



onderwijs • opvang
kiem
kracht in ieder kind



2025 BESTUURSVERSLAG

BESTUURLIJKE GEGEVENS

Kiem onderwijs en opvang
Bestuursnummer 32177

ADRES

Meerloseweg 3
5402 XH uden

VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Joke Tillemans

CONTACT

Tel. 0413-332396
info@kiemuden.nl
www.kiemuden.nl



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5	3.2 Staat van baten en lasten en balans	74
1. Het bestuur	6	3.3 Financiële positie	79
1.2 Organisatie	9	3.4 Gebeurtenissen na balansdatum	80
2. Verantwoording van het beleid	17	4. Intern toezicht	81
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	18	4.1 Samenstelling raad van toezicht	81
2.2 Personeel & Professionalisering	47	4.2 Vergoeding RVT	82
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	56	4.3 Hoe toezicht is vormgegeven	82
2.4 Financieel beleid	58	4.4 Verslag intern toezicht (Jaarverslag opgemaakt door RvT)	83
2.5 Continuïteitsparagraaf	65	BIJLAGE VERWIJZINGEN	85
3. Verantwoording van de financiën	72		
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	73		



VASTSTELLING



Aan de voorzitter college van bestuur Kiem onderwijs en opvang

Mw. J. Tillemans,

Het bestuursverslag 2025 is goedgekeurd door de raad van toezicht
op 12 juni 2026.

Voorzitter raad van toezicht,

Mw. C. Moonen





VOORWOORD

Beste lezer,

Met trots deel ik hierbij ons bestuursverslag. We nemen u graag mee in een terugblik naar 2025. Het vierde jaar waarin we met elkaar bouwden aan onze ambitieuze koers.

We kijken terug op een jaar waar we weer grote stappen gezet hebben. Met het vierde jaar in deze Kiemkoers was het ook het jaar waarin we met elkaar veel van de opdrachten aan onszelf konden vieren. Dat wat we schreven met elkaar in de Kiemkoers is inmiddels werkelijkheid geworden. In de laatste periode van 2025 bracht het onderzoeksteam van Kiem in beeld wat de meetbare en merkbare impact was van bijna 4 jaar Kiemkoers. We leerden dat onze koers, de leidende principes en de belofte aan het kind inmiddels Kiemtaal en Kiemkracht is geworden.

En tegelijkertijd merkten we dat als we willen dat de koers tot in de haarvaten van Kiem doorleeft wordt, we met elkaar nog de nodige ambities voelen voor de komende periode. In dit bestuursverslag lees je daar veel over. Over wat lukte, wat mislukte en wat we denken dat nodig is voor de toekomst.

Een bestuursverslag is natuurlijk ook vooral een document om te lezen. Het verhaal is van de mensen van Kiem. We nodigen je dan ook uit als je vragen hebt, of meer wilt weten, met ons in gesprek te gaan.

Namens alle professionals van Kiem onderwijs en opvang

Joke Tillemans
Voorzitter college van bestuur

1. BESTUUR

1.1 PROFIEL

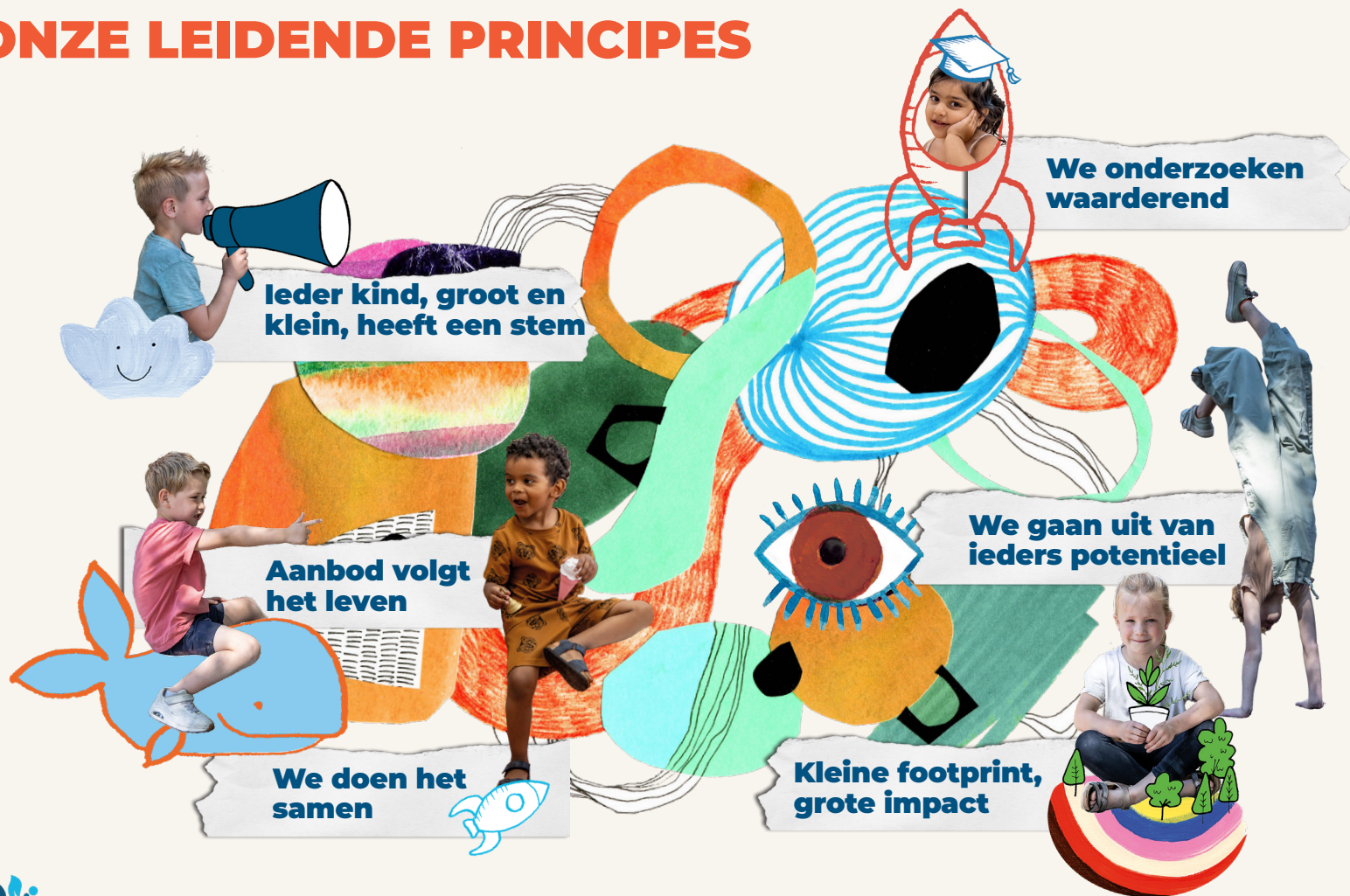
onze belofte aan het kind



We geloven in jou
We zien wie je bent en wat je kunt
We geven je ruimte te groeien
en te ontdekken
Om tot volle bloei te komen
We geloven in elkaar
en in de kracht van samen
Met onze kindcentra
als oefenplaatsen voor het leven
waar we samen mogen leren
hoe met elkaar te bouwen
aan een mooiere wereld



ONZE LEIDENDE PRINCIPES





DE KIEMKOERS

Eind 2021 was onze nieuwe koers een feit. Met elkaar hebben we een belofte aan kinderen beschreven. We hebben vijf leidende principes met elkaar uitgewerkt, die de uitgangspunten vormen voor ons handelen en voor onze keuzes.

Deze leidende principes zijn vertaald in opdrachten aan onszelf, vastgelegd in een plan van aanpak 2025. In paragraaf 2.1 leest u welke doelstellingen wij in 2025 gerealiseerd hebben. Eind 2025 is het onderzoeksteam van Kiem gestart met het maken van een impactanalyse wat 4 jaar Kiemkoers aan merkbare en meetbare impact heeft opgehaald. Hiermee maken we een start voor de nieuwe koersperiode die in 2026 een vervolg krijgt.

VERWIJZING

Graag verwijst ik via de link naar het filmpje waar de korte impressie van onze koers te vinden is: [Kiemkoers 2022 – YouTube](#)
En via deze link leest u het hele Koersplan:
[Voor al onze kinderen als voorouders van de toekomst](#)

1.2 ORGANISATIE

Contactgegevens

Naam: Kiem onderwijs en opvang

Bestuursnummer: 32177

Adres: Meerloseweg 3, 5402 XH Uden

Telefoonnummer: 0413-332396

E-mail: info@kiemuden.nl

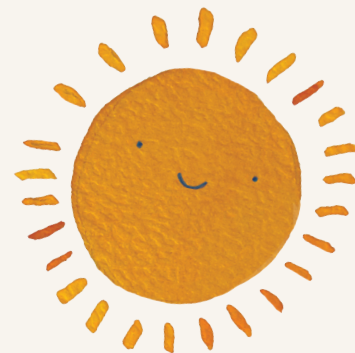
Website: www.kiemuden.nl en www.kiemopvang.nl

KvK Kiem onderwijs: 41081181

KvK Kiem opvang: 534481577

Bestuur

- Joke Tillemans
- Voorzitter college van bestuur
- Nevenfuncties: gastspreker (The Next Speaker, bezoldigd per sessie); bestuurslid (Vereniging Netwerk Kindcentra, onbezoldigd); voorzitter Platform (Pact voor Kindcentra, onbezoldigd); lid algemeen bestuur PO-raad, onbezoldigd); lid Pettelaar overleg (onbezoldigd)

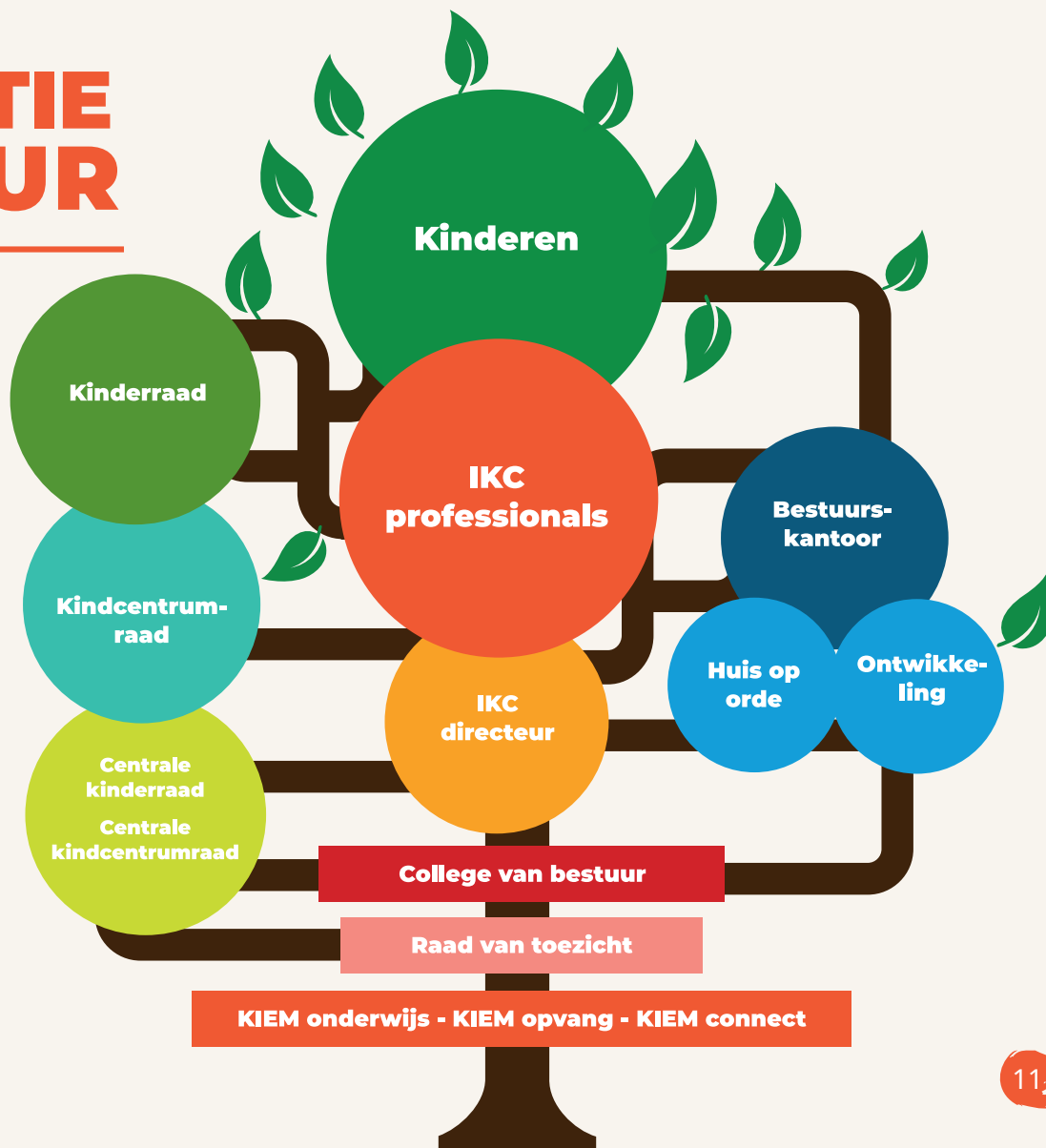


KINDCENTRA



	Naam	Locatie	Website	
04VY	Kindcentrum Marimba – incl. Kiem opvang KDV/POV-vve LRK 186926133 (31 kp) BSO LRK 1096194332 (51 kp)	Uden-west	www.kcmarimba.nl	Scholen op de kaart
05YW	Integraal Kind Centrum Den Dijk	Odiliapeel	www.ikc-dendijk.nl	Scholen op de kaart
10ZO	Speelleerplein De Vlieger KDV LRK 121604172 (16 kp) POV-vve LRK 639899924 (48 kp) BSO LRK 101554291 (50 kp)	Volkel	www.slpdevlieger.nl	Scholen op de kaart
11WB	Kindcentrum Aventurijn incl. Kiem opvang KDV/POV-vve LRK 229809030 (24 kp) BSO LRK 225736500 (40 kp)	Uden-west	www.kindcentrumaventurijn.nl	Scholen op de kaart
12OS	Kindcentrum De Palster	Uden-oost	www.depaster.nl	Scholen op de kaart
12WJ	Integraal Kind Centrum Raam	Uden-oost	www.ikcraam.nl	Scholen op de kaart
13CF	Kindcentrum Het Speleon	Uden-west	www.hetspeleon.nl	Scholen op de kaart
13HQ	Kindplein 't Centrum incl. Kiem opvang KDV/POV-vve LRK 331712179 (32 kp) BSO LRK 283324983 (30 kp)	Uden-centrum	www.kindpleincentrum.nl	Scholen op de kaart
13MT	Kindcentrum De Vlonder incl. Kiem opvang POV-vve LRK 135727078 (16 kp) BSO LRK 226023643 (64 kp)	Uden-oost	www.kcdevlonder.nl	Scholen op de kaart
20LC	SBO De Tandem Incl. Kiem opvang (per 01-01-2022) BSO LRK 972819393 (15kp)	Uden-centrum	www.sbodetandemuden.nl	Scholen op de kaart
22JY	Kindcentrum Vindingrijk	Uden-Zuid	www.vindingrijk.nl	Scholen op de kaart
24BP	Kindcentrum 't Mulderke	Uden-Zuid	www.tmulderke.nl	Scholen op de kaart
29XB	Speel Leer Centrum De Wijde Wereld incl. Kiem opvang KDV LRK 203411353 (94 kp) BSO LRK 142241696 (300 kp)	Uden-Zuid	www.dewijdewereld.eu	Scholen op de kaart

ORGANISATIE STRUCTUUR





DE (GEMEENSCHAPPELIJKE) MEDEZEGGENSCHAP



Ieder kind, groot en klein, heeft een stem

Kiem onderwijs en opvang kent een Centrale Kindcentrum Raad (CKR). Naast medewerkers en ouders/verzorgers van Kiem onderwijs hebben ook medewerkers en ouders/verzorgers van Kiem opvang zeggenschap op de kindcentra van Kiem waar kinderopvang plaatsvindt. De CKR staat voor beleid en besluitvorming binnen Kiem, van thema's die locatie-overstijgend zijn.

De CKR van Kiem omvat momenteel vier ouders en drie medewerkers van Kiem onderwijs en een ouder en een medewerker van Kiem opvang. In 2025 is de CKR zes keer bij elkaar gekomen en vergaderen dan over van alles wat Kiem aangaat. Daarnaast zijn er twee bijeenkomsten samen met de raad van toezicht (RvT). Het jaarverslag en de speerpunten voor het volgende schooljaar zijn te vinden op de site van Kiem via www.kiemuden.nl



HORIZONTALE DIALOOG EN VERBONDEN PARTIJEN

Met de onderstaande partijen vindt binnen Kiem regelmatig contact plaats.

Maashorst Handen Ineen	Met deze partners dragen we samen zorg voor: Samen verantwoordelijk voor alle kinderen in Maashorst!
Centrum Jeugd en Gezin, GGD en Veilig Thuis	Voor overleg over vraagstukken met betrekking tot lichte en specialistische jeugdhulp. Het kan gaan om afstemming over zaken als jeugd- en opvoedhulp, jeugdbescherming, jeugdreclassering, aanpak van kindermishandeling, geestelijke jeugdgezondheidszorg en zorg voor kinderen met een (verstandelijke) beperking.
Gemeente Maashorst	Overleg en aanpak met betrekking tot verschillende maatschappelijke thema's en huisvesting.
Missie Maashorst	Inzet van buurtsportcoaches voor het bewegingsonderwijs.
Kanteel kinderopvang	Dialoog gericht op afstemming met de kinderopvang en verkenning van nadere samenwerking/IKC vorming.
Kunst en Co	Cultuureducatie in het basisonderwijs.
SAAM*	Samenwerkingspartner onderwijs in verschillende kindcentra en ontwikkelingen.
Stichting Oosterwijs	Samenwerking i.v.m. experimenteerregeling specialistische voorziening, waarbij een integrale samenwerking tussen speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs vorm krijgt.
SWV 30.06	Passend onderwijs voor elk kind, waarin besturen uit de regio samenwerken.
Voortgezet Onderwijs: Udens College	Het Voortgezet Onderwijs als belangrijkste partner voor de doorgaande ontwikkeling voor kinderen van 0 tot 18 jaar.



HORIZONTALE DIALOOG EN VERBONDEN PARTIJEN (VERVOLG)

Met de onderstaande partijen vindt binnen Kiem regelmatig contact plaats.

Samen opleiden	
CAOP	Samen onderzoek doen flexibele leerroutes
Fontys	Samen opleiden Pabo
De Kempel	Samen opleiden Pabo
Willem 1 College	Samen opleiden MBO
Avans +	Samen opleiden leiderschap
Ingenium – Centrale Pool Vervangingen	Regionale leraren invalpool, die samen met meerdere onderwijsbesturen wordt vormgegeven.

Landelijk netwerk	
BMK	Branchevereniging Maatschappelijke kinderopvang
PO raad	Raad voor Primair Onderwijs
VNK	Vereniging Netwerk kindcentra
Leve het Onderwijs	Netwerk van bestuurders die samen ontwikkeling aanjagen
Platform Kindcentra	30tal organisaties die zich verbinden rondom rijke ontwikkeldag



Samenwerkingsverband Passend Onderwijs 30 06

Kiem is onderdeel van Samenwerkingsverband 30 06. Het samenwerkingsverband komt in beeld op het moment dat een kind ondersteuning nodig heeft, zoals extra begeleiding op school, hulp van een deskundige of doorverwijzing naar het speciaal onderwijs. Binnen dit samenwerkingsverband hebben scholen voor basisonderwijs, speciaal basisonderwijs (SBO) en speciaal onderwijs (SO) afspraken gemaakt over hoe vorm wordt gegeven aan passend onderwijs.

