via film en boek;
 - d. Inspiratiemiddag;
 - e. gesprekkencyclus voor directeuren en hun medewerkers.

KPI's:

- November 2024: voorbereiden en datum inspiratiemiddag;
- December 2024: definitieve keuze boek, professionaliseringsaanbod directeuren, opname film;
- Februari en maart 2025: inspiratiemiddag, contact beleidsmedewerkers, inbreng folder.

Daarnaast zijn er specifieke doelen voor de OAB-scholen, dit is verderop toegelicht.

Overige ontwikkelingen

Agora is één van de partners van het Pact Zaandam-Oost (voorheen Pact Poelenburg/Peldersveld). Er zijn vijf scholen van Agora (Tamarinde locatie Schaarsven, Windroos, Paus Joannes, Zaanplein en Kleurenpracht) die in dit gebied liggen en die daardoor deelnemen aan de interventies uit de pijler 'jeugd'. Onderdelen die hier deel van uitmaken en waar afgelopen jaar ontwikkelingen in zijn geweest, zijn:

- De brugfunctionaris: alle scholen van Agora in dit gebied hadden al een brugfunctionaris en hebben de inzet gecontinueerd. De scholen van de andere besturen hebben nu ook op alle A-locaties een brugfunctionaris.
- Visie op meertaligheid: deze reeds vastgestelde visie is opnieuw als uitgangspunt genomen bij het aanbod bij alle betrokken partners.
- Versterken rondom VVE en basisschool: op vier scholen (alleen Paus Joannes niet) wordt gewerkt met het concept Hart voor Gezinnen. Dit betreft een actieve en structurele samenwerking met Sociaal Maatschappelijk Werk (SMW), Sociaal Wijk Team (SWT) en Jeugd Team (JT). Waarbij zorg in de school aanwezig is en zo snel en adequaat gezinnen kan ondersteunen.
- Rijke Schooldag: alle scholen maken gebruik van een rijk programma, naast de reguliere lessen. Denk daarbij aan educatieve excursies.
- Verlengde Leertijd: de scholen in Zaandam-Oost bieden allemaal minimaal 2,5 uur verlengde leertijd aan. In 2025 is een begin gemaakt om door te groeien naar 5 uur verlengde leertijd.

- Digitale weerbaarheid: alle scholen hebben in groep 7 en 8 een aanbod gekregen op het gebied van digitale weerbaarheid. Dit krijgt een vervolg in klas 1 en 2 op het VO. Naast het bijbrengen van technische kennis, zijn de bijeenkomsten ook bedoeld om signalen van jongeren over negatief gedrag online, snel op te sporen en aan te pakken.

Onderwijsachterstandmiddelen (OAB)

De middelen die Agora ontvangt voor de bestrijding van de onderwijsachterstanden worden verdeeld op basis van de schoolweging vastgesteld door het CBS. Daarnaast wordt een deel van de middelen bovenscholings ingezet ten behoeve van de beleidsmedewerker OAB en de aanvulling op de coördinatie van de verlengde leertijd in de wijken in Zaandam Oost. De integrale OAB-aanvraag biedt samen met de gelden uit het PACT veel mogelijkheden voor interventies op de scholen. Deze scholen komen samen in de programmagroep onderwijsachterstandenbeleid en werkten daarbij aan de volgende doelen (schooljaar '24-'25):

- Samen met Pascal-Zuid een plan van aanpak opstellen m.b.t. de PoVo subsidie.
- Concrete afspraken maken waardoor op elke school een prettige samenwerking is tussen het schoolteam en het jeugdteam zodat alle leerlingen zo prettig mogelijk tot leren kunnen komen.
- Concrete afspraken maken zodat elke school actief samenwerkt met bureau leerplicht zodat de onderwijstijd van elke leerling optimaal benut wordt.
- Een plan van aanpak ontwikkelen zodat alle doelgroep leerlingen de mogelijkheid hebben om een VVE-programma thuis nabij te volgen.
- Er hebben, als onderdeel van de interne kwaliteitscyclus, twee collegiale consultaties plaatsgevonden op basis van speerpunten uit het jaarplan.
- Er is een gezamenlijk professionaliseringsaanbod opgesteld voor 2025-2026 voor alle medewerkers van onze scholen.
- Er is een eerste gezamenlijke professionaliserings-bijeenkomst geweest, gericht op kansrijk adviseren.
- Er is een overzicht met kansrijke taal-/leesinterventies die momenteel op onze scholen worden uitgevoerd.
- De eerste ervaringen zijn opgedaan met de Transformatieve School en deze kennis is gedeeld met de andere scholen.

Maatregelen gefinancierd met de OAB-middelen

De scholen die op basis van de schoolweging middelen ontvangen, maken een plan van aanpak en spreken dit door met de bovenscholings VVE-coördinator en de betreffende beleidsmedewerker onderwijs. De keuzes die de scholen maken, relateren zij aan de populatie van de school en de vraag die daaruit voortvloeit. Het gaat daarbij met name om activiteiten gericht op de taalontwikkeling van de kinderen. Dit wordt enerzijds ingericht door speciale taalarrangementen en anderzijds door de inzet van onderwijsondersteuners die groepen leerlingen met achterstanden extra begeleiden. Er wordt ook ingezet om bij taalactiviteiten in kleinere groepen te kunnen werken. Er zijn ook arrangementen ontwikkeld voor rekenen. Ook de ouderbetrokkenheid wordt uitgebreid met deze financiële middelen. De uitvoering op de scholen en de borging daarbij van de kwaliteit wordt afgestemd met de beleidsadviseur OAB. In deze afstemming vindt ook een check plaats of de interventies 'evidence informed' zijn. Tot slot worden deze middelen ook aangewend voor de bekostiging van de brugfunctionaris (50% wordt door de gemeente betaald, 50% door de schoolbesturen).

Zoals eerder benoemd is e.e.a. afgestemd op het aanbod dat vanuit het PACT-gebied naar de scholen komt.

Toekomstige ontwikkelingen

Anders Organiseren

We hebben onderzoek gedaan naar het lerarentekort en naar de ontwikkeling van de capaciteit aan leraren. Tevens is onderzoek gedaan naar de denkrichting om hier beter mee om te gaan. Dit heeft geleid tot twee kansrijke denkrichtingen. Afgelopen periode hebben we scholen gezocht die op basis van een pilot willen werken aan deze kansrijke denkrichtingen. Dit zal volgend jaar een vervolg krijgen.

Onderwijskennis netwerk

Wij zijn gestart met het ontwerpen van een onderwijskennis netwerk. In 2026 starten we met de implementatie van het plan. Het onderwijskennis netwerk zal gericht zijn op onderzoeksmatig, evidence informed werken en het duurzaam delen van kennis in samenwerking met de wetenschap.

Onderwijsresultaten

Alle scholen van Agora hebben het vertrouwen van de inspectie. Van onze scholen hebben 22 het eindoordeel voldoende/basisarrangement. CBS Tamarinde heeft op 21 maart van de onderwijsinspectie het eindoordeel onvoldoende gekregen (zie par. Onderwijsinspectie) en heeft in 2025 het eindoordeel voldoende gekregen.

SBO Tijdstroom wordt niet op eindresultaat beoordeeld.

CBS Kleurenpracht en CBS De Korenaar hebben onvoldoende eindopbrengsten op het driejaarsgemiddelde. Deze scholen worden strak gemonitord door het CvB, het hoofd onderwijs & kwaliteit en de beleidsadviseurs. Daarnaast zijn er acht scholen aanvullend bevestigd op basis van de criteria die in het strategisch kwaliteitsbeleid beschreven staan wat betreft een risicogerichte aanpak.

De school-specifieke onderwijsresultaten zijn te vinden op www.scholenopdekaart.nl.

Onderwijs aan nieuwkomers

Onderwijs aan nieuwkomers wordt in de Zaanstreek verzorgd door de Kernschool. Leerlingen van 5 jaar of ouder volgen gemiddeld 40 weken onderwijs op de Kernschool voor zij uitstromen naar het reguliere onderwijs. Leerlingen van 4 jaar starten direct in het reguliere onderwijs.

In 2025 hadden we te maken met een stabilisatie van het leerlingenaantal doordat de grote toestroom kwam stil te liggen. De Kernschool (onderdeel van Zaan Primair) werd door de Inspectie bezocht en zwak bevonden. In overleg met alle betrokken is er hard gewerkt om de kwaliteit te verbeteren en daarmee ook de kwaliteit van de uitstroom naar onze scholen.

Dit gespreksonderwerp kwam naast enkele andere onderwerpen op tafel in de gezamenlijke (en bovenbestuurlijke) werkgroep voor Nieuwkomers. Naast de Kernschool wordt daarin overleg gevoerd over de bekostiging, de (her)plaatsing en de inrichting van de Kernschool als expertisecentrum.

Momenteel wordt hard gewerkt aan een nieuw convenant. De verwachting is dat deze medio 2026 klaar is. Daarin proberen alle betrokken besturen de afspraken te herzien die te maken hebben met nieuwkomers. Daarin wordt gekeken naar de situatie bij aanvang (als de mensen in Nederland komen), het moment waarop gestart wordt met nieuwkomersonderwijs (De Kernschool) en het moment waarop mensen uitstromen naar het regulier onderwijs. Met deze vernieuwing hopen we beter grip te krijgen op de kwaliteit van de in- en uitstroom en de ondersteuning op de verschillende scholen. Tevens zullen daarin afspraken worden opgenomen over de spreiding van deze leerlingen

Internationalisering

Agora is actief op het gebied van internationalisering door de deelname aan het Erasmus+ project. Dat past bij de cultuur en geschiedenis van deze organisatie. Agora is Erasmus+ geaccrediteerd tot eind 2027. De PLG Internationalisering is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Erasmus+ programma. Dat houdt in dat er ieder jaar in februari een budget aangevraagd kan worden voor de activiteiten in het volgend schooljaar. In 2025 is er voor het schooljaar 2025-2026 budget beschikbaar gesteld voor de volgende studiebezoeken die in 2025 zijn afgerond:

- Studiebezoek naar Estland: acht leraren hebben een jobshadowing gedaan in Estland met als thema 'verandering van onderwijs'.
- Studiebezoek met 12 leraren naar Portugal (Lissabon) met het thema inclusief onderwijs.
- Studiebezoek met 15 leraren naar Turkije met leraren van scholen die veel kinderen met een Turkse achtergrond hebben.
- Studiebezoek van vier leraren naar Slowakije met het thema hoogbegaafdheid.
- Studiebezoek van zes leraren van de Golfbreker naar Spanje.
- Studiebezoek PLG Bildung met 25 personen naar België.
- Studiebezoek met vier Agora-medewerkers en 12 Belgische collega's naar Lapland in het teken van Outdoor Learning met als doel o.a. het opzetten van een Agora studiereis in de komende jaren.
- Studiebezoek met twee medewerkers PLG internationalisering en 14 Belgische collega's naar Ljubljana in Slovenië in het kader van Outdoor Learning.

Agora heeft in 2021 de European Innovatieve Teaching Award gewonnen. Vanwege deze Award komen er nog steeds verzoeken uit verschillende landen om bij de scholen van Agora te kijken hoe het onderwijs gegeven wordt. In 2025 zijn net als in 2024, vijf collega's uit Spanje, het management van een bestuur uit België en drie leraren uit Estland een week bij scholen van Agora op bezoek geweest. Verder hebben enkele scholen een delegatie uit Zweden ontvangen en een dag mee laten draaien binnen hun scholen in het kader van Integraal Kind Centrum-gedachte.

De PLG Internationalisering is verantwoordelijk voor het organiseren en voorbereiden van de studiebezoeken die bestaan uit het volgen van een cursussen en/of Jobshadowing in landen die vallen onder Erasmus+. In het kader van het nieuwe koersplan wordt gekeken naar voorbeelden in het buitenland die betrekking hebben op de 10 hoofdpunten uit het plan. Voor 2026 zijn al activiteiten gepland voor cursussen en/of Jobshadowing in Estland, Turkije, Finland en België. Een aantal studiereizen, zoals naar Estland en Turkije, wordt en is georganiseerd in samenwerking met de Lucasstichting uit Den Haag.

Onderzoek

Alle Agora-scholen integreren evidence informed werken als een fundamenteel onderdeel van hun onderwijskwaliteit, waarbij wetenschappelijke kennis, data uit eigen onderzoek en professioneel vakmanschap worden gecombineerd. In het meerjarenbeleid 2024-2028 staat dit centraal om het welzijn, de basisvaardigheden en de brede vorming (bildung) van leerlingen continu te verbeteren.

Kernpunten van de visie zijn gekoppeld aan verbetering en kwaliteit. Het evidence informed werken wordt gebruikt om het onderwijs voortdurend te verbeteren, blinde vlekken te voorkomen en aannames te toetsen. Het gaat om de combinatie van wetenschappelijke evidentie, praktijkkennis en de specifieke context van de eigen school.

Focus: in het schooljaar 2025-2026 richten wij ons specifiek op evidence informed lesonderwijs, het gedrag van leerlingen en werkgeluk. Dit doen wij middels drie studiedagen, waarvan twee rondom het lesonderwijs voor directeuren en intern begeleiders en gedrag van leerlingen voor alle medewerkers.

Cultuur en Houding: het vraagt om een onderzoekende houding van medewerkers, waarbij wordt samengewerkt in een lerende cultuur.

Wij gebruiken deze aanpak om onderbouwde beslissingen te nemen die passen bij de leerlingen, met als doel de effectiviteit van het onderwijs te vergroten.

Klachten(procedure)

Uitingen van ongenoegen ingediend bij het bestuur in 2025

Aantal meldingen van ongenoegen ingediend bij het bestuur	Aantal meldingen dat heeft geleid tot formele klacht bij het bestuur	Aantal meldingen bij Extern Vertrouwenspersoon	Aantal klachten bij Landelijke Geschillencommissie (GCBO)
16	11	32	2

Onderwerpen van ongenoegen betroffen:

- Bejegening directie/ouder;
- (Sociale) Veiligheid in relatie tot leerlingen met gedragsproblematiek;
- Passend onderwijs;
- Persoonlijke verhouding personeelslid/ouder;
- Schoolorganisatie;
- Melding bij Veilig Thuis;
- Informatievoorziening school/ouder
- Verwijzing naar speciaal onderwijs.
- schooladvies

In één situatie is na een melding van ongenoegen door het bestuur een gesprek gevoerd met de school waardoor een formele klacht is voorkomen. Ook zijn formele klachten voorkomen doordat de leden van de interne klachtencommissie, na ontvangst van de melding van ongenoegen, de school handelingsadviezen heeft gegeven.

De klachtenregeling is te vinden op www.agora.nu/ouders/klachten

Inspectie van het Onderwijs

De inspectie heeft op 2 juli 2025 een herstelonderzoek uitgevoerd op CBS Tamarinde en is gekomen tot het eindoordeel voldoende. Na een periode van hard werken, scherpe analyses en gerichte verbeteracties is het de Tamarinde gelukt om de kwaliteit van onderwijs weer op orde te brengen. De stap van een onvoldoende naar een voldoende vraagt veel van een team: doorzettingsvermogen, samenwerking en een gezamenlijke focus op wat écht belangrijk is — goed onderwijs voor alle leerlingen. Dit resultaat is dan ook een groot compliment aan het hele team van de Tamarinde. Zij hebben laten zien hoe je samen kunt groeien en weer vertrouwen kunt opbouwen, zowel binnen de school als richting ouders en leerlingen.

Het verslag is terug te lezen via de volgende link:

[Christelijke Basisschool Tamarinde \(Basisonderwijs\) | Toezichtresultaten](#)

Visitatie

Er vond in 2025 geen bestuurlijke visitatie plaats.

Sociale veiligheid

Het algemene veiligheidsbeleid wordt opgesteld door de preventiemedewerker van Agora in samenwerking met diverse interne deskundigen zoals de Arbo-coördinatoren, aandacht functionarissen, schoolmaatschappelijk werk, interne begeleiders, team Onderwijs en afdeling HR. Dit wordt afgestemd met de directeuren en de GMR, en vervolgens vastgesteld door het CvB. Sociale veiligheid maakt hier onderdeel van uit.

De sociale veiligheidsbeleving is in 2025 uitgevraagd onder leerlingen m.b.v. de vragenlijsten van B&T. Daarnaast maken de scholen gebruik van een instrument welke voldoet aan de door de onderwijsinspectie beschreven normen. De scholen maken hier een keuze uit, passend bij de leerlingenpopulatie (Leerling in Beeld sociaal emotioneel, Kindbegrip, Kanjer). Deze gegevens worden conform de wettelijke verplichting, aangeleverd bij de Onderwijsinspectie.

De sociale veiligheid van personeel wordt iedere twee jaar gemeten m.b.v. de QuickScan welzijn personeel (onderdeel van de Risico Inventarisatie en Evaluatie, RI&E). De scan inventariseert knelpunten rondom psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder pesten, agressie, geweld, discriminatie en werkdruk, en toetst of het beleid hierop toereikend is. In het bijbehorende plan van aanpak wordt beschreven welke acties er worden ondernomen om de knelpunten te verhelpen.

De jaarlijkse rapportage van de externe vertrouwenspersoon bevat een aantal aanbevelingen die meegenomen worden in de evaluatie van het veiligheidsbeleid.

Als uit de evaluatie of rapportage blijkt dat extra ondersteuning nodig is, dan wordt dit opgepakt passend bij de vraag.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten ten aanzien van personeel en professionalisering

Agora heeft vanuit haar missie en visie tien ambities geformuleerd die zich richten op onderwijs en kwaliteit, de omgeving en het personeel. Voor personeel en professionalisering zijn concrete doelen gesteld, namelijk de ontwikkeling van een onderscheidend werkgeversimago en een innovatieve aanpak van het lerarentekort.

In 2025 is verder uitvoering gegeven aan deze doelen. Vanuit het strategisch HR-jaarplan zijn de ambities geconcretiseerd en zijn gerichte interventies ingezet om de beoogde resultaten te behalen. Daarbij is zichtbaar dat de basis van het HR-beleid verder is verstevigd en dat op meerdere onderdelen meetbare voortgang is gerealiseerd.

Evaluatie en monitoring van beleid

Bij het ontwikkelen en monitoren van onderstaande doelen en ambities wordt gebruikgemaakt van de input van verschillende stakeholders. De beleidsontwikkel- en adviesgroep HR (BOAG HR), bestaande uit diverse directeuren, vervult hierin een belangrijke rol. Daarnaast worden de verschillende stafafdelingen, zoals financiën en de afdeling onderwijs & kwaliteit, betrokken bij de beleidsvorming en evaluatie. Ook de Kompasgroep, samengesteld uit leraren als vertegenwoordiging van alle Agora-scholen, denkt actief mee en levert input voor onder andere het HR-beleid.

In 2025 is de monitoring verder geprofessionaliseerd door structureel gebruik te maken van HR-dashboards en ken- en stuurgetallen. Thema's als ziekteverzuim, verloop, formatieontwikkeling en professionalisering worden periodiek besproken binnen BOAG HR en in de overleggen met directeuren. Hiermee is de beleidscyclus verder versterkt en meer datagedreven ingericht.

Ontwikkeling van een onderscheidend werkgeversimago

Agora streeft naar een organisatie waarin medewerkers zich gewaardeerd en uitgedaagd voelen. In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van een duidelijke werkgeversidentiteit en het optimaliseren van de medewerkersreis. Daarbij is aandacht besteed aan professionele ontwikkeling, begeleiding van nieuwe medewerkers en positionering van Agora binnen de regio.

Deze ambitie blijft onderdeel van het meerjarige traject en wordt in de komende jaren verder doorontwikkeld.

Status: **in uitvoering** conform meerjarige planning.

Innovatieve aanpak van het lerarentekort vanuit radicale, mensgerichte beleidsvorming

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het onderzoeken en ontwikkelen van alternatieve onderwijsvormen en strategische personeelsplanning. Binnen de onderwijsregio is intensiever samengewerkt rondom arbeidsmarkt vraagstukken en de aanpak van het lerarentekort.

De focus ligt op duurzame oplossingen, waaronder strategische personeelsplanning per locatie en regionale samenwerking.

Status: **in uitvoering** conform meerjarige planning.

Professionalisering van de HR-functie en versterking HR-organisatie

De HR-afdeling van Agora heeft in 2025 verdere stappen gezet in haar professionalisering, met als doel een meer strategische, datagedreven en proactieve rol te vervullen binnen de organisatie. Gezien de complexe vraagstukken rondom arbeidsmarkt, verzuim, wet- en regelgeving en goed werkgeverschap blijft dit een belangrijke randvoorwaarde voor stabiele onderwijskwaliteit.

Concrete acties in 2025

In 2025 is verder gewerkt aan de implementatie van de heringerichte HR-structuur, waarbij een duidelijke taakverdeling is aangebracht tussen operationele HR-activiteiten en strategische beleidsontwikkeling.

Hierdoor is meer helderheid ontstaan over verantwoordelijkheden en is de ondersteuning richting scholen versterkt.

De monitoring van HR-KPI's is structureel ingebed in de organisatie. Via dashboards wordt periodiek gestuurd op onder andere personeelsverloop, ziekteverzuim, FTE-inzet per school, gemiddelde loonkosten en deelname aan professionalisering. Deze ken- en stuurgetallen worden besproken in overleggen met directeuren en binnen de BOAG HR, waardoor tijdig kan worden bijgestuurd waar nodig.

Daarnaast zijn de digitale workflows binnen Visma-HR verder geoptimaliseerd, met name rondom de processen van in-, door- en uitstroom. Dit heeft geleid tot meer uniformiteit, transparantie en efficiency in de uitvoering van HR-processen. De maandelijkse HR-overleggen met directeuren zijn gecontinueerd en vormen een vast moment voor bespreking van casuïstiek, wetgeving en praktische uitvoering. Dit draagt bij aan kennisdeling, eenduidigheid in handelen en versterking van het onderlinge vertrouwen.