[Klik hier](#) voor meer informatie over SWV 30 06. Meer informatie over samenwerkingsverbanden is te vinden via www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl.

Klachtenbehandeling

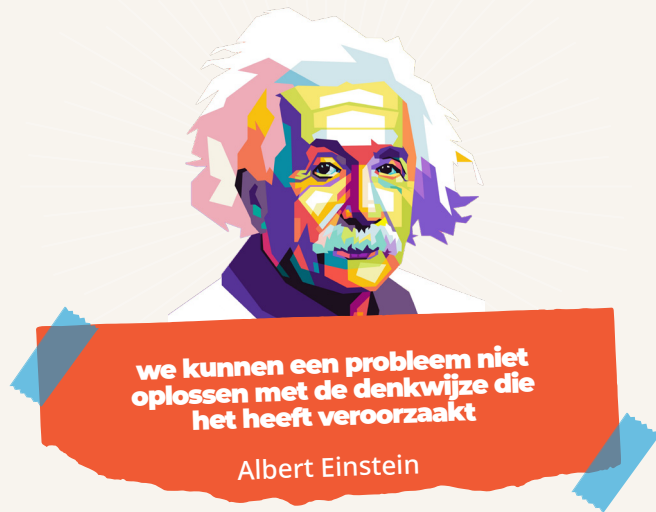
Kiem onderwijs is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs: www.onderwijsgeschillen.nl/commissie /landelijke-klachtencommissie-onderwijs-lkc. Kiem opvang is aangesloten bij de geschillencommissie kinderopvang (www.degeschillencommissie.nl/over-ons/commissies/kinderopvang).

De externe vertrouwenspersoon van Kiem is Gonny Driessen en zij is werkzaam bij GIMD. In 2024 hebben we twee klachten ontvangen.

Juridische structuur

De rechtsvorm van Kiem onderwijs en opvang is een stichting. De stichting is opgericht op 1-12-1969 (Stichting Katholiek Onderwijs Uden). Op 29-12-1999 heeft een fusie van besturen van scholen voor primair onderwijs uit de kernen Uden, Volkel en Odiliapeel plaatsgevonden (Stichting Katholiek Onderwijs Gemeente Uden). In 2011 zijn bestuur en toezicht gescheiden. Naast een college van bestuur is een raad van toezicht aangesteld. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de gewijzigde statuten, de notariële akte, het bestuursreglement en het managementstatuut. Deze worden in 2026 geactualiseerd.

Vanaf augustus 2012 heet de organisatie Kiem, waarbij de nadruk minder ligt op de denominatie maar meer verwijst naar de missie: het ontwikkelen van de kracht in ieder kind. Eind 2012 zijn de nieuwe statutaire namen vastgelegd: Stichting Kiem onderwijs en opvang, Stichting Kiem onderwijs en Kiem opvang B.V. In 2019 zijn de eerste twee genoemde stichtingen juridisch gefuseerd onder de naam Stichting Kiem onderwijs en is deze stichting enig aandeelhouder en bestuurder van Kiem opvang B.V.



Governance

In 2022 is de raad van toezicht veranderd in samenstelling, met het idee een betere sparringpartner te kunnen zijn ten aanzien van de toen nieuw vastgestelde koers. 2023 heeft in het teken gestaan van de samenwerking tussen raad van toezicht en college van bestuur herijken en een goede balans aan te brengen tussen wat moet en ambitie. In 2024 hebben we werk gemaakt van met elkaar duiden hoe we de impact van de koers kunnen duiden. De wijze waarom we maatschappelijke impact maken voor kinderen, ouders en professionals is hierbij veelvuldig getoetst. Meetbaar en merkbaar. We werken binnen Kiem volgens de code goed bestuur van de PO raad. De Raad van Toezicht blikt ook terug op 2024, zie paragraaf 4.4.

Functiescheiding en Code Goed Bestuur

In de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs zijn de basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Het bestuur van stichting Kiem onderwijs en opvang handhaaft deze Code Goed Bestuur.

Aansluitend bij de Wet Goed Onderwijs – Goed Bestuur vallen de bestuurlijke taken en bevoegdheden onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur, in casu de bestuurder, en vervult de raad van toezicht de rol van toezichthouder. Met deze organische scheiding tussen besturen en toezicht houden voldoet stichting Kiem onderwijs en opvang aan de wettelijke voorwaarden en aan de Code Goed bestuur. Er zijn verschillende manieren om de functiescheiding uit te werken. Bij stichting Kiem onderwijs en opvang wordt gewerkt volgens het two-tier model. Stichting Kiem onderwijs en opvang hanteert de definities uit de Code Goed Bestuur funderend onderwijs. Vanuit privacyoverwegingen wordende statuten en het bestuursreglement niet gepubliceerd op de website.



doorgaande lijn
0-18 jr (POVO)

2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Kwaliteit in onderwijs en opvang

Visie op kwaliteit

Kracht in ieder kind en kracht in iedere professional. Daar geloven we in bij Kiem. Steeds op zoek naar alle mogelijkheden om kinderen optimaal tot bloei en ontwikkeling te laten komen. Vanuit doorgaande lijnen van 0 tot 13 jaar. Ontwikkeling begint immers niet pas bij 4 jaar en is ook niet voorbehouden aan de tijd dat je onderwijs volgt. Ontwikkeling is altijd en overal. Ons doel als het gaat om kwaliteit is om met de juiste interventies de grootst mogelijke impact te maken voor een kind.

In de vertaling van onze opdracht maken we steeds onderscheid tussen drie verschillende routes: Wat moet, wat hoort, wat kan. Wat moet: dit betreft het wettelijk kader, de niet onderhandelbare ruimte, de doelen die op orde moeten zijn. Wat hoort: dit betreft de afspraken hoe we binnen Kiem werken, onze leidende principes, de routines in de organisatie, de ambities die we met elkaar afspreken, de eigen normen die we met elkaar hebben vastgesteld. In het 'wat kan' stuk bepalen de kindcentra hun eigen ambities.

In 2025 hebben we binnen kwaliteitszorg de volgende ontwikkelingen doorgemaakt:

Wat moet: wettelijk kader

- **Beleid burgerschap:** inmiddels hebben we op alle locaties waar een herstelopdracht op burgerschap lag, een goedgekeurd beleid geschreven. Daarin staat ook verantwoord hoe we kinderen volgen in hun ontwikkeling t.o.v. de burgerschapsdoelen.
- **Kwaliteitsstructuur:** versterken van cluster-overleggen, focus op pedagogisch en didactisch handelen, sturen op ambitieniveau
- **Onderzoek** is inmiddels stevig verankerd in onze processen en werkwijze. We hebben een eigen onderzoeksteam dat zowel theoretisch als praktijkonderzoek verricht op verschillende thema's. Ook delen we good practice voorbeelden binnen onze clusters en wordt er veel samengewerkt op thema's als versterken van leerkrachtvaardigheden en effectieve instructies.
- De Kiemstandaarden van onze interne audits zijn aangescherpt naar de bijgestelde inspectiekaders onderwijs. Daar wordt het auditteam jaarlijks in geschoold en dit heeft ook de aandacht in het



MT en IB-netwerk. De zelfevaluatie van de audits wordt jaarlijks door alle kindcentra ingevuld en aan de hand daarvan worden thema's bepaald voor de jaarplannen.

- Datzelfde geldt voor aanpassingen in wet- en regelgeving voor kinderopvang. Dit wordt vertaald naar beleid en staat centraal in de overleggen met de pedagogisch professionals en de coachplannen van de pedagogisch coaches.
- We hebben een integrale kwaliteitskalender waarin alle acties en accenten op het gebied van kwaliteit staan beschreven. Dit is steeds de onderlegger voor ons cyclisch handelen.
- Aanscherpen van onze gezamenlijke visie op kwaliteit, gevoed vanuit een brede wetenschappelijke kennisbasis. We hebben Cube, een extern adviesbureau, opdracht gegeven ons hierbij te begeleiden. De volgende doelen worden hierbij nagestreefd:

1. Kwaliteitsindicatoren aanscherpt in het Kiem kwaliteitskader op basis van Kiem's visie op kwaliteit en integraal werken.
2. Kwaliteitsindicatoren in het Kiem kwaliteitskader vertaald naar genormeerde indicatoren, bronnen en meetwijzen.
3. Huidige kwaliteitsprocessen zoals o.a. audits en zelfevaluaties aangescherpt worden op basis van bovenstaande inzichten inclusief aanscherping van taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen de kwaliteitsprocessen.

4. De aanscherpingen worden doorvertaald in de nadere inrichting van het huidige

5. kwaliteitsstelsel binnen Skoogle

- Binnen onze kwaliteitsstandaarden, zoeken we steeds de verbinding met het curriculum po. We hebben afgelopen jaar vooral focus gehad op de ontwikkeling en implementatie van de doelen m.b.t. burgerschap en digitale geletterdheid. De nieuwe kerndoelen voor rekenen en taal worden meegenomen in het netwerk van kwaliteitscoördinatoren. Daar zijn ontwikkelteams actief om het aanbod en leerkrachthandelen te versterken. In de cluster gesprekken volgen we vanuit de analyses en hypothesen, de opbrengsten en stellen verbeteracties vast op locatie- en organisatieniveau.

Wat hoort: zo doen we dat bij Kiem

- Alle Interne begeleiders zijn gecertificeerd als kwaliteitscoördinator. Het doorontwikkelen naar het verleggen van accenten in de nieuwe rolomschrijving, is een continu proces dat aandacht krijgt in de netwerken van het MT en IB.
- In september zijn we gestart met de nieuwe structuur van de inzet van pedagogisch coach/ beleidsmedewerker. Er is een team van drie pedagogisch coaches/ beleidsmedewerkers die



allen gekoppeld zijn aan vaste kindcentra. Zij volgen allen, samen met de starters- studentencoaches, een opleiding tot VIB-coach. Het inzetten van deze manier van coachen, wordt als heel effectief ervaren.

- In september is een jonge kind groep van start gegaan op SBO De Tandem, in nauwe samenwerking met Kindplein 't Centrum. Hier krijgen kleuters die nog niet toe zijn aan de stap naar regulier onderwijs een passend aanbod met als doel uitstroom naar regulier. Dit is een mooie stap in een inclusief aanbod voor alle kinderen. Parallel hieraan loopt de voorbereiding voor het starten van 'het nest'. Een tijdelijke voorziening voor kinderen die buiten het systeem vallen en begeleid worden tot ze kunnen terugstromen of naar een andere passende plek.
- We hebben dit jaar ingericht om onderzoek te doen naar de impact van onze koers. Dat gebeurt op allerlei manier; o.a. door praktijkonderzoek en interviews.
- Ieder kindcentrum heeft eigen ambities gesteld voor hun leerresultaten, passend bij hun populatie. Er wordt in de eigen kwaliteitscyclus gestuurd op deze ambities en dit wordt ook regelmatig besproken in de clusteroverleggen. We monitoren op bestuursniveau niet alleen het behalen van de inspectienormen maar ook de eigen ambities.
- Er is een belevingsonderzoek uitgezet onder ouders. De uitkomsten daarvan zijn gekoppeld aan de uitkomsten van het belevingsonderzoek onder

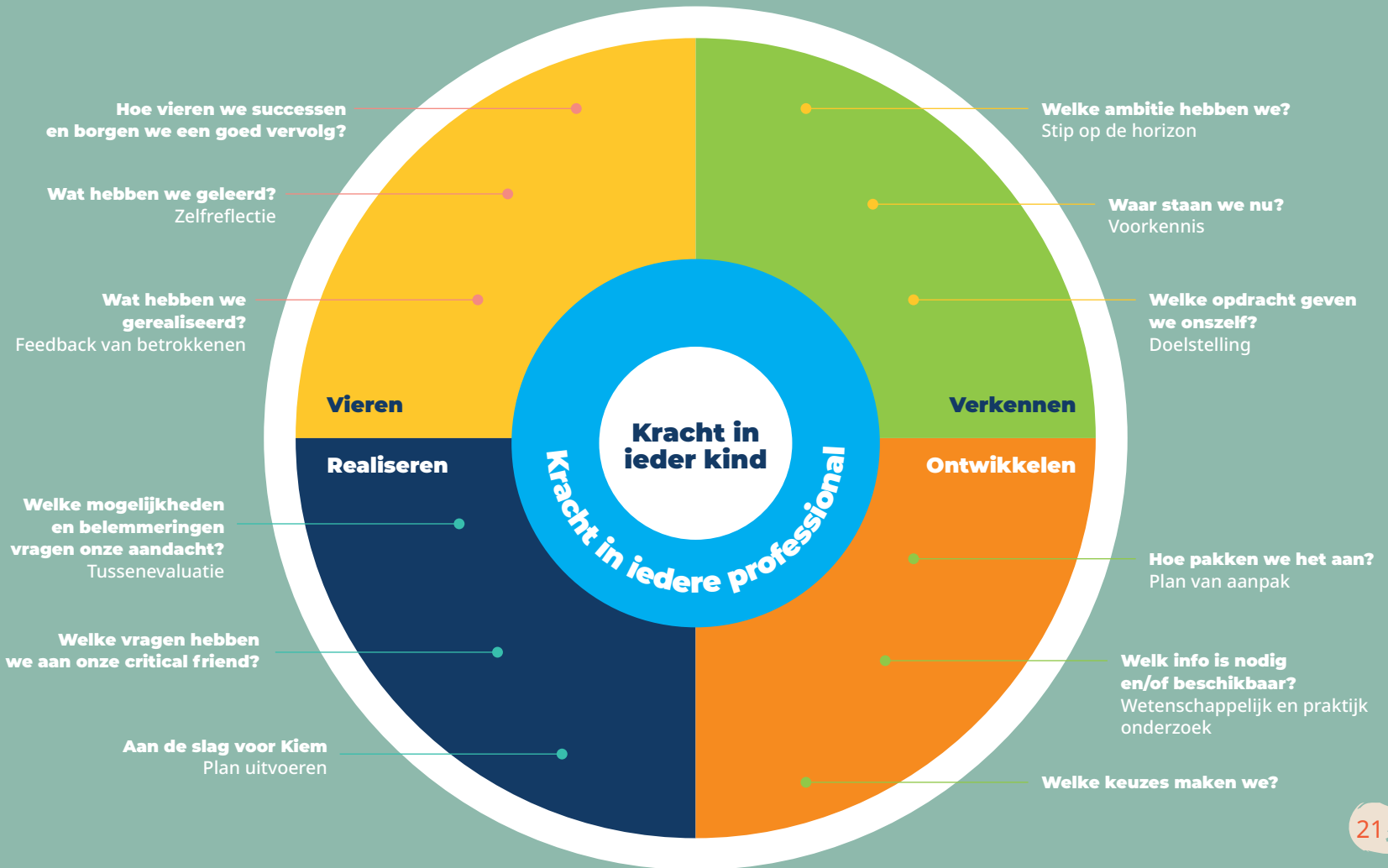
medewerkers en de thema's die hieruit komen, worden meegenomen in het jaarplan.

Wat kan: ambities en stip op de horizon van de verschillende kindcentra

- Op verschillende plekken wordt er meer integraal samengewerkt en worden verschillende professionals ingezet binnen het aanbod voor kinderen. Dat geeft ruimte voor talentontwikkeling voor zowel onze kinderen als de professionals.
- Het lukt steeds beter binnen Kiem om een inclusief aanbod te verzorgen en kinderen binnen de groep te houden. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van specialisten op het gebied van taal, rekenen en gedrag die adviseren en ondersteunen bij ontwikkelvragen en het delen van good practices en expertise binnen verschillende netwerken zoals MT en IB.



ONTWIKKELCIRKEL



Doelen en resultaten

Doelen en resultaten

Ook in 2025 hebben we opdrachten aan onszelf uit de koers vertaald naar een jaarplan. We werken langs vier grote ontwikkellijnen:

Huis op orde

Anders organiseren

Kracht in iedere professional

Kwaliteit

We duiden wat we te doen hebben in het 'wat moet' stuk. In 2025 hebben we een kwaliteitsslag gemaakt met het ontwikkelteam 'kracht in iedere professional'. Met de HR-businesspartner als kartrekker is er veel opvang expertise toegevoegd aan het team 'werkgeluk'. Daar zijn in een vlot tempo naast het versterken van processen en workflows, ook een aantal nieuwe ontwikkelingen opgepakt. Met het accent op zoveel mogelijk integraal beleid ontwikkelen.

Nieuwe ontwikkelingen worden aangepakt via onze ontwikkelcirkel. Elke ontwikkelrichting heeft twee kartrekkers, een collega vanuit het bestuurskantoor en een directeur. De teams bestaan uit diverse professionals en geledingen. Zo wordt het onderzoeksteam ingezet, maar bijvoorbeeld ook de centrale kindcentrumraad als klankbord. Hieronder lees je welke ontwikkelopdrachten in 2025 welke fase hebben doorlopen. Wil je meer weten over de inhoud van de ontwikkelopdrachten, kijk dan achter in ons koersplan via [kiemuden.nl/Portals/1652/docs/Koersplan 2021-2025.pdf](https://kiemuden.nl/Portals/1652/docs/Koersplan%202021-2025.pdf)

Doelen uit Jaarplan 2024

In het overzicht op de volgende pagina wordt aangegeven in welke fase elk doel zich bevindt.

Fase 1 = verkennen
Fase 2 = ontwikkelen
Fase 3 = realiseren
Fase 4 = vieren



Ontwikkeldrichting 'Kwaliteit'	Fase
Verstevigen IB-netwerk: werken met ontwikkelteams binnen het netwerk op drie thema's: voor- en vroegschoolse educatie, sterk rekenaanbod en effectieve aanpak op gedrag	3
Verstevigen IB-netwerk: doorontwikkeling naar kwaliteitscoördinatoren met het accent op de 4 verschillende rollen	3
Burgerschap: meten en monitoren van de impact van het aanbod	3
Onderzoek naar passend toetsen	2
Versterken van de Kiem kwaliteitsstructuur	2

Ontwikkeldrichting 'Huis op orde'	Fase
Communicatieplan	3
AI inzetten voor bedrijfsvoering	2
Normenkader IBP/AVG	3
Sharepoint herinrichten	3
Optimalisatie Afas software	3
Capisci opvang begrotingssysteem financieel	3
Skoogle dashboard kengetallen met stuurinformatie	3
Belevingsonderzoek	3

Ontwikkeldrichting 'Anders organiseren'	Fase
0-18 jaar doorgaande lijn	3
Rijke ontwikkeldag; een breed aanbod voor ieder kind	3
Integratie KO-PO-SO-SBO; we ontwikkelen een blauwdruk voor integrale samenwerking	3

Ontwikkeldrichting: 'Kracht in iedere professional'	Fase
Functioneren nieuwe stijl	2
Strategisch opleidingsplan	2
Belevingsonderzoek medewerkers	3
Beleid duurzame inzetbaarheid	2

Ontwikkelingen

Ontwikkelingen in Maashorst

Naast de landelijke ontwikkelingen, die we in onze inleiding al eerder beschreven en de interne ontwikkelingen van Kiem, noemen we ook graag de ontwikkelingen die in onze gemeente Maashorst van toepassing waren.

We hebben een goede afstemming met de ambtenaren op verschillende thema's die met onderwijs en opvang te maken hebben. Processen lopen en er worden beleidsmatige keuzes gemaakt. De Lokaal Educatieve Agenda (LEA) is structureel ingepland en hier worden gezamenlijk maatschappelijke thema's zoals taalontwikkeling, VVE beleid, inzet NPO-middelen en school en omgeving geagendeerd. De LEA heeft verbinding met het Maashorst Handen Ineen overleg, daar worden beleidsvoorstellen voorbereid en in de LEA vindt besluitvorming plaats.

In 2025 hebben we ons gezamenlijk vooral geborgen over de volgende thema's:

- Veiligheid en jeugd: binnen de gemeente zijn er preventiemedewerkers aangesteld die ingezet kunnen worden bij vragen rondom dit thema. Er is ingestoken op een wijkgerichte aanpak waarbij een goede samenwerking van onderwijs, gemeente en andere

partners die actief zijn rondom het kindcentrum, elkaar weten te vinden en kunnen versterken. Voor sommige gezinnen is de afstand tot externe hulp wel groot. We hebben daarom een familiecontactpersoon aangesteld die door SAAM* en Kiem beiden bekostigd wordt en op de kindcentra werkt die bekend zijn met veel problematieken. Zij is een vertrouwd en bekend persoon en kan laagdrempelig ingezet worden om kinderen en ouders te ondersteunen of aan de juiste instantie te koppelen. Ook de inzet van een brugfunctionaris (vanuit subsidie) op kindcentrum Vindingrijk heeft een vergelijkbare meerwaarde.

- Manos (gratis naschools aanbod) We hebben met een grote coalitie de nieuwe subsidieaanvraag voor school en omgeving gedaan, met de intentie het aanbod van Manos uit te breiden naar de meeste wijken binnen Uden. Helaas is het alleen aan het Udens College toegekend. Er wordt nu een plan gemaakt om dit te gaan realiseren zonder subsidie en gebruik makend van de al bestaande structuren binnen de gemeente.
- Taalaanbod en taalklassen. We hebben een behoorlijk aantal anderstalige kinderen in de gemeente Maashorst. Daar hebben we een gezamenlijke aanpak op ingezet. Inhoudelijk staat dit beschreven in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.





Onderwijsresultaten Kiem

We zien dat er nog uitdagingen liggen om beleid en praktijk goed op elkaar aan te laten sluiten. Vaak zien we dat in de ideale beleidswereld er voor ieder vraagstuk een oplossing is, echter zien we in de praktijk dat veel gezinnen zich nog tussen wal en schip voelen. Hulpverlening laat vaak lang op zich wachten. Gezien de belofte in de koers houden we gezinnen vast en bieden we via allerlei routes hulp vanuit Kiem en ons netwerk. Echter maakt dat dit het gesprek bij de gemeente soms bemoeilijkt, om aantoonbaar te maken dat zaken echt voor verbetering vatbaar zijn. De schotten tussen onderwijs, zorg, opvang, welzijn, jeugdhulp en politiek zijn hier vaak pijnlijk voelbaar.

Toekomstige ontwikkelingen

Zoals in het voorwoord al benoemd zien we een grote mate van onvoorspelbaarheid op ons afkomen. We zien dat het wereldwijde politieke toneel ons voortdurend verrast, wanneer wereldleiders keuzes maken die ons uit elkaar drijven in plaats van verbinden. We ontvangen als burger voortdurend signalen voorbereid te zijn op oorlog. Dat maakt een maatschappelijke onrust en onveiligheid steeds meer voelbaar. Gezinnen maken zich zorgen en kampen met financiële vraagstukken en woningnood. De zorgen van burgers zijn in onze kindcentra als minimaatschappijen ook aan de orde van de dag. Daarnaast zien we dat het ontbreken van lange-termijn visie in de politiek onrust veroorzaakt in zowel onderwijs als opvang. Onduidelijkheid over financieringsstromen en veel sturing door tijdelijke middelen maken het als bestuur minder makkelijk om een duurzaam beleid te realiseren. Ook blijven de personeelstekorten de komende jaren een grote rol spelen

Over het algemeen zien we binnen Kiem dat we op 1F niveau (fundamenteel niveau) met onze resultaten voor taal, lezen en rekenen nergens onder de signaleringswaarde scoren. Op 1S/ 2F niveau(streefniveau)scoren vier kindcentra onder de signaleringswaarde bij het driejaarlijks gemiddelde. Op ambitieniveau (onze eigen gestelde normen) hebben we nog wel te ontwikkelen.

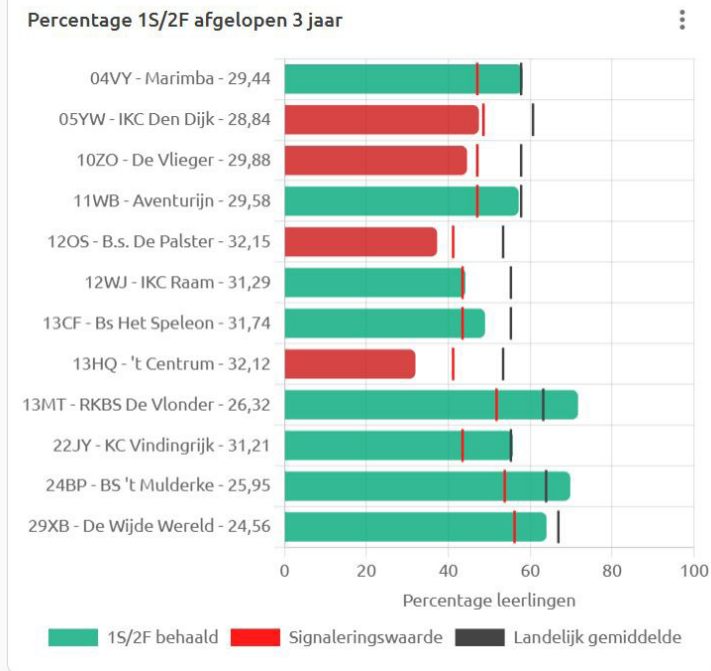
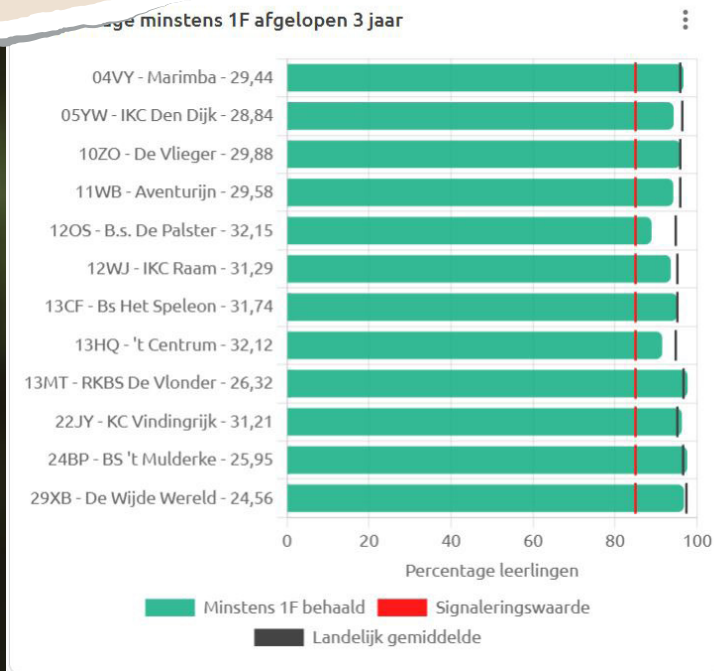
Vanuit sterke analyses is het belangrijk de impact van de gekozen interventies en de tussenresultaten goed te volgen om tijdig in te grijpen als de gestelde ambities niet gehaald gaan worden. Door de ontwikkeling van Interne begeleiders naar het nieuwe rolprofiel van kwaliteitcoördinator, komt er meer focus te liggen op de rol van leercoördinator en trendanalist. Dat versterkt het verbreden van kennis en eigenaarschap bij de professionals. Op veel kindcentra is teamscholing ingezet op het versterken van de didactische vaardigheden en het geven van kwalitatief goede instructies.

Op vier van onze kindcentra hebben we interne audits afgenomen. Dat heeft een goed inzicht gegeven in de successen en kansen ter versterking, deze worden vertaald naar acties en ambities op deze kindcentra en Kiembreed. Deze verbeterplannen worden gemonitord door de directeur kwaliteit en ontwikkeling en het ontwikkelteam kwaliteit.

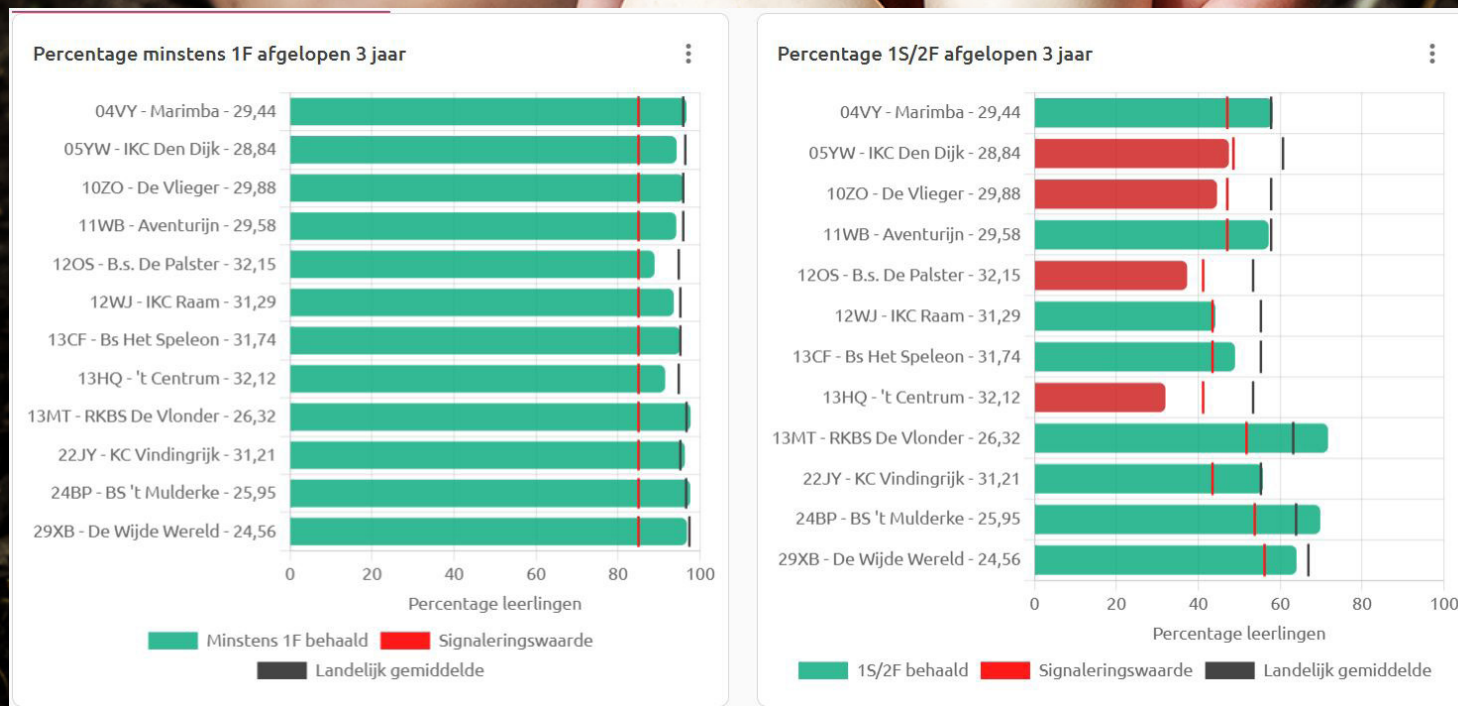
De voortgang binnen Kiem wordt goed gemonitord door de regiegroep kwaliteit en waar mogelijk wordt er kennis en goede ervaringen gedeeld.



De volgende afbeeldingen komen uit ultimview, Parnassys en laten de onderwijsresultaten en uitstroomgegevens van Kiem zien:



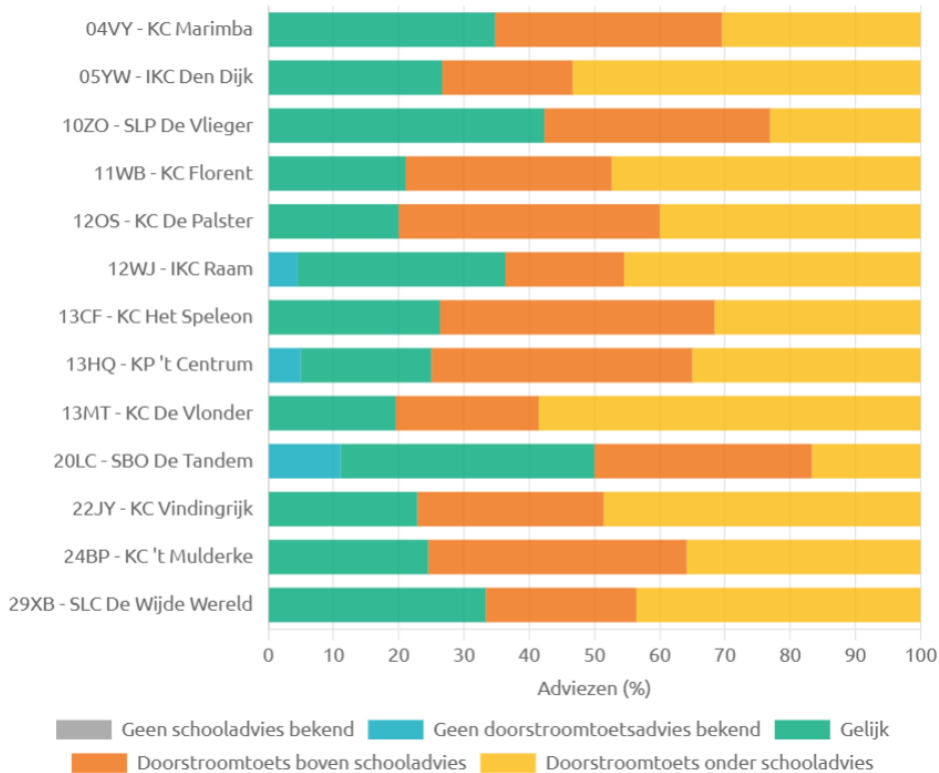
Wanneer we naar de driejaarsgemiddelden kijken van de resultaten op de basisvaardigheden taal en rekenen, kunnen we constateren dat we hier op een aantal kindcentra risico's zien. We zitten bij 1F (fundamenteel niveau) weliswaar overal boven de signaleringswaarde maar wel op drie kindcentra onder het landelijk gemiddelde. Hier is een lichte groei te zien in vergelijking met vorig jaar. Op 1S/ 2F (streefniveau) halen we op 4 kindcentra niet de signaleringswaarde.



Wanneer we naar het gemiddelde van het afgelopen schooljaar kijken, dan kunnen we stellen dat er sprake is van een groei in resultaten. Op de locaties waar een verbeterplan is ingezet, zijn de resultaten zowel op 1F als op 1S/ 2F niveau op of boven de signaleringswaarde. Alleen op Raam is een daling van de resultaten te zien. Hier is, zoals eerder genoemd, stevig ingezet op het versterken van de pedagogische aanpak en veiligheid en welbevinden. Nu moet daarnaast ook de focus op het versterken van de didactiek en verhogen van de leeropbrengsten.

*Doorstroomtoets vergeleken met
schooladvies 2025/2026:*

Doorstroomtoetsadvies vergeleken met schooladvies (2025 / 2026)



Uitstroomgegevens

Uitstroomgegevens

Wat betreft de keuze voor het voortgezet onderwijs gaat het overgrote deel van onze kinderen naar het Udens College. Een logische keuze, omdat het Udens College de enige school voor voortgezet onderwijs is in de gemeente Maashorst en alle onderwijsvormen aanbiedt. Binnen Maashorst Handen Ineen hebben we regelmatig afstemming met elkaar om de doorgaande lijn van 0-18 jaar te versterken. We hebben samen twee ontwikkelingen opgepakt. De ene betreft het versterken en verbeteren van de doorstroom van primair naar voortgezet onderwijs. De andere ontwikkeling betreft het onderzoeken van een nieuw initiatief voor kinderen van 0 tot 18 jaar. Voor meer informatie over de onderwijsresultaten van onze scholen verwijzen wij graag naar www.scholenopdekaart.nl.

Resultaten Kiem opvang

De kwaliteit van de kinderopvang wordt gemonitord door de inspectie vanuit de GGD. De gemeente is opdrachtgever. Ten minste één keer per jaar is er een onaangekondigd inspectiebezoek per locatie en opvangaanbod (LRK-nummer). Overig inspectiebezoek kan plaatsvinden naar aanleiding van een aanvraag voor nieuwe kinderopvangactiviteiten of uitbreiding van kindplaatsen of naar aanleiding van een eerder geconstateerde overtreding. We merken dat enerzijds de vraag naar kinderopvang groeit en anderzijds het tekort aan personeel in de markt voelbaar is. Binnen Kiem lukt het desondanks goed om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden en te binden aan Kiem. Door onze medewerkers meer integraal in te zetten in onze kindcentra kunnen we voldoende contracturen bieden, ook in de BSO, en dit geeft ook verbinding op de werkvloer. Waar mogelijk wordt binnen de BSO-samenwerking en verbinding gezocht met het aanbod van MANOS (School en omgeving).

Deze nauwe samenwerking heeft ervoor gezorgd dat de inspectie een aantal keren een overtreding heeft geconstateerd bij collega's binnen het kindcentrum die niet gekoppeld waren aan het personenregister (zoals leerkrachten of conciërges). Om dit voor de toekomst te kunnen voorkomen, hebben we nu op alle locaties waar we opvang aanbieden, alle medewerkers opvang en onderwijs gekoppeld aan het personenregister.





Een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de inspectiebezoeken in 2025 bij Kiem opvang:

Algemeen

De GGD- rapporten zijn op inhoud heel consistent:

- Het is duidelijk dat er veel geïnvesteerd is in een gelijke (basis-)werkwijze op alle locaties.
- De algemene- en locatie plannen zijn over het algemeen goed op orde. Denk hierbij aan beleid veiligheid en gezondheid, pedagogisch beleidsplan, pedagogisch werkplan, het coaching plan.
- De samenwerking met onderwijs staat goed op de kaart, er is veel aandacht voor de warme overdracht en samenwerkingsmomenten.
- Veel inhoudelijke punten en praktische afspraken zijn terug te lezen in notulen of in interviews, wat betekent dat er aandacht is voor communicatie en een overlegstructuur die ook geborgd is middels notulen etc. De kwaliteitskalender is daarbij richtinggevend.
- De pedagogische praktijk geeft een inkijkje in de kwaliteit die echt meer dan voldoende op orde is door de hele mooie voorbeelden die door de inspecteur zijn gezien en echt de warmte, de betrokkenheid en de professionaliteit van de medewerkers zichtbaar maken.

Dagopvang en Peuteropvang

- Er wordt een ontspannen sfeer en rust omschreven.
- Het werken met een VE-methode loopt overal goed en is daarnaast ook goed zichtbaar in dagritme, materiaal en spel. De inspecteur ziet duidelijk de invulling van Piramide op alle locaties terug.
- Er wordt benoemd dat kinderen worden gezien en betrokken worden bij de activiteiten.