Ook is de strategische personeelsplanning verder uitgerold per locatie, zodat beter kan worden geanticipeerd op ontwikkelingen in leerlingenaantallen, personeelsopbouw en arbeidsmarkt. De basisprocessen rondom in-, door- en uitstroom zijn hiermee verder verduidelijkt en geborgd binnen de organisatie. De doorontwikkeling van deze processen blijft een continu proces.

Status: **in uitvoering**

Verlagen van werkdruk en duurzame inzetbaarheid

Binnen Agora blijft het verlagen van werkdruk en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt. In 2025 is de koppeling tussen werkdrukverlaging en duurzame inzetbaarheid verder geconcretiseerd.

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het versterken van duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van werkdruk. Er is gericht ingezet op het analyseren van het ziekteverzuim, met als doel preventief te kunnen sturen en vroegtijdig signalen op te vangen. De effecten van ingezette maatregelen zijn gemonitord en geëvalueerd, zodat waar nodig bijsturing kon plaatsvinden.

Wat betreft duurzame inzetbaarheid zijn stappen ondernomen om dit in de koersgesprekken vorm te geven, waardoor het onderwerp structureel onderdeel uitmaakt van de gesprekscyclus tussen leidinggevenden en medewerkers. Daarnaast is een inventarisatie uitgevoerd onder oudere medewerkers, waarmee inzicht is verkregen in behoeften en ontwikkelperspectieven. Op basis hiervan worden vervolgstappen voorbereid. Ook zijn welzijnsmetingen (QuickScans) afgenomen om een breder beeld te krijgen van werkbeleving en vitaliteit binnen de organisatie.

Met deze samenhangende aanpak wordt gestuurd op zowel verlichting van werkdruk op de korte termijn als op duurzame vitaliteit en behoud van medewerkers op de langere termijn.

Status: **structureel ingebed in beleid.**

Aanpak ziekteverzuim en verzuimbeleid

Agora heeft in 2025 verdere stappen gezet in het verbeteren van de grip op het ziekteverzuim. Het voortschrijdend gemiddeld ziekteverzuim daalde van circa 8,26% eind 2024 naar circa 6,88% eind 2025, waarmee de gestelde doelstelling is behaald.

Het samenhangend beleid dat in 2024 is ontwikkeld – gericht op preventie, actieve begeleiding en duurzame re-integratie – heeft in 2025 zijn effect laten zien.

Conform de Wet verbetering poortwachter en in lijn met onze kaders is vastgelegd dat de schooldirecteur integraal verantwoordelijk is voor de begeleiding van de zieke medewerker, waarbij HR ondersteunt op casuïstiekniveau en regie voert op consistentie, proces en kosten.

De daling van het verzuimpercentage is het resultaat van een samenhangende en gerichte aanpak. Er is

gewerkt met een duidelijke rolverdeling tussen directeuren en HR, waarbij de verantwoordelijkheden helder zijn belegd en de ondersteuning eenduidig is georganiseerd. De verzuimcijfers worden structureel besproken binnen de BOAG HR en in de directie-overleggen, waardoor tijdig kan worden gesignaleerd en bijgestuurd. Daarnaast is gerichte aandacht besteed aan de analyse van langdurig verzuim, zodat passende interventies konden worden ingezet. De samenwerking met de arbodienst is geïntensiveerd en de managementinformatie is verbeterd door het gebruik van dashboards, waardoor meer inzicht is ontstaan in trends en ontwikkelingen.

Hoewel de doelstelling is behaald, blijft ziekteverzuim een continu aandachtspunt. In 2026 wordt ingezet op verdere borging van de ingezette werkwijze, met blijvende aandacht voor preventie en duurzame inzetbaarheid.

Status: **doel behaald** en **blijvende aandacht**.

Optimalisatie van HR-processen

De in 2024 ingezette systeemtransitie naar Visma-HR is in 2025 verder geoptimaliseerd. Medewerkers, directeuren en HR hebben hun rol binnen het employee-self-service systeem verder eigen gemaakt.

Workflows rondom instroom, contractbeheer en signaleringen zijn verder verfijnd. De digitalisering draagt bij aan transparantie, efficiency en betere sturingsinformatie.

Vervolg: verdere optimalisatie van HR-systemen en digitale ondersteuning van leren en ontwikkelen.

Status: **grotendeels gerealiseerd en doorontwikkeld**.

Verwachte ontwikkelingen en mogelijke beleidsaanpassingen

In 2026 wordt verdere invulling gegeven aan het HR-jaarplan, waarbij de ingezette lijn uit 2025 wordt voortgezet en verdiept. De nadruk ligt op het duurzaam borgen van het ziekteverzuim op 7% of lager, waarbij preventie, vroegsignalering, en een heldere rolverdeling tussen leidinggevenden en HR leidend blijven. Tegelijkertijd wordt verder geïnvesteerd in de professionalisering en digitalisering van HR-processen, zodat de organisatie beschikt over betrouwbare stuurinformatie en efficiënte, transparante werkwijzen.

Daarnaast krijgt strategische personeelsplanning een verdere doorontwikkeling. Per locatie wordt scherper gestuurd op formatie, leeftijdsopbouw, mobiliteit en arbeidsmarktontwikkelingen, zodat tijdig kan worden ingespeeld op toekomstige personeelsvraagstukken. In samenhang daarmee wordt blijvend gezocht naar structurele oplossingen voor het lerarentekort, zowel binnen de eigen organisatie als in samenwerking binnen de onderwijsregio.

Duurzame inzetbaarheid en werkgeluk blijven centrale pijlers binnen het HR-beleid. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor de inzet van Klassewerkplek als instrument om werkgeluk, betrokkenheid en werkgeverschap verder te versterken. In 2026 wordt deze inzet verder uitgewerkt en geïntegreerd in de bredere aanpak rondom welzijn, professionele ontwikkeling en organisatiecultuur. De opbrengsten worden benut om gerichte verbeteracties te formuleren en structureel te verankeren in de kwaliteits- en HR-cyclus. Met deze samenhangende aanpak blijft Agora bouwen aan een stabiele, professionele en toekomstbestendige organisatie, waarin medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, werkgeluk ervaren en optimaal bijdragen aan de onderwijskwaliteit.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

Onderwijsregio Zaanstreek-Waterland

In 2025 heeft de onderwijsregio Zaanstreek-Waterland diverse activiteiten uitgevoerd om het lerarentekort terug te dringen en de kwaliteit van het onderwijs te versterken. De focus lag op werving, matching, opleiden, begeleiden, professionaliseren en regionale samenwerking.

Op het gebied van **werving** is ingezet op campagnes, voorlichting en samenwerking met opleidingsinstellingen. Dit heeft geleid tot meer aanmeldingen voor de verkorte deeltijd-pabo en zij-instroomtrajecten (ongeveer 10% groei) en een grotere interesse vanuit carrièreswitchers en onderwijsondersteunend personeel. Ook zijn

mogelijkheden voor meelopen en oriëntatie uitgebreid. Onderzoeken naar de concurrentiepositie en behoeften van doelgroepen zijn voorbereid en via vragenlijsten begin 2026 uitgezet.

Binnen **matching en opleiden** is gewerkt aan een betere aansluiting tussen studenten, zij-instromers en scholen. Studenten krijgen stageplaatsen met begeleiding en opleidingen worden doorontwikkeld, onder meer door gebruik van EVC's en leeruitkomsten. Daarnaast zijn 25 OOP/OA-medewerkers opgeleid tot leraar, ruim boven de gestelde ambitie.

Startende leraren, stagiaires en zij-instromers worden begeleid via mentoring, coaching en inductietrajecten om kwaliteit, professionele ontwikkeling en behoud te versterken. Tegelijkertijd zijn stappen gezet richting verdere professionalisering, kennisdeling en een regionaal loket voor begeleiding en ontwikkeling.

Enkele activiteiten zijn gestart en vinden in 2026 voortgang, of verder beslag, vanwege de jonge regionale samenwerking, verschillen tussen besturen en lopende onderzoeken. In 2026 wordt de organisatiestructuur versterkt met een projectleider en projectteam om doelen en KPI's beter te monitoren en de uitvoering verder te versnellen.

Opheffing Agora Support

Agora Support werd in 2013 opgericht met als doel flexibiliteit in personeelsinzet te creëren en werkgarantie te bieden aan medewerkers. In de afgelopen jaren is de context waarin Agora opereert echter sterk veranderd. Structurele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waaronder het aanhoudende lerarentekort, vragen om meer stabiliteit en duurzame binding tussen medewerkers en scholen.

Daarnaast bleek dat medewerkers steeds vaker behoefte hebben aan een duidelijke thuisbasis, een vast team en een directe leidinggevende. Deze behoefte aan continuïteit en verbondenheid liet zich minder goed combineren met de flexibele structuur van Agora Support.

Om deze reden is besloten Agora Support als organisatorische eenheid op te heffen en medewerkers rechtstreeks te verbinden aan de scholen binnen Agora. In het afgelopen jaar is dit traject zorgvuldig uitgevoerd. In goed overleg met betrokken medewerkers en scholen is voor iedereen een passende plek gevonden.

Met de afronding van dit proces hebben alle voormalige Agora Support-medewerkers inmiddels een vaste thuisbasis binnen een school en een directe leidinggevende. Daarmee is een belangrijke stap gezet naar meer stabiliteit, versterking van de schoolteams en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Versterking van de schoolleiding

In het verslagjaar is binnen de organisatie een beweging gemaakt naar een versterking van de schoolleiding door het aanstellen van adjunct-directeuren en meerschoolse directeuren. Deze ontwikkeling sluit aan bij de groei en complexiteit van de organisatie en de wens om het onderwijskundig leiderschap verder te versterken.

Met de inzet van adjunct-directeuren wordt de dagelijkse aansturing binnen scholen beter ondersteund en ontstaat er meer ruimte voor onderwijskundige ontwikkeling en teambegeleiding. Daarnaast zijn op enkele plaatsen meerschoolse directeuren aangesteld, die verantwoordelijk zijn voor meerdere scholen. Deze vorm van leidinggeven maakt het mogelijk om expertise te bundelen, samenwerking tussen scholen te versterken en de continuïteit in het leiderschap te borgen.

Met deze ontwikkeling wordt gewerkt aan een toekomstbestendige organisatie, waarin de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteuning van teams centraal staan.

Uitkeringen na ontslag

Hier staat voorop dat Agora voor behoud van medewerkers staat. In totaal is in 2025 een bedrag van €340.280,18 betaald aan transitievergoeding. Dit betreft voornamelijk vergoedingen die aan personeelsleden zijn uitbetaald na twee jaar arbeidsongeschikt te zijn geweest.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Op 21 januari 2025 zijn de hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid, waaronder de voorgenomen bestemming van de middelen die aan het bevoegd gezag zijn toegekend (artikel 16 lid 2 sub a WMS), met de GMR besproken. De regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders maakt onderdeel uit van de hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid.

Loopbaanbeleid

Professionalisering wordt enorm gestimuleerd en sluit aan bij de ambities uit de koers. Agora vindt het belangrijk dat medewerkers de mogelijkheid hebben zich verder te ontwikkelen. We zien dat medewerkers van Agora hier steeds vaker dankbaar gebruik van maken. Daarnaast draagt de verdere professionalisering bij aan de kwaliteit van het onderwijs aan de leerlingen. Om de ontwikkelmogelijkheden in kaart te brengen zijn loopbaanpaden ontwikkeld. Het gaat tenslotte niet alleen om het aantrekken van nieuwe medewerkers maar ook om het behoud van de huidige medewerkers. Medewerkers kunnen met de loopbaanpaden zien welke carrièremogelijkheden er zijn.

Professionaliseringsaanbod

Wij zien dat enkele opleidingen erg gewenst zijn binnen de organisatie. Zo zien wij dat onderwijsassistenten de kans pakken om via de opleiding leraarondersteuner een andere rol binnen de school te verwerven. Daarnaast maken zowel onderwijsassistenten als leraarondersteuners vaker de stap naar de opleiding tot leraar basisonderwijs.

Scholing op het gebied van thema's vanuit de koers 2024-2028 'Leren dromen aan de Zaan' dan wel vanuit bestuurlijke besluiten worden bovenschools georganiseerd en gefaciliteerd. Op deze manier wordt tevens het van en met elkaar leren mede vormgegeven.

Professionaliseringsplatform

Een belangrijk doel bij de professionalisering is dat medewerkers continu de mogelijkheid hebben om zich te professionaliseren middels formeel leren. Dit doel wordt behaald door het platform Professionaliseren.agora.nu. Dit platform biedt medewerkers gemakkelijk de mogelijkheid een professionaliseringsaanvraag in te dienen. De aanvragen passen in de ontwikkeling van de medewerker en binnen de koers van Agora. Er is tot op heden zelden een afwijzing geweest bij een aanvraag.

Doordat er steeds snel gehandeld wordt na een aanvraag, de aanvraag moet worden geaccordeerd door de directeur en vervolgens goedgekeurd door de beleidsadviseur professionalisering en coaching, voelt de medewerker zich snel gehoord en kan snel overgaan tot aanmelding. Dit stimuleert de medewerker. Binnen Agora is het van belang deze mogelijkheid te bieden gezien het maatschappelijk belang en de actualiteit. Enerzijds heeft de medewerker de verantwoordelijkheid zich te professionaliseren, anderzijds vraagt het huidige lerarentekort andere keuzes te maken waardoor diverse expertise en inzet van medewerkers nodig is. Daarnaast wil Agora medewerkers behouden voor de organisatie. Tegemoetkomen aan de behoefte vanuit de medewerker t.a.v. ontwikkelen en professionaliseren draagt daar zeker toe bij.

Het aankomende jaar bekijken we of het mogelijk is het platform 'professionaliseren' onder te brengen in Visma. Op die manier wordt het voor de medewerker nog gemakkelijker aanvragen in te dienen en zijn/haar eigen dossier actueel te houden.

Coaching en begeleiding

Een vorm van professionalisering is coaching en begeleiding. Agora vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers goed begeleid en gecoacht worden zodat zij zich snel thuis voelen. Met de GMR heeft afstemming plaatsgevonden hoe deze coaching eruitziet. Coaching en begeleiding vindt plaats op het gebied van bijv. klassenmanagement, maar ook op persoonlijke vraagstukken t.b.v. de verdere ontwikkeling van de medewerker. Op het gebied van coaching en begeleiding heeft het team van bovenschoolse coaches collega's uit diverse doelgroepen een traject aan kunnen bieden. Niet alleen vanuit een leervraag, maar ook ter ondersteuning bij een opleiding, bijvoorbeeld: van leraarondersteuner naar leraar.

Banenafpraak (Participatiewet)

De banenafpraak is een landelijke afspraak tussen het kabinet en sociale partners om extra werkplekken te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook onderwijsorganisaties leveren hieraan een bijdrage vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In voorgaande jaren waren binnen de organisatie medewerkers werkzaam die onder de doelgroep van de banenafpraak vallen. Deze medewerkers hebben de organisatie inmiddels op eigen initiatief verlaten. In het verslagjaar zijn geen nieuwe plaatsingen gerealiseerd.

Het bestuur blijft aandacht houden voor inclusief werkgeverschap en blijft, waar passend binnen de organisatie en de beschikbare functies, de mogelijkheden verkennen om bij te dragen aan de doelstellingen van de banenafpraak.

Werkdrukmiddelen

De werkdrukmiddelen worden op schoolniveau ingezet. Schoolteams maken gezamenlijk afspraken over de besteding van deze middelen met als doel de werkdruk te verlagen. De meeste scholen kiezen ervoor de middelen in te zetten voor extra ondersteuning in de school.

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	78	6	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting ⁶	8	6	<5

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5.

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

Naar aanleiding van het advies van het ministerie van OCW hebben wij voor nieuwe medewerkers, voor wie in de periode van 17 juli tot en met 17 oktober reeds een VOG was aangevraagd, opnieuw een VOG aangevraagd. Dit is grotendeels uitgevoerd. In enkele gevallen is geen nieuwe aanvraag gedaan, omdat de reeds aanwezige VOG voldeed aan de geldende eisen.

Het relatief hoge aantal 'te late' VOG's bij medewerkers die niet in loondienst zijn, vraagt om nadere duiding. In 2025 is gestart met het administratief opvoeren van externe medewerkers in Visma. Hierbij is bij bestaande contracten de ingangsdatum administratief aangepast naar de huidige contractdatum, terwijl betrokkenen feitelijk al eerder werkzaamheden verrichtten. Hierdoor ontstaat in het systeem een negatieve periode tussen de geregistreerde indiensttredingsdatum en de datum van afgifte van de VOG. Dit geeft een vertekend beeld in de rapportage en verklaart het hoge aantal 'te late' VOG-registraties in deze categorie. De registratie van VOG's is inmiddels aangescherpt en verder geborgd binnen de HR-processen

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

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

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

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Doelen en resultaten

IHP en nieuw- en verbouw projecten

Gemeenten hebben op het gebied van onderwijshuisvesting de zogeheten zorgplicht. De onderwijswetgeving stelt dat een gemeente dient te voorzien in voldoende en adequate huisvesting voor het primair onderwijs. Daarbij gaat het om de financiering van (vervangende) nieuwbouw, uitbreidingen en ook steeds vaker renovaties. De schoolbesturen hebben daarbij 'het bouwheerschap' en zijn verantwoordelijk voor de realisatie van deze projecten. De basis voor de samenwerking tussen de gemeente en de schoolbesturen is in Zaanstad vastgelegd in het Integraal Huisvestingsplan Primair Onderwijs (IHP). Dit IHP is in 2022 vastgesteld, wordt jaarlijks geactualiseerd en vormt de basis voor de verschillende lopende bouwprojecten. In 2025 is daarnaast ook in de gemeenten Wormerland en Oostzaan een IHP vastgesteld. In 2025 is vanuit Agora onder meer gewerkt aan de nieuwbouwplannen voor Wij-land (locatie Westzaan), De Rietvink (project Zaans Hout), De Westerkim (project Behouden Haven), de nieuwbouw voor Windroos & Kleurenpracht en Campus Olympia. Laatstgenoemde school is na de zomervakantie gestart in tijdelijke huisvesting.

Naast het bouwheerschap zijn de schoolbesturen ook verantwoordelijk voor het onderhoud (binnen- en buitenkant) en de exploitatie van schoolgebouwen. De financiering hiervan verloopt rechtstreeks vanuit het Rijk.

Onderhoud, renovatie en meubilair

Naast het verwerken van de meldingen en het reguliere en kleine onderhoud hebben er verschillende grotere onderhoudswerkzaamheden plaatsgevonden in opdracht van Agora, waaronder:

1. Vernieuwen van de brandmeldinstallatie bij De Hoeksteen (locatie Serooskerkestraat);
2. Plaatsen lambrisering Het Koraal (locatie Beemdgras);
3. Vervangen deel marmoleum bij De Vuurvogel;
4. Plaatsing nieuwe CV-ketels bij Het Schatrijk (Guisgebouw) en het Koraal (locatie Kreekrijklaan);
5. Revitalisering lift op het centraal Bureau;
6. Vervanging ventilatie units (verbeteren binnenklimaat) bij De Tamarinde (locatie Schaarsven)
7. Schilderen, repareren en vervangen kozijnen bij diverse scholen waaronder bij De Tamarinde (Schaarsven), Het Zaanplein, De Regenboog en De Hoeksteen (locatie Serooskerkestraat);
8. Schilderen van de binnenruimtes bij diverse scholen waaronder bij Het Schatrijk;
9. Reparaties HWA-grondleiding en ophogen schoolplein De Korenaar;
10. Diverse aanbestedingstrajecten voor meubilair (inrichting klaslokalen) voor o.a. Het Baken, De Korenaar en De Piramide.

MJOP's

Middels de meerjaren onderhoudsplannen (MJOP's) met duurzaamheidsparagraaf is Agora zoveel mogelijk 'in control'. Op basis van de MJOP's zijn de noodzakelijke werkzaamheden in beeld en kunnen onvoorziene uitgaven zoveel mogelijk voorkomen worden. Het betreffen dynamische MJOP's die jaarlijkse geactualiseerd worden n.a.v. de uitgevoerde werkzaamheden en ontwikkelingen. Ook worden er jaarlijks diverse Risico-Inventarisaties & Evaluaties (RI&E's) uitgevoerd, zijn er voor alle scholen onderhoudscontracten (installaties e.d.) afgesloten en zijn alle schoollocaties weer bezocht voor het jaarlijkse Huisvestingsgesprek. Zodoende blijft Agora een reëel beeld houden van wat er de komende jaren op Agora afkomt. Op basis daarvan ontstaat ook de mogelijkheid om tijdig te prioriteren, om gericht keuzes te maken en realistisch te begroten. Aan de hand van de actuele gegevens beschikt Agora over een stabiele begrotingslijn naar de toekomst.

Het doel/beleidsvoornemen

Nieuw- en verbouwprojecten

Het IHP helpt gemeenten en schoolbesturen om in gezamenlijkheid keuzes te maken rondom de vernieuwing van onderwijshuisvesting. In het IHP van gemeente Zaanstad zijn de kaders vastgelegd waarbinnen wordt geïnvesteerd in de onderwijshuisvesting bij nieuw- en verbouw. Met als basis het IHP zijn ook in 2025 de nodige stappen gezet in de verschillende projecten.

Onderhoud, renovatie en meubilair en MJOP's

De actuele duurzame en dynamische MJOP's zorgen ervoor dat we de benodigde werkzaamheden in beeld hebben. De bijbehorende bedragen worden continu gemonitord. Afstemming met het beschikbare onderhoudsbudget vormt daarbij het uitgangspunt. Wanneer nodig volgt een nadere prioritering en een bijstelling van de planning. Insteek hierbij is om binnen het daartoe beschikbare budget te blijven. De beschikbare budgetten worden jaarlijks middels de actualisaties van het IHP geïndexeerd.