- De medewerkers spelen met de kinderen en nemen de tijd.
- De pedagogische visie wordt teruggezien in het handelen op de werkvloer.
- Het voorschoolse aanbod sluit aan bij het aanbod op school en er is sprake van een goede overdracht.
- Kinderen worden gevolgd in hun ontwikkeling en aanbod wordt afgestemd op hun behoeften.
- Inhoudelijk is er verbinding gemaakt tussen het werken vanuit de visie Emmi Pikler en de methode Piramide.
- Stimuleren van de ontwikkeling met de vier ontwikkelingsgebieden taal, rekenen, sociaal emotioneel en motoriek is op alle locaties in alle vier ontwikkelingsgebieden goed waarneembaar.

Buitenschoolse opvang

- Er is een positieve en gezellig sfeer.
- De praktijk geeft een ontspannen beeld.
- De interactie tussen medewerkers en kinderen is goed en vertrouwd.
- Er is sprake van een veelzijdig aanbod waarbij de kinderen worden betrokken.

De inspectierapporten zijn per locatie in te zien via de link op de websites van de Kiem kindcentra.



Internationalisering - onderwijs aan nieuwkomers

In de gemeente Maashorst is sinds drie jaar een noodopvanglocatie voor vluchtelingen en vergunninghouders. Deze opvang verhuist binnenkort naar een andere locatie binnen Maashorst.

We hebben op twee kindcentra van Kiem, extra taalklassen gerealiseerd voor kinderen van deze opvang. De kinderen verblijven hier in principe een jaar en stromen dan door naar een kindcentrum of school in de buurt waar zij wonen, zodra ze over voldoende basis taalvaardigheid beschikken. Veel van deze gezinnen blijven relatief kort in de noodopvang in Maashorst om daarna door te stromen naar een andere, vaak permanente, woonplaats.

Naast deze twee taalklassen is er ook een taalklas in kindcentrum Florent. Deze taalklas wordt bezocht door kinderen van vergunninghouders, expats, Oekraïense vluchtelingen en deze kinderen blijven doorgaans langer in het onderwijs op deze locatie.

In de beleidsnotitie NT2 taalvoorziening Maashorst is afgesproken dat de NT2 taalvoorziening Maashorst een voorziening is voor alle kinderen in Maashorst en waarvoor de gemeente Maashorst samen met de schoolbesturen verantwoordelijkheid dragen. Een goede afstemming en samenwerking binnen deze voorziening is voorwaardelijk

voor een goed aanbod. Aanwezige expertise moet optimaal benut worden, onafhankelijk van de locatie (school/Kindcentrum) waaraan een NT2 taalklas verbonden is. Binnen de gemeente Maashorst is een NT2 taalregisseur benoemd. De NT2 taalregisseur is er voor het hele primaire onderwijs in Maashorst

De NT2 taalregisseur heeft als opdracht zowel voor opvang als voor onderwijs kinderen op weg te helpen om de participatie van deze kinderen zo optimaal te laten verlopen. Daarnaast heeft de Taalregisseur een rol in het bevorderen en ontwikkelen en van het onderwijs aan kinderen met een niet Nederlandse moedertaal op alle scholen voor primair onderwijs in Maashorst.

Tenslotte bevat de notitie ook een aanbeveling om een expertise binnen de scholen te krijgen, zodat leerkrachten ondersteund worden in hun taak om kinderen die (nog) niet naar de taalklas gaan zo optimaal te begeleiden.

Inmiddels is er scholing georganiseerd voor het NT2 aanbod en is de expertise binnen de kindcentra uitgebreid. Voor de kinderopvang wordt de training 'absolute beginners' opgestart.

Specificatie aanvullende bekostiging asielzoekers

Specificatie aanvullende bekostiging asielzoekers	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
Ontvangsten:					
DUO bekostiging asielzoekers	132.928	107.141	277.438	317.282	834.789
Gemeente Maashorst bekostiging asielzoekers	0	0	85.961	0	85.961
TOTAAL	132.928	107.141	363.399	317.282	920.750
Uitgaven:					
Salarissen	1.411	23.956	299.979	378.322	703.667
	0	189	1.733	1.744	3.667
Overige	6.439	30.466	60.661	28.019	125.585
TOTAAL	7.850	54.611	362.374	408.084	832.919
Nog te besteden	125.078	52.530	1.026	-90.802	87.832

Bestemmingsreserve per 1/1	0	125.078	177.608	178.634	
Ontvangsten	132.928	107.141	363.399	317.282	
Kosten: salarissen en overige	-7.850	-54.611	-362.374	-408.084	
Bestemmingsreserve per 31/12	125.078	177.608	178.634	87.832	

Inspectie onderwijs

Met de onderwijsinspectie heeft het jaarlijkse contact-gesprek plaatsgevonden. We concludeerden met elkaar dat Kiem over het algemeen op koers ligt. We hebben wat dieper ingezoomd op de inzichten uit onze eigen interne audits. De inspecteur heeft vertrouwen in de manier waarop Kiem kwaliteit monitort en de aanpak bij risico's.

Er is een inspectiebezoek geweest op Aventurijn (kindcentrum Florent). Daar is een voldoende afgegeven. Op De Vlieger is er een herstelonderzoek geweest. Helaas is daar nog steeds een onvoldoende oordeel op basis van het driejaarsgemiddelden. We zien groei in resultaten dus verwachten dat we na de doorstroomtoets van deze onvoldoende af zijn.

Op drie kindcentra hadden we een herstel aanbod voor het beleidsplan burgerschap. Inmiddels hebben we een goedkeuring op het aangepaste beleid op deze kindcentra.

De inspectierapporten zijn openbaar en in te zien

Onderwijsinspectie: www.toezichtresultaten.onderwijsinspectie.nl

Kinderopvang: www.landelijkregisterkinderopvang.nl

Visitaties en audits

Op 1 april 2025 heeft er een bestuurlijke visitatie plaatsgevonden door de PO raad.

Deze visitatie maakte onderdeel uit van het bestuurlijk visitatiestelsel van de PO-Raad. De bestuurlijke visitatie

is ontwikkelgericht en heeft betrekking op het gehele schoolbestuur, dat wil zeggen: het samenspel tussen de intern toezichthouder, bestuurder(s), schoolleider(s) en het medezeggenschapsorgaan. De visitatie onderzoekt de leervraag van de organisatie en relateert deze aan de vier principes uit de Code Goed Bestuur. De focus ligt daarbij op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en de mogelijkheden voor verdere bestuurlijke professionalisering.

Algemeen beeld

Een veelzeggende uitspraak die tijdens de visitatie naar voren kwam en treffend de cultuur van KIEM typeert, is **“Wie het weet, mag het zeggen** — en de ander mag daarvan leren.” Deze houding weerspiegelt de openheid, het vertrouwen en het leervermogen dat de commissie in vele gesprekken herkende.

De drie Kiem-principes **‘Wat moet – Wat hoort – Wat kan’** zijn breed bekend en vormen een stevig uitgangspunt bij het maken van keuzes.

De commissie heeft de visitatie ervaren als een open en energieke ontmoeting. Een typerende opmerking die dit samenvat: “Je ziet en voelt het steeds.” In alle gesprekken klonk een grote mate van congruentie en gedeelde taal door: intern en extern spreken mensen over KIEM in vergelijkbare termen, met zichtbare trots en herkenning van de koers. Die koers is helder, breed gedragen en



vertaalt zich in daadkrachtig handelen. Het besturingsmodel is uniek en vraagt voor buitenstaanders enige uitleg. De bestuurder speelt hierin een centrale rol en wordt vaak gezien als de personificatie van de koers. Binnen de organisatie leeft sterk het gevoel: “We doen ertoe.”

KIEM combineert ambitie, moedige keuzes en een reflectieve cultuur. De organisatie kiest bewust voor een koers die soms tegen de stroom in gaat. Dat getuigt van visie, durf en trouw aan de eigen overtuiging — ook als dat niet de makkelijke weg is. Tegelijkertijd leeft er de vraag: maken we de impact die we beogen?

Deze visie sluit aan bij de wens om scherp te kijken naar het effect van de koers in het dagelijks werk en wat daarvan zichtbaar of voelbaar is in de praktijk.

Er zijn een aantal aanbevelingen gedaan:

- Neem thema's uit deze visie mee, zoals maatschappelijke impact, naar het ontwikkelen van de nieuwe koers. Kijk daarbij kritisch naar wat je meetbaar wil maken, vooral omdat er al veel merkbaar is. Organiseer regelmatig betekenisvolle gesprekken over maatschappelijke impact. Met stakeholders stilstaan bij waarden, koers en ervaringen helpt om samen te verkennen wat er écht toe doet. Verken samen met CRK en RvT wat maatschappelijke impact voor KIEM betekent en hoe dit is te vertalen in keuzes en beleid.
- KIEM's filosofie is sterk, maar vraagt uitleg. Overweeg om het “wat moet – wat hoort – wat kan”-model op te nemen in onboarding en externe communicatie.
- Borg wat nu werkt — ook voor later. Veel in de samenwerking binnen KIEM gaat goed dankzij vertrouwen, informeel overleg en gedeelde overtuigingen. Om die kracht te behouden bij personele wisselingen of spanningen, is het waardevol om zichtbaar te maken wat deze

werkwijze succesvol maakt. Denk aan het expliciet maken van uitgangspunten voor overleg, besluitvorming, of eigenaarschap — niet om te formaliseren, maar om houvast te bieden als de context verandert.

- Ga met elkaar in gesprek over rollen, verantwoordelijkheden en informatiebehoefte en leg die vervolgens vast. Het actualiseren van het managementstatuut - in lijn met hoe de organisatie nu werkt - is daarbij een belangrijke stap.

Interne audits maken deel uit van het kwaliteitsbeleid van Kiem. De basis van de audits is het Kiem kwaliteitskader. Daarin is vastgesteld wat wij verstaan onder goed onderwijs en opvang (norm). Kindcentra reflecteren periodiek op deze norm bijvoorbeeld met zelfevaluaties en cluster gesprekken. Interne audits zijn een belangrijk hulpmiddel om deze reflecties te objectiveren. De interne audit wordt binnen Kiem ook ingezet voor onderzoeken op leervragen of thema's die binnen de stichting of het kindcentrum actueel zijn.

Toegankelijkheid en toelating

Binnen onderwijs is het verplicht te benoemen hoe we om gaan met plaatsing van kinderen. Bij Kiem zijn we daarin heel duidelijk. Ieder kind is welkom bij ons. Met elkaar zoeken we waar nodig naar de beste plek binnen Kiem met de meest passende ondersteuning. Ouders/verzorgers zijn hierin leidend, zij hebben immers recht van schoolkeuze.

Voor de kinderopvang van Kiem geldt hetzelfde uitgangspunt. Ieder kind is welkom. Mochten er onverhoopt wachtlijsten ontstaan op één van onze locaties, dan zullen we mogelijkheden bieden op een andere plek van Kiem onderwijs en opvang.

Passend onderwijs

Ondersteuning in opvang en onderwijs

Met de nieuwe Koers van Kiem is ook de wijze waarop ondersteuning vorm heeft gekregen opnieuw gedefinieerd. Uitgangspunt daarbij is dat de verantwoordelijkheid primair bij het eigen kindcentrum ligt en dat daar waar nodig en mogelijk is ondersteuning kan worden ingezet van diverse externe en interne professionals. Daarbij moet het duidelijk zijn welke ondersteuning beschikbaar is en hoe deze zo efficiënt en effectief mogelijk ingezet kan worden.

Een duidelijke ondersteuningsvraag vanuit het kindcentrum is de basis voor de inzet van de diverse externe en interne professionals. Goede afspraken over taken, rollen en afstemming tussen de ondersteuners is van belang om de juiste expertise in te zetten en te voorkomen dat er overlappings plaatsvinden of dat zaken dubbel gedaan worden. De trajectbegeleider heeft een periodiek afstemmingsoverleg met LeerKRACHT & Co en de ondersteuningsspecialisten van het SWV over de actuele ondersteuningsvragen op de kindcentra.

In het beschrijven van de ondersteuningsbehoeften staan de vragen van kind en ouders/verzorgers centraal. Het kindcentrum waar het kind zit heeft als eerste de taak om te onderzoeken wat de behoefte is en op welke wijze ondersteuning vorm moet krijgen. In het schema staan alle (externe)professionals die kinderen en ouders/verzorgers daarbij kunnen ondersteunen.

Afspraak is dat de individuele begeleiding van kinderen door het kindcentrum zelf geleverd wordt. Incidenteel en altijd na overleg met de hiervoor genoemden en de trajectbegeleider kunnen medewerkers vanuit het team kiemspecialisten (tijdelijk) worden ingezet bij specifieke en/of meer complexe ondersteuningsvragen die het kindcentrum zelf niet kan organiseren.

Werkwijze:

Ieder kindcentrum heeft tenminste viermaal per jaar een consultatieve consultatie, waarbij de lb-er en de adviseur van LeerKRACHT & Co de groepen of kinderen met ondersteuningsbehoefte in een vroeg stadium bespreken. Op basis van deze gesprekken kan (preventief) actie ondernomen worden zoals observatie of onderzoek door LeerKRACHT & Co of door de aan Kiem verbonden ondersteuningsspecialisten.

Tenminste vijf keer per jaar vindt er een ondersteunings-overleg plaats. Aan het ondersteuningsoverleg nemen naast de trajectbegeleider, LeerKRACHT & Co ook de ondersteuningsspecialisten deel. De kiemspecialisten lichten dan hun specifieke inzet toe. Er wordt gewerkt in periodes van 8 weken. In het overleg wordt de actuele ondersteuning besproken en geëvalueerd en wordt bepaald wat de benodigde ondersteuningsbehoefte is voor de komende periode.



1. We staan samen rondom het kind:

SAMENWERKING & ONS NETWERK VAN EXTERNE PARTNERS

O.A.

- * GGD jeugdverpleegkundige
- * Jeugdhulpverlening
- * Preventieteam Jeugd
- * Meldpunt Veilig thuis
- * Samenwerkingsverband Primair Onderwijs



LK-PM-Ouder-kind
gesprek
Kindgroep gesprek
Multi disciplinair
overleg

2. Met een schatkist vol verschillende middelen, want elke hulpvraag is anders:

Externe specialist

adviseren en ondersteunen de IB-ers
analyseren en adviseren regiegroep
inzetten van expertise

Intern Begeleider Pedagogisch coach

Afstemmen inzet ondersteuning
Afstemmen ontwikkelingen
kennis delen in IB-netwerk
voert regie op ondersteuning



Trajectbegeleider

Kiem-beleid
Overzicht/inzet
middelen
Coördineert inzet
en ondersteuning
Zicht op
casuïstiek
Stemt af trends/
voortgang
Verbinder en
ondersteuner

Kiem specialisten

Adviseren
klassenmanagment
Begeleiden traject
Begeleiden
projecten (Talentklas,
NT2, Ploeterklas etc.)
Soms ook begeleiding

Ondersteunings Specialisten vanuit samenwerkingsverband

Adviseren op basis van expertise
over de beste ondersteuning
Coachen en versterken
leerkrachten in de groep
analyseren en adviseren mbt
ondersteuning

OPTIES VOOR

ONDERSTEUNING

- * Sparringspartner
- * Onderzoek door externen
- * Inzet Kiem-specialist
- * Inzet ondersteuningsspecialist
- * Trajectbegeleider (adviseert welke interventie wordt ingezet)

Kindcentrum	Consultatie	Observatie en onderzoek	MDO	Totaal
Marimba	31,0	92,0	12,5	135,5
Den Dijk	37,0	67,0	19,0	123,0
De Vlieger	15,0	11,0	4,0	30,0
Aventurijn	18,5	103,5	12,0	134,0
De Palster	22,5	123,5	4,0	150,0
Raam	30,0	59,5	4,0	93,5
't Centrum	20,5	68,5	8,0	97,0
Het Speleon	40,0	30,0	7,5	77,5
De Vlonder	26,5	74,8	3,0	104,3
De Tandem (SBO)	28,5	6,0	-	34,5
Vindingrijk	65,5	63,0	2,0	130,5
't Mulderke	23,0	131,8	-	154,8
De Wijde Wereld	33,0	72,5	-	105,5
Totaal	391,0	903,0	76,0	1.370,0
Bovenschoolse afstemming* (bestuurder, trajectbegeleider en ondersteuningspecialisten)				135,5
IB Netwerk				37,5

Ureninzet LeerKRACHT & co per locatie in 2025



Vanuit het samenwerkingsverband zijn twee Ondersteuningsspecialisten aan Kiem verbonden. In totaal voor wtf 0,8.

Wanneer extra ondersteuning in een groep nodig is, vraagt de IB-er deze aan bij de trajectbegeleider. Met een concrete hulpvraag neemt de ondersteuningsspecialist contact op met de leerkrachten van de groep waar de ondersteuning noodzakelijk is. De inzet van de ondersteuningsspecialisten is altijd gericht op het versterken van de leerkrachtaardigheden en niet op ondersteuning van individuele kinderen.

Nadat er een ondersteuningsvraag door het kindcentrum is gesteld, neemt de ondersteuningsspecialist contact op met de leerkracht. Elk ondersteuningstraject begint met een start gesprek van de ondersteuningsspecialist met de leerkracht. In dit start gesprek worden de wederzijdse verwachtingen met betrekking tot de opbrengst van deze interventie besproken. Vast onderwerp van gesprek is in ieder geval: wat is er al gedaan? Hoe lang? Wat was het resultaat?

Ondersteuningsspecialisten worden niet ingezet op individuele ondersteuning, maar altijd op ondersteuning van de leerkracht.

Wanneer er behoefte is aan extra ondersteuning voor een individueel kind, hebben de kindcentra in hun formatie extra ondersteuningsmiddelen vanuit het SWV. Over het algemeen kan met deze aanpak de ondersteuning effectief uitgevoerd worden. Wanneer de ondersteuningsvraag de mogelijkheden van het kindcentrum overstijgt, kan opgeschaald worden.

Het Kiem ondersteuningsteam heeft een aantal kiem-specialisten die ingezet kunnen worden op specifieke gebieden:

- *Hoogbegaafdheid, de ploeterklas op (locatie de Tandem) HB-specialisten ondersteunen kindcentra ook bij het stroom 1 aanbod op de scholen.*
- *Talentenklas voor kinderen die meer praktische talenten hebben. Kinderen van de talentenklas maken kennis met leren vanuit de dagelijkse praktijk.*
- *Versterken van zelfbeeld en zelfvertrouwen. Ondersteuning sociaal emotioneel (Karin) (Individueel)*
- *Leren leren, ook als het even niet zo goed lukt op individueel niveau.*

Bij de individuele ondersteuning wordt er gewerkt in blokken van 8 weken. Bij de start worden de aanpak en de doelen vastgesteld en na 6 weken worden de resultaten in het team besproken. Op basis daarvan wordt het vervolg bepaald.

Een andere optie is expertise bij specialistische vragen. Daarvoor kan een arrangement specialistische ondersteuning via het SWV worden aangevraagd. Het gaat dan om specifieke expertise o.a. op het gebied van hoogbegaafdheid, onder instroom, het jonge kind, opstellen leerlijnen, cognitieve beperkingen, motorische / lichamelijke beperkingen (Gabrielschool), gedrag (Zuiderbos), of taal spraak.

De experts kijken vanuit hun expertise naar het kind in de groep en denken mee in mogelijkheden. Aanvragen worden altijd in overleg met de trajectbegeleider via het programma Topdossier gedaan.

Toekenning specialistische ondersteuning in 2025

3x Arrangement Specialistische Expertise: fysiek | medisch

2x Arrangement Ozapp

1x Arrangement Specialistische Expertise: het jonge kind en onderinstroom

15x Dyslexie Beschikkingaanvraag

Ontwikkelingen in het samenwerkingsverband PO 30 06:

Kiem maakt deel uit van het SWV PO 30 06. Het samenwerkingsverband is verantwoordelijk voor een dekkend onderwijsaanbod voor alle kinderen. Dit is vastgelegd in het ondersteuningsplan 2023 – 2027. Het samenwerkingsverband ondersteunt schoolbesturen in het uitvoeren van hun taken voor wat betreft de basisondersteuning.

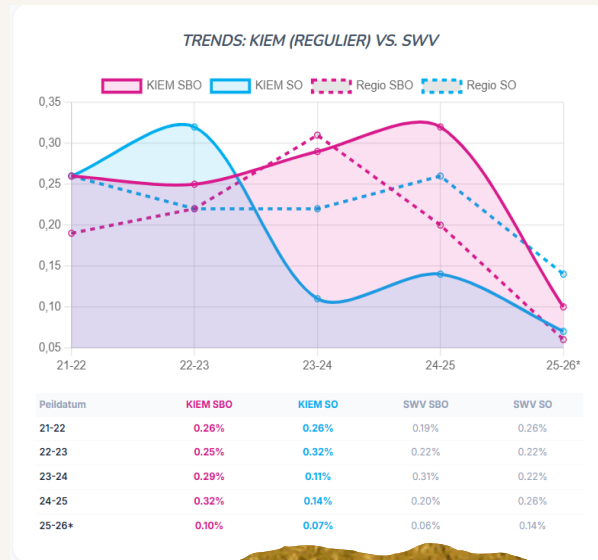
Het jaar 2024 was het eerste jaar dat scholen werken met de beschrijving

van de voor ons samenwerkingsverband vastgestelde omschrijving van de Basisondersteuning. In het ondersteuningsplan staat het streven naar inclusief onderwijs centraal, De ambitie is: Alle leerlingen, met en zonder ondersteuningsbehoefte, samen spelen en samen leren op school. Dichtbij huis, met kinderen uit de buurt.

In deze planperiode staan 3 thema's centraal:

- Een sterke basis op elke school
- Leren van en met elkaar
- Goede samenwerking met partners

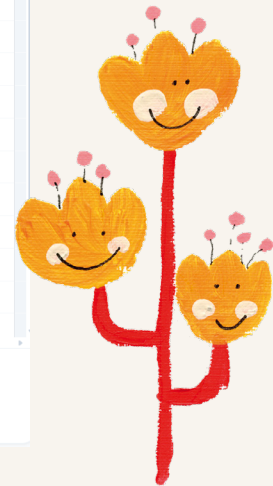
In het schooljaar 2024 – 2025 zijn vanuit Kiem 3 kinderen verwezen naar SBO en 4 kinderen naar het SO.



TRENDOVERZICHT VERWIJZINGEN PER SCHOOLLOCATIE

NAAM SCHOOL	21-22		22-23		23-24	
	SBO	SO	SBO	SO	SBO	SO
SLC De Wijde Wereld	0	0	0	0	0	0
RK BS De Vlinder	0	0	1	1	0	1
BS Het Speleon	0	0	1	1	0	1
RK BS t Mulderke	0	0	0	0	0	0
PC BS Marimba	0	0	0	0	0	0
BS De Palster	0	0	0	0	0	0
IKC Raam	0	0	1	1	0	1
De Vlieger	0	0	0	0	0	0
KC Florent (Aventurijn)	0	0	0	0	0	0
BS Vindingrijk	0	0	0	0	0	0
RK BS Den Dijk	0	0	1	1	1	0

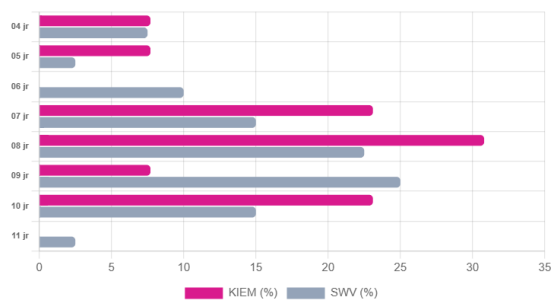
Bron: www.swvpo3006.nl



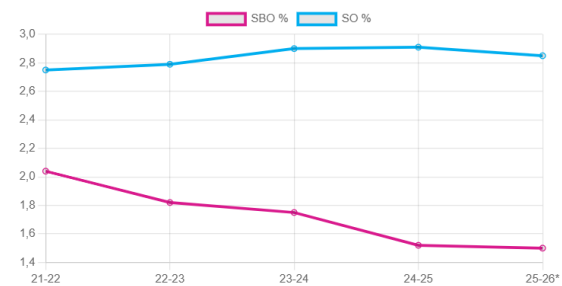


Ontwikkelingen in het samenwerkingsverband PO 30 06 (vervolg)

LEEFTIJD BIJ VERWIJZING: KIEM VS. SWV (%)



DEELNAME TOTAAL SWV (%)



Peilidatum	SBO %	SO %	Totaal %
21-22	2.04%	2.75%	4.79%
22-23	1.82%	2.79%	4.61%
23-24	1.75%	2.90%	4.65%
24-25	1.52%	2.91%	4.43%
25-26*	1.50%	2.85%	4.35%

Besteding van ondersteuningsmiddelen verkregen vanuit het SWV PO 30.06

Jaar 2025	Inkomsten	Uitgaven
Versterking van de basisondersteuning		
2.762 leerlingen (excl. SBO) x € 105	€ 290.010	
Bijdrage niet Kiem scholen i.v.m. diensten Trajectbegeleider (4 scholen x €3.872)	€ 15.488	
Bijdrage SWV voor uitgevoerde diensten	€ 4.770	
Onderwijsprogramma thuiszitten bijdrage 2025	€ 48.000	
Trajectbegeleider		€ 150.652
Onderwijsassistent t.b.v. extra ondersteuning		€ 23.053
Project MHB		€ 137.115
Project Talentklas		€ 17.676
Ondersteuner Talentklas		€ 4.848
Onderwijsondersteuner sociaal emotioneel		€ 43.338
Begeleiding voorkoming thuiszitters		€ 971
Overige kosten		€ 6.520
Onderwijsarrangementen bao lichte ondersteuning		
2.762 leerlingen (excl. SBO) x € 85	€ 234.770	
Lichte ondersteuning arr. bao op de scholen		€ 208.865
Bekostiging SBO voorziening		
Combi kleutergroep PO en SBO eenmalige bijdrage	€ 25.000	
BSO eenmalige bijdrage	€ 35.000	
Opstart kosten startgroep	€ 37.500	



Schoolondersteuningsprofiel

Van SOP naar kindcentrumgids.

Het Schoolondersteuningsprofiel (SOP) is per augustus 2025 vervallen. Scholen nemen de informatie over ondersteuning nu op in de kindcentrumgids via een rapport uit POS dat geschikt is voor ouders.

We hebben een sessie gehad onder begeleiding van het SWV om deze rapporten te vullen.

Op Kiemniveau hebben we het basisaanbod beschreven en ieder kindcentrum heeft het vervolgens op locatieniveau aangevuld.

ONTVANGEN EN UITGEGEVEN NPO- MIDDELEN:

Nationaal Programma Onderwijs

Binnen Kiem hebben we een helder kader afgesproken ten aanzien van de inzet NPO-middelen. De route kent een aantal ijkpunten, zoals het maken van analyses, het betrekken van de kindcentrumraden en de centrale kindcentrumraad (CKR), het aanscherpen van de inzet NPO-middelen in clusters etc. We hebben binnen Kiem de afspraak gemaakt dat de NPO-middelen duurzaam en gekoppeld aan de leidende principes van de koers worden ingezet.

Binnen de begroting verantwoorden we de NPO-middelen in een aparte status, ondanks dat deze inmiddels onderdeel zijn geworden van de lumpsum. Hierdoor streven we naar een transparante verantwoording.

Binnen Kiem zien we dat de gelden o.a. als volgt zijn ingezet:

- Opleidingen, bijscholing en het opleiden van opleiders;
- Teken- en taaltrajecten en aanschaf van bijbehorende middelen;
- Breed aanbod, denk aan kunst, sport, welzijn;
- Extra inzet personeel;
- ICT-middelen.

Ontvangsten en uitgaven NPO-middelen 2021

Ontvangst: 5/12 (1/8-31/12) x NPO-middelen schooljaar 21-22	€ 2.057.000 =	€ 857.000
Uitgaven: Lonen & overige kosten & activa		€ 134.000 -/-
Subtotaal		€ 723.000
Correctie uitgaven activa (vormen pas in 2022 afschrijvingskosten)		€ 48.000 +
Vrijval NPO-middelen in resultaat 2021		€ 771.000

Ontvangen en uitgaven NPO-middelen in 2022:

Ontvangst: 7/12 x NPO-middelen schooljaar 21-22	€ 2.057.418 =	€ 1.201.000
Ontvangst: 5/12 x NPO-middelen schooljaar 22-23	€ 1.560.634 =	€ 650.000
Uitgaven: Lonen & overige kosten & activa		€ 731.000 -/-
Subtotaal		€ 1.120.000
Correctie uitgaven activa (vormen pas in 2023 afschrijvingskosten)		€ 220.000 +
Vrijval NPO-middelen in resultaat 2022		€ 1.340.000

Ontvangen en uitgaven NPO-middelen in 2023:

Ontvangst: 7/12 x NPO-middelen schooljaar 22-23	€ 1.560.634 =	€ 910.000
Uitgaven: Lonen & overige kosten & activa		€ 346.000 -/-
Subtotaal		€ 564.000
Correctie uitgaven activa (vormen pas in 2024 afschrijvingskosten)		€ 25.000 +
Vrijval NPO-middelen in resultaat 2023		€ 539.000

Ontvangen en uitgaven NPO-middelen in 2024:

Ontvangst:		€ 0
Uitgaven: Lonen & overige kosten & activa		€ 263.000 -/-
Subtotaal		€ 263.000 -/-
Correctie uitgaven activa (vormen pas in 2025 afschrijvingskosten)		€ 27.000 -/-
Vrijval NPO-middelen in resultaat 2024		€ 290.000

Ontvangen en uitgaven NPO-middelen in 2025:

Ontvangst:		€ 0
Uitgaven: Lonen & overige kosten & activa		€ 203.000 -/-
Subtotaal		€ 203.000 -/-
Correctie uitgaven activa (vormen pas in 2025 afschrijvingskosten)		€ 25.000 -/-
Vrijval NPO-middelen in resultaat 2025		€ 228.000

Dit resulteert in 2 bestemmingsreserves per 31-12-2025:

Bestemmingsreserve afschrijvingskosten (betreft activa 2021-2022-2023-2024)	€ 190.000
Bestemmingsreserve restant NPO 2021-2022-2023-2024	€ 1.941.000
Totaal bestemmingsreserve 2021 + 2022 + 2023 + 2024	€ 2.131.000

Nog vrij besteedbaar per 31-12-2025: 1.843.000 + 564.000 - 263.000 - 203.000 = € 1.941.000



Specificatie NPO geldstromen	2021 aug-dec	2022 jan-dec	2023 jan-dec	2024 jan-dec	2025 jan-dec	TOTAAL
Ontvangsten NPO:						
NPO voor scholen	816.678	1.764.942	870.229	0	0	3.451.849
NPO bovenschools	40.580	85.483	40.141	0	0	166.204
TOTAAL	857.258	1.850.425	910.370	0	0	3.618.053
Uitgaven NPO:			jan -dec	jan-dec	jan-dec	
Salarissen	11.742	165.484	187.714	131.617	71.048	567.605
Investerings	48.022	247.000	29.703	31.531	38.333	394.588
Overige	74.242	318.225	128.610	100.335	93.511	714.923
TOTAAL	134.005	730.709	346.027	263.483	202.892	1.677.116
Nog te besteden	723.253	1.119.716	564.342	-263.483	-202.892	1.940.937

NPO Afschrijvingskosten	0	27.094	55.014	59.088	62.953	204.149
-------------------------	---	--------	--------	--------	--------	---------

Bestemmingsreserve per 1/1	0	771.274	2.110.896	2.649.928	2.358.888	
Ontvangsten NPO	857.258	1.850.425	910.370	0	0	
Kosten: salarissen, overige en afschrijvingen	-85.984	-510.803	-371.338	-291.040	-227.512	
Bestemmingsreserve per 31/12	771.274	2.110.896	2.649.928	2.358.888	2.131.376	

Uitsplitsing bestemmingsreserve						
Reserve afschrijvingskosten per 31/12	48.022	267.927	242.616	215.060	190.439	
Nog te besteden NPO middelen per 31/12	723.253	1.842.969	2.407.311	2.143.829	1.940.937	

Door de krapte op de arbeidsmarkt valt het niet mee om deze middelen op korte termijn te kunnen besteden. Gelukkig kunnen deze middelen ook de komende jaren worden ingezet omdat de NPO-gelden via de Lumpsum is bekostigd. De IKC's en onze (C)KR zijn druk bezig om de plannen per locatie verder duurzaam vorm te kunnen geven voor schooljaar 2026/2027 en voor de jaren erna.



Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Al onze kindcentra gebruiken een gevalideerd instrument om de sociale veiligheid van de kinderen te monitoren. Dit wordt jaarlijks verplicht afgenomen in de groepen 6 t/m 8. Dit instrument is vaak gekoppeld aan de methodiek die wordt gebruikt om de sociaal emotionele ontwikkeling te bevorderen zoals bijvoorbeeld KIVA. Jaarlijks worden deze gegevens gedeeld met de inspectie.

Voor opvang is per locatie een beleidsplan Veiligheid en gezondheid opgesteld, dit wordt in de jaarlijkse inspectie door de GGD meegenomen. Alle medewerkers opvang hebben de meldcode kindermishandeling gevolgd en per kindcentrum is er ten minste één medewerker tot vertrouwenspersoon opgeleid. Aan ieder kind in de opvang is een vaste mentor gekoppeld.

In de kwaliteitsstandaarden van Kiem is het onderdeel 'veiligheid en schoolklimaat' opgenomen. Jaarlijks vullen de kindcentra de zelfevaluatie in en komt hiermee dit onderdeel cyclisch aan bod. Ook tijdens de interne audits wordt onderzocht of we voldoen aan o.a. het op orde hebben van het veiligheidsbeleid,

pestprotocol, zicht op risico's en de beleving van veiligheid door de kinderen.

Naast de onderdelen die we bij Kiem vanuit ons 'wat moet' stuk op orde hebben, hebben we ook aandacht hierin voor verdere ambities. Zo geven we de kinderen een duidelijke stem in besluitvorming en betrekken we op allerlei manieren ouders actief bij de ontwikkeling van hun kind in plaats van ze daarover te informeren. Dit zijn voor ons belangrijke leidende principes. Het afgelopen jaar heeft het onderzoeksteam van Kiem onderzoek gedaan naar hoe we in verbinding kunnen blijven met ouders wanneer het spannend wordt. De uitkomsten, inzichten en tools uit dit onderzoek zijn gedeeld met de directeuren en Ib'ers en geven handvaten om dit goed te kunnen doen.





Kansengelijkheid

Kansengelijkheid is ook in Maashorst een belangrijk maatschappelijk thema. We zien de verschillen steeds groter worden en er zijn merkbaar meer gezinnen die het moeilijke hebben om rond te komen. Bij Kiem hebben we vorig jaar al de vrijwillige ouderbijdrage afgeschaft, Kiem heeft een budget voor ieder kind om alle activiteiten en uitstapjes die eerder uit de ouderbijdrage bekostigd werden, gewoon door te laten gaan.

Ook vragen we voor geen enkele activiteit nog een bijdrage in welke vorm dan ook. Denk daarbij bv aan de wandelvierdaagse, schoolfoto's of het kerstdiner. In plaats daarvan onderzoeken we samen met organisaties hoe we dit gezamenlijk kunnen dragen en kunnen ouders die iets willen doen voor een ander, hulp bieden. We attenderen ouders ook actief op mogelijkheden die er op gemeentelijk niveau zijn om hen te ondersteunen, zoals sport- en cultuurfonds of steungezinnen.

Verder zetten we bij Kiem stevige stappen richting meer inclusiviteit. Voorbeelden hiervan zijn de eerdergenoemde 'jonge kindgroep', 'het nest', de Talentklas en ploeterklas en de BSO die we zelf zijn gestart op het SBO.



We gaan ver in het zoeken naar kansen en oplossingen om kinderen een passend aanbod te geven en zetten daarbij zowel interne expertise als externe expertise in. Ook binnen de kinderopvang vinden we het belangrijk om voor alle kinderen thuisnabij opvang te verzorgen. Dat betekent bijvoorbeeld dat we op alle locaties VE-aanbod organiseren en we ook verschillende kinderen in de kinderopvang hebben met een medische aandoening.



DIT ZIJN WIJ



2.2 Personeel & Professionalisering

Inleiding

Ons strategisch personeelsbeleid is verankerd in de Kiemkoers. We focussen op onze zes leidende principes:

- **Ieder kind, groot en klein, heeft een stem** (Focus op meebeslissen en eigenaarschap)
- **Aanbod volgt het leven** (Focus op doorlopende professionele ontwikkeling)
- **We doen het samen** (Focus op integrale samenwerking onderwijs en opvang)
- **Kleine footprint, grote impact** (Focus op toekomstgerichtheid en duurzame keuzes)
- **We gaan uit van ieders potentieel** (Focus op talentbenutting via de ontwikkelcirkel)
- **We onderzoeken waarderend** (Focus op onbevangen vragen en innovatie)

In 2025 zijn onze doelen grotendeels gerealiseerd. Zo is de VOG-controle 100% sluitend, is het verzuim (5,3%) lager dan de landelijke benchmark en is de Kiem Academie intensiever gebruikt (286 cursussen). Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt zijn we erin geslaagd onze formatie stabiel te houden door “anders te organiseren” en in te zetten op een integraal functiehuis/integrale samenwerking.

Onderstaande paragrafen bieden meer inzicht en de gedetailleerde verantwoording over deze thema's.

Personeelsbestand in cijfers

Aantal medewerkers

Kiem onderwijs en opvang telde aan het einde van 2025 in totaal 451 medewerkers (326,7 FTE) in dienst. Hiervan zijn 155 medewerkers (116,05 FTE) werkzaam in opvang en 296 medewerkers (210,57 FTE) werkzaam in onderwijs (incl. bestuurskantoor).

** Een gedeelte van de medewerkers in opvang worden ook ingezet in onderwijs vanuit onze integrale werkwijze. Dit betreffen bijvoorbeeld de pedagogisch medewerkers/onderwijsassistenten. Daarnaast is het bestuurskantoor ook werkzaam voor opvang.*

Contract verdelingen

357 medewerkers (79,16%) hebben een contract voor onbepaalde tijd, 67 medewerkers (14,86%) hebben een contract voor bepaalde tijd en 27 medewerkers (5,99%) hebben een vast contract met een tijdelijke uitbreiding.



Leeftijd en geslacht

De gemiddelde leeftijd binnen Kiem is 40,16 jaar. Binnen opvang ligt de gemiddelde leeftijd lager, dit is namelijk 33,77 jaar, en binnen onderwijs ligt de gemiddelde leeftijd hoger, namelijk 43,51 jaar. Het grootste deel van de medewerkers binnen onderwijs is tussen de 25 en 55 jaar oud. Dit betreft namelijk 75,68%. Het grootste deel van de medewerkers in opvang is tussen de 18 en 45 jaar oud. Dit betreft namelijk 83,23% van de medewerkers. Het grootste verschil zit in het percentage medewerkers tussen de 18 en 24 jaar oud. Binnen onderwijs is dit maar 6,08%, terwijl dit in opvang 25,16% is. Bij zowel onderwijs als opvang is de verdeling man – vrouw ongelijk. Dit zie je ook terug in de branche. 13,75% van de medewerkers van Kiem onderwijs en opvang is man en 86,25% van de medewerkers is vrouw.