Toekomstige ontwikkelingen

Nieuw- en verbouwprojecten

Voor de nieuwbouw van **De Rietvink** en 2 gymzalen (project Zaans Hout) is in 2025 de Omgevingsvergunning afgegeven. In navolging daarvan is door vier omwonenden een bezwaarschrift ingediend. De afhandeling van de bezwaarschriften zal begin 2026 plaatsvinden. Na het verkrijgen van de onherroepelijke vergunning volgt het aanbestedingstraject, waarna gebouwd kan worden. De oplevering staat gepland voor eind 2027.

Wij-land (locatie Westzaan) gaat verhuizen naar de locatie waar nu nog een ander bestaand schoolgebouw staat. Eind 2025 is benodigde Omgevingsvergunning verkregen. Vanuit de omgeving zijn vier bezwaarschriften binnengekomen. Momenteel loopt de behandeling van de ingediende bezwaarschriften. Na het verkrijgen van de onherroepelijk vergunning volgt het aanbestedingstraject, waarna gebouwd kan worden. De oplevering staat gepland voor eind 2027.

De nieuwbouw voor **De Westerkim** (project Behouden Haven) betreft een gecombineerde ontwikkeling tussen onderwijs en zorg, waarbij ook een gymzaal wordt toegevoegd. In 2025 zijn het Stedenbouwkundig Plan en het Beeldkwaliteitsplan afgerond. Daarnaast zijn een Anterieure Overeenkomst en een Samenwerkingsovereenkomst tot stand gekomen die de afspraken tussen de verschillende partijen (Agora, De Zorgcirkel en gemeente Zaanstad) vastleggen. Ten slotte is eind 2025 ook een TAM-IMRO procedure (vergelijkbaar met een bestemmingsplanprocedure) opgestart die de ontwikkeling planologisch mogelijk moet maken. De oplevering staat gepland voor 2029.

Campus Olympia is direct na de zomervakantie van 2025 van start gegaan in tijdelijke huisvesting. Daarnaast is overleg gevoerd over de locatie voor de permante nieuwbouw. De gemeente Zaanstad is voornemens om in de eerste helft van 2026 een locatiebesluit te nemen, waarna het ontwerptraject voor de nieuwbouw opgestart kan worden. De oplevering staat gepland voor 2028/ 2029.

De Hoeksteen is nog deels gehuisvest in het oude schoolgebouw aan de Serooskerkestraat. Dit deel komt in aanmerking voor nieuwbouw. In 2024 heeft het schoolgebouw het predicaat van cultuurhistorische waarde verkregen en in navolging daarvan is in 2025 verkend of renovatie tot de mogelijkheden behoort. Dat laatste lijkt haalbaar, maar de financiële consequenties moeten nog nader onderzocht worden en ook het benodigde programma (de bouwopgave) is nog niet vastgesteld. Hier zal in 2026 duidelijkheid in moeten komen.

Voor **Het Koraal** geldt dat een deel van de school nog gehuisvest is in semipermanente bouw. Deze tijdelijke huisvesting aan de Kreekrijklaan dient vervangen te worden voor nieuwbouw. De bouwlocatie is eerder al vastgesteld en ligt naast het hoofdgebouw aan het Beemdgras. In 2024 is nader onderzoek gedaan naar het benodigde programma (de bouwopgave) voor de nieuwbouw. De gemeente Zaanstad heeft hierover in 2025 nog geen besluit genomen. Pas nadat het programma vastgesteld is, kan gestart worden met het ontwerptraject. Verwachting is dat hier begin 2026 stappen in gezet kunnen worden.

Zowel **Kleurenpracht** als **De Windroos** verkrijgen ruimte op de locatie van De Windroos. Aan dit programma worden naast een gymzaal ook maatschappelijke functies en kinderopvang toegevoegd. De locatie van De Windroos is nader onderzocht. Hierbij zijn o.a. de cultuurhistorische waarden onderzocht. Vanuit het onderzoek is geadviseerd het bestaande scholencomplex als uitgangspunt te hanteren voor de herontwikkeling. Een renovatie met uitbreiding kan positief uitpakken (vaak wat ruimer in de m2), maar het gaat uiteraard ook om de gewenste functionaliteit. In 2025 is onderzocht of de bestaande bouw (en het bouwbudget) voldoende mogelijkheden biedt om tot een duurzaam, flexibel en toekomstbestendig gebruik te komen. De uitkomst was positief. Het aanzicht kan goeddeels behouden blijven, maar dit was wel kostenverhogend. De gemeente Zaanstad heeft eind 2025 extra budget beschikbaar gesteld. In 2026 kan een aanvang gemaakt worden met het ontwerptraject. De oplevering staat gepland voor 2028/2029.

Op het moment dat de nieuwbouw voor beide scholen gerealiseerd gaat worden op de locatie van De Windroos, zal er tijdelijk huisvesting nodig zijn om de leerlingen en medewerkers van De Windroos op te vangen. Samen met gemeente Zaanstad heeft Agora in 2025 onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor wat betreft een tijdelijke voorziening. De gemeente heeft twee potentiële locaties voorgelegd. Eén locatie heeft de voorkeur, maar beide locaties zijn voor Agora bespreekbaar. De gemeente gaat in 2026 de buurt consulteren alvorens de locatie aan te wijzen.

Na het vertrek van De Rietvink naar de nieuwbouw volgt een renovatie van het gebouwencomplex aan de P.A. van Meverstraat waarin ook **Het Bakken** gevestigd is. In 2025 is een start gemaakt om te onderzoeken of een renovatie gebouwtechnisch en financieel haalbaar is. Uitgangspunt daarbij is een toekomstbestendig gebouw. Indien de uitkomst hiervan positief is, volgt een onderzoek naar de programmatische mogelijkheden. Doel is om in 2026 tot een compleet renovatieplan te komen, zodat een duurzaam, flexibel en toekomstbestendig gebruik mogelijk wordt.

Binnen het schoolgebouw van de **WormerWieken** is in het verleden ook basisschool De Eigen Wijs (DEW) gehuisvest. Indertijd was er een overmaat in het gebouw aanwezig, maar inmiddels is er sprake van een ruimtetekort. Met name de WormerWieken ervaart dit tekort. Samen met de gemeente Wormerland en DEW wordt er daarom al geruime tijd gezocht naar een oplossing. De gemeente Wormerland heeft in 2025 besloten dat er tijdelijke huisvesting komt. DEW zal deze extra tijdelijke ruimte betrekken. Zodoende komt er in het bestaande schoolgebouw ruimte vrij voor WormerWieken. De planning van de gemeente gaat er vanuit dat deze tijdelijke huisvesting eind 2027 gereed is. Voor DEW zal er daarnaast op een andere locatie een nieuw schoolgebouw gerealiseerd worden. Op den duur komt het gehele schoolgebouw daarmee weer beschikbaar voor de WormerWieken.

Naast de lopende projecten worden er in het IHP nog meer schoolgebouwen van Agora benoemd die voor een renovatie dan wel nieuwbouw in aanmerking komen. Het bestaande scholenbestand wordt immers elk jaar ouder. Een veranderende onderwijsbehoefte, verouderde gebouwen en duurzaamheidsambities maken een blik naar de toekomst noodzakelijk. Onder meer de schoolgebouwen van Paus Joannes, De Regenboog en De Evenaar staan ook op de nominatie voor (ver)nieuwbouw. Daarnaast heeft de gemeente Zaanstad een woningbouwambitie vanuit 'MAAK.Zaanstad'. Deze ambitie gaat gepaard met een toename aan woningen en mogelijke uitbreidingen van de bestaande schoolgebouwen.

Onderhoud, renovatie en meubilair

Ook voor 2026 staan er weer de nodige grotere onderhoudswerkzaamheden op het programma. Dit betreft werkzaamheden zoals het binnen- en buitenschilderwerkzaamheden, het vervangen van marmoleum en CV-ketels, maar ook het aanpassen en/of revitaliseren van de installaties.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

De bouwbudgetten bij nieuwbouw zijn gebaseerd op het zogenaamde ENG-niveau (energie neutrale gebouwen). Dit is meer dan het 'bouwbesluitniveau' voorschrijft. Extra of strengere duurzaamheidsmaatregelen passen over het algemeen echter niet binnen de beschikbare budgetten. Onderdeel van nieuwbouwprojecten vormt dan ook de discussie in hoeverre schoolbesturen nog extra kunnen bijdragen in deze bouwprojecten. Hiertoe is alleen ruimte wanneer het maatregelen betreft met een terugverdien capaciteit. Dit vergt maatwerk. Per project wordt daarom bekeken wat de mogelijkheden daartoe zijn. Daarnaast hebben de MJOP's een duurzaamheidsparagraaf, waardoor het duurzaamheidsaspect bij het onderhoud beter afgewogen kan worden.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

Het financieel beleid en doelen van Agora zijn gericht op het bevorderen van de onderwijskwaliteit en op de financiële bestendigheid van de organisatie. Een belangrijk onderdeel van dit beleid is de financiële continuïteit, het vermogen om zowel op korte als op lange termijn zonder grote risico's aan de financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Het financieel beleid van Agora bestaat uit drie componenten:

1. Allocatie van de financiële middelen (op korte en lange termijn);
2. Borgen van de (financiële) continuïteit (op lange termijn);
3. Managen van risico's.

De in 2025 nagestreefde financiële doelen zijn op hoofdlijnen gerealiseerd, waarbij op onderdelen de verdere borging en doorontwikkeling doorloopt in 2026. De gemaakte financiële keuzes stonden daarbij mede in het teken van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, zoals arbeidsmarktcrapte, ziekteverzuim, toenemende verantwoordingsdruk en onzekerheid in de bekostiging.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van het koersplan en vormt het financieel kader voor de realisatie van de organisatiedoelen. Bij de totstandkoming is gebruikgemaakt van de 10 ambities van het koersplan, prognoses, beleidsdocumenten, onderhoudsplannen, investeringsplannen en actuele rapportages. Ook de financiële kengetallen zijn meegenomen bij het bepalen van de ruimte en risico's.

De beleidskeuzes uit het koersplan zijn vertaald naar concrete financiële inzet. Voorbeelden hiervan zijn investeringen in personeelsontwikkeling, werkdrukverlaging, onderwijsinnovatie, verduurzaming, en de versterking van onderwijskundig leiderschap. Ook de afronding van tijdelijke subsidieregelingen is meegenomen, evenals de structurele inbedding van onderdelen die hieruit voortkwamen.

De begrotingssystematiek is gebaseerd op een transparant budgetmodel per school en bovenschoolse afdelingen. Elke wijziging in de begrotingsgrondslagen wordt gecommuniceerd via een kaderbrief. De verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal is een belangrijke parameter voor de inkomsten en formatie. Groei of krimp werkt door in het budgetmodel, waarbij pas bij gerealiseerde groei aanvullende middelen worden toegekend. De gehanteerde uitgangspunten zijn in meerjarenperspectief doorgetrokken voor de komende drie jaren, waarbij rekening is gehouden met op dat moment bekende thema's.

Onderhoudskosten en investeringen zijn opgenomen op basis van het meerjarig onderhoudsplan en het investeringsplan. De kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd en afgeschreven volgens de actuele verslaggevingsregels.

De stichting stuurt op basis van financiële kengetallen zoals solvabiliteit, liquiditeit, weerstandsvermogen en rentabiliteit. Daarmee wordt geborgd dat beleidskeuzes financieel houdbaar zijn, ook op langere termijn.

Toekomstige ontwikkelingen

Het bestuur verwacht in de komende jaren verschillende ontwikkelingen die financiële impact kunnen hebben. Het gaat onder meer om toenemende personeelslasten, demografische verschuivingen, vergrijzing van het personeelsbestand en kostenstijgingen op het gebied van externe inhuur, onderhoud en huisvesting. Daarnaast zijn er risico's verbonden aan een krappe arbeidsmarkt, ziekteverzuim, en de onzekerheid rondom toekomstige subsidies en bekostigingssystematiek.

Ook digitalisering, strengere compliance-eisen en noodzakelijke investeringen in informatiebeveiliging brengen extra financiële en organisatorische opgaven met zich mee.

Deze ontwikkelingen kunnen aanleiding geven tot bijstelling van het financieel beleid, bijvoorbeeld door een herijking van het budgetmodel, efficiënter formatiebeleid en meer centrale regie op inzet van middelen. De concrete risico's en mitigerende maatregelen zijn elders in dit document opgenomen in de risicoparagraaf.

Investeringsbeleid

Besluitvorming over investeringen vindt plaats binnen de planning- en controlcyclus, waarbij scholen en bovenscholse afdelingen hun investeringsbehoeften aanleveren en het bestuur de prioritering en vaststelling beoordeelt.

Het niveau van de investeringen wordt bepaald door:

- De schooljaar begrotingen: scholen bepalen autonoom of zij willen investeren in nieuwe leermethoden, schoolpleininrichting en niet-beleidsmatig verschaft ICT-devices en meubilair;
- De meerjarenonderhoudsplanung voor de schoolgebouwen;
 - Beleidsmatige (vervangings-) investeringen zoals digitale schoolborden, laptops, meubilair voor nieuwe scholen en duurzaamheid.

De meerjaren investeringsbegroting bevat bovenscholse vervanging van schoolmeubilair, schoolinventaris en ICT. De scholen begroten de vervanging van leermiddelen en de inrichting van schoolpleinen. In 2025 zijn er investeringen gedaan ter hoogte van € 1,5 mln. Dit betreft € 483 k in gebouwen en terreinen, € 735 k in inventaris en apparatuur en € 281 k in leermethoden en andere vaste bedrijfsmiddelen.

Het niveau van investeringen zal komende jaren toenemen als gevolg van de activering van de kosten van groot onderhoud.

Treasury

Het treasury beleid van Agora en haar scholen vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van 6 juni 2016, nr. WJZ/800938 (Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016), inhoudende regels over het beleggen en belenen van publieke middelen. Het beleid van voorgaande jaren is in 2025 gecontinueerd. Liquide middelen die niet direct nodig zijn voor de bedrijfsvoering kunnen in overeenstemming met het treasury beleid worden omgezet naar andere financiële instrumenten (spaarproducten) ten einde rendement te behalen op deze tijdelijk niet gebruikte middelen. Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten en afgeleide financiële instrumenten. Agora houdt geen beleggingen aan en beheert haar banktegoeden via de schatkistbank van het Ministerie van Financiën. Schatkistbankieren is de meest veilige manier om grote banktegoeden aan te houden. Het liquiditeitsrisico van de stichting op haar tegoeden is hiermee volledig gemitigeerd. Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

De rentebaten over 2025 zijn € 311 k. Agora heeft naast de schatkistbank een groot aantal rekeningcourant bankrekeningen bij een systeembank (Rabobank) om het geldverkeer binnen onze organisatie en de schatkistbank efficiënt te laten verlopen. Alle rekeningen worden door het bestuurskantoor beheerd. De kosten voor het aanhouden van de bankrekeningen bedroegen in 2025 € 13,5 k.

Agora heeft een langlopende lening van € 428.400. Hier tegenover staan geen aflossings- en renteverplichtingen. Zie ook de toelichting onder hoofdstuk 4.5 Toelichting Balans en Staat van Baten Lasten.

Allocatie van middelen

Het belangrijkste instrument voor het beheren van de financiële ruimte (allocatie) van Agora is de begroting. Agora heeft een begrotings- en budgetstelsel dat recht doet aan de verantwoordelijkheden daar waar zij liggen. De begroting wordt zowel top down vanuit het bestuurskantoor als bottom-up vanuit de scholen bepaald. Agora begroot voor de interne sturing de scholen op schooljaar. Vanwege de financiële verantwoordingsplicht naar het Ministerie van OCW wordt daarnaast op kalenderjaar begroot.

De scholen ontvangen per schooljaar een budget (financiële toekenning). Hiermee kunnen zij de formatie invullen en het onderwijskundige beleid uitvoeren. Het budget is gebaseerd op het verwachte aantal leerlingen op 1 februari van het lopende schooljaar. Middelen voor werkdruk, passend onderwijs, onderwijsachterstanden, gemeentelijke en tijdelijke subsidies worden integraal aan de scholen toegekend voor zover de uitvoering van deze taken niet centraal wordt uitgevoerd op het bestuurskantoor.

De ontvangen middelen moeten ten gunste van de onderwijsopdracht van de stichting zijn. Vanuit het gezichtspunt van de effectiviteit en efficiency van de besluitvorming is dit voornamelijk aan de scholen. De besluitvorming over de allocatie van middelen komt tot stand door overleg tussen bestuur, directeurenoverleg en de afdeling Financiën en Control. Het bestuur besluit over de definitieve allocatie.

De middelen waarbij de allocatie en besluitvorming bovenschools plaatsvindt zijn:

- HRM
- Huisvesting
- ICT
- Finance & Control
- Professionalisering
- Secretariaat en Communicatie
- Kwaliteitsbeleid
- Bestuur

De uitvoeringskosten van het bestuurlijk apparaat op bovenstaande onderwerpen (en dus voortvloeien uit het faciliteren van de scholen) zijn ongeveer 6% van de inkomsten van de stichting. Dit betreffen hoofdzakelijk de personeels- en huisvestingslasten van het bestuurskantoor.

Planning- en controlcyclus

Het beleid wordt geborgd door de planning en control cyclus (PCC) bestaande uit de jaarlijkse kaderbrief, directieoverleg, BOAG's, tussentijdse rapportages aan het CvB en de RvT, en managementrapportages. In de PCC worden de vastgestelde kaders van de begroting en streefwaarden voor financiële kengetallen en het voldoen aan wettelijke verantwoordingseisen bewaakt. De PCC dient tevens de belangrijkste operationele, strategische en financiële risico's, zoals lerarentekort, vergrijzing, onderwijskwaliteit, maar ook politieke- en maatschappelijke ontwikkelingen, tijdig te signaleren.

Het financiële beleid, maar vooral ook de omvang van de begrotings- en budgetruimte, wordt mede bepaald door de overheid. De laatste jaren wordt naast de lumpsum-financiering steeds vaker gekozen voor niet-structurele bekostiging (o.a. tijdelijke subsidieverschaffing) om specifieke knelpunten in het onderwijs op te lossen. Voorbeelden van tijdelijke middelen zijn die van de verbetering basisvaardigheden (VBV), de arbeidsmarkttoelage voor medewerkers die werkzaam zijn op scholen waar maatschappelijke problematiek samenkomt. De niet-structurele bekostiging heeft vaak verbijzonderde verantwoordingseisen die van invloed zijn op het financiële beleid en de allocatie van de middelen in de organisatie.

2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Risicobeheersing maakt bij Agora impliciet deel uit van de planning- en control cyclus bij besluitvorming, bij de inrichting van operationele activiteiten, bij beleidsvorming, en bij het interne toezicht.