Doelen en resultaten

De doelen en resultaten vanuit personeel & professionalisering zijn gekoppeld aan de Kiemkoers. Deze koers is tot stand gekomen met alle professionals van Kiem. Samen hebben we nagedacht over onderwerpen als talenten benutten, werkgeluk, professionalisering en leiderschap. Op alle thema's en ontwikkelingen die in een jaar voorbijkomen ten aanzien van personeelsbeleid maken we een stevige verbinding met de centrale kindcentrum raad. Denk daarbij aan deelname in een adviescommissie voor een vacature of het toetsen van de kaders voor het formatieproces.

De gestelde personele doelen voor 2025 zijn grotendeels in overeenstemming met planning gerealiseerd. De focus lag op de basiskwaliteit (VOG, verzuimbeheersing, updaten van processen en beleid) en de verdere verdieping van de integrale samenwerking. Voor 2026 ligt de focus op de implementatie van de nieuwe gesprekscyclus en het beleid voor duurzame inzetbaarheid. Hieronder worden diverse ontwikkelingen benoemd die in 2025 vanuit het plan van aanpak hebben plaatsgevonden.

Kiemkoers en ontwikkelteam Kracht in iedere professional

Alle personele beleidsafspraken worden getoetst aan de koers. In de koers staan een aantal concrete uitspraken die direct het personeelsbeleid van Kiem raken. Onder anderen *“we gaan uit van ieders potentieel”*. Concreet geven we dit bijvoorbeeld vorm door ontwikkeling van onze professionals hoog in het vaandel te hebben staan.

“We doen het samen” is een andere quote vanuit de koers. Dit zie je in ontwikkeling op personeelsbeleid zeer duidelijk terug. Er is een nauwe samenwerking tussen Directeuren (MT), HR en de stafleden van het bestuurskantoor. Het ontwikkelteam kracht in iedere professional bestaat uit Directeuren en HR en denkt actief na/mee in de ontwikkeling en implementatie van personeelsbeleid. Op die manier en rechtstreeks wordt er actief afstemming gevonden met het MT over nieuwe ontwikkelingen en implementaties op personeelsgebied. De CKR en professionals worden betrokken. Zij dragen suggesties aan of zijn zelfs onderdeel van ontwikkelgroepen. Mening en perspectieven worden op deze manier bij elkaar gebracht. Iedereen heeft hierin een stem en wordt gehoord.





Het resultaat: in 2025 zijn verschillende beleidsstukken van Kiem herzien en ge-update. Denk hierbij aan de doorstroomprocedure, het vervangersbeleid, de afweegboom bij personeelstekort, de lief en leed regeling en het proces betreffende vacatures en sollicitaties. Dit heeft gezorgd voor meer duidelijkheid en gelijkheid.

Naast interne initiatieven zijn er ook netwerken waar personeelsbeleid aan de orde komt, bijvoorbeeld door de samenwerking met CPV Ingenium, regionale HR overleggen, de onderwijsregio of nauwe samenwerking met de PABO's in de regio. Het resultaat: onderlinge afstemming tussen besturen, van elkaar leren en samenwerking.

Huis op orde op HRM

Als onderdeel van het huis op orde is in 2023 Afas Outsite geïmplementeerd. Net als in 2024 is in 2025 samen met de AFAS-beheerder aan verbeterlagen gewerkt. Voorbeelden hiervan zijn de optimalisatie van de onboarding module en het onder de loep nemen van de MSS en ESS workflows. Dit is een continu proces voor optimalisatie. Voor uitrol in 2026 wordt er ook gewerkt aan de inrichting van verzuimbegeleiding in AFAS.

Resultaat: Door de optimalisatie van de onboarding module in AFAS zijn processen verder geautomatiseerd en daardoor minder foutgevoelig. Daarbij worden nieuwe collega's sneller en warmer welkom geheten. Het herzien van de workflows heeft geleid tot minder administratieve handelingen.

VOG

In 2024 is de wetgeving met betrekking tot de VOG voor onderwijs gewijzigd. Sinds 1 juli 2024 volstaat ook binnen het primair onderwijs een kinderopvang VOG en koppeling in het personenregister kinderopvang. Hier heeft het ministerie voor gekozen omdat op deze manier voor integrale kindcentra in plaats van twee VOG's voor bijvoorbeeld leerkrachten maar één VOG aangevraagd hoeft te worden. Hiermee worden voor de toekomst extra administratieve en financiële lasten bespaard, aldus het ministerie. Ook heeft een VOG-kinderopvang een minstens even zwaar screeningsprofiel als een VOG-onderwijs.

Voor zowel Kiem onderwijs als opvang wordt sinds 1 juli 2024 de VOG-kinderopvang aangevraagd en deze wordt voor iedereen gekoppeld in het personenregister. Hierdoor vindt ook een continue screening plaats. Dit wordt uiteraard ook geregistreerd in Afas. Medewerkers mogen alleen starten als zij in bezit zijn van een VOG en deze kunnen overdragen.

In het bestuursverslag van 2024 werd aangegeven dat er aanpassingen gemaakt zouden worden in de AFAS-workflow en controle vanuit HR om het proces beter te waarborgen. Dit is per ingang van 2025 gebeurd. De aanvraag van de VOG en het koppelen in het personenregister is nu onderdeel van de onboarding in AFAS. Daarnaast voert HR elke week een controle uit. Dit heeft als resultaat een 100% sluitende VOG-controle.

Net als in 2024 hebben we in 2025 de accountant geen opdracht gegeven een controle uit te voeren op de tijdige aanwezigheid van VOG's. Onderstaand de verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag (VOG) binnen Kiem onderwijs m.b.t. het jaar 2025 (1): Uiteraard waren ook alle stagiaires en medewerkers opvang voor aanvang van het dienstverband in bezit van een VOG met koppeling in het personenregister.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	32	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	11	0	0

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

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

Functiehuis

Het integrale functiehuis van Kiem is in 2022 vastgesteld. Een mooie ontwikkeling waarbij we gekomen zijn tot een integraal functieboek voor onderwijs en kinderopvang, met aantrekkelijke functies voor professionals die in beide takken van de organisatie worden ingezet. Volgens het functiehuis worden medewerkers ingeschaald. In 2025 is het functiehuis ook geactualiseerd. Het resultaat is een actueel functiehuis.

Banenafpraak

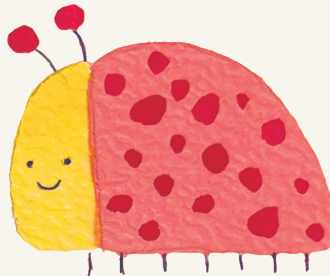
Kiem gelooft in de kracht van iedere professional en kijkt naar de individuele bijdrage die iemand kan leveren. Wij zetten ons daarom actief in voor de landelijke Banenafpraak, met als doel werkplekken te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking (doelgroepregister).

Hoewel het realiseren van deze functies in de praktijk uitdagend blijft, hebben we concrete stappen gezet. Kiem heeft in ieder geval twee medewerkers in dienst die in het doelgroepregister staan en daarmee onder de banenafpraak vallen. Daarnaast dragen we indirect bij door samen te werken met partners die bewust stilstaan bij inclusief werkgeverschap. Via IBN worden op dit moment 10 medewerkers ingezet die in het doelgroepregister staan voor o.a. schoonmaak en conciërge taken. Ook onderzoeken we nieuwe wegen, zoals de pilot in 2024/2025 waarbij studenten ervaring op hebben gedaan als groepshulp.

Aandacht voor (werk)geluk - betrokkenheidsonderzoek

In 2025 is Kiem gestart met de Bloei-meting. De respons was groot (73%) en de uitkomsten geven een goed beeld van de belangrijkste vraag die we als organisatie hebben, namelijk hoe het echt met onze collega's gaat. In 2025 kwam naar voren dat Kiem een omgeving biedt waarin bijna iedereen aangeeft zichzelf te kunnen zijn. Dit sluit naadloos aan bij onze Kiemkoers en de leidende principes waar we samen voor staan. We gaan uit van ieders potentieel en als we onszelf kunnen zijn, staan we in onze kracht. Daarnaast geeft de meerderheid aan een hoge mate van betekenis in het werk te ervaren, dus de toegevoegde waarde.

Hoewel de gemiddelden op de volgende punten positief zijn, zien we wel dat er aandacht gegeven mag worden aan werk versus privé, hoe het gaat en werkgeluk. Deze signalen nemen we serieus. De meting wordt vanaf nu twee keer per jaar afgenomen en de resultaten worden gebruikt in de kindcentrum plannen. Het resultaat hiervan is dat we ook op bestuursniveau meer inzicht krijgen in hoe het gaat met onze professionals en wat nodig is. Dit heeft onder andere geleid tot nieuwe input voor het duurzame inzetbaarheid beleid (zie hieronder).



Het initiatief 'potje werkgeluk' is in 2025 verder vormgegeven met als resultaat dat er diverse acties door de medewerkers voor de medewerkers georganiseerd zijn.

Begeleiding en coaching

Kiem zet student- en starterscoaches in voor de begeleiding van startende leerkrachten en directeuren en pedagogisch coaches voor alle kinderopvang professionals.

De student- en starterscoaches en pedagogisch coaches hebben de ontwikkeling van het startersnetwerk geëvalueerd en stappen gezet in de verdere ontwikkeling. Op basis van de ontwikkelbehoeften die starters aangeven, worden de bijeenkomsten vormgegeven. Dit bestaat uit intervisie- en themabijeenkomsten. Dit traject biedt startende professionals gedurende drie jaar de tijd, ruimte en ondersteuning om een sterke start te maken in hun carrière. Er wordt een aanbod op maat geboden. Enerzijds door de inzet van coaching, anderzijds door de inzet van onderlinge ontmoeting. De startende collega's binnen opvang worden door de pedagogisch coaches begeleid in het startersnetwerk. De toegevoegde waarde van dit netwerk voor de professionalisering werd in 2025 door starters beoordeeld met een 3,6 (van 5).

In het kader van opleiden hebben we voor het voormalig netwerk Samen Opleiden (nu vertegenwoordigd in de onderwijsregio) in november 2025 op alle locaties een zelfevaluatie uitgevoerd. Deze resultaten hebben we naast de resultaten van de studentenenquête gelegd en gekoppeld aan onze eigen lat: De Belofte aan de student.

Wat valt op?

- Alle locaties scoren een voldoende tot goed op het onderdeel Leerklimaat. Op het onderdeel Begeleiding maken we de grootste impact. Dit sluit aan bij de hoge waardering vanuit de studenten op alle aspecten van begeleiding en feedback voor werkplekbegeleider en schoolopleider (gemiddeld >3.6 uit 4.0).
- Zeer hoge score (3.8 uit 4.0) op de vraag of studenten "ruimte, vertrouwen en aanmoediging ervaren om mijn handelen als leerkracht verder te ontwikkelen."
- Borging van kwaliteit van opleiden verdient aandacht-> is nu niet verankerd in kwaliteitsbeleid. Uitvoering van losse momenten is echter van hoge kwaliteit.
- Deelname en betrokkenheid bij oudergesprekken door studenten scoort 2.9 uit 4.0. Dit punt vraagt om onze aandacht.
- Op veel punten in de zelfevaluatie scoren we op 'academisch niveau'. Dit komt doordat we al veel onderzoeksmatig werken; wetenschappelijk onderzoek heeft een nadrukkelijke plek in onze nieuwe ontwikkelingen. En overall werken we met de inzet van onze eigen ontwikkelcirkel.

Welke punten nemen we mee in onze ontwikkelagenda voor de komende 4 jaar?

- Onze 'Belofte aan de student' gaan we een plek geven in het kwaliteitsbeleid, deze belofte gaan we verder 'laden' en studenten hiermee duidelijker een stem geven.
- Professionaliseren werkplekbegeleiders. Dit punt gaan we breder trekken naar moeilijke gesprekken voeren met elkaar, feedback geven, niet alleen gericht op medewerkers die studenten begeleiden, maar beschikbaar maken voor alle medewerkers.

- Afstudeeropdrachten koppelen aan innovatiepotje en afstudeervacatures koppelen aan Kiem brede thema's en het onderzoeksteam.

Op basis van het bestuursgesprek hebben we geconcludeerd dat we goed in beeld hebben waar we ons op gaan richten en waar onze sterke punten liggen.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De beschikbare middelen worden per kindcentrum ingezet en deels op Kiem-niveau aangewend voor coaching door een student- en starterscoach. Het bestuur gaat het gesprek aan met het kindcentrum over de inzet van de middelen en dit wordt opgenomen in de begroting. De directeur gaat vervolgens in gesprek met de kindcentrumraad voor instemming van de personeelsgeleding.

Daarnaast wordt de student- en starterscoach gefinancierd vanuit de onderwijsregio met Hogeschool de Kempel en Fontys, specifiek voor de coaching van studenten. Ieder kindcentrum legt verantwoording af over zowel de besteding van de middelen als over de wijze waarop de besluitvorming door de Kindcentrumraad heeft plaatsgevonden.

Kiem Academie

In 2022 is de Kiemacademie gelanceerd. In de Kiem Academie staat leren centraal. 2023 is een goede verbinding gemaakt met het aanbod op de academie en de doelen uit de plannen van ieder kindcentrum en is eigen content toegevoegd. Het gebruik van e-learnings is in 2025 toegenomen ten opzichte van 2024. Het aantal afgeronde cursussen in 2025 is toegenomen, namelijk 286 cursussen.





De Kiem Academie wordt door professionals vooral gebruikt voor verplichte onderdelen binnen opvang, voorbeelden hiervan zijn de BHV basistraining en meldcode trainingen. Daarnaast zien we een wisseling in meest gebruikte e-learnings; denk hierbij aan worden de onboarding modules en 'AI in het onderwijs'.

Kiem Connect

Kiem Connect is ontstaan met het idee intern en extern kennis te delen. Voor professionals van Kiem staat Kiem Connect in het teken van in verbinding brengen en ontwikkelen. In 2025 hebben 4 Kiem Connect avonden plaatsgevonden. Deze avonden stonden in het teken van verschillende workshops, een kijkje nemen in de kindcentra en samenkomst. Voor 2026 hebben we onszelf als doel gesteld Kiem Connect verder te professionaliseren en te koppelen aan de koers.

Opleiden op maat

Met CAOP, SAAM, het Summa college en Hogeschool de Kempel is in 2024 een samenwerking gestart om voor onze professionals een opleidingstraject te ontwerpen waarin didactisch en pedagogisch handelen binnen een integraal kindcentrum centraal staat. De eerste module wordt in het voorjaar van 2026 afgerond.

Op dit moment is Kiem bezig met het ontwikkelen van een intern traject voor integraal leiderschap voor Directeuren en Opvang Coördinatoren, met vier modules gericht op het integrale fundament & kwaliteit, strategie, financiën & ondernemerschap, leiderschap & teams en netwerk en zorg.



Duurzame inzetbaarheid

In 2023 is onderzoek gedaan naar hoe ziekteverzuim beter benaderd kan worden, passend bij onze koers. Vanuit de kracht van iedere professional, vanuit waarderend perspectief, het zien van talenten, het samen doen. In april 2024 is de overstap gemaakt naar een nieuwe partner, genaamd Bloei. Bloei gaat in de werkwijze uit van het versterken van medewerkers, door dichtbij te staan en in te zetten op preventie en amplitie. Zodat mensen gelukkig, gezond en duurzaam aan het werk blijven. In 2025 is verder aandacht besteed aan hoe Kiem hier intern nog beter op kan inspelen. Dit is gebruikt voor het opstellen van een beleid Duurzame inzetbaarheid. Begin 2026 zal het nieuwe beleid worden geïmplementeerd. Het richt zich op drie samenhangende pijlers:

- **Amplitie:** het versterken van het werkvermogen en werkplezier van medewerkers;
- **Preventie:** het voorkomen van uitval door tijdige signalering en gezamenlijke aanpak;
- **Curatie:** het ondersteunen en begeleiden van medewerkers bij herstel en re-integratie.

Toekomstige ontwikkelingen

Kiem is aangesloten bij de Onderwijsregio Brabant Oost. Binnen Kiem zal de uitdaging in de toekomst blijven liggen op een balans tussen de basis op orde door genoeg en goed gekwalificeerde professionals aan ons te kunnen verbinden om zo focus te houden op de ambities en doelen uit de koers. Door onder andere de integrale aanpak binnen onderwijs en opvang en de focus op innovatie en ontwikkeling is Kiem een aantrekkelijke werkgever. We blijven daarin de lat hoog leggen.



Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

De krapte op de arbeidsmarkt ondervindt Kiem uiteraard ook. Dit uit zich met name in het moeilijk(er) vervullen van vervangingsvraagstukken voor zowel opvang als onderwijs. Kiem is aangesloten bij een regionale vervangingspool voor onderwijs. Waarbij ook de ervaring is dat er regionaal een groot vervangerstekort is. Er is doorlopende aandacht voor een flexibele schil. Net als in voorgaande jaren is er ook ruimte geweest voor creatieve inzet. Hoe los je vervangingsvraagstukken op binnen je eigen formatie, binnen het eigen bestuur, zodanig dat het ook bijdraagt aan een rijk aanbod voor kinderen. “Anders organiseren” noemen we dat binnen Kiem. Hierbij worden directeuren ondersteund door de staf voor sparring en wetgeving.

Ziekteverzuim

In 2025 ligt het ziekteverzuimpercentage gemiddeld op 5,3 % voor Kiem. 2025 kende een grillig verloop. Tot en met september was het verzuimpercentage van Kiem in de meeste maanden lager dan in 2024. Echter, in november en december steeg het verzuim fors boven het niveau van het voorgaande jaar uit. De piek is te zien in de winter. Met name de decemberpiek is opvallend hoog vergeleken met december 2024.

De uitsplitsing tussen opvang en onderwijs over het gehele jaar laat het volgende zien:

- Kiem Opvang: 5,72%
- Kiem Onderwijs: 5,1%

Het verzuimpercentage van zowel opvang als onderwijs is YTD lager dan de benchmark. Voor alle overige kwartalen en voor opvang is het verzuimcijfer van Kiem lager dan de benchmark (CBS).

2025 (totaal)	Kiem	Benchmark
Opvang	5,72%	7,5%
Onderwijs	5,1%	5,7%

Het grootste deel van het verzuim binnen Kiem zit in het kortdurende verzuim dus professionals die zich ziekmelden voor 1 tot 7 dagen. Dit is ook het verzuim wat het best beïnvloedbaar is en waar eventuele winst behaald kan worden. De verzuimfrequentie volgt een typerend seizoenspatroon met een piek in februari en een dal in juli. De invloed van de schoolvakantie is direct zichtbaar in onderwijs, waar de frequentie in juli naar nul daalt. Opvallend is de ontwikkeling in het najaar: na een lichte daling in oktober steeg de meldingsfrequentie in november weer scherp, met name binnen de opvang. Dit bevestigt dat de stijging van het totale verzuimpercentage aan het einde van het jaar gepaard gaat met een groter aantal nieuwe ziekmeldingen.

In de afgelopen jaren heeft Kiem jaarlijks de overweging gemaakt voor het eigenrisico dragerschap te kiezen in plaats van aansluiting bij het vervangingsfonds. Tot op heden is het o.a. wegens een lage premie aantrekkelijker om aangesloten te blijven.



Verzuimcijfers Kiem onderwijs en Kiem opvang (t/m 2023 bron HCC – vanaf 2024 bron Bloeyj).