Mede door de platte organisatiestructuur en directe overlegstructuur kan Agora snel en adequaat reageren op eventuele onvoorziene omstandigheden. Agora streeft voor de komende jaren naar formalisatie van het risicobeheersingssysteem. In dit licht heeft Agora eind 2023 een risicoanalyse laten uitvoeren op basis waarvan verder beleid wordt ontwikkeld met betrekking tot risicomangement. Het formaliseren van het risicobeheersingssysteem is eerder vanwege tekort aan capaciteit vertraagd. In het vierde kwartaal 2025 is hier alsnog een start mee gemaakt en heeft binnen het MT een eerste risicomangementssessie plaatsgevonden. In 2026 zal het proces rondom risicomangement verder worden geformaliseerd.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Risico	Toelichting beheersmaatregelen
Onderwijs & Kwaliteit	
Wisseling van personeel Het risico bestaat dat een tekort van personeel negatieve invloed heeft op kwaliteit en de onderwijsresultaten achteruit gaan. De gevolgen van het personeelstekort zijn tweeledig. Enerzijds kan minder goed gekwalificeerd personeel worden gevonden en anderzijds neemt werkdruk voor de bestaande leerkrachten toe.	<ul style="list-style-type: none"> • Inzetten op zij-instromers • Beter sturen op interne mobiliteit • Talenten intern beter benutten • Sturen op uitbreiden WTF • Professionalisering op maat • Ruimte voor verschillende levensfasen (andere werktijden, andere vakanties)

<p>Groei Islamitisch onderwijs De groei van het Islamitische onderwijs binnen de Zaanstreek kan zorgen voor een (verder) verlies van leerlingen en leerkrachten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken met Islamitische instanties • Diversiteit personeelsbeleid in rolmodellen • Diversiteit in wervingscampagne
<p>Scholing van personeel Uit uitgevoerde audits met betrekking tot kwaliteit van het onderwijs blijkt dat personeel niet altijd even goed geschoold is. Het risico bestaat dat de kwaliteit van het onderwijs verslechtert vanwege het ontbreken van goede scholing van het personeel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer investeren in verdieping van kennis leerkracht (zoals jonge kindspecialist, gedragspecialist, etc.) • Een goede coaching / begeleiding • Bij- en nascholing
<p>Veiligheid Het risico bestaat dat de veiligheidsmaatregelen niet afdoende zijn om de veiligheid van leerlingen en/of personeel te waarborgen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door het ontbreken van duidelijke protocollen met betrekking tot veiligheid, of doordat naleving van de protocollen niet wordt gewaarborgd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheidsplan up-to-date op alle scholen (jaarlijkse update en invoeren in mijnschoolplan) • We gaan in 2026 scenario's uitwerken, waarbij o.a. gekeken zal worden hoe Agora om moet gaan in een situatie waarbij de stroom 72 uur uitvalt
<p>Schoolplannen Het is lastig voor directies om de schoolplannen te concretiseren en om de doelstellingen 'smart' te formuleren. Hierdoor bestaat het risico dat de doelstellingen uit de schoolplannen niet worden gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integraal kwaliteitsbeleid • Blijven investeren in smart formuleren van jaarplan in mijnschoolplan (professionalisering) • Voorbeeldgedrag in het planmatig werken vanuit alle niveaus in de organisatie • Goede informatievoorziening (over inspectie, DOE-toets, etc.) vanuit het Onderwijsteam richting scholen
<p>Wisselingen schooldirecteuren Afgelopen jaar zijn diverse schooldirecteuren uit dienst getreden. Het risico bestaat dat vanwege de personele wisselingen op dit niveau de continuïteit van de kwaliteit van het onderwijs in het geding komt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Extra goed zicht houden op schoolbegroting in verband met wisseling • Monitorgesprekken Controller / Directeur • Beleid inductie nieuwe directeuren verdiepen / vaststellen (facilitering, begeleiding, kenmerken overdracht, 'onderdompeling' Agora) • Werken met meerscholen directeuren
<p>HRM-risico's</p>	
<p>Verouderd personeelsbestand Er zijn veel leraren die op binnenkort met pensioen gaan. De gemiddelde leeftijd van Agora's personeelsbestand bedraagt circa 45 jaar. Het risico bestaat dat dit het bestaande lerarentekort in de toekomst nog groter gaat maken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora heeft een seniorenbeleid ontwikkeld dat recht doet aan de problemen bij oudere leraren, onder meer door een specifiek verzuimbeleid. Het seniorenbeleid brengt extra kosten met zich mee waar rekening mee is gehouden in de begroting. In 2026 zal een update plaatsvinden van het seniorenbeleid. • Er is extra aandacht voor kennisoverdracht van oudere medewerkers naar nieuwe medewerkers
<p>Hoog ziekteverzuim Agora heeft al enkele jaren te maken met een hoog ziekteverzuim. In 2025 is een voorzichtige daling ingezet, maar het deel langdurig zieken ligt nog steeds hoog. Dit leidt tot hogere personele lasten, hogere werkdruk en de onderwijskwaliteit kan hiermee onder druk komen te staan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora heeft een verzuimbeleid waardoor het meer invloed op het verzuim kan uitoefenen. Het verzuimbeleid zal continue verder worden geprofessionaliseerd. Hiervoor is in 2025 een programma opgezet en zal in 2026 worden gecontinueerd. • Periodieke evaluatie met arbodienst van SLA-afspraken. Bij afwijkingen wordt meteen bijgestuurd.
<p>Personeelstekort Het risico bestaat dat Agora geen personeel in loondienst kan vinden vanwege het lerarentekort, met als gevolg: · Inhuur derden tegen een hoger tarief;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dit geldt voor een aantal kernfuncties, zoals leraar, directeur en IB-er. Agora onderzoekt allerlei mogelijkheden om een aantrekkelijke organisatie te zijn voor deze professionals. • Gezamenlijk opleiden van zij-instromers

<ul style="list-style-type: none"> • Hogere werkdrukbeleving; • Verminderde onderwijskwaliteit; • Naar huis sturen van groepen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Met de PABO's en met andere besturen samen zijn afspraken gemaakt over bijvoorbeeld baangaranties voor gekwalificeerde afgestudeerden • Met de Gemeente Zaanstad en woningstichtingen zijn afspraken gemaakt over voorrangregelingen voor onderwijspersoneel. • Agora stimuleert actief dat medewerkers hun werktijdfactor uitbreiden
<p>Nieuwe CAO Uitzendkrachten Vanaf 1 januari 2026 gaat een nieuwe CAO in voor uitzendkrachten. De nieuwe cao is bedoeld om uitzendkrachten meer gelijk te belonen met vaste medewerkers. Volgens eerste berekeningen zal de totale kostprijs per uitzendkracht gemiddeld met 15%-20% stijgen, afhankelijk van sector en type functie. In begroting is hier nu geen rekening mee gehouden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Momenteel vindt een aanbestedingstraject voor inhuur, waarbij in de toekomst gewerkt zal gaan worden met een raamcontract • Ontmoedigingsbeleid inhuur: "Niet inhuren, tenzij...". Daarbij wordt inhuur sinds 01-08-2025 voor 100% naar de scholen toe doorberekend, zij vangen dit binnen hun schoolbegroting op. • Inhuur moet door de schooldirecteur worden aangevraagd bij het CvB, met daarbij een advies vanuit de Controller • Met inzet op anders organiseren, zij-instromers en opleiden van OOP-ers tot leerkrachten
Bedrijfsvoering	
<p>Stelselwijziging groot onderhoud Door een stelselwijziging wordt met ingang van 2023 niet meer gewerkt met een voorziening groot onderhoud, maar worden de kosten groot onderhoud geactiveerd en op afgeschreven.</p> <p>De afschrijvingslast zal pas op niveau komen wanneer al over meerdere jaren onderhoudslasten zijn geactiveerd. Daarnaast leiden onderhoudsuitgaven die worden geactiveerd niet direct tot een lager vermogen, maar zijn er wel liquide middelen nodig om de uitgaven uit te kunnen voeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed up-to-date houden van het MJOP • Een goede meerjarige liquiditeitsprognose en hier regulier op rapporteren • Meerjarenbegroting
<p>Niet-structurele bekostiging (o.a. doelsubsidies) Ondanks de nadrukkelijke wens van onderwijsorganisaties om structurele verhoging van de bekostiging, kiest de overheid er steeds vaker voor tijdelijke subsidieverschaffing, vaak ook nog voor een beperkte periode en met specifieke bestedingsdoelen. Dit wringt met de praktijksituatie waaruit blijkt dat het behalen van de bestedingsdoelen door het tekort aan leraren onrealistisch is. Het risico bestaat dat wanneer het bestedingsdoel niet binnen de vastgestelde periode is behaald, de overtollig middelen moeten worden terugbetaald. Daarnaast bestaat het risico dat wanneer we wel medewerkers weten aan te trekken met deze tijdelijke gelden, we bij afloop van de subsidieregeling werknemers in dienst hebben, waar eigenlijk geen financiële baten meer tegenover staan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora kiest zoveel als het kan de uitgaven te koppelen aan de bestedingsdoelen en voorkomt bewust langdurige verplichtingen aan te gaan die de bestedingsperiode overschrijden • Duidelijke sturing op formatie • Reservering van budget ten behoeve van vaststellingsovereenkomsten in geval dat mensen na VBV niet doorschuiven naar een vaste formatieplaats.
<p>Bewustzijn cyberrisico's Het risico bestaat dat personeel onvoldoende op de hoogte is van cyberrisico's, wat uw organisatie kwetsbaar maakt voor aanvallen op dit vlak. Dit kan leiden tot verlies van data of kosten voor herstel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren pen testen • Informeren personeel • Netwerksegmentatie geïmplementeerd • Actieve spamcampagne
<p>Niet voldoen aan AVG-wetgeving bijv. bij een</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agora heeft een externe Functionaris

<p>datalek Agora voldoet aan de minimale eisen van wet- en regelgeving. Agora verzamelt veel data uit hoofde van haar kernactiviteiten en erkent de risico's die daarbij horen. De cyber-onveiligheid is voor onderwijsinstellingen een serieus probleem en vraagt veel aandacht. De financiële risico's (afkoopsommen, herstelkosten) zijn hoog.</p>	<p>Gegevensbescherming (FG) die het privacy beleid regelmatig toetst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van een jaarplan werken we steeds verder toe naar een goede dekking van de cyber risico's waar we tegenaan lopen. Het beleid voor de bescherming van onze gegevens zal verder worden geoptimaliseerd door ICT-oplossingen • AVG-Beleid voor privacy- en datalekken • Bewustwording bij medewerkers versterken en gedragsverandering stimuleren. • Afsluiten verwerkersovereenkomsten
<p>Niet voldoen aan Europees aanbestedingsbeleid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inkoopbeleid • Regelmatige spendanalyse

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

In het verslagjaar 2025 stond informatiebeveiliging en privacy binnen de organisatie in het teken van herijking, structurering en het leggen van een duurzame basis voor de komende jaren. Door wijzigingen in verantwoordelijkheden en hernieuwde focus op samenhang en actualiteit zijn beleid, processen en registraties integraal beoordeeld. De nadruk lag op risico gestuurd werken, centrale borging en het vergroten van security-bewustzijn bij medewerkers.

Per oktober 2025 is een nieuwe Privacy Officer gestart. Vanaf dat moment is de structurele borging van privacy en informatiebeveiliging versterkt ingericht in nauwe samenwerking met de Functionaris Gegevensbescherming en het IBP-team. Hiermee is een eerder risico verminderd waarbij privacyvraagstukken nog onvoldoende centraal waren belegd. Rollen en verantwoordelijkheden zijn verduidelijkt en de onderlinge afstemming is structureel vormgegeven.

Herstructurering en tooling

In 2025 is besloten om de bestaande IBP-tooling te vervangen. Uit evaluatie bleek dat registratie van risico's, verwerkingen en maatregelen nog versnipperd plaatsvond, waardoor samenhang en overzicht beperkt waren. Na evaluatie van de eerdere omgeving is gekozen voor een overstap naar Edufort als centraal platform voor IBP-documentatie en -processen. Hiermee worden risico's, verwerkingen, incidenten, maatregelen en verwerkersafspraken centraal en samenhangend vastgelegd. De overgang is in 2025 vastgesteld; verdere inhoudelijke uitwerking en opschoning lopen door in het meerjarenproject vanaf 2026.

Maatregelen en beheersing

Het risicoregister is geactualiseerd en wordt actief gebruikt voor prioritering en opvolging van beheersmaatregelen. Kwetsbaarheids- en configuratiescans zijn ingezet om technische zwakke plekken tijdig te signaleren. Bevindingen worden via reguliere beheerprocessen opgevolgd.

Toegangsrechten en rollen worden organisatie breed periodiek beoordeeld. Hiermee wordt het risico verminderd dat toegangsrechten niet tijdig worden aangepast bij wijzigingen in functies of uitdiensttreding. Afwijkingen en uitzonderingen worden geregistreerd en gecorrigeerd. Rol gebaseerd autoriseren wordt verder doorontwikkeld in samenhang met HRM-processen. Leveranciers en verwerkersafspraken worden doorlopend beoordeeld en waar nodig geactualiseerd. Nieuwe verwerkingen worden vooraf getoetst en geregistreerd.

Daarnaast is in het verslagjaar een mogelijk privacy risico gesignaleerd in een door meerdere besturen gebruikte SaaS-oplossing. Dit risico is gemeld bij de penvoerder van deze voorziening, die het vervolgens met de leverancier heeft opgepakt. Door deze signalering en opvolging zijn passende maatregelen getroffen en is het risico nader onderzocht en beheerst.

Awareness en phishing

In 2025 is extra aandacht besteed aan awareness en phishing weerbaarheid bij medewerkers. Er is een doorlopende phishing campagne uitgevoerd met meerdere scenario's verspreid over het jaar. De resultaten worden gebruikt voor gerichte bewustwording. Veilig digitaal gedrag en herkenning van verdachte

berichten zijn hiermee een vast onderdeel geworden van het IBP-beleid en worden meerjarig verder uitgebouwd.

Meerjarenperspectief

Voor de periode 2026–2030 is vastgelegd dat binnen de centrale IBP-omgeving verdere optimalisatie plaatsvindt van onder meer het verwerkingenregister, beleidsdocumentatie, datalekregistratie, DPIA-processen en risicoanalyses. Hiermee wordt toegewerkt naar een samenhangend, actueel en aantoonbaar werkend stelsel van informatiebeveiliging en privacy.

Conclusie

2025 kan worden gekarakteriseerd als een transitiejaar voor informatiebeveiliging en privacy. Door herstructurering, centrale tooling, risico gestuurde beheersing en gerichte awareness-activiteiten is de basis aantoonbaar versterkt en is de organisatie beter toegerust om risico's blijvend beheerst op te volgen.

3. Verantwoording van de financiën

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen

Het leerlingaantal op teldatum 1 februari 2025 is ten opzichte van 2024 gestegen met 56 leerlingen naar 7.041. De bekostiging van 2025 is gebaseerd op teldatum 1 februari 2024. Bij bovenmatige groei na 1 februari ontvangen wij ook nog groeibekostiging.

De laatste jaren is er een stijgende trend. Voor de toekomst is de Gemeente Zaanstad in de prognoses van de regio een aantrekkelijk alternatief voor Amsterdam aan het worden. Gezien de ontwikkelingen rond de metropool Amsterdam (overloop naar randgemeenten) en de verwachte nieuwe woningbouw in Zaanstad, ligt ook een beperkte groei op langere termijn in de verwachting. Daarnaast is in de leerlingenprognose een nieuw te openen school meegenomen. In het bestuursformatieplan en de meerjarenbegroting van Agora is daarom lichte groei voorzien.

	Vorig jaar 01-02-2024	Verslagjaar 01-02-2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	6.985	7.041	7.199	7.251	7.347

Uitstroom naar voortgezet onderwijs

Landelijk gaat ongeveer 50% van de leerlingen die het primair onderwijs verlaten naar HAVO/VWO en 50% naar het VMBO/PRO. Bij Agora is de uitstroom van schooljaar 2024-2025 naar HAVO/VWO 44% en gaat 56% naar VMBO/PRO/Overige. Agora streeft ernaar om zo kansrijk mogelijk te adviseren, passend bij de capaciteiten van de leerlingen. Ten opzichte van schooljaar 2023-2024 is de uitstroom naar HAVO/VWO gedaald met 4,3%, namelijk van 48,3% naar 44%.

Uitstroomgegevens naar voortgezet onderwijs				
Schooljaar (% / aantal leerlingen)	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Uitstroom naar PRO	3,6% / 29	4,0% / 33	2,6% / 21	4,2% / 34
Uitstroom naar VMBO	48,9% / 392	50,3% / 412	48,4% / 388	51,8% / 411
Uitstroom naar HAVO/VWO	46,3% / 370	45,2% / 370	48,3% / 387	44,0% / 349
Uitstroom naar overigen	1,2% / 10	0,5% / 4	0,6% / 5	0,0% / 0
Totaal	100% / 801	100% / 819	100% / 801	100% / 794

Aantal FTE op 31 december

De formatie laat de komende jaren een lichte stijging zien. Dit is het resultaat van een combinatie van factoren. Door de afloop van extra subsidies zoals verbetering basisvaardigheden zal de formatie in beginsel dalen. Daartegenover staat dat Agora stuurt op een vermindering van de externe inhuur, dat de prognose een stijging van het aantal leerlingen laat zien en dat voor de verbetering basisvaardigheden naar verwachting in 2027 een gerichte bekostiging wordt geïntroduceerd. Het aantal fte in management en bestuur is stabiel ten opzichte van 2025.

Functietype	2024	2025	2026	2027	2028
Bestuur / management	25	28	28	28	28
Onderwijzend personeel	343	345	347	349	351
Ondersteunend personeel	175	179	175	175	175
Totaal	543	552	550	552	554

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten in meerjarig perspectief

Baten	2024	Begroting 2025	2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Rijksbijdragen	58.547.454	60.925.852	64.246.585	63.392.386	64.825.755	67.349.748
Overige overheidsbijdragen	1.621.042	2.082.704	2.312.654	3.292.719	3.198.130	3.248.261
Overige baten	1.583.091	1.340.687	1.526.287	1.297.653	1.267.117	1.286.874
Totale baten	61.751.586	64.349.243	68.085.527	67.982.758	69.291.002	71.884.883

Lasten	2024	Begroting 2025	2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Personele lasten	-54.845.743	-56.532.508	-56.350.182	-58.511.003	-59.486.471	-61.410.829
Afschrijvingen	-1.268.994	-1.248.116	-1.358.908	-1.383.539	-1.479.289	-1.576.039
Huisvestingslasten	-3.296.783	-3.200.293	-3.515.734	-3.392.600	-3.444.539	-3.497.257
Overige lasten	-5.492.816	-5.250.419	-5.200.949	-4.930.615	-5.115.703	-5.635.759
Totale lasten	-64.904.336	-66.231.336	-66.425.773	-68.217.758	-69.526.002	-72.119.883
Saldo Baten en lasten	-3.152.750	-1.882.093	1.659.754	-235.000	-235.000	-235.000
Saldo financiële baten en lasten	508.335	282.500	736.082	235.000	235.000	235.000
Resultaat (winst)	-2.644.415	-1.599.593	2.395.836	0	0	0

Verschil tussen begroting 2025 en realisatie 2025

De gerealiseerde baten liggen in 2025 fors hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door een incidentele bate van circa € 2,2 miljoen uit hoofde van de gewonnen procedure tegen OCW over de personele bekostiging 2022. Daarnaast zijn de baten hoger door hogere rijksbijdragen dan begroot. Dit hangt samen met een conservatieve begrotingswijze, met name bij doelsubsidies, een hogere indexering dan verwacht, aanvullende bekostiging voor Verbetering Basisvaardigheden voor de laatste scholen en enkele extra subsidies die gedurende het jaar beschikbaar zijn gekomen, waaronder middelen vanuit de Onderwijsregio.

Ook de gemeentelijke bijdragen zijn hoger uitgevallen dan begroot, voornamelijk door een extra bijdrage voor het project Verlengde Leertijd in Poelenburg en Peldersveld (VLPP).

De totale personele lasten zijn per saldo licht lager uitgekomen dan begroot. Deze afwijking wordt verklaard door meerdere samenhangende factoren. Zo zijn resterende NPO-middelen aangewend ter dekking van de relatief hoge kosten van externe inhuur, is beleidsmatig gestuurd op een terughoudende inzet van externe medewerkers en is het ziekteverzuim lager uitgekomen dan vooraf was geraamd.

Ook de dotatie aan de personele voorzieningen is lager uitgekomen dan begroot. Dit is met name het gevolg van een afname van het aantal medewerkers met een ongunstig verzuimperspectief en van een stabilisering in de opbouw van spaarrechten in het kader van duurzame inzetbaarheid.

De afschrijvingslasten zijn hoger uitgekomen dan begroot, voornamelijk als gevolg van aanvullende (inhaal)afschrijvingen in verband met geplande nieuwbouw voor een aantal scholen.

De huisvestingslasten zijn eveneens hoger uitgekomen dan begroot. Dit is vooral toe te schrijven aan hogere onderhoudskosten, doordat in de praktijk minder uitgaven konden worden geactiveerd dan bij het opstellen van de begroting was voorzien.

De overige instellingslasten zijn per saldo lager uitgekomen dan begroot. Lagere overige leerlinggebonden uitgaven werden daarbij gedeeltelijk gecompenseerd door hogere automatiseringskosten en hogere overige lasten op schoolniveau.

De financiële baten en lasten zijn veel gunstiger uitgekomen dan begroot vanwege de extra wettelijke rente (€439k) die het gevolg is van de gewonnen procedure tegen OCW.

Vergelijking realisatie 2024 met realisatie 2025

Ten opzichte van 2024 is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde sprake van een stijging. Buiten de incidentele bate van de gewonnen rechtszaak tegen OCW namen ook de rijksbijdragen toe als gevolg van structurele cao-verhogingen, indexeringen, leerlingengroei, aanvullende doelsubsidies en de bijdrage vanuit de onderwijsregio.

Daarnaast zijn de overige overheidsbijdragen hoger uitgekomen dan in 2024. Dit hangt samen met aanvullende incidentele bijdragen van de gemeente Zaanstad voor Verlengde Leertijd.

De overige baten, waaronder ouderbijdragen en detacheringen, zijn in 2025 nagenoeg in lijn gebleven met het niveau van 2024.

De personele lasten namen toe met circa € 1,6 miljoen ten opzichte van 2024, grotendeels veroorzaakt door loonkostenstijgingen door cao-verhogingen. Het voortschrijdend gemiddeld ziekteverzuim daalde van circa 8,26% eind 2024 naar circa 6,88% eind 2025, wat eveneens leidde tot meer inhuur.

In de afschrijvingslasten zijn met circa €90 k hoger dan 2024 mede als gevolg van inhaalafschrijvingen voor geplande nieuwbouw voor een aantal scholen. De huisvestingslasten stegen met circa € 0,2 miljoen door hogere tarieven voor energie en onderhoud.

De overige lasten liggen € 0,2 miljoen lager dan in 2024, Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten overige leerling uitgaven. Daartegenover zijn de automatiseringskosten gestegen maar minder dan de overige leerling uitgaven.

Door de lagere rentestand ten opzichte van 2024 zijn de financiële baten in 2025 over de liquide middelen €210 k lager uitgekomen maar door de wettelijke rente inzake de gewonnen rechtszaak tegen OCW per saldo hoger.

Verloop prognose 2026 tot en met 2027

Na een financieel uitdagend 2025, waarin met name de kosten voor externe inhuur in het eerste halfjaar onder druk stonden, is het resultaat uiteindelijk beter uitgekomen dan begroot. Dit is bereikt door gerichte beheersmaatregelen in de loop van het jaar, in combinatie met aanvullende baten. In de meerjarenbegroting wordt vanaf 2026 uitgegaan van een structureel begrotingsevenwicht.

De meerjarenbegroting laat voor de periode 2026 tot en met 2028 een geleidelijke groei van de baten zien. Deze ontwikkeling wordt voornamelijk verklaard door de verwachte leerlingengroei en de doorwerking van indexatie in de bekostiging. Binnen de overheidsbijdragen is sprake van enige verschuiving, mede als gevolg van de afbouw van tijdelijke subsidies en de wijze waarop onderdelen daarvan structureel in de bekostiging worden verwerkt (e.g. Verbetering Basisvaardigheden).

Aan de lastenzijde werkt deze ontwikkeling eveneens door in de begroting. De personele lasten vormen hierbij onverminderd de grootste kostenpost. In 2025 zijn maatregelen getroffen om het ziekteverzuim terug te dringen, de inzet van externe inhuur te beperken en de personele lasten beter beheersbaar te maken. Deze lijn is in de meerjarenbegroting geïndexeerd voortgezet.

De afschrijvingslasten blijven in de komende jaren stijgen. Dit hangt samen met de gewijzigde verwerking van groot onderhoud, waarbij onderhoudsinvesteringen worden geactiveerd en over de gebruiksduur worden afgeschreven. Tegelijkertijd worden kleinere onderhoudsuitgaven die onder de activeringsgrens blijven direct ten laste van de exploitatie gebracht. Ook de huisvestingslasten blijven naar verwachting onder druk staan, mede als gevolg van prijsontwikkelingen bij onderhoud, energie en schoonmaak.

Ten opzichte van de realisatie over 2025 laten de begrote huisvestingslasten en overige lasten vanaf 2026 een lager niveau zien. Deze daling hangt naar verwachting samen met het incidentele karakter van een

deel van de uitgaven in 2025, waaronder de besteding van resterende NPO-middelen. In de realisatie 2025 zijn daardoor nog lasten verwerkt die in de meerjarenbegroting vanaf 2026 niet of in beperktere mate terugkeren. In de jaren daarna laten deze lasten weer een meer regulier verloop zien, mede onder invloed van prijsontwikkelingen en reguliere bedrijfsvoering.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de huidige inzichten en aannames. Daarbij is nog geen rekening gehouden met eventuele nieuwe cao-afspraken, toekomstige beleidswijzigingen of andere externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bekostiging of kostenontwikkeling. Op basis van de huidige inzichten acht de stichting de continuïteit voldoende geborgd.

Balans in meerjarig perspectief

ACTIVA	2024	2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
VASTE ACITVA					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste activa	8.028.448	8.292.934	8.718.000	8.709.000	9.428.000
Financiële vaste activa					
Totaal vaste activa	8.028.448	8.292.934	8.718.000	8.709.000	9.428.000
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden					
Vorderingen	1.223.316	4.137.310	1.416.994	1.416.994	1.416.994
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	13.358.352	14.818.996	14.815.404	14.615.404	13.895.404
Totaal vlottende activa	14.581.668	18.956.306	16.232.398	16.032.398	15.312.398
TOTAAL ACTIVA	22.610.117	27.249.240	24.950.398	24.741.398	24.740.398
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve (na resultaatverwerking)	6.698.761	11.465.994	11.465.994	11.465.994	11.465.994
Bestemmingsreserves publiek (na resultaatverwerking)	3.163.800	747.105	892.404	892.404	892.404
Bestemmingsreserves privaat (na resultaatverwerking)	1.342.242	1.387.541	1.242.242	1.192.242	1.142.242
Totaal eigen vermogen	11.204.804	13.600.640	13.600.640	13.550.640	13.500.640
VOORZIENINGEN	1.833.845	1.954.599	1.993.845	1.993.845	1.993.845
LANGLOPENDE SCHULDEN	428.400	428.400	428.400	428.400	428.400
KORTLOPENDE SCHULDEN	9.143.069	11.265.601	8.927.513	8.768.513	8.817.513
TOTAAL PASSIVA	22.610.117	27.249.240	24.950.398	24.741.398	24.740.398

Vergelijking 2024-2025

Ten opzichte van 2024 laat de balans ultimo 2025 een stijging van het balanstotaal zien. Deze ontwikkeling wordt aan de activazijde vooral verklaard door een toename van de vlottende activa. Zowel de vorderingen als de liquide middelen liggen ultimo 2025 op een hoger niveau dan een jaar eerder. De stijging van de vorderingen hangt samen met de incidentele bate uit de gewonnen procedure tegen OCW over de personele bekostiging 2022, hogere overlopende activa en andere vooruitbetaalde of nog te ontvangen

posten. De toename van de liquide middelen houdt verband met het kasverloop gedurende het jaar en de timing van ontvangsten en betalingen.

Aan de passivazijde is het totale eigen vermogen per saldo toegenomen. Dit wordt verklaard door de verwerking van het positieve resultaat over 2025. Binnen het eigen vermogen is daarnaast sprake van verschuivingen tussen de reserves (van publiek naar algemeen). Met name de bestemmingsreserves publiek zijn afgenomen als gevolg van de verdere besteding van eerder gereserveerde middelen, waaronder de resterende NPO-gelden. Deze middelen zijn ultimo 2025 volledig besteed.

De voorzieningen zijn licht toegenomen. Dit hangt samen met de ontwikkeling van verplichtingen op het gebied van langdurig verzuim en duurzame inzetbaarheid. Ook de kortlopende schulden zijn ultimo 2025 hoger dan in 2024. Deze stijging hangt grotendeels samen met de reguliere ontwikkeling van nog te betalen posten, waaronder reserveringen voor vakantiegeld, belastingen en andere overlopende verplichtingen.

Per saldo laat de balans ultimo 2025 een zwaardere omvang van de vlottende posten zien, terwijl binnen het eigen vermogen de besteding van eerder gereserveerde middelen en de verwerking van het resultaat duidelijk zichtbaar zijn.

Prognose 2026-2028

De balansprognose voor de periode 2026 tot en met 2028 laat een overwegend stabiele ontwikkeling van het balanstotaal zien. Na de relatief hoge stand ultimo 2025 wordt vanaf 2026 uitgegaan van een lager en meer genormaliseerd balansniveau. Deze ontwikkeling hangt met name samen met een afname van de vlottende activa, in het bijzonder de vorderingen.

De materiële vaste activa blijven gedurende de prognoseperiode op een relatief hoog niveau. Dit hangt samen met voorgenomen investeringen en geactiveerde onderhoudsuitgaven, die deels worden gecompenseerd door afschrijvingen. Daarmee blijft ook in de komende jaren sprake van een substantiële investeringsomvang binnen de organisatie.

De vorderingen zijn in de prognose voorzichtig geraamd op het meer genormaliseerd niveau van 2024. Daarbij is van belang dat in deze balansprognose geen rekening is gehouden met eventuele voorschotten voor nieuwbouw van scholen en evenmin met nieuwe doelsubsidies. Dergelijke voorschotten worden verwerkt onder de liquide middelen en de kortlopende schulden en kunnen daardoor een materieel effect hebben op het uiteindelijke balansbeeld. Daarnaast lopen huidige doelsubsidies in 2026 deels af, wat eveneens doorwerkt in de ontwikkeling van deze posten.

Aan de passivazijde laat het eigen vermogen in het eerste jaar van de prognose een stijging zien vanwege het resultaat 2025. Vanaf 2026 wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van een structureel begrotingsevenwicht, waardoor het eigen vermogensverloop daarna een stabiel beeld laat zien.

De voorzieningen en langlopende schulden blijven over de prognoseperiode grotendeels stabiel. Naar huidige inzichten hebben de voorzieningen een evenwichtig niveau bereikt, waarbij de jaarlijkse dotaties en onttrekkingen naar verwachting in de komende jaren nagenoeg aan elkaar gelijk zullen zijn.

De kortlopende schulden nemen na 2025 af, mede als gevolg van het aflopen van bestaande doelsubsidies en de lagere omvang van de vlottende posten. In de prognose zijn de kortlopende constant gehouden. Omdat nieuwe voorschotten voor nieuwbouw en aanvullende doelsubsidies niet in de prognose zijn opgenomen, dient deze ontwikkeling met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

Per saldo geeft de balansprognose een indicatief beeld van de meerjarige ontwikkeling van de financiële positie. De feitelijke ontwikkeling van de balans is mede afhankelijk van toekomstige voorschotbeschikkingen, subsidiestromen, investeringsmomenten en de uiteindelijke resultaatontwikkeling.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen

Kengetal	2024	2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signalering
Solvabiliteit 2	58%	57%	63%	63%	63%	Ondergrens: 30%
Weerstandsvermogen	0,18	0,21	0,20	0,20	0,19	Ondergrens: <0,05
Liquiditeit	1,59	1,68	1,8	1,8	1,7	Ondergrens: 0,5
Rentabiliteit	-4,3%	3,5%	0,0%	0,0%	0,0%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.
Signaleringswaarde bovenmatige reserves	0,90	1,05	1,05	1,05	0,98	Bovengrens 1

Rentabiliteit en reservepositie

Het bestuur streeft naar een jaarlijks budgettair evenwicht en dus naar een rentabiliteit van 0%. De rijksbijdragen (lumpsum) worden op basis van jaarlijkse toekenning in de staat van baten en lasten van het betreffende verslagjaar verwerkt, terwijl de kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarin deze ontstaan. Dit leidt ertoe dat er fluctuaties kunnen optreden in de rentabiliteit over opeenvolgende jaren. De gemiddelde rentabiliteit over meerdere jaren blijft echter in de buurt van 0%, waarmee het evenwicht in de meerjarige exploitatie behouden blijft.

Het bestuur is van mening dat de reservepositie van het schoolbestuur aan het einde van het verslagjaar, en in de jaren daarna, op een toereikend niveau blijft om financiële risico's op te vangen indien deze zich voordoen. Uit de berekening van de signaleringswaarde blijkt dat de verhouding tussen het publiek eigen vermogen en de signaleringswaarde bovenmatige reserves in 2025 uitkomt op 1,05. Door het incidentele bedrag van de rechtszaak is het publiek eigen vermogen tijdelijk boven de door de Inspectie gehanteerde signaleringsgrens van 1 gekomen en is op basis van deze indicator sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Komende jaren zal beleidsmatig worden gestuurd op een verlaging.

Daarnaast heeft ook de ontwikkeling van de materiële vaste activa invloed op de uitkomst van de signaleringswaarde in het meerjarig perspectief. Investerings in gebouwen en geactiveerde onderhoudsuitgaven verhogen de grondslag van de signaleringswaarde door het activeren van de onderhoudsuitgaven. Daardoor daalt de verhouding tussen publiek eigen vermogen en signaleringswaarde, zonder dat sprake is van een verslechtering van de financiële continuïteit.

Solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen

De solvabiliteit laat een lichte daling zien van 58% in 2024 naar 57% in 2025, maar blijft in alle jaren ruim boven de ondergrens van 30%. Voor de komende jaren wordt een stabiele lijn verwacht van 63% tot 2028. Dit bevestigt de structureel sterke vermogenspositie van de organisatie.

De liquiditeitsratio is in 2025 uitgekomen op 1,68 en ligt daarmee boven de signaleringsgrens van 0,5. Voor de komende jaren wordt een dalende liquiditeitsratio verwacht door hogere vervangingsinvesteringen voor onderhoud. De liquiditeitsratio is ook in de toekomst ruim boven de ondergrens van 0,5 wat duidt op voldoende korte termijn beschikbaarheid van middelen.

Ondertekening door bestuur

Naam

Functie

Datum

4. Verslag intern toezicht

4.1 SAMENSTELLING INTERN TOEZICHT

Naam	Functie	Hoofd/neven-functies betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/ of commissies	Datum aantreden	Datum aftreden
J.P. Purmer	Voorzitter Raad van Toezicht	Eigenaar en bestuur Access to Quality B.V. (bezoldigd) Voorzitter Raad van Toezicht Blijf Groep Amsterdam (bezoldigd) Lid Raad van Toezicht Stichting Sylta Noord Holland Noord (bezoldigd) Lid RvC Honingraat BV (woonboerderij) (onbezoldigd) Lid raad van commissarissen Fith BV Den Bosch (bezoldigd) Voorzitter raad van commissarissen Alfa en Zorg (onbezoldigd)	Voorzitter RvT remuneratie commissie	20-10-2020	20-10-2028
E. D. Kooijman	Lid Raad van Toezicht	Bestuursadviseur Parnassia Groep (bezoldigd) Bestuurslid Coöperatie PGGM (bezoldigd) Bestuurslid/penningmeester Stichting 3So (bezoldigd)	Vice-voorzitter RvT Auditcommissie Lid remuneratie commissie	01-01-2021	01-01-2029
A. Tekin	Lid Raad van Toezicht	Voorzitter MBO Raad (bezoldigd) Lid Raad van Toezicht Stichting Serhat (onbezoldigd)	(roulerend) Voorzitter/lid Commissie Onderwijskwaliteit	01-01-2021	01-01-2029

Naam	Functie	Hoofd/neven-functies betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/ of commissies	Datum aantreden	Datum aftreden
		Lid Raad van Toezicht Stichting Orion (bezoldigd) Lid Raad van Commissarissen Lysias Advies (bezoldigd) Bestuurslid Stichting MIND Us (onbezoldigd) Duo voorzitter SBB (onbezoldigd)			
D.M.J. Habets	Lid Raad van Toezicht	Gepensioneerd Voorzitter MBO Directie (ROC van Amsterdam) Lid Raad van Toezicht OBS Piet Mondriaan (bezoldigd) Coach (onderwijs) (bezoldigd) Verschillende activiteiten als vrijwilliger	(roulerend) Voorzitter/lid Commissie Onderwijskwaliteit	01-11-2022	01-11-2030
E. van Driel*	Lid Raad van Toezicht	Partner KPMG Nederland (bezoldigd) Geen nevenfuncties	Lid Auditcommissie	01-02-2025	01-02-2033

*Benoemd op voordracht van de GMR

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar en treden af volgens een rooster van aftreden. Een aftredend lid is maximaal eenmaal herbenoembaar.

Vergoedingsregeling

In 2025 is in totaal ca. € 52k aan vergoedingen voor toezichthoudende activiteiten verstrekt. Eén lid van de Raad van Toezicht verricht de werkzaamheden om niet.

De vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht wordt elk jaar door de Raad van Toezicht vastgesteld conform de richtlijnen van de VTO3 (voorheen VTOI-NVTK) en is gekoppeld aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). De vergoedingen liggen onder de vastgestelde normering 'bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke instellingen', respectievelijk 15% (voorzitter) en 10% (leden) van het normbedrag. Zie Deel B 4.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.

Toewijzing accountant

De Raad van Toezicht heeft in 2025 de aanstelling van Van Ree als externe accountant verlengd met drie jaar.

4.2 HOE HET TOEZICHT IS VORMGEGEVEN

Vormgeving intern toezicht

Het interne toezichtsorgaan van Agora is de Raad van Toezicht (RvT). De RvT is statutair aangetreden in oktober 2011 en conformeert zich aan de governancecode funderend onderwijs 2025, zoals vastgelegd door o.a. de PO-raad. De RvT werkt overeenkomstig een opgesteld Reglement voor de Raad van Toezicht. In dit reglement is tevens een profielschets voor de leden van de RvT opgenomen.

De RvT vervult zijn functie aan de hand van een in 2019 vernieuwde Toezicht visie en een met het College van Bestuur (CvB) overeengekomen geactualiseerde set aan Toezicht informatie met daarin aandacht voor Strategie, Onderwijskwaliteit, Personeel, Financiën en Middelen en Voorzieningen. Op basis van deze informatie waaronder periodieke rapportages ziet de RvT erop toe dat de organisatie de wettelijke voorschriften naleeft en dat middelen rechtmatig worden verworven en besteed.

De RvT treedt op als werkgever, adviseur en klankbord voor het CvB.

Er zijn binnen de RvT drie (voorbereiding)commissies actief: de Auditcommissie (financiën), de Remuneratiecommissie (beoordelen en belonen) en de Commissie Onderwijskwaliteit. De commissies werken aan de hand van opgestelde reglementen. De leden van de RvT komen telkens voorafgaand aan de bijeenkomst met het CvB in eigen kring en beslotenheid bijeen om zodoende het eigen functioneren actiever te kunnen evalueren c.q. zo nodig bij te sturen en de vergaderingen met het CvB gericht voor te bereiden. De RvT wordt bij zijn werk ondersteund door de bestuurssecretaris.

De RvT werkt onafhankelijk en voorkomt belangenverstremming conform de bepalingen in de Statuten en het Reglement van de Raad van Toezicht. Indien een lid voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf of een ander lid van de RvT zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan de voorzitter. Indien naar het oordeel van de RvT zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet, waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt het betrokken lid aan die voorziening mee. Indien naar het oordeel van de RvT een meer dan incidentele onverenigbaarheid van belangen aan de orde is dan treedt het betreffende lid tussentijds af. In 2025 hebben deze situaties zich niet voorgedaan.

De relatie met het College van Bestuur (CvB)

Een Bestuursreglement en de hierboven genoemde vastgelegde opsomming van noodzakelijke toezichtinformatie regelt de relatie met het CvB. Er is een toezichtkalender aan de hand waarvan het CvB over de voortgang van ontwikkelingen binnen en buiten Agora aan de RvT rapporteert. Voorafgaand aan een RvT-vergadering vindt een agendaoverleg plaats tussen het CvB en de voorzitter van de RvT. In het verslagjaar zijn geen wijzigingen opgetreden in de bevoegdheden van de RvT en het CvB.

Gedurende het verslagjaar bestond het CvB uit twee personen, waarvan de samenstelling geen wijziging onderging. Mevr. A.G. Schutte is voorzitter en de heer P.F.D. Schotte is lid van het College. De onderlinge taakverdeling binnen het CvB is vastgelegd in arbeidsovereenkomsten c.q. nader uitgewerkt in afgesproken doelstellingen die jaarlijks worden geëvalueerd en geactualiseerd in een cyclus van functioneren en beoordelen door de remuneratiecommissie van de RvT.

De RvT is tevreden over de inhoudelijke voortvarendheid en enthousiasme wat de beide leden van het CvB ten toon hebben gespreid. Vele onderwerpen vragen een structurele aanpak zodat de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van de organisatie zich in een zo goed mogelijke richting kunnen blijven ontwikkelen. Invulling, uitwerking en opvolging wordt gegeven aan de nieuwe strategiekoers die in 2023 is vastgesteld. Belangrijke onderwerpen uit de koers die in 2025 verder ontwikkeld zijn waren de jaarthema's werkgeluk van medewerkers, evidence informed leesonderwijs, en gedrag & burgerschap van leerlingen. Ook is ambitie 9 uit het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 *Over vier jaar werken we bestuurlijk samen met partners aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 18 jaar* door RvT en CvB gezamenlijk verder verkend, met name de vergaande vormen van samenwerking met organisaties voor kinderopvang. Professionalisering van de organisatie is in 2024 ingezet en zal ook in 2026 een vervolg krijgen.

Toezicht op naleving wettelijke voorschriften

De RvT houdt mede toezicht op de naleving van de wettelijke voorschriften door het te agenderen op de RvT-vergaderingen en commissievergaderingen waarin het bestuur informeert en zich verantwoordt. Deze bijeenkomsten hebben plaatsgevonden op de volgende data:

Raad van Toezicht	Auditcommissie	Onderwijskwaliteit
	27-01-2025	
11-02-2025		
	24-03-2025	27-03-2025
09-04-2025		
	27-05-2025	19-05-2025
24-06-2025* (GMR)		
17-09-2025	09-09-2025	
		07-10-2025
	24-11-2025	
10-12-2025* (GMR)		

*) In deze vergaderingen van de Raad zijn de reguliere onderwerpen, zoals het goedkeuren van de begroting en het goedkeuren van het jaarverslag en de jaarrekening, besproken en besloten.

De voorzitter heeft maandelijks een voortgangsgesprek met het bestuur.

De Raad gaat tweemaal per schooljaar in gesprek met de GMR, in 2025 vonden deze gesprekken plaats in juni en december.

Op 11 februari 2025 vond het jaarlijkse overleg plaats met directeuren uit het MT. Dit was een inhoudsvol gesprek met een vertegenwoordiging van de directeuren.

In 2025 zijn de volgende scholen bezocht:

Datum	Bezochte school
22 september 2025	Golfbreker
25 november 2025	Korenaar
26 november 2025	Toermalijn

Toezicht op rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

De RvT houdt toezicht op de rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen door middel van haar wettelijke taken zoals de goedkeuring van de begroting, de jaarrekening en het meerjarenbeleid (Koers). Deze taken zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting. Tevens geeft de RvT uitvoering aan haar taak door middel van haar werk in de auditcommissie en de commissie onderwijskwaliteit (zie verslag van de commissies). Op diverse onderwerpen bevrageert de RvT het CvB op de doelmatigheid van inzet van middelen.

De RvT heeft de zelfevaluatie 2025 (jaarlijks terugkerend) in de vergadering van 11 februari 2026 gedaan. Dit in verband met de online aanwezigheid van één van de RvT-leden in de decembervergadering door persoonlijke omstandigheden. Belangrijke onderwerpen zoals: de onderlinge samenwerking, het functioneren van de commissies en de verhouding met het CvB waren belangrijke gespreksonderwerpen. Deze evaluatie was van tevoren aan de hand van een gestructureerde vragenlijst voorbereid.

Toelichting op gegeven adviezen

Er zijn binnen de RvT drie (voorbereiding)commissies actief:

- De commissie onderwijskwaliteit
- De auditcommissie (financiën), en
- De remuneratiecommissie (beoordelen en belonen)

De commissies werken aan de hand van opgestelde reglementen.

Commissie onderwijskwaliteit

In de Commissie Onderwijskwaliteit (Onderwijscommissie) hebben twee leden van de Raad van Toezicht (RvT) zitting: de heer Tekin en mw. Habets. De Onderwijscommissie kwam in 2025 drie keer bijeen: op 27 maart, 19 mei, en 7 oktober. Hierbij een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die aan bod kwamen in dialoog met het bestuur.

Zicht op kwaliteit, audits en kwaliteitszorgsysteem

In 2025 is gewerkt aan de verdere implementatie en verbetering van het kwaliteitszorgsysteem, mede op basis van de bevindingen uit de BMC-audits van 2024. Het begin 2025 verschenen BMC-rapport gaf een grondig beeld van de stand van zaken per school en vormde een goede basis voor verbetering en ontwikkeling van het geheel. De scholen hebben ieder hun schoolplan gemaakt op basis van de analyses. Op bestuurlijk niveau zijn doelen geformuleerd en projecten benoemd. Eén van de prioriteiten was het ontwikkelen van een nieuwe kwaliteitszorgcyclus. Deze is na de zomer vastgesteld en per september geïmplementeerd.