Jaartal	Verzuimpercentage	Verzuimfrequentie
2017	4,06% *	0,84 *
2018	5,34% *	0,81 *
2019	5,20% *	0,79 *
2020	7,10%	1,16
2021	7,30%	0,84
2022	6,8%	1,52
2023	5,5%	1,02
2024	5,34%	0,9
2025	5,3%	1,11

* Betreft enkel Kiem onderwijs



Maatregelen om werkloosheidskosten in de toekomst te voorkomen

Het voorkomen van werkloosheid blijft voor Kiem een prioriteit, niet alleen vanuit financieel oogpunt, maar vooral vanuit goed werkgeverschap. Het samenspel tussen directeuren en HR is in 2025 verder versterkt; door regelmatige dialoog met onze professionals worden knelpunten in de werksfeer vroegtijdig herkend en proactief aangepakt. Door deze preventieve benadering en het gebruik van slimme monitoring in ons personeelssysteem, borgen we een zorgvuldige omgang met tijdelijke dienstverbanden. Hiermee voldoen we aan de kaders van het Participatiefonds en minimaliseren we de instroom in de WW.

Om de regelmatige dialoog met professionals verder te stimuleren en te structureren, ontwerpt HRM momenteel een nieuwe gesprekscyclus. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met het ontwikkelteam Kracht in iedere professional en de CKR. Deze cyclus is gericht op de groei en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en zal naar verwachting in 2026 binnen de organisatie worden geïmplementeerd.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN



Doelen en resultaten

De doelen en resultaten vanuit huisvesting & facilitaire zaken zijn gekoppeld aan de Kiemkoers, waarin we onder andere de uitspraak doen: Kleine footprint, grote impact. Hieronder staan diverse ontwikkelingen benoemd die in 2025 hebben plaatsgevonden en wordt vooruitgekeken naar de toekomstige ontwikkelingen.

Strategisch huisvestingsplan & duurzaamheidsparagraaf

In samenspraak met de gemeente Uden is in 2024 een herziene versie van het strategisch huisvestingsplan (IHP) opgesteld. De nadruk ligt hierbij op duurzaamheid, klimaat en integraliteit van onderwijs, kinderopvang en andere voorzieningen. Hierin is het gemeentelijke verhuurbeleid verwerkt met als doel de ontvangen huurmiddelen door Kiem te kunnen besteden aan duurzame investeringen die dan weer ten goede komen aan alle gebruikers van onze kindcentra.

Kiem heeft hiervoor een aparte voorziening op de balans gevormd waar deze duurzame aanschaffingen zoals bijvoorbeeld de aanschaf van zonnepanelen, een warmtepomp, ledverlichting, energie monitoring en waterbesparende kranen uit kunnen worden bekostigd. Daarnaast is ook de duurzaamheidsparagraaf die met behulp van het bedrijf PentaRho (huisvestingsadvisering) in 2023 is opgesteld en toegevoegd aan het strategisch huisvestingsplan. Hierbij ligt de nadruk op een gezond binnenklimaat en duurzame investeringen om hiermee het welzijn van ieder kind en alle medewerkers te kunnen verbeteren.

Onderhoudsvoorziening

De onderhoudsvoorziening bij Kiem werd tot en met 2023 op basis van de meerjarenonderhoudsplanning (MOP) bepaald waarbij de uitgaven in deze MOP worden geëgaliseerd over de totale periode van die MOP. Meerdere accountants gaven in 2018 aan dat een dergelijke egalisering niet in overeenstemming met de verslaggevingsregels is. Deze schrijven voor dat een voorziening moet worden opgebouwd per onderhoudsinvestering en dat hiervoor naar tijdsgelang moet worden gespaard.

Na uitvoerig overleg is besloten om per 1 januari 2024 over te stappen naar de methodiek onderhoudsvoorziening op basis van de componentenmethode. Deze overstap van methodiek heeft geleid tot een extra dotatie ten behoeve van de meerjarenonderhoudsvoorziening van ca. 1,16 mln. euro in 2024 via een mutatie van het eigen vermogen naar het vreemd vermogen.

Binnenklimaat schoolgebouwen Kiem

De CO₂-waardes lopen gedurende de dag herhaaldelijk op. Dit maakt ventileren door middel van het openzetten van deuren, ramen en ventilatoren noodzakelijk. In winterse weersomstandigheden zorgt dit voor grote temperatuurfluctuaties. Op alle locaties zijn CO₂ meters aangeschaft om deze waardes te kunnen monitoren en daarnaast zijn ventilatieprotocollen verstrekt.

Onderhoud, kwaliteit en veiligheid

In ons onderhoudsplan worden knelpunten uiterlijk binnen drie maanden na vaststelling opgelost. Onze samenwerkingspartner Sors adviesgroep voert dit uit. Als een knelpunt niet kan worden opgelost, wordt een beheersmaatregel genomen. De knelpunten met betrekking tot de kwaliteit en veiligheid zijn in 2025 tijdig en adequaat opgelost.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Kiem zet voor het schoonmaken van de scholen en het uitvoeren van conciërgetaken voor een groot deel (meer dan 80%) medewerkers in via IBN. IBN begeleidt mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Zij helpt hen een reguliere arbeidsplek te vinden waar zij hun optimale prestatie kunnen en willen leveren.

Materiële instandhouding

Sinds 2015 zijn schoolbesturen PO verantwoordelijk voor alle beheer, exploitatie en onderhoud. Hieronder valt ook vervanging en uitbreiding van installaties, waaronder de binnenklimaat-installatie. Het lumpsum-bedrag dat de schoolbesturen hiervoor ontvangen is ontoereikend om beheer en exploitatie uit te voeren. Voor uitbreiding en/of aanpassing van de klimaatinstallatie binnen dit budget is dan ook beperkt ruimte.

Toekomstige ontwikkelingen nieuwbouw

De komende jaren staan de volgende kindcentra op de nominatie voor nieuwbouw in het nog definitief vast te stellen IHP van de gemeente Maashorst. Het SBO De Tandem staat gepland voor 2028 (is een jaar vertraagd), Speel- leercentrum De Vlieger voor 2030 en kindcentrum Marimba 2034. Bij al deze nieuwe projecten is nadrukkelijk aandacht voor kwaliteit van het binnenklimaat en de duurzaamheid.

Daarnaast wordt in samenspraak met de stichting SAAM en de gemeente Maashorst bekeken hoe we op korte en lange termijn kunnen voldoen aan de groeiende vraag van onderwijs en opvang op Uden Zuid als gevolg van o.a. het nieuwbouwplan Eikenheuvel maar ook door vele nieuwbouwprojecten die momenteel op Uden Zuid worden gerealiseerd.

Het plan van de gemeente Maashorst is dat op de nieuwbouwlocatie Eikenheuvel een nieuw kindcentra wordt gerealiseerd. Dit plan moet nog verder worden uitgewerkt en hierover zal naar verwachting pas eind 2026 meer duidelijkheid over worden verstrekt.



2.4 FINANCIIEEL BELEID

Doelen en resultaten

De doelen en resultaten vanuit het financieel beleid zijn gekoppeld aan de Kiemkoers. Hieronder staan diverse ontwikkelingen benoemd die in 2025 hebben plaatsgevonden en wordt vooruitgekeken naar de toekomstige ontwikkelingen.

Allocatie van middelen formatie en kosten op Kiemniveau

In deze paragraaf willen we meer transparantie verschaffen waar de onderwijsmiddelen terecht komen. Dit inzicht komt het maatschappelijk debat hierover ten goede. Onderstaand worden de uitgangspunten voor de verdeling van de middelen over de scholen toegelicht en de wijze van besluitvorming hierover. Ook wordt hierbij aangegeven welke middelen aan de scholen zijn verstrekt, welke middelen op Kiemniveau van het bestuur worden ingezet en wat de kosten zijn van het bestuurlijk apparaat.

Per 1-1-2023 is de vereenvoudigde bekostiging ingegaan. De teldatum is hiermee verplaatst naar 1 februari van het voorafgaande jaar. Op 20 november 2024 is de financiële beschikking ontvangen voor de periode januari tot en met december 2025. Deze is gebaseerd op 2.842 leerlingen. In 2025 is de totale ontvangen bekostiging naar de scholen gegaan.

Tijdens de formatiegesprekken wordt per directeur

gevraagd om een ideale situatie te schetsen voor hun personele bezetting, waarmee ze hun groepen kunnen vormen. Dit vraagt om een creatieve aanpak en bevordert een integrale aanpak richting onze opvang. Vanuit deze ideale situatie wordt vervolgens getoetst of dit een financieel verantwoorde situatie is. Om dit financieel te toetsen maken we gebruik van het begrotingssysteem Capisci.

Bij de bepaling van de gezamenlijke kosten wordt ook een solidariteitsfonds gecreëerd. Dit vanuit de gedachte dat onze locaties hier met elkaar verantwoordelijk voor zijn. Locaties die groei verwachten kunnen hier aanspraak op maken maar ook bij tussentijdse groei of formatieknelpunten. Ook kunnen locaties een “terugstorting” doen in het solidariteitsfonds als zij hun formatie rond krijgen met minder middelen dan toebedeeld.

Indien aanspraak wordt gedaan op het solidariteitsfonds dan stemt een directeur dit eerst met twee collega-directeuren en vraagt hierin toestemming. Vervolgens gaat de aanvraag naar het college van bestuur (CvB) die in samenspraak met het staf-team een besluit hierin neemt. De hoogte van het solidariteitsfonds is voor het jaar 2025 vastgesteld op € 75.000.



Als een locatie te maken heeft met dalende leerlingenaantallen krijgen zij de opdracht een plan op te stellen om deze krimp formatief voor het volgende schooljaar op te vangen. Dit plan wordt getoetst in de periodegesprekken. Dit bestuursformatieplan wordt na overleg met het MT vastgesteld door het CvB en ter goedkeuring aan de personeelsgeleding van de CKR voorgelegd.

M.b.t. de resterende middelen hier wordt jaarlijks een begroting voor opgesteld en na overleg met het MT bepaald welke kosten op kindcentrumniveau of Kiemniveau worden gedragen en hierin draagt elke locatie in rato in bij.

Toelichting op verdeling middelen en kosten bestuurskantoor

In 2025 bedroegen de totale Rijksbijdragen OCW voor Kiem Onderwijs € 24.042.383 (2024: € 21.604.526). Dit bedrag bestond voor € 23.266.224 uit materiële instandhouding en personele budgetten inclusief de onderwijsachterstandenmiddelen van € 494.000 en de gelden inzake de overgangsbekostiging ten bedrage van -/- € 47.000. In het bedrag van € 23.266.224 is tevens een nog te ontvangen bijdrage OCW inzake de ongegronde opgelegde korting (uitspraak Raad van State) op onze bekostiging in 2022 ad. € 805.608 als gevolg van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging opgenomen. Zie hoofdstuk 3.4 voor een nadere toelichting hierop.

Volgens de methode van afoming is een bedrag van € 3.554.600 gereserveerd voor gezamenlijke Kiemniveau kosten, welke uit de volgende zaken bestaan:

- Kosten voor bestuurskantoor, Raad van Toezicht (RvT) en de Centrale Kindercentrum Raad (CKR);
- Gezamenlijke personele kosten, zoals Arbokosten, kosten voor vervanging, kosten voor inzet LIO-ers, advieskosten, inhuur van salarisadministratie AK+, dotatie personele voorzieningen, het solidariteitsfonds;
- Budgetten voor gezamenlijke regelingen te weten: duurzame inzetbaarheid, ouderschapsverlof, generatiepact, werkgeluk, levensloop, leiderschapsontwikkeling en innovatiefonds;
- Kosten voor huisvestingszaken, waaronder de dotatie voor de onderhoudsvoorziening en advisering door een extern adviesbureau te weten de SORS Adviesgroep;
- Kosten voor gezamenlijke overige kosten, zoals advieskosten, Kiemniveau afschrijvingen, software -en licentiekosten en accountantskosten.

Naast de Rijksbijdragen voor materiele instandhouding en de personele budgetten, zijn er ook nog de volgende gelden ontvangen door Stichting Kiem onderwijs (totaal € 776.159):

- De bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters € 307.000
- Bijzondere bekostiging samenvoeging (Fusie) € 85.500
- Bijzondere bekostiging Opvang asielzoekers en overige vreemdelingen € 321.500
- Subsidie DUSI Brugfunctionaris € 40.000
- Subsidie Studieverlof en Sool € 22.000

Het bestuurskantoor van Kiem verricht taken voor zowel Kiem onderwijs als voor Kiem opvang. Een gedeelte van de personele loonkosten wordt doorbelast aan Kiem Opvang B.V.

- M.b.t. de kosten van outsourcing:
 - Voor de inhuur van advies en ondersteunende werkzaamheden m.b.t. huisvestingszaken door SORS Adviesgroep is in 2025 een bedrag uitgegeven van € 92.000;
 - Inhuur van de salarisadministratie door AK+ is een bedrag uitgegeven van € 101.000;
 - Voor inhuur ICT-ondersteuning en AVG is een bedrag uitgegeven van € 66.000.
- Voor Kiem opvang B.V. zijn in 2025 vanuit het bestuurskantoor van Kiem onderwijs werkzaamheden verricht. Dit zorgt voor baten van € 393.000.
- Kosten personele bezetting bestuurskantoor bedragen in 2025 € 1.263.500. Hiervan mogen de baten van € 393.000 worden afgetrokken in verband met de verrichte taken voor Kiem Opvang B.V., dus totale werkelijke loonkosten 2025 bedragen € 871.000 (dit is inclusief kosten voor de RvT en de CKR).
- Overige niet personele kosten (huisvestingskosten en overige lasten) bestuurskantoor bedragen € 111.000.
- De totale kosten bestuurskantoor 2025:
 - Exclusief outsourcing € 981.000 (in 2024 bedroeg dit € 1.004.000)
 - Inclusief outsourcing € 1.240.000 (in 2024 bedroeg dit € 1.286.000).

In 2025 heeft Kiem een Bench onderzoek gedaan met stichting GOO om te kijken hoe bij beide besturen het stafbureau qua bezetting is georganiseerd. Deze bevindingen zijn gedeeld in de meerjarenbegroting 2026-2029.

FTE bovenschools per 31-12-2025

Functie	Totaal aantal personen	Totaal aantal FTE
College van bestuur	1,0	1,0
Officemanager	1,0	0,8
Directeur bedrijfsvoering	1,0	1,0
Financieel medewerkers	3,0	1,7
Hoofd HRM	1,0	0,8
HRM medewerkers	2,0	1,3
Directeur kwaliteit en ontwikkeling	1,0	0,8
ICT-er bovenschools	1,0	0,6
Grafisch vormgever	1,0	0,5
Studentencoach	2,0	1,3
Coördinatie VIP	1,0	0,2
TOTAAL	15,0	10,0

Investeringsbeleid

Ten aanzien van het meerjarenperspectief van investeringen is het uitgangspunt dat hetgeen wat afgeschreven is opnieuw wordt geïnvesteerd rekening houdende met de fluctuatie van het aantal kinderen.

Treasury

Naast de rekening courant beschikt stichting Kiem over een spaarrekening bij de Rabobank. In 2021 is Kiem overgegaan tot schatkistbankieren bij de overheid. Hiermee worden alle publieke middelen geparkeerd bij de overheid (exclusief het privaat vermogen). Het voordeel hiervan is dat we naast betere condities over deze gelden geen negatieve rente hoeven te betalen.

Met betrekking tot het verslag over het beleid en de uitvoering ten aanzien van beleggen, lenen, en derivaten kan worden aangegeven dat Kiem - mede gezien de strenge voorwaarden die hiervoor zijn gesteld - geen plannen heeft om dit weer te gaan doen.

Privacywetgeving ontwikkelingen en maatregelen

In 2025 werd duidelijk dat het funderend onderwijs meer tijd krijgt om te voldoen aan het Normenkader IBP. In plaats van voldoen aan volwassenheidsniveau 3 in 2027 is de deadline nu verzet naar 2030. In 2027 moeten we wel een plan hebben waarin aangetoond wordt hoe we in 2030 gaan voldoen. Kiem heeft met het verzetten van de deadline de keus gemaakt om die extra tijd maar ten dele te benutten. Datalekken en criminelen laten immers niet op zich wachten. Kiem heeft als doel om voor het gehele normenkader gemiddeld volwassenheidsniveau 3 te scoren aan het einde van het eerste kwartaal in 2028.

Op het gebied van privacy voldoet Kiem hier nu al aan. De functionaris gegevensbescherming heeft in zijn jaarverslag van 2025 aangegeven dat Kiem al op volwassenheidsniveau 3.1 scoort. Kiem blijft echter doorzetten op dit onderwerp, omdat de privacy van onze kinderen, medewerkers en andere betrokkenen zeer serieus wordt genomen. In het afgelopen jaar is onder andere hard gewerkt aan fase 1 van het Normenkader IBP, waarmee de kaders voor fase 2 t/m 5 duidelijk zijn. In fase 1 is onder andere het IBP-beleid herijkt, is een start gemaakt met data- en systeemeigenaarschap en is een start gemaakt met het inventariseren van alle aanwezige hardware. Zo worden privacy en informatiebeveiliging niet meer als losse thema's

behandeld, maar als één belangrijke randvoorwaarde voor goede opvang en onderwijs geadresseerd.

Zaken op het gebied van informatiebeveiliging en privacy waarop we risico liepen in 2024 zijn aangepakt. Een belangrijke maatregel die we genomen hebben, is het werken met privé-apparaten door medewerkers. Uit de DPIA Parnassys kwam in 2024 naar voren dat het werken met een privé-apparaat de nodige risico's met zich meebracht op het gebied van zowel privacy als informatiebeveiliging. Daarop is besloten alle medewerkers die persoonsgegevens verwerken de mogelijkheid te bieden te werken met een laptop van Kiem. Daarnaast is in beleid opgenomen dat persoonsgegevens van Kiem alleen verwerkt mogen worden op een apparaat van Kiem. In de gebruikersovereenkomst en de gedragscode is vastgelegd wat er van medewerkers wordt verwacht op dit gebied.

In 2025 is ook geïnvesteerd in bewustwording. Periodiek worden nieuwsbrieven over informatiebeveiliging en privacy gedeeld en aan het einde van 2025 is de keuze gemaakt om met behulp van het programma KnowBe4 structureel te werken aan de verhoging van de alertheid rondom cyberrisico's. De investering in bewustzijn heeft in ieder geval geleid tot een hogere meldingsbereidheid. Vermoedens van bijvoorbeeld phishing of andere oplichting via e-mail wordt door steeds meer collega's direct gemeld bij de manager ICT en IBP. Dit helpt bijvoorbeeld het spamfilter nog scherper in te stellen. In 2025 zijn zeven beveiligingsincidenten gemeld, waarvan uiteindelijk twee incidenten bestempeld werden als datalek en ook als dusdanig gemeld werden aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Het onderwerp AI heeft in 2025 goed en hoog op de agenda gestaan. Kiem heeft werk gemaakt van een kader waarbinnen AI in de organisatie wordt gebruikt en heeft geïnvesteerd in trainingen voor iCoaches en directeuren met als doel veilige, verantwoorde en duurzame inzet van AI. Daarnaast is de manager ICT en IBP opgeleid tot CAICO, certified artificial intelligence compliance officer.