Om de kwaliteit te borgen en te verbeteren, is er in 2025 gekozen voor een evidence-informed aanpak. Hiervoor zijn studiedagen georganiseerd, zoals de studiedag op 25 september over evidence-informed werken en effectief leesonderwijs. Daarnaast wordt er een onderwijskennisnetwerk opgericht. De Onderwijscommissie ondersteunt deze aanpak en ziet dat de focus op evidence-informed werken leidt tot meer samenhang en kwaliteitsverbetering.

Zicht op resultaten

De resultaten van de scholen zijn in 2025 een belangrijk agendapunt geweest. Op basis van de eindtoetsen en tussentijdse resultaten zijn er 11 risicoscholen geïdentificeerd. Met deze scholen worden regelmatig gesprekken gevoerd met een adviseur, soms met het hoofd onderwijs of de bestuurder. De resultaten laten zien dat de risicoscholen vooruitgang boeken, met name op het gebied van rekenen. De stabiliteit van het leiderschap en de kwaliteit van het onderwijs blijven een aandachtspunt.

Een belangrijke ontwikkeling is dat vijf OAB-scholen subsidie hebben ontvangen om gedurende anderhalf jaar een fulltime adjunct-directeur aan te stellen. Dit moet bijdragen aan het versterken van het onderwijskundig leiderschap. Daarnaast is er aandacht voor de basisvaardigheden, met name taal en rekenen. De focus op taalverzorging is versterkt, omdat dit het meest afwijkt van het Nederlandse gemiddelde.

Professionalisering van docenten en management van scholen

De professionalisering van docenten en schoolleiders is in 2025 verder vormgegeven. Er is aandacht geweest voor het onderwijskundig leiderschap van directeuren, met name bij risicoscholen. Gesprekken met directeuren worden gestructureerd op basis van risico-indeling, waarbij de professionele ontwikkeling centraal staat.

Versterking van het onderwijsbeleid

Er is gewerkt aan het versterken van de rol van de BOAG's (Beleidsontwikkel- en adviesgroepen). De BOAG Onderwijs & Kwaliteit en de BOAG Passend Onderwijs hebben in 2025 concrete opdrachten uitgevoerd, zoals het ontwikkelen van een kwaliteitszorgcyclus en het opstellen van een kwaliteitskader voor het jonge kind. De Onderwijscommissie is positief over de voortgang en de manier waarop de BOAG's bijdragen aan de kwaliteitsverbetering.

In 2025 is het onderwijsbeleid verder versterkt. Het strategisch kwaliteitsbeleid is geconcretiseerd en geïmplementeerd, met duidelijke doelen en activiteiten. Het bestuur heeft gewerkt aan het SMART maken van de doelen en het koppelen van deze doelen aan de Koers van Agora. De Onderwijscommissie heeft hierop toezicht gehouden en is tevreden over de voortgang.

Samenwerking kinderopvang

Een belangrijke ontwikkeling is de verkenning van een eventuele samenwerking met de kinderopvang. Er zijn gesprekken gevoerd om de juiste vragen en behoeften in kaart te brengen. De Onderwijscommissie ziet deze samenwerking als een kans om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

De verkenning zal in 2026 worden voortgezet.

Samenwerkingsverband en inclusie

In 2025 is er gewerkt aan het verder doorontwikkelen van het samenwerkingsverband. Er is aandacht geweest voor het afbakenen van verantwoordelijkheden tussen het samenwerkingsverband en de scholen. Daarnaast is er gewerkt aan het ontwikkelen van een expertisecentrum, dat zorg en ondersteuning snel en flexibel inzetbaar moet maken. Dit expertisecentrum moet in 2026-2027 gerealiseerd zijn.

Een ander belangrijk thema is inclusie. Agora oriënteert zich op deelname aan het experiment 'inclusieve leeromgeving'. De Onderwijscommissie steunt dit en ziet het als een belangrijke stap naar meer inclusief onderwijs.

Conclusie

Het jaar 2025 heeft in het teken gestaan van verdergaande kwaliteitsverbetering, met name door de focus op evidence-informed werken, versterking van het onderwijskundig leiderschap en het implementeren van het strategisch kwaliteitsbeleid. De Onderwijscommissie is positief over de voortgang en ziet dat de genomen maatregelen leiden tot verbetering van de onderwijskwaliteit. De samenwerking met externe partijen en de ontwikkeling van een expertisecentrum bieden kansen voor verdere groei en verbetering in 2026.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2025 vijfmaal bijeen: op 27 januari, 24 maart, 27 mei, 9 september en 24 november. Deze vergaderingen vonden plaats voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht (RvT). De Auditcommissie bestond uit mw. B. Kooijman (voorzitter), dhr. E. van Driel, en het lid College van Bestuur met financiën en bedrijfsvoering in portefeuille en de financiële - en business-controller. Tussentijds overleg tussen de voorzitter van de Auditcommissie en het College van Bestuur vond plaats waar nodig.

In de vergaderingen werden de managementrapportages besproken, die naast financiële informatie ook inzicht gaven in de liquiditeitspositie, vooruitzichten, personele formatie, ziekteverzuim, leerlingenaantallen en lopende projecten. Daarnaast was er in de vergaderingen aandacht voor de ontwikkelingen op het gebied van ICT en informatiebeveiliging. De rapportages zijn verder verrijkt met een overzicht van de vastgoedprojecten en de financiële resultaten per school.

Belangrijke thema's in 2025 waren:

- **Financiële sturing en begroting:** De financiële resultaten van 2024 en 2025 werden kritisch gevolgd. Het jaar 2024 sloot af met een negatief resultaat, voornamelijk door hogere personeelskosten en dotaties aan personeelsvoorzieningen. In 2025 werd gestreefd naar een nulresultaat, maar de prognoses bleven gedurende het jaar achter bij de begroting. Om dit te corrigeren, zijn ingrijpende maatregelen genomen, zoals het 100% doorbelasten van inhuurkosten aan scholen en het stoppen met inhuur bij ziektevervangende en openstaande vacatures.
- **Implementatie van nieuwe systemen:** De overgang naar Visma Financials verliep voorspoedig, met automatische bankkoppelingen en verbeterde rapportagemogelijkheden. Daarnaast werd gewerkt aan de implementatie van Capisci als begrotingstool.
- **Risicomanagement en compliance:** Er is gewerkt aan het op orde brengen van ZPP-contracten, vrijwilligersvergoedingen en ketenaansprakelijkheid. Agora stopt met het inhuren van nieuwe ZPP'ers en streeft ernaar de al actieve ZPP'ers in dienst te nemen. Daarnaast werd op basis van een uitgevoerde risico-inventarisatie een start gemaakt met het inbedden van risicomanagement in de organisatie.
- **Ziekteverzuim en personeelsbeleid:** Het ziekteverzuim daalde in 2025 met 1%. Er werd nieuw verzuim – en re-integratiebeleid ingevoerd waarbij o.a. de HR-adviseurs periodieke gesprekken met directeuren voerden om het verzuim terug te dringen en de rol van de directeuren in de verzuimbegeleiding te versterken. Ook werd de samenwerking met de externe arbodienst geïntensiveerd. Pilots voor anders organiseren van onderwijs werden onderzocht.

- Externe ontwikkelingen: Agora heeft zich aangesloten bij een rechtszaak tegen het ministerie van OCW over een korting op de bekostiging in 2022. De uitspraak van de Raad van State (18 september 2025) was bepalend voor compensatie. Daarnaast werden gesprekken gevoerd over nieuwe huisvestingsprojecten en werd de samenwerking met kinderopvangorganisaties onderzocht.
- Samenwerking met de externe accountant: De Auditcommissie vergaderde 2 keer in aanwezigheid van de externe accountant. Dit betrof de vergaderingen waarin het financieel jaarverslag en de managementletter werden besproken. De externe accountant (Van Ree) gaf een goedkeurende verklaring over de jaarrekening 2024, en wees op punten voor verbetering, zoals sturing op kostenallocatie, een risicoanalyse en periodieke herijking van voorzieningen. De adviezen van de accountant werden opgevolgd, waaronder het optimaliseren van rapportages voor betere inzichtelijkheid. De RvT heeft in 2025 de aanstelling van externe accountant Van Ree met drie jaar verlengd.

Tot slot

In 2025 is gewerkt aan het versterken van de financiële sturing, het verbeteren van de interne beheersing en het professionaliseren van risicomanagement. De Auditcommissie blijft kritisch volgen of de organisatie "in control" is en of de maatregelen leiden tot een structureel gezond financieel beheer. De focus voor 2026 ligt op het streng sturen op formatie en inhuur, het implementeren van Capisci en Synaxion voor betere financiële rapportage, en het verder professionaliseren van risicomanagement en interne beheersing.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft als taak ervoor te zorgen dat het beloningsbeleid van de organisatie effectief, eerlijk en in lijn is met de strategische doelstellingen van de organisatie, terwijl het ook voldoet aan regelgeving en marktpraktijken. Geconstateerd kan worden dat het huidige beloningsbeleid voor zowel het CvB als de leden van de RvT binnen de gestelde grenzen van de wet op de topinkomens valt.

De remuneratiecommissie stelt met de bestuurders van de stichting Agora inhoudelijke en persoonlijke doelstellingen vast die aan het eind van het jaar worden besproken en geëvalueerd. De commissie heeft zich positief uitgesproken over de grote inzet en betrokkenheid en de wijze waarop het CvB inkleuring heeft gegeven aan hun bestuurlijke opdracht en de doelstellingen hiervan.

De commissie heeft in 2025 4 keer vergaderd, deels in bijzijn van het CvB.

Nawoord - Dank voor de inzet en betrokkenheid

2025 heeft zich met name gekenschetst door veranderingen op inhoudelijk niveau. Ook de organisatorisch zijn doelstellingen aangescherpt en verduidelijkt bij welke functionaris bepaalde verantwoordelijkheden behoren.

De nieuwe koers, de vele vacatures en het zorgdragen dat het 'dromen aan de Zaan' met name bij onze leerlingen aankomt, heeft veel aandacht getrokken, maar ook veel positieve energie opgeleverd.

Het is de Raad van Toezicht zeker niet ontgaan dat velen in onze organisatie zich enorm hebben ingezet voor het belangrijke doel, namelijk de kwaliteit van het onderwijs en de aandacht voor onze leerlingen. Ook de impact van de medezeggenschap in onze organisatie is positief voelbaar.

Voor ons als raad is het plezierig te weten dat de motivatie en de inspiratie in onze organisatie groot is en dat we daarmee het verschil maken. Alles in het belang van de leerlingen. We onderschatten vaak hoe belangrijk het is te weten dat je werk gezien en gewaardeerd wordt. Onderwijzend- en ondersteunend personeel, medewerkers van het stafbureau, college van bestuur: we waarderen jullie grote inzet en betrokkenheid.

Veel gemeente dank daarvoor.

Ondertekening door toezichthouder

Het jaarverslag 2025 van Stichting Agora is op 10-06-2026 goedgekeurd door de Raad van Toezicht, getekend namens de raad,

J.P. Purmer (voorzitter)	B. Kooijman (lid)
E.P. van Driel (lid)	A. Tekin (lid)
D. Habets (lid)	

Het jaarverslag 2025 van Stichting Agora is op 10-06-2026 vastgesteld door het College van Bestuur, getekend,

A.G. Schutte (voorzitter)	P. F. D. Schotte (lid)

Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, met uitzondering van de afdelingen 1 (algemene bepalingen), 10 (openbaarmaking), 11 (groottecriteria) en 12 (bepalingen rechtspersonen van onderscheiden aard), een en ander voor zover in deze regeling niet anders is bepaald.

DEEL B JAARREKENING

Jaarrekening 2025

5.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(Na resultaatbestemming)

	EUR	EUR
Activa	31-12-2025	31-12-2024
<u>Vaste Activa</u>		
Materiële vaste activa	8.292.934	8.028.448
Totaal vaste activa	8.292.934	8.028.448
<u>Vlottende activa</u>		
Vorderingen	4.137.310	1.223.316
Liquide middelen	14.818.996	13.358.352
Totaal vlottende activa	18.956.306	14.581.668
Totaal activa	27.249.240	22.610.117
	EUR	EUR
Passiva	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen (na resultaatv erwerking)	13.600.640	11.204.804
Vorzieningen	1.954.599	1.833.846
Langlopende schulden	428.400	428.400
Kortlopende schulden	11.265.601	9.143.067
Totaal passiva	27.249.240	22.610.117

5.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

	EUR	EUR	EUR
Baten	31-12-2025	Begroting 2025	31-12-2024
Rijksbijdragen	64.246.585	60.925.852	58.547.454
Overige overheidsbijdragen	2.312.654	2.082.704	1.621.042
Overige baten	1.526.287	1.340.687	1.583.091
Totaal baten	68.085.527	64.349.243	61.751.586
	EUR	EUR	EUR
Lasten	31-12-2025	Begroting 2025	31-12-2024
Personeelslasten	56.350.182	56.532.508	54.845.743
Afschrijvingen	1.358.908	1.248.116	1.268.994
Huisvestingslasten	3.515.734	3.200.293	3.296.783
Overige lasten	5.200.949	5.250.419	5.492.816
Totaal lasten	66.425.773	66.231.336	64.904.336
Saldo baten en lasten	1.659.754	-1.882.093	-3.152.751
Financiële baten en lasten	736.082	282.500	508.335
Resultaat (Winst)	2.395.836	-1.599.593	-2.644.415

5.3 RESULTAATBESTEMMING

Resultaatbestemming 2025		Mutaties Algemene Reserve
netto resultaat 2025		2.395.836
Overige mutaties		
Onttrekking bestemmingsreserve publiek	2.416.695	
Toevoeging bestemmingsreserve privaat	-45.299	
		2.371.396
		4.767.233

5.4 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	EUR 31-12-2025	EUR	EUR 31-12-2024	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		1.659.754		-3.152.751
<u>Aanpassing voor:</u>				
Afschrijvingen	1.358.908		1.268.994	
Mutaties voorzieningen	120.754		131.512	
		1.479.661		1.400.506
Verandering in vlottende middelen:				
Vorderingen (-/-)	-2.913.993		-142.260	
Schulden	2.122.533		327.942	
		-791.460		185.682
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.347.955		-1.566.562
Ontvangen interest	749.567		522.824	
Betaalde interest (-/-)	-13.485		-14.489	
		736.082		508.335
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		3.084.038		-1.058.227
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in MVA (-/-)	-1.623.392		-1.374.724	
Desinvesterings in MVA	-		-	
Overige investeringen in FVA (-/-)	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.623.392		-1.374.724
Mutatie liquide middelen				
		1.460.645		-2.432.951
Stand 1 januari		13.358.351		15.791.302
Mutatie		1.460.645		-2.432.951
Stand 31 december		14.818.996		13.358.351

5.5 TOELICHTING BALANS EN STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Algemene toelichting

Toelichting op de modellen

De balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn opgesteld overeenkomstig de richtlijnen en modellen van het Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Agora houdt geen vreemde valuta aan. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Agora kent geen financieringstransacties waarbij instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zoals financiële leasing en derivaten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van de instelling zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Stelselwijzigingen

Voor de jaarrekening 2025 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan. De instelling maakt de schattingen en veronderstellingen op basis van de omstandigheden en informatie beschikbaar op het moment van opmaak van de jaarrekening.

Grondslagen voor waardering activa en passiva

Continuïteit

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

Algemeen

Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving met name hoofdstuk 660 en richtlijnen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of, indien van toepassing, lagere actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Een herinrichting van het grootboekrekeningschema en de daarbij behorende rubricering heeft geresulteerd in een onderlinge verschuiving binnen diverse rubrieken. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn hierdoor, waar nodig, qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. Dergelijke wijzigingen zijn verwerkt in de volgende toelichtingen:

In de toelichting 4.7 'Baten' zijn de opbrengsten van 'Sponsoring' (€ 2K) in de jaarrekening 2025 gepresenteerd onder 'Overige baten' terwijl deze in de jaarrekening 2024 als separate opbrengst was gepresenteerd.

In de toelichting 4.9 Lasten zijn onderstaande wijzigingen verwerkt:

Binnen de rubriek 'Overige lasten' zijn kosten als 'geschenken en attenties' en 'etentjes en uitjes' (totaal € 171K) in de jaarrekening 2025 gepresenteerd onder de rubriek 'Personeelslasten', onder de noemer 'Overige personele lasten', terwijl deze in de jaarrekening 2024 gepresenteerd was onder de rubriek 'Overige lasten' onder de noemer 'Overige'.

De kosten van aanschaf 'overig klein meubilair' (€ 35K) is in de toelichting in de jaarrekening 2025 gepresenteerd onder de rubriek 'Overige instellingslasten en leermiddelen' terwijl deze kleine aanschaffingen die gedaan zijn door de scholen, in de jaarrekening 2024 gepresenteerd was onder de rubriek 'Huisvestingslasten'.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de onderstaande paragraaf *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*. Voor groot onderhoud is de activeringsgrens bepaald op groter dan € 5.000.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten. Voor de categorieën technische apparatuur, audiovisuele apparatuur en leer- en hulpmiddelen is de activeringsgrens bepaald op groter dan € 1.000.

Subsidies op investeringen worden verantwoord onder de kortlopende schulden (overlopende passiva). De afschrijvingslasten van de gesubsidieerde investeringen vallen vrij op deze post.

Voor Agora gelden de volgende afschrijvingstermijnen:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Gebouwen | 40 jaar |
| 2. Verbouwing | 10-20 jaar of technische levensduur |
| 3. Groot onderhoud | 5-40 jaar, afhankelijk van de onderhoudscyclus. |
| 4. Meubilair | 20 jaar |
| 5. Leermiddelen | 10 jaar |
| 6. Inventaris | 10 jaar |
| 7. Speel- en pleintoestellen | 10 jaar |
| 8. ICT hard- en software | 2-4 jaar |
| 9. Diverse activa | 4-5 jaar |

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindering verlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindering verlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Agora houdt geen effecten aan met als doel deze langer dan een jaar aan te houden en heeft ook geen andere vormen van deelneming in groepsmaatschappijen. Voor onderwijsinstellingen geldt dat rijks gelden niet risicodragend belegd mogen worden en dat er altijd sprake moet zijn van hoofdsomgarantie, zodanig dat de rijksbijdrage onverkort beschikbaar blijft. Agora voldoet aan deze voorwaarden opgenomen in de rijksregeling 'Beleggen en belenen'. Alle overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas-, banktegoeden en schatkistbankieren met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en bestemmingsreserve. In de bestemmingsreserve is een segmentatie opgenomen naar een publieke en private reserve. De bestemmingsreserve is een reserve met een beperkte bestedingsmogelijkheid. De beperking is door het bestuur aangebracht. Bij de resultaatbepaling worden het overschot toegevoegd en bij een tekort zal een onttrekking plaats vinden. De onverdeelde schoolresultaten uit voorgaande jaren zijn geboekt ten gunste of ten laste van de algemene reserve. De bestemmingsreserve is gevormd voor het afdekken van toekomstige risico's en voor het plegen van vervangingsinvesteringen.

Voorzieningen

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

noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. De hoogte van deze voorziening wordt op balansdatum bepaald door de tijdsevenredige aanspraak te berekenen per persoon op basis van het aantal dienstjaren, de verwachte jubileumdata en het salaris. Hierbij wordt ook rekening gehouden worden met verwachte salarisstijgingen en blijf kans.

De voorziening langdurige ziekten is opgenomen voor de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte (24 maanden) van medewerkers die per balansdatum langdurig ziek zijn. De hoogte voorziening wordt bepaald aan de hand van de inschatting of een zieke medewerker wel of niet zal herstellen. Deze inschatting wordt gemaakt op basis van het verloop van de re-integratie en de duur van het ziekteverzuim. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde omdat deze niet materieel afwijkt van de contante waarden.

De voorziening duurzame inzetbaarheid is gevormd voor gespaarde uren in het kader van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers die uren sparen hebben hiervoor een spaarplan ingediend. Er wordt rekening gehouden met een geschatte opnamekans. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde.

De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven. Agora kent geen pensioenvoorziening. Agora heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft de instelling geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort, anders dan hogere toekomstige premies.

Kortlopende schulden

De overlopende schulden en overlopende passiva zijn opgenomen tegen de nominale waarde en hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Ultimo 2020 heeft Agora een renteloze langlopende schuld, namelijk bij de gemeente Oostzaan.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Giften

Indien baten worden ontvangen in de vorm van zaken of diensten, worden deze gewaardeerd tegen de reële waarde.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Kosten inzake eerste inrichting worden het eerste jaar via de exploitatie gesaldeerd met de ontvangen subsidie. In geval van meerjarige investeringsplannen worden zowel de investering als de subsidie geactiveerd. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit verhuuropbrengsten, detachering, ouderbijdragen en overige baten.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaats vindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen: lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen: de pensioenregelingen zijn verwerkt volgens de verplichtingenbenadering (Defined Contribution Methode). De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten (huisvestingslasten, overige lasten) worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben voor zover deze niet worden onttrokken aan de voorzieningen.

Financiële baten en lasten

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

Toelichting activa

Het balanstotaal per ultimo 2025 bedraagt € 27,2 mln. Dit betekent een stijging van € 4,6 miljoen ten opzichte van het balanstotaal per ultimo 2024 (€ 22,6 miljoen). De toename is toe te rekenen aan het opnemen van de vordering vereenvoudiging bekostiging PO 2022 op OCW van € 2,7 mln en een toename in de liquide middelen met € 1,5 mln.

Materiële Vaste Activa

	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	Gebouwen en terreinen		Inventaris en apparatuur		Andere vaste bedrijfs-middelen		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
stand per 1 januari								
verkrijgings- of verv aardigingsprijzen	5.027.147	4.630.641	10.275.028	22.005.199	1.345.759	1.295.658	16.647.934	27.931.498
cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	1.686.288	1.831.070	6.296.492	17.419.879	636.707	757.830	8.619.487	20.008.779
Boekwaarden	3.340.860	2.799.571	3.978.536	4.585.320	709.051	537.828	8.028.447	7.922.719
Mutaties								
inv esteringen	483.295	746.642	985.183	342.413	154.915	285.669	1.623.392	1.374.724
desinv esteringen	0	350.136	0	12.072.584	0	235.568	0	12.658.288
afschrijvingen desinv esteringen	0	-350.136	0	-12.072.584	0	-235.568	0	-12.658.288
afschrijvingen	276.855	205.354	919.072	949.197	162.981	114.445	1.358.908	1.268.996
Saldo	206.440	541.288	66.110	-606.784	-8.066	-64.344	264.485	105.729
stand per 31 december								
verkrijgings- of verv aardigingsprijzen	5.510.442	5.027.147	11.260.211	10.275.028	1.500.674	1.345.759	18.271.326	16.647.935
cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	1.963.143	1.686.288	7.215.564	6.296.492	799.688	636.707	9.978.395	8.619.487
Boekwaarden	3.547.300	3.340.860	4.044.646	3.978.536	700.985	709.051	8.292.932	8.028.448

De in de balans opgenomen materiële vaste activa zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- Gebouwen en terreinen;
- Inventaris en apparatuur;
- Andere bedrijfsmiddelen.

In 2025 is € 1,62 mln geïnvesteerd (2024 € 1,37 mln), met name in inventaris en apparatuur (€ 985K). Dit betreft voor € 418K investeringen in lpads voor de scholen.

Vorderingen

	EUR	EUR
	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	75.837	125.313
OCW	2.723.237	0
Gemeenten	0	0
Overlopende activa	1.338.235	1.098.004
Totaal v orderingen	4.137.310	1.223.316

De vorderingen zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 2,9 mln en wordt voornamelijk door de vordering op OCW veroorzaakt.

Stichting Agora heeft in 2022 deelgenomen aan de rechtszaak tegen het Ministerie van OCW inzake de vereenvoudiging van de bekostiging. In 2026 heeft de Raad van State uitspraak gedaan, waarbij de 222 bezwaarmakers in het gelijk zijn gesteld. Het gedeelte dat in vijf maanden van 2022 (augustus–december) wordt bekostigd, bedraagt niet 41,67% (5/12) van de bekostiging over een volledig schooljaar, maar 34,55%. De vergoeding bedraagt 7,12% van de personele bekostiging over deze periode inclusief wettelijke rente. De totale vergoeding voor Stichting Agora bedraagt € 2,7mln.

Van de openstaande posten bij debiteuren is € 68K ouder dan 1 jaar. Van deze vorderingen wordt verwacht dat die binnen 12 maanden worden geïncasseerd.

Liquide middelen

	EUR	EUR
	31-12-2025	31-12-2024
Kasmiddelen	1.287	2.011
Schatkistbankierrekening	14.202.947	13.108.366
tegoeden op bankrekeningen	614.762	247.976
	<u>14.818.996</u>	<u>13.358.352</u>

Agora houdt haar liquide middelen aan bij het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren). Omdat de bewaarfunctie van de liquide middelen wordt uitgevoerd door het Rijk is er geen risico meer op verlies door financiële calamiteiten in de financiële sector. De scholen en ouderraden houden uit praktische overwegingen nog wel een banksaldo aan bij de Rabobank, een niet beursgenoteerde Nederlandse systeembank.

Het saldo van de liquide middelen ten opzichte van 2024 is met ca. €1,4 miljoen gestegen. De toename van de liquide middelen is het gevolg van het operationele resultaat in 2025. Het kasstroomoverzicht geeft inzicht in de componenten die deze toename heeft veroorzaakt.

Eigen Vermogen

	EUR	EUR	EUR	EUR
	Stand per 01-01-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
Algemene reserve	6.410.158	4.767.233	-	11.177.391
Bestemmingsreserve publiek	3.163.800	-2.416.695	-	747.105
Bestemmingsreserve privaat	1.342.242	45.299	-	1.387.541
Statutaire reserves	288.603	-	-	288.603
Totaal Eigen Vermogen	<u>11.204.804</u>	<u>2.395.836</u>	-	<u>13.600.640</u>

Het publiek eigen vermogen is in 2025 door het incidentele bedrag van de rechtszaak boven de signaleringswaarde bovenmatige reserves uitgekomen. De vermogenspositie van Agora is ultimo 2025 verder op orde, zie hiervoor het onderdeel kengetallen in paragraaf 3.3 Financiële positie.

Het vermogen bestaat uit een algemene reserve (inclusief statutaire reserve), een bestemmingsreserve publiek en een bestemmingsreserve privaat. Het exploitatieresultaat 2025 bedraagt € 2,39 mln positief. Het eigen vermogen 2025 bedraagt € 13,6 mln (€ 11,2 mln 2024). De algemene reserve na resultaatbestemming bedraagt ultimo 2025 ca. € 11,1 miljoen. De stijging ten opzichte van 2024 betreft de resultaatbestemming 2025.

Toelichting bestemmingsreserves publiek

	EUR	EUR	EUR
	stand per 1		stand per 31
Bestemmingsreserve publiek	januari 2025	mutatie 2025	december 2025
Arbeidsknelpunten	1.210.043	-1.210.043	-
Schoolreserves	704.100	14.700	718.800
Vervangingsreserve ICT	102.854	-89.220	13.635
Bestemmingsreserve NPO	1.146.803	-1.132.132	14.671
	3.163.800	-2.416.695	747.105

Reserve arbeidsknelpunten

De stichting heeft in het verleden een bestemmingsreserve gevormd om de kosten van arbeidsconflicten op te lossen (ontslagvergoedingen). In 2024 is overwogen om de benodigde middelen te onttrekken van dit bestemmingsreserve en het reserve Arbeidsknelpunten op te heffen. Dit is in 2025 ten uitvoering gebracht waardoor € 1,2Mio is onttrokken aan de bestemmingsreserve Arbeidsknelpunten en is toegevoegd aan de Algemene reserve.

Egalisatie schoolreserves

De scholen moeten hun uitgaven plannen op het toegekende budget in een schooljaar. Omdat het in de praktijk niet mogelijk is om precies op het budget uit te komen is per school een bandbreedte bepaald waarbinnen de budgetverschillen moeten blijven. Dit is om de onderwijsbestedingen van de scholen maximaal te stimuleren en oppotten te voorkomen. In de bestemmingsreserve nemen we het maximale bedrag van € 100 per leerling op het aantal leerlingen op peildatum 1 februari. In 2025 is € 14,7 K toegevoegd aan deze reserve, wat neerkomt op 147 leerlingen extra. Het saldo van de bandbreedte is ultimo 2025 opgenomen op de balans en bedraagt € 719K.

Vervangingsreserve ICT

In 2020 is een reserve gevormd voor ICT-middelen, in 2025 is hieruit € 89K onttrokken.

NPO- reserve

De stichting heeft een NPO-reserve gevormd voor de niet uitgegeven NPO-middelen. Eind 2025 is € 1.132K onttrokken aan deze reserve en resteert nog een saldo van € 14,7K. In het eerste kwartaal van 2026 zijn alle uitgaven benut waardoor er per 1 april 2026 geen NPO middelen meer beschikbaar zijn om de uitgaven NPO te bekostigen.

Toelichting bestemmingsreserves privaat

	EUR	EUR	EUR
	stand per 1	mutatie	stand per 31
Bestemmingsreserve privaat	januari 2025	2025	december 2025
Specifieke schoolreserves	290.394	56.746	347.140
Fusie	1.051.849	-11.448	1.040.401
	1.342.242	45.299	1.387.541

De bestemmingsreserve privaat bestaat uit het eigen vermogen dat de fusiescholen ingebracht hebben ten tijde van de oprichting van Agora en de gelden van de ouderraden. Op het eigen vermogen dat is ingebracht door de fusiescholen wordt jaarlijks de afschrijving van het bestuurskantoor in mindering gebracht. De afschrijving van het bestuurskantoor bedroeg in 2025 €11,4 k. Het saldo van opbrengsten uit oudergeld (specifieke schoolreserves) en de uitgaven is in 2025 € 57 k gestegen ten opzichte van voorgaand jaar.

Toelichting Voorzieningen

	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	Personeelsvoorzieningen					
	Duurzame inzetbaarheid	Langdurig zieken	WW kosten	ERD ZW	Jubilea	Totaal
	€	€	€	€	€	€
stand per 1 januari 2025	1.169.246	318.221	3.631	0	342.747	1.833.845
Dotaties	286.675	233.884	138.001	21.014	59.168	738.742
Onttrekkingen	-161.969	-306.175	-3.631	0	-56.882	-528.657
Vrijval	-77.286	-12.045	0	0	0	-89.331
stand per 31 december 2025	1.216.666	233.885	138.001	21.014	345.033	1.954.599
kortlopend deel < 1 jaar	122.315	207.670	27.467	21.014	69.050	447.516
langlopend deel > 1 jaar	1.094.351	26.215	110.534	0	275.983	1.507.083

De voorzieningen bestaan volledig uit personeelsvoorzieningen. De voorzieningen personeel worden gevormd voor verplichtingen ten aanzien van gespaarde uren duurzame inzetbaarheid, de kosten van langdurig zieken, te verwachten uitkeringskosten en de te verwachten kosten van jubileumuitkeringen. De stand van de personeelsvoorzieningen bedraagt eind 2025 in totaal € 1,95 mln. De personeelsvoorzieningen hebben deels een langlopend karakter en worden jaarlijks geactualiseerd.

Langlopende schulden

	EUR	EUR	EUR
	Krediet instellingen	Gemeente	Totaal
	€	€	€
stand per 1 jan 2025	0	0	428.400
aangegane leningen	0	0	0
aflossingen 2025	0	0	0
stand per 31 dec 2025	0	428.400	428.400
langlopend deel > 5 jaar	0	428.400	428.400
rentevoet		0,0%	

In 2006 is voor de financiering van de multifunctionele nieuwbouw door de gemeente Oostzaan een renteloze lening verstrekt van € 428.400 (Agora is de koopsom van het perceel schuldig gebleven). Voor deze som heeft Agora het perceel grond (de Boerstraat 42) in eigendom verkregen. Een bepaalde looptijd van de renteloze lening is niet in de overeenkomst vastgelegd. Agora schrijft niet af op het in eigendom verkregen perceel. Bij vervreemding heeft de gemeente Oostzaan het recht het verkochte terug te kopen voor € 428.400. Op dat moment wordt de lening afgelost. Als de gemeente geen gebruik maakt van het recht om terug te kopen, mag Agora verkopen aan een derde. Wanneer Agora vervolgens geen gebruik maakt van het recht om te verkopen aan een derde is de gemeente verplicht terug te kopen onder gelijke voorwaarden als in geval van verkoop aan een derde.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2025 met € 2,1 miljoen toegenomen tot € 11.332.792. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door onder meer de volgende ontwikkelingen:

- **Crediteuren** zijn toegenomen met € 602.758 naar € 1.222.445. Het saldo per 31/12/2024 was een flink stuk lager wegens het zoveel mogelijk betalen van de facturen in verband met de overgang naar een nieuw financieel systeem. Het crediteurensaldo per 31/12/2025 van de 5 grootste openstaande crediteuren bedraagt € 495K, te weten:
 - € 190K -> 2 facturen van het schoonmaakbedrijf voor het recoaten van de

vloeren van de scholen tijdens de kerstvakantie en de reguliere december schoonmaak;

- € 112K -> de energienota's van december;
- € 94K -> gemeente kosten omgevingswet locatie nieuwbouw school;
- € 52K -> de schilder voor het binnen/buitenschilderwerk;
- € 51K -> leermiddelen ondersteuning.

De hierboven genoemde posten bevatten geen facturen ouder dan december 2025.

- De **belastingen en premies sociale verzekeringen** en de **schulden ter zake van pensioenen** laten een totale toename zien van € 45K. Dit wordt veroorzaakt door de cao salarisstijging van 4,6% per 1 november 2025 en door het in dienst nemen van personeel in plaats van het inhuren van externen.
- **Geoormerkte subsidies** bevat sinds 2025 het penvoerderschap van de Onderwijsregio Zaanstreek Waterland waardoor het saldo ten opzichte van 2024 met € 1 mln is toegenomen;
- **Niet geoormerkte subsidies** is toegenomen met € 244K tot een saldo van € 481.248 per 31 december 2025.
- **Overige kortlopende schulden** bestaat uit de op 31 december 2025 nog verschuldigde nettolonen. De daling van € 55K ten opzichte van 2024 komt omdat de premie participatiefonds over de maand december in 2025 reeds voldaan is.
- **Verplichtingen aan de Gemeente Zaanstad** omvat onder andere de subsidie Verlengde leertijd welke schuld per 31/12/2025 wegens verantwoording is teruggelopen van € 860K per eind 2024 naar € 266K.
- **De accountantskosten** zijn gestegen van € 19k naar € 41k. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een hogere reservering per 31 december 2025 voor de controle van de jaarrekening 2025 en als gevolg van aanvullende controlewerkzaamheden. De aanvullende werkzaamheden betreffen onder meer extra werkzaamheden in verband met de verantwoording van de Onderwijsregio en de tussentijdse controle op subsidies van de gemeente Zaanstad.
- **Overlopende passiva** is ten opzichte van 2024 toegenomen met €882K als gevolg van kosten die betrekking hebben op verslagjaar 2025, waarvoor de bijbehorende facturen per balansdatum nog niet zijn ontvangen dan wel nog niet zijn geautoriseerd. Tevens zijn een aantal facturen met grote bedragen nog niet geautoriseerd binnen het interne autorisatieproces.

	EUR	EUR
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Crediteuren	1.222.445	619.687
Reservering Vakantiewaardering	1.747.817	1.821.590
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.543.079	2.538.131
Schulden ter zake van pensioenen	655.009	615.144
Geoormerkte subsidies	2.225.696	1.287.557
Niet geoormerkte subsidies	481.248	237.607
Overige kortlopende schulden	2.602	57.375
Verplichtingen aan Gemeente Zaanstad	589.479	1.072.018
Accountantskosten	41.196	18.824
Overlopende passiva	1.757.029	875.134
	<u>11.265.600</u>	<u>9.143.067</u>

5.6 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Agora kent op balansdatum een aantal langdurige verplichtingen. Dit betreft de volgende verplichtingen:

1. Veenman, contract heeft een looptijd van 4 jaar, ingaande op 29-03-2022 en eindigend op 28-03-2026. Dit betreft een servicecontract voor multifunctionals waarbij per tellerslag wordt afgerekend, er is geen minimum afname. De gemiddelde kosten per kwartaal in 2025 bedroeg € 26K. Agora is bezig met een nieuw contract.
2. ABC Finance (Proflease), het leasecontract voor digitale borden en heeft een contractwaarde van € 129K voor de resterende looptijd van maximaal 1 jaar.
3. Detacheringscontracten ICT-diensten met een looptijd van 1-1-2023 tot 1-1-2027 en zijn niet tussentijds opzegbaar. De in rekening gebrachte uurtarieven zijn sinds het aangaan van de contracten verhoogd. De actuele contractwaarden zijn derhalve afgestemd op de thans geldende uurtarieven.
 - IT-Guys Coördinator systeembeheer met een contractwaarde € 73.084 incl. BTW.
 - 20Four, (technisch) systeembeheer met een contractwaarde € 73.084 incl. BTW.
 - 20Four, abonnement datacenter met een contractwaarde € 40.176 incl. BTW.
 - Baas.Network, Allround systeembeheer met een contractwaarde € 63.948 incl. BTW.
 - Best Buy, Technisch device management met een contractwaarde € 54.813 incl. BTW.

Ten aanzien van het hierboven genoemde leasecontract voor de digiborden en de detacheringsovereenkomsten wordt gezocht naar een duurzamere en structureel passende oplossing.

1. Headlong B.V., ICT infrastructuur een tweejarig contract met een looptijd van 01-10-2025 tot 01-10-2027 en een contractwaarde van € 53.240 incl. BTW per jaar.
2. Visma.net Financials, contractwaarde ongeveer € 30.000, looptijd 1-10-2024 tot 1-10-2026, daarna jaarlijks stilzwijgend verlengd.
3. Datapas Capisci, contractwaarde € 20.182,07 incl. BTW per jaar met een looptijd tot 1/1/2027, daarna jaarlijks stilzwijgend verlengd.
4. Visma HR Payroll met ingangsdatum 1-1-2025 t/m 31-12-2028 met een stilzwijgende verlenging van 48 maanden, jaarlijkse contractwaarde € 61.880,- incl. BTW.
5. Confina, ingangsdatum 1/1/2024 voor 2 jaar met een jaarlijkse stilzwijgende verlenging, contractwaarde € 50.000,- per jaar.
6. CSU B.V., contractwaarde € 1.214.967, looptijd 1-10-2024 tot 1-10-2026 met mogelijkheid tot verlenging van 2 jaar (tot 1-10-2028).
7. CWS Nederland B.V., contractwaarde ongeveer € 350.000, looptijd 1-10-2024 tot 1-10-2028.
8. Lenferink Onderhoud en Beheer B.V., schilderwerk scholen contractwaarde ongeveer € 350.000,-, looptijd 1-9-2025 tot 1-1-2028 met optie tot verlenging tot 1-1-2030.
9. Meijer Hoveniers & Stratenmakers B.V., tuinonderhoud scholen een eenjarig onderhoudscontract voor 2026 met een waarde van € 30.000,-.

5.7 TOELICHTING BATEN

Rijksbijdragen OCW

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Rijksbijdragen OCW/EZ	54.442.842	52.358.268	49.082.237
Overige subsidies OCW/EZ	6.685.011	5.672.434	6.150.661
Ontvangsten van SWV	3.118.732	2.895.150	3.314.555
Totaal Rijksbijdragen	64.246.585	60.925.852	58.547.454

De Rijksbijdragen 2025 is uitgekomen op € 54,4 mln, (€ 49,1 in 2024). De stijging van € 5,3 mln is voor € 2,7 mln afkomstig van de vereenvoudiging bekostiging 2022. De overige € 2,5 mln is het gevolg van de indexatie en cao-verhoging 2024. In de begroting is onder de Rijksbijdragen OCW naast de indexatie en cao-verhoging ook de subsidie professionalisering, starters en schoolleiding (PBSS) opgenomen. Deze subsidie is in de realisatie verantwoord onder de overige subsidies OCW.

De overige subsidies zijn uitgekomen op € 6,7 mln en zijn daarmee € 534K hoger uitgekomen dan begroot en € 1.013K hoger dan 2024. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de subsidie Verbetering Basis Vaardigheden (+ € 576K), de Onderwijsregio/PBSS (+ € 206K) en een aantal wijzigingen in kleinere subsidies zoals Brugfunctionaris en Ontwikkelkracht (+ €35K). Daarentegen is voor (-€ 209K) minder subsidie ontvangen voor Zij-instromers en arbeidsmarkttoelage (-€128K).

Vanuit het Samenwerkingsverband is in 2025 € 196K minder aan baten ontvangen dan in 2024. De baten vanuit het samenwerkingsverband zijn gedaald doordat binnen het samenwerkingsverband de kosten voor Speciaal Onderwijs zijn toegenomen omdat 57 meer leerlingen in het Speciaal Onderwijs zijn geplaatst dan een jaar eerder. Hierdoor daalde het voor regulier onderwijs beschikbare bedrag van € 355 naar € 320 per leerling.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Ov erige ov erheidsbijdragen en subsidies	2.312.654	2.070.201	1.621.042
Totaal Ov erige ov erheidsbijdragen en subsidies	2.312.654	2.070.201	1.621.042

De overige overheidsbijdragen zijn ten opzichte van 2024 met € 691K gestegen naar € 2.313K. Subsidies afkomstig van gemeenten of de provincie vormen slechts een geringe bijdrage in de bekostiging. Ze zijn bedoeld om bij te dragen (stimuleringsgelden) in de ontwikkeling van specifieke beleidsterreinen, zoals voor- en vroegschoolse educatie en peuterspeelzalen. In 2025 is vanuit de gemeente Zaanstad meer middelen ontvangen voor extra organisatiecapaciteit Verlengde Leertijd en Rijke Schooldag Zaanstad-Oost.

Overige baten

	EUR	EUR	EUR
Overige baten	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Verhuur	618.992	600.000	584.952
Detachering personeel	159.147	225.000	257.124
Sponsoring	-	-	-
Ouderbijdragen en TSO	567.836	441.152	619.299
Overige	180.312	74.535	121.716
Overige baten	1.526.287	1.340.687	1.583.091

De overige baten zijn € 58.600 lager dan 2024.

De verhuur van accommodatie (gymzalen en kinderopvang) heeft in 2025 € 617K (€ 584K in 2024) opgebracht. De verhuuropbrengsten betreffen met name servicekosten tegen een kostendekkend tarief. De huur van vierkante meters wordt afgedragen aan de gemeente Zaanstad.

Het uitleenen van onderwijzend personeel aan andere onderwijsinstellingen geschiedt tegen vergoeding van de werkgeverlasten. Het aantal detacheringen is qua aanstellingsomvang met € 97K gedaald ten opzichte van 2024. Dit komt geheel doordat in 2024 een medewerker voor 12 maanden gedetacheerd was bij de GGD Zaanstreek Waterland en in 2025 dit niet het geval is geweest.

De ouderbijdragen en TSO vormen een gesloten geldstroom. Dit betreft een bedrag van € 568K (€ 619K in 2024). De betaling van de ouderbijdragen is op basis van vrijwilligheid. Tegenover de inkomsten staan diverse specifieke uitgaven. De middelen worden gebruikt voor activiteiten die, buiten de normale lessen om, het lesprogramma ondersteunen, bijv. werkweken, fiets(speur)tochten, museumbezoek, korte excursies en het verzorgen van de middagpauze tussen dagdelen. De inkomsten voor de ouderbijdragen en TSO liggen in lijn met de opbrengsten in 2024.

Onder overige baten is een aantal verschillende soorten opbrengsten en bijdragen opgenomen, die niet direct met het primaire proces te maken hebben, maar wel voortvloeien uit de aard van het bedrijf (sponsoring, verzamelen van oud papier, en dergelijke). Deze baten zijn in 2025 € 58K hoger dan 2024 o.a. afkomstig van ontvangsten voor muziek en cultuur gelden (€20K), € 14K ontvangsten sponsorloop van een school, € 4K bijdragen GGD aan gezonde school en € 3K subsidies groen schoolplein.

5.8 VERANTWOORDING SUBSIDIES

Onderstaand worden de ontvangen subsidies van OCW gerangschikt naar de ordening zoals OCW deze heeft voorgeschreven. De verrekening clause is het belangrijkste onderscheid in deze ordening. Agora heeft uitsluitend subsidies ontvangen waarvan bij het voldoen van het activiteitenplan, het eventuele niet bestede gedeelte niet hoeft worden verrekend met subsidieverstrekker en kan worden besteed aan andere activiteiten.

Subsidies zonder verrekening clause ultimo in verslagjaar (Model G Verantwoording subsidies).

Model G. Verantwoording subsidies

G1: Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie beschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	datum	Status
Subsidie voor studieverlof 24/25	1414333	25-8-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof 24/25	1414356	25-8-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof 24/25	1415250	25-8-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof 24/25	1414654	25-8-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof 25/26	1474734	23-6-2025	onderhanden
Subsidie voor studieverlof 25/26	1474753	23-6-2025	Ja
Subsidie voor studieverlof 25/26	1475065	23-6-2025	onderhanden
Subsidie voor studieverlof 25/26	1475065	23-6-2025	onderhanden
Subsidie voor studieverlof 25/26	1475077	23-6-2025	onderhanden
Subsidie voor studieverlof 25/26	1474475	23-6-2025	onderhanden
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382264	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382307	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382230	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382246	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382230	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382297	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382236	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382280	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382344	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1382260	13-11-2023	Ja
Subsidie zij-instroom 2023 t/m 2025	1390345	21-3-2024	Ja
Subsidie zij-instroom 2024 t/m 2026	1412843	23-7-2024	onderhanden
Subsidie zij-instroom 2024 t/m 2026	1413804	21-8-2024	onderhanden
Subsidie zij-instroom 2024 t/m 2026	1447438	19-12-2024	onderhanden
Subsidie zij-instroom 2024 t/m 2026	1447486	19-12-2024	onderhanden
Subsidie zij-instroom 2025 t/m 2027	2161500	16-10-2025	onderhanden
Opleidingschool 2024	OWR230012	30-1-2024	Ja
Onderwijsregio 2025	OR250050	13-1-2025	onderhanden
Aanvullende aanvraag Onderwijs Regio 2025	AVVOR2523	15-7-2025	onderhanden
Doorstroomprogramma PO VO 23/25	DPOVO23251	21-7-2023	Ja
Verbinding PO-VO 2024-2027	VPOVO24295	3-6-2024	onderhanden
Regionale aanpak personeeltekort 2024	OWR230053	30-1-2024	Ja
Subs onderwijspers opleiding tot leraar 23-27	SOOLPO24482	22-10-2024	onderhanden
Subs onderwijspers opleiding tot leraar 23-25	SOOLPO24481	22-10-2024	Ja
Subs onderwijspers opleiding tot leraar 25-27	SOOLPO25457	13-11-2025	onderhanden
Subs onderwijspers opleiding tot leraar 24-27	SOOLPO25458	27-11-2025	onderhanden
Subs onderwijspers opleiding tot leraar 23-27	SOOLPO25493	20-11-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-2578	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-4662	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-4753	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-3068	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-4209	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-4661	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep23-jul25	VBV23-PO-4564	31-5-2023	Ja
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-3294	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-1828	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-1594	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-1299	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-1528	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep24-jul26	VBV24-PO-2016	18-6-2024	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0080	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0067	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0178	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0404	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0567	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-0665	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-1533	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-1584	28-4-2025	onderhanden
Verbeteren basisvaardigheden sep25-jul27	VBV25-PO-1603	28-4-2025	onderhanden
Ontwikkelkracht 24/25	OWK240111	5-6-2024	Ja
Ontwikkelkracht 24/25	OWK240112	5-6-2024	Ja
Ontwikkelkracht 25/26	OWK250089	17-4-2025	onderhanden
Ontwikkelkracht 25/26	OWK250090	17-4-2025	onderhanden
Ontwikkelkracht 25/26	OWK250083	17-4-2025	onderhanden
Ontwikkelkracht 25/26	OWK250265	3-9-2025	onderhanden
Ontwikkelkracht 25/26	OWK250284	3-9-2025	onderhanden
Instroom schoolleiders 23/25	ISPO23041	16-11-2023	Ja
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-243416	8-5-2024	onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-243417	8-5-2024	onderhanden
Statushouder en oekr onth stap nd kl	SVDK240076	7-11-2024	Ja
Statushouder en oekr onth stap nd kl	SVDK250022	3-11-2025	onderhanden

5.9 TOELICHTING LASTEN

De totale lasten in 2025 bedragen € 66,4 mln (€64,9 mln in 2024), deze zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 1,5 mln en zit nagenoeg geheel in de personele lasten (€ 1,5 mln). De hogere personele lasten worden veroorzaakt door de cao-verhogingen van 4,6% met ingang van november 2025.

De huisvestingslasten zijn in 2025 met € 219K gestegen in vergelijking met 2024. De oorzaak hiervan ligt in de toename van klein onderhoud en exploitatie (€152K) en de schoonmaakkosten (€101K). De activeringsgrens is met ingang van 2024 voor het groot onderhoud verhoogd naar € 5.000. Hierdoor komen meer zaken direct in de kosten klein onderhoud en exploitatie in plaats van dat zij worden geactiveerd.

De overige instellingslasten zijn ten opzichte van 2024 € 292K gedaald, dit is een combinatie van een stijging van de inventaris, apparatuur en leermiddelen en een daling van de overige lasten.

Personeelslasten

Ultimo 2025 had Stichting Agora 731 (2024: 728) medewerkers in dienst bij een totaal werktijdfactor van 552 (2024: 543).

Personeelslasten	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Lonen en salarissen	50.773.121	50.489.289	48.739.126
Overige personele lasten	6.632.218	6.663.219	6.898.273
Af: uitkeringen	-1.055.157	-620.000	-791.656
Personeelslasten	56.350.182	56.532.508	54.845.743

De totale personele lasten zijn dit boekjaar uitgekomen op € 56, mln, een stijging van € 1,6 mln ten opzichte van 2024. De lonen en salarissen bedragen in 2025 € 50,8 mln (€ 48,7 mln in 2024). De stijging is het gevolg van de CAO-verhoging. Het aantal WTF is met een stijging van 0,5 WTF vrijwel gelijk gebleven.

De overige personele lasten zijn gedaald met € 226K ten opzichte van 2024. Deze lasten bestaan uit scholingskosten, inhuur tijdelijk personeel en personeel gerelateerde kosten, zoals de bedrijfsarbodienst, werving en selectie, reiskosten, voorzieningen en uitbestede werkzaamheden. In 2025 is hieraan € 6,7 mln uitgegeven, € 0,2 mln minder dan in 2024. De daling wordt veroorzaakt door € 0,5 mln minder inhuur voor onder andere vervanging en opvullen vacatures. Voor de overige personeelskosten is € 0,3 mln in 2025 meer uitgegeven aan de bedrijfsarts/arbodienst, coaching/begeleiding personeel en aan scholing/beurzen, conferenties en studiereizen.

Agora is eigen risicodragers voor de kosten van het ziekteverzuim. De doorbetaling van salarissen is inbegrepen in de personele last. Het verzuimpercentage over 2025 ligt gemiddeld op 6,88% in 2024 was dit 8,19%.

Uitsplitsing	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Brutolonen en salarissen	39.526.910		37.808.019
Sociale lasten wg	5.693.867		5.674.370
Pensioenpremies wg	5.552.345		5.256.737
Lonen en salarissen	50.773.121	50.489.289	48.739.126

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Dotaties personele voorzieningen	120.754	293.236	131.512
Personeel niet in loondienst	4.182.243	4.818.983	3.703.111
Overig	2.329.221	1.551.000	3.063.649
Ov erige personele lasten	6.632.218	6.663.219	6.898.273

De overige personele lasten bedragen in 2025 € 6,6 mln en zijn daarmee € 31K hoger uitgekomen dan begroot. Deze afwijking wordt voornamelijk verklaard door hogere scholingskosten en hogere kosten voor de bedrijfsarts en arbodienst, welke zijn gemaakt in het kader van maatregelen ter vermindering van het ziekteverzuim.

In de begroting zijn de overige personeelskosten opgenomen onder de post *personeel niet in loondienst*. Deze indeling wijkt af van de realisatie en leidt tot een vertekend beeld bij de vergelijking tussen budget en realisatie over 2025.

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Af: uitkeringen	-1.055.157	-620.000	-791.656
Ov erige personele lasten	-1.055.157	-620.000	-791.656

Afschrijvingen

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Immateriële vaste activa	-	-	-
Materiële vaste activa	1.358.908	1.248.116	1.268.994
Afschrijvingen	1.358.908	1.248.116	1.268.994

De afschrijvingen zijn in 2025 € 90K hoger dan in 2024. Sinds 2023 wordt door een stelselwijziging groot onderhoud geactiveerd. Dit veroorzaakt een stijging in de afschrijvingslasten, deze zullen als gevolg van de stelselwijziging verder toenemen.

In 2025 is voor € 1,62 mln (€ 1,37 mln in 2024) geïnvesteerd in vervanging van ICT, meubilair, schoolpleininrichting en leermethoden. Dat de afschrijvingen ondanks het lagere investeringsbedrag toch licht stijgen hangt samen met de mix van investeringen.

Huisvestingslasten

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Huur	332.129	311.200	231.159
Klein Onderhoud	812.873	566.863	660.823
Energie en water	757.478	769.000	844.341
Schoonmaakkosten	1.518.129	1.347.880	1.416.859
Heffingen	77.187	69.000	68.876
Ov erige huisvestingslasten	17.937	136.350	74.725
Totale Huisvestingslasten	3.515.734	3.200.293	3.296.783

De huisvestinglasten bestaan uit uitgaven voor huur, onderhoud, schoonmaak en energie en bedragen € 3,5 mln. (€ 3,3 mln in 2024). De huisvestingslasten zijn met € 219K gestegen.

De kosten van klein onderhoud zijn met € 152K toegenomen. Zowel het onderhoud binnen, onderhoud buiten als onderhoud aan de technische installaties lag hoger dan 2024. De investeringen gebouwen en terreinen zijn € 264K lager uitgekomen dan 2024 (zie materiële vaste activa). Gedeeltelijk komt dit doordat meer kosten onder de activeringsgrens van € 5.000 zijn gebleven.

De toename in de huur (€ 101K) betreft de exploitatiekosten van de tijdelijke huisvesting van de nieuwe school die gestart is in augustus 2025 en de doorbelaste servicekosten van twee (nieuwe) VVE's waarin twee scholen deelnemen. Voorheen kwam een deel van de VVE kosten in de energiekosten die met € 87K zijn afgenomen. Deze daling in energiekosten komt ook wegens een vrijval van een reservering van € 63K voor energiekosten 2019 t/m 2023. Verder zijn de overige huisvestingslasten € 57K lager dan in 2024. De oorzaak hiervoor is het hanteren van een betere kostentoewijzing binnen de rubriek huisvestingslasten.

Overige instellingslasten en leermiddelen

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Administratie en beheerslasten	1.702.869	1.272.984	1.760.845
Inventory, apparatuur en leermiddelen	82.546	153.865	77.288
Overige	1.847.478	2.200.419	2.292.839
Leermiddelen	1.568.056	1.623.151	1.361.844
Totaal Overige instellingslasten en leermiddelen	5.200.949	5.250.419	5.492.816

De overige instellingslasten en leermiddelen zijn in 2025 € 0,2 mln lager dan in 2024 en daarmee nagenoeg op de begroting uitgekomen. De daling komt geheel voor rekening van de administratie en beheerslasten, er is € 298K minder uitgaven aan advieskosten. De daling van € 445K in de post 'overige' komt door een nauwkeurigere toewijzing van de kosten binnen de rubriek overige instellingslasten en leermiddelen.

Accountant honoraria

De totale accountantskosten bedragen in 2025 € 93K, waarvan € 60K gereserveerd is voor de controle van het boekjaar 2025. Daarnaast is in 2024 voor € 15K te weinig gereserveerd voor de controle van het verantwoordingsjaar 2024, waardoor deze kosten in 2025 zijn verantwoord.

Verder was in de begroting geen rekening gehouden met werkzaamheden in het kader van de Onderwijsregio, wat heeft geleid tot extra kosten van € 9,3K. De kosten voor overige controleopdrachten (€ 9,5K) betreffen subsidiecontroles.

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Onderzoek jaarrekening	74.459	50.000	46.445
Andere controleopdrachten	9.460	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controlediensten	9.310	-	3.528
Accountantslasten	93.229	50.000	49.973

Verbonden partijen

Verbonden partijen Periode	Verbonden partijen Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
01-01-2025 t/m 31-12-2025	Stichting Samenwerkingsverband PO 27-05 Zaanstreek	Stichting	Zaandam	4
01-01-2025 t/m 31-12-2025	Vereniging van Eigenaars De Kaaik aan de Parkrijklaan 121 te Assendelft	Vereniging van eigenaars	Assendelft	4
01-01-2025 t/m 31-12-2025	VvE Blauwe Ring/Rode Ring	Vereniging van eigenaars	Houten	4
01-01-2025 t/m 31-12-2025	Vereniging van Eigenaars schoolgebouw Beemdgras 3-5 te Assendelft	Vereniging van eigenaars	Amsterdam	4
01-01-2025 t/m 31-12-2025	Vereniging van Eigenaars schoolgebouw Anna de Waalstraat 15-21 (oneven nummers) Zaanstad	Vereniging van eigenaars	Zaanstad	4

Code activiteit:

1. contractonderwijs
2. contractonderzoek
3. onroerende zaken
4. overige

5.10 BEZOLDIGING BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar en treden af volgens een rooster van aftreden. Een aftredend lid is maximaal eenmaal herbenoembaar. In 2025 is in totaal € 52 k aan vergoedingen voor toezichthoudende activiteiten verstrekt.

De wet normering topinkomens

De wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector trad per 1 januari 2013 in werking en regelt dat inkomens die gefinancierd worden uit publieke middelen openbaar gemaakt moet worden. Agora heeft geen topfunctionarissen in dienst die meer verdienen dan het normbedrag voor het PO. Het normbedrag is gebaseerd op 11 complexiteitspunten uitgaande van het jaar T-2 (2023), namelijk 6 voor de totale baten in 2023, 3 voor het aantal leerlingen in 2023 en 2 voor het aantal onderwijssoorten in 2023. De 11 complexiteitspunten corresponderen met klasse D waarvoor het WNT-maximum voor 2025 is vastgesteld op €191.000. Dit geldt overigens ook voor de niet topfunctionarissen. Voor de bezoldiging van de bestuurders is de cao-bestuurders funderend onderwijs toegepast. Deze wordt jaarlijks met de VTOI overeengekomen.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur liggen onder de vastgestelde normering 'bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke instellingen'.

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

bedragen x € 1	A.G. Schutte	P.F.D. Schotte
Func tiegegevens	Voorzitter Cv B	Lid Cv B
Aanvang en einde functie vervulling 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	163.377	163.159
Beloningen betaalbaar op termijn	23.346	23.346
Totaal bezoldiging	186.723	186.505
Toepassing WNT maximum	191.000	191.000
-/- Onverschuldigd betaald nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	186.723	186.505
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang en einde functie vervulling 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	155.799	155.956
Beloningen betaalbaar op termijn	23.404	23.404
Totaal bezoldiging 2024	179.203	179.360
Bezoldigingsmaximum 2024	181.000	181.000

De vergoeding leden van de Raad van Toezicht bedragen respectievelijk 15% (voorzitter) en 10% (leden) van het normbedrag voor de bestuurders bezoldiging € 191 k. De vergoedingen liggen onder de vastgestelde normering 'bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke instellingen'.

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1

	J.P. Purmer	E.D. Kooljman	A. Tekin
Funciegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	17.265	11.510	11.510
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	17.265	11.510	11.510
Toepassing WNT maximum	28.650	19.100	19.100
-/- Onverschuldigd betaald nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	17.265	11.510	11.510

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.

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

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
---	-------------	-------------	-------------

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	15.470	10.313	10.313
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging 2024	15.470	10.313	10.313
Toepassing WNT maximum	27.150	18.100	18.100

bedragen x € 1

	D. Habets	E.P. van Driel
Funciegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling 2025	1/1 - 31/12	01/02-31/12

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	11.509	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	11.509	0
Toepassing WNT maximum	19.100	19.100
-/- Onverschuldigd betaald nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	11.509	0

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.

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

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling 2024	1/11-31/12	-
---	------------	---

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	10.312	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging 2024	10.312	0
Toepassing WNT maximum	18.100	

Raad van Toezicht lid E.P. van Driel heeft afgezien van de aan hem toekomende vergoeding en verricht zijn werkzaamheden om niet.

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

5.11 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De rentebaten zijn in 2025 met € 227K gestegen van € 523K in 2024 naar € 749K in 2025. Het rendement op de beschikbare liquide middelen viel € 212K lager uit welke veroorzaakt wordt door lagere rentepercentages binnen het schatkistbankieren. De stijging van de rentebaten betreft voor € 439K de rente over de vordering op OCW inzake de vereenvoudiging bekostiging PO 2022. De rentelasten bedragen € 13K en zijn daarmee licht lager dan in 2024 (€ 1K). Dit betreft hoofdzakelijk kosten voor bancaire dienstverlening. De kosten blijven daarmee binnen de bandbreedte van voorgaande jaren. Per saldo bedragen de financiële baten en lasten in 2025 € 736K positief (2024: € 508K), wat een stijging van € 227K betekent ten opzichte van vorig jaar.

	EUR	EUR	EUR
	31-12-2025	Budget	31-12-2024
Rentebaten	749.567	297.500	522.824
Rentelasten (-/-)	-13.485	-15.000	-14.489
Financiële baten en lasten	736.082	282.500	508.335

5.12 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

Prijrisico

Agora is een publieke onderwijsorganisatie met een vaste regionale scope en loopt geen valuta- of marktrisico. Er worden geen beleggingen of andere financiële vaste activa aangehouden en er zijn geen rentedragende langlopende schulden aangegaan. Hierdoor is het **renterisico** op de rentedragende posten (voornamelijk liquide middelen) minimaal.

Kredietrisico

Agora heeft te maken met een kredietwaardig debiteurenbestand, bestaande uit voornamelijk overheidsinstellingen (OCW, gemeenten, SWV). Hierdoor is het **kredietrisico laag** en zijn er geen significante concentraties van risico.

Liquiditeitsrisico

De liquiditeitspositie van Agora is solide. Er wordt gebruikgemaakt van meerdere bancaire rekeningen en van een schatkistbankieringsfaciliteit bij het Ministerie van Financiën. Er zijn geen derivaten of moeilijk verhandelbare financiële instrumenten aangehouden. Daarmee is het **liquiditeitsrisico zeer beperkt**.

5.13 TOELICHTING BIJ KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten is in 2025 positief en bedraagt € 3.084K (2024: negatief € 1.058K). De verbetering wordt grotendeels veroorzaakt door het betere exploitatiesaldo in 2025 (€ 1.592K) ten opzichte van 2024 (- € 3.153K) dat samenhangt met een combinatie van € 6,2 mln hogere baten en € 1,5mln hogere lasten.

De verandering in vlottende middelen wordt veroorzaakt door het volledig opnemen van het bedrag van de OCW vordering vereenvoudiging bekostiging 2022.

Zonder administratieve correcties (geen kasstroom), namelijk: afschrijvingen en toevoegingen aan voorzieningen (€ 1.479K) en de mutaties in de vlottende middelen (€ 724K) resteert per saldo een positieve kasstroom uit bedrijfsoperaties van € 2.347K.

De ontvangen rente op schatkistsaldi is bedraagt in 2025 € 749K (2024: € 523K). De rentelasten zijn beperkt en bedragen € 13K. Daarmee komt de totale kasstroom uit operationele activiteiten uit op € 3.084K.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt - € 1.623K (2024: - € 1.375K) en betreft reguliere investeringen in materiële vaste activa (zoals ICT, inventaris en huisvesting). Er zijn geen desinvesteringen of financiële vaste activa verwerkt in 2025 waar een kasstroom tegenover staat (m.a.w. de desinvesteringen waren volledig afgeschreven).

De totale mutatie in liquide middelen bedraagt hierdoor € 1.460K. De liquide middelen zijn gestegen van € 13.358K naar € 14.819K per 31 december 2025.

5.14 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op moment van opstellen zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum.

DEEL C

Overige gegevens

Statutaire bestemming resultaten

De statuten bepalen dat de goedkeuring van de jaarrekening is voorbehouden aan de Raad van Toezicht. Dit houdt in, dat ook de bestemming van het resultaat door de Raad van Toezicht moet worden goedgekeurd.

Accountantsverklaring

.....

Tekst: Om de achtergrondafbeelding te vervangen: klik er *rechts* op en kies **Afbeelding wijzigen**.

Tekst verwijderen: klik erop en druk op [Delete]