Frauderisicoanalyse

Kiem heeft medio 2025 voor het eerst een frauderisicoanalyse uitgevoerd. Deze risicoanalyse is bedoeld om de frauderisico's die Kiem loopt in kaart te brengen en op gestructureerde wijze te evalueren. De interne controles die al aanwezig zijn worden hierin meegenomen. Tekortkomingen in de interne beheersing kunnen in potentie de 'gelegenheid' en daarmee de kans op fraude vergroten. Daardoor geeft deze analyse inzichten voor het doorvoeren van verdere verbeteringen in de interne beheersing van de organisatie. Deze frauderisicoanalyse is gevormd aan de hand van diverse besprekingen tussen de bestuurder en de directie (Bedrijfsvoering en Kwaliteit & Ontwikkeling). De gesprekken zijn bijgewoond en begeleid door een adviseur van Govers Accountants/Adviseurs.

Aan de hand van de gevoerde gesprekken heeft de directie verschillende scenario's en risicofactoren gesignaleerd en nader geanalyseerd. De volgende risicofactoren komen het meest nadrukkelijk naar voren:

1. Risico in verband met belangenverstrengeling of transacties met verbonden partijen op directie- en bestuursniveau;
2. Risico op frauduleuze interne verslaggeving vanuit decentraal niveau;
3. Risico op frauduleuze externe verslaggeving op groeps-/bestuursniveau;
4. Risico op fraude bij inkopen, bijvoorbeeld vanwege corruptie of samenspanning;
5. Risico rondom uitgaande betalingen;
6. Risico op fraude met personeelskosten (spookwerknemers);
7. Risico op fraude met besteding van publieke middelen.

Dit zijn zogenaamde inherente risico's en vormen scenario's die zich voor zouden kunnen doen. In hoeverre sprake is van een reëel of zelfs 'significant' risico, wordt in dit hoofdstuk geëvalueerd. De risico's zijn opgenomen en uitgewerkt in de risicomatrix. De volgende elementen komen terug in de risico afweging:

- Omschrijving van het risico;
- Betrokken functionarissen en afdelingen;
- Evaluatie aan de hand van de fraudedriehoek (druk, gelegenheid, rationalisatie)
- Evaluatie van kans en impact;
- Respons: huidige maatregelen en te treffen maatregelen

Samenvatting uitkomst analyse

De analyse laat zien dat Kiem belangrijke waarborgen heeft getroffen binnen haar administratieve organisatie, die het risico op fraude verlagen. Hierbij valt te denken aan functiescheidingen, toepassing van het vier-ogenprincipe, het inkoopbeleid en controles in de betaalomgeving. Wij hanteren de volgende classificatie voor risico's:

Hoog  **Hoog (significant) risico, direct maatregelen vereist**

Midden  **Mogelijk risico, aanvullende maatregelen gewenst**

Laag  **Laag risico, geen aanvullende maatregelen vereist**

Op basis van de analyse hebben wij geen risico's als 'hoog/significant' geclassificeerd. Voor alle onderkende frauderisico's, zijn al maatregelen in de organisatie aanwezig die het risico verminderen. Er zijn géén risicogebieden onderkend waarbij alle elementen van de fraudedriehoek zodanig aanwezig zijn, dat we deze als significant moeten aanmerken. De risico's die niet significant zijn, maar waarbij wij wel aanscherping van maatregelen wenselijk achten, zijn als 'midden' risico geclassificeerd. Dit betreft:

Risico in verband met belangenverstrengeling of transacties met verbonden partijen op directie- en bestuursniveau

2

- Jaarlijkse inventarisatie en bevestiging van relevante verbonden partijen sleutelfunctionarissen
- Jaarlijkse inventarisatie en bevestiging van nevenfuncties.
- Beleid voor verantwoording en goedkeuring bij voorgenomen transacties met verbonden partijen.

Risico op fraude bij inkopen, bijvoorbeeld vanwege corruptie of samenspanning

2

- Verder formaliseren procescontrole prestatielevering (zichtbaar akkoord voor geleverde aantallen en prijs)
- Inkoopmodule-/portal met vaste voorkeursleveranciers waar bestellingen geplaatst kunnen worden door de daartoe bevoegde personen
- Periodieke leveranciersbeoordeling (voorkeursleveranciers)

Risico op fraude met besteding van publieke middelen

2

- Formaliseren van de afspraken rondom doorbelastingen van kosten (en baten) tussen groepsentiteiten in een overeenkomst
- Verdere verfijning van de onderbouwing van doorbelastingen en jaarlijkse herijking hiervan

De resterende risico's zijn daarmee als laag risico geclassificeerd. In deze gevallen achten wij aanvullende maatregelen niet noodzakelijk. Wij gaan met deze aanbevelingen aan de slag in 2026 en zullen dan vervolgens dit opnieuw door Govers accountants laten beoordelen.

Toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van financieel beleid

Optimalisatie AFAS

In 2024 hebben we door het bedrijf VOXTUR een nulmeting laten uitvoeren op ons gebruik m.b.t. AFAS. Hieruit kwam naar voren dat een groot aantal toepassingen bedrijfsmatig kunnen worden ingezet op processen efficiënter en effectiever te laten verlopen. Dit voorstel van aanpassingen hebben wij vervolgens besproken met AK+ die voor ons het Afas beheer doen. Gezamenlijk hebben wij een Afas optimalisatie stappenplan ontwikkeld dat in 2025 en 2026 fasegewijs wordt uitgerold.

Inrichten inkoopportal

In 2026 zijn we aan het onderzoeken samen met AK+ hoe te komen tot een inkoopportal waarin alle inkopen kunnen gaan plaatsvinden. Hierdoor krijgen we meer financieel inzicht, hogere efficiency en betere inkoopcondities. Doel is om in 2027 dit te kunnen gaan realiseren.

Skoogle

Skoogle is actief business intelligence systeem speciaal gericht op de sector onderwijs waarmee onderwijsbesturen de volgende stap kunnen zetten naar een data-gedreven organisatie. Met Skoogle beschikt Kiem over uitgebreide rapportages en dashboards die ook zelf onderhouden en ingericht kunnen worden. Na enige vertraging doordat Datapass niet het gewenste format voor Kiem onderwijs en opvang kon opleveren

en daarnaast kreeg team geld te maken met langdurig ziekteverzuim wordt dit verder vormgegeven in 2026 en is het streven dat hier eind 2026 Kiem breed gebruik van kan worden gemaakt.

Kiemkoers - NPO

Samen hebben we afgesproken dat de keuzes die we maken voor inzet van de NPO gelden een duidelijke koppeling krijgt met de Kiemkoers. Daarnaast hebben we de uitspraak gedaan dat ontwikkelingen duurzaam ingezet worden, zodat ook na de periode inzet NPO de ontwikkeling voortgezet kan worden. Een mooi voorbeeld is dat we het accent zien verschuiven naar veel medewerkers die dezelfde scholing volgen, naar een paar medewerkers die zich scholen als opleiders. In het plan van aanpak zijn alle verbindingen tussen, koers, opdracht, middelen en impact beter met elkaar gekoppeld.

Van instemming naar meedenken

Ook in 2025 hebben alle betrokkenen vooraf kunnen meedenken in ons formatie en financieel proces. Zo hebben ouders meegedacht over het prijs en pakket beleid, hebben we veel input opgehaald bij de CKR, RVT, MT en de klankbordgroep m.b.t. de kaderbrief voor 2026. Ook in 2026 gaan we dit proces weer verder ontwikkelen.



2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De risicoanalyse geeft een duidelijk beeld van de belangrijkste risico's voor Kiem onderwijs voor de komende jaren. Kiem heeft haar organisatie op orde en dat beperkt de risico's vaak. Dat is ofwel in de kans dat het risico zich voordoet, of de impact als het risico zich voordoet. In maart 2019 heeft Wijs accountants een eerste risicoanalyse uitgevoerd. Deze risicoanalyse is in augustus 2025 geactualiseerd door Govers accountants. Een aantal onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in hoofdstuk 3, de verantwoording op het financieel beleid en wel de prognose voor medewerkers en de leerlingen in hoofdstuk 3.1 en meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.2. Daarnaast is de rapportage van het toezichthoudend orgaan (RVT) opgenomen in het verslag intern toezicht in hoofdstuk 4.4. Hieronder lees je een samenvatting van de belangrijkste bevindingen die uit de risicoanalyse zijn voortgekomen.

Belangrijkste risico's en onzekerheden:

Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Aan de hand van het kwaliteitszorgsysteem wordt een voortgangsrapportage opgebracht door het CvB. Via deze rapportage en de financiële perioderapportages houdt de RVT toezicht op het bestuurlijk handelen. De rapportages worden ook gedeeld met de CKR en het MT. Jaarlijks vindt vervolgens via de accountant

een controle plaats op de administratieve processen, de financiële processen en op de rechtmatige besteding van middelen. Ook tijdens het Onderzoek Bestuur en Scholen wordt op deze onderdelen door de inspectie risicogericht toegezien. Dit resulteert in de praktijk tot verdere verbetering van onze processen doordat hier vanuit verschillende brillen naar deze opbrengsten wordt gekeken. In het algemeen wordt het risico uit hoofde van aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem als laag ingeschat.

Bezetting en functioneren van het management

Kiem Onderwijs heeft haar managementlaag op dit moment goed op orde. Voor een situatie van (tijdelijke) uitval is een protocol aanwezig en voldoende kennis en ervaring binnen de organisatie om een dergelijke situatie tijdelijk op te vangen, om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Op stafniveau is de bezetting stabiel en hierin worden geen bijzonderheden of specifieke risico's onderkend. Zowel bij vervanging van een goed functionerende KC-directeur als in geval van het vervangen van de bestuurder, bestaat er een kans dat er een verkeerde keuze gemaakt wordt en dat dit en negatief effect heeft op de organisatie als geheel. Dit is momenteel echter niet aan de orde. Voorafgaand aan de selectie van nieuwe MT-leden, KC-directeuren en de bestuurder worden er al diverse gremia betrokken bij het opstellen van het profiel en bij het daadwerkelijke wervingsproces. De kans dat een concreet en financieel risico zich voordoet wordt door het zorgvuldige traject



dat doorlopen wordt dan ook op nihil tot onwaarschijnlijk ingeschat. De impact als er onverhoopt toch een verkeerde keuze gemaakt wordt, kan wel groot zijn. Dat geldt ook voor de situatie waarin een managementfunctie tijdelijk op interim-basis vervuld zou moeten worden, vanwege hogere kosten.

Ontwikkeling richting integrale kindcentra

Op alle Kiemlocaties wordt opvang aangeboden. In de afgelopen jaren heeft Kiem er naartoe gewerkt dat nog twee partijen de opvang verzorgen op de Kiemlocaties. Dat zijn Kanteel Kinderopvang en Kiem opvang (eigen organisatie). Als de kwaliteit van opvang te wensen over zou laten, zou dit een risico met zich mee kunnen brengen. Bij Kiem opvang kan door de eigen organisatie spoedig ingegrepen worden en kunnen lange termijneffecten zoveel mogelijk vermeden worden (bijvoorbeeld een lagere instroom aan kinderen in het onderwijs op Kiemscholen). Met Kanteel Kinderopvang wordt vanuit dezelfde kwaliteitseisen eveneens intensief samengewerkt, waardoor dit risico ook zeer gering is. Het lage risico komt ook voort uit het feit dat Kiem opvang veruit de grootste aanbieder is. Dit laat onverlet dat de impact op de instroom wel groot kan zijn als het risico van verschuiving van kinderen zich voordoet.

Concurrentie

De concurrentie die Kiemscholen op dit moment ervaren is beperkt. Kiem is de grootste aanbieder in de gemeente en heeft een goede naam. Er is sprake van een 'gezonde' concurrentie met instellingen zoals Saam, Optimus en Bedir (Islamitische school), maar de vraag naar Kiemscholen blijkend uit aanmeldingen blijft hoog en momenteel is in bepaalde gevallen zelfs (te) weinig plek om

alle aanmeldingen aan te kunnen. Omdat Kiem de grootste aanbieder is, is het eerder aannemelijk dat het marktaandeel in de toekomst zou kunnen afnemen. De gemeente Maashorst staat daarbij ook nieuwe schoolinitiatieven toe. Een voorbeeld hiervan vormde de relatief nieuwe Maashorstschool in Uden, welke in 2023 echter haar deuren heeft gesloten. In het algemeen wordt het risico uit hoofde van concurrentie als laag ingeschat.

Stijging kosten van ziekteverzuim (eigen risicodragerschap)

Over 2025 bedraagt het ziekteverzuim bij Kiem opvang 5,72% wat onder het Bench gemiddelde ligt van 7,5%. Kiem opvang is eigenrisicodragers en heeft daarnaast een flexibele schil om ziekteverzuim te kunnen opvang. Bij Kiem onderwijs bedraagt dit 5,1% wat onder het Benchgemiddelde ligt van 5,7% ligt. Kiem Onderwijs is nog aangesloten bij het vervangingsfonds (VVF). In het verleden is overwogen om hier ook te kiezen voor eigenrisicodragerschap. Vanaf het moment waarop Kiem eigenrisicodragers zou worden, gaat zij de kosten van ziekte en vervanging zelf betalen. Het verzekeren van dit risico bij een verzekeringsmaatschappij brengt op haar beurt kosten met zich mee. De combinatie van ziekteverzuimpercentages en de premies voor een verzekering maken dat het op dit moment voor Kiem aantrekkelijk blijft om bij het vervangingsfonds aangesloten te blijven. Uitgaande van deze situatie is het risico uit hoofde van verzuim voor Kiem dus afgedekt en beheersbaar. Het risico dat het verzuim verder stijgt, wat tot problemen in de bezetting/capaciteit zou kunnen leiden, wordt niet als hoog ingeschat. Per 1 januari 2029 stopt echter het vervangingsfonds en is Kiem onderwijs genoodzaakt of eigenrisicodragers te worden of een ziekteverzuimpolis bij een verzekeringsmaatschappij te gaan afsluiten. In 2026 en 2027 gaan we dit onderzoeken.



Kosten van afvloeiing personeel bij disfunctioneren

Als werkgever draait Kiem Onderwijs ook op voor de kosten van afvloeiing van personeel. In bepaalde gevallen kunnen daar ook ontslaguitkeringen en transitievergoedingen bij horen. Op dit moment worden er geen grote risico's voorzien in het personeelsbestand. Medewerkers functioneren naar verwachting. Er kunnen zich wel omstandigheden voordoen die hier een verandering in brengen, waardoor afvloeiing noodzakelijk is. Vanwege steeds strenger wordende eisen aan Kiem als werkgever als het gaat om toepassing van de Wet poortwachter, dossieropbouw en inspanningsverplichtingen, is dit risico in de afgelopen jaren eerder meer dan minder geworden. Daarbij kunnen ontslaguitkeringen en bijkomende kosten in bepaalde situaties oplopen. Hierdoor worden zowel de kans als de impact ingeschat als 'mogelijk/gemiddeld'.

Tekort aan gekwalificeerd personeel

Een tekort aan (gekwatificeerd) personeel is een actueel en blijvend risico voor instellingen actief in het onderwijs en kinderopvang. Kiem heeft op dit moment geen acuut probleem qua personeelsbezetting. Wel wordt de krapte herkend en staan bepaalde vacatures langer uit. Er zijn meerdere initiatieven die Kiem heeft getroffen om als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven, om op die wijze de formatie op niveau te kunnen houden. Vanuit Kiem als werkgever wordt met een integrale bril naar de invulling van vacatures en werkzaamheden gekeken. Binnen de integrale kindcentra (IKC's) kunnen collega's gecombineerde functies, zowel binnen de kinderopvang als het onderwijs, vervullen. Ook de manier waarop groepen worden gevormd zorgt voor flexibiliteit, zoals groepen met 1,5 leerkracht of units met meerdere leerkrachten, ondersteuners en pedagogisch medewerkers. Kiem weet

veel stagiaires aan te trekken. Met name de startende groep krijgt veel aandacht, om het risico op uitval in de eerste periode zoveel mogelijk te beperken. De impact van een tekort aan gekwalificeerd personeel kan groot zijn. Kiem heeft als uitgangspunt om geen gebruik te maken van detachering/zzp'ers. Mocht dit uit nood in de toekomst alsnog nodig zijn, dan kan dit een negatieve impact hebben op de begroting. Overall gezien is de financiële impact niet als 'hoog' gekwalificeerd omdat de kosten (en op langere termijn leerlingenaantallen en bekostiging) met het personeelsverloop meebewegen.

Fiscale risico's als gevolg van schijnzelfstandigheid

Bij inhuur van werknemers (zzp'ers) bestaat een risico dat sprake is van schijnzelfstandigheid. Dit kan leiden tot verplichtingen voor Kiem uit hoofde van te betalen belastingen en premies. De kans dat dit risico zich voordoet wordt door Kiem ingeschat als gering. In beginsel wordt niet of zo weinig mogelijk gewerkt met ingehuurd krachten in het onderwijs en opvang. Waar dit (in de toekomst) noodzakelijk zou zijn, kan zaken worden gedaan met professionele partijen die gespecialiseerd zijn in het (tijdelijk) detacheren van personeel. Ook in de overige onderdelen van de organisatie wordt slechts beperkt met zzp'ers gewerkt. Kiem heeft om het risico in kaart te brengen en maatregelen te treffen, deskundig (fiscaal) advies ingewonnen en gewerkt aan een intern handboek en modelovereenkomsten. Hiermee wordt de kans op overtreding van wet- en regelgeving met financiële gevolgen, verkleind. Als een situatie zich alsnog voor zou doen, kan de impact wel aanzienlijk worden.



Negatieve uitkomsten inspecties

De afgelopen jaren hebben geen bestuurlijke onderzoeken vanuit de onderwijsinspectie plaatsgevonden. De kwaliteit van een individuele school kan fluctueren. Zeker kleinere locaties met een klein team kunnen kwetsbaarder zijn en zijn afhankelijk van het leiderschap dat op die locatie aanwezig is. Er wordt veel gedaan aan preventie en Kiem kent een streng kwaliteitsbeleid met toezicht door middel van interne audits. Iedere locatie komt ten minste eens in de drie jaar aan bod. Afgelopen jaar werd één locatie door de inspectie als onvoldoende beoordeeld. Daar is een stevig verbeterplan voor uitgevoerd en de verwachting is dat we hier weer voldoende scoren. Kiem heeft als professionele organisatie de capaciteit en de middelen om locaties en schooldirecteuren te ondersteunen in het realiseren van noodzakelijke verbeteringen. Een negatieve uitkomst zou zich vertalen in een financiële impact als de uitkomst leidt tot boetes/verlaging bekostiging of negatieve publiciteit met vermindering van kindaantallen tot gevolg. In dat geval zou de impact aanzienlijk kunnen zijn. Gezien alle (preventieve) aandacht die Kiem aan dit onderwerp besteedt, wordt de kans op een negatieve uitkomst vanuit de inspectie van dusdanige aard echter als zeer laag ingeschat, al is de kans dat verbeterpunten worden aangetroffen altijd aanwezig.

Beoordeling van het beleid en pedagogisch klimaat

In het verleden werden ouderenquêtes afgenomen, waaruit bleek dat de Kiemlocaties hoog scoorden als het gaat over de wijze waarop de medewerkers en kinderen met elkaar omgaan en hoe de vakbekwaamheid, inzet en motivatie van de medewerkers ervaren wordt. Deze enquêtes worden op dit moment niet meer afgenomen. Nog steeds worden er onderzoeken verricht, zoals het recent uitgevoerde

belevingsonderzoek waarin de kinderen centraal staan. Er zijn nieuwe belevingsonderzoeken voor ouders en medewerkers ontwikkeld en deze worden vanaf dit voorjaar afgenomen. Het pedagogisch beleid en klimaat wordt verder binnen de opvang beoordeeld en gemonitord door de GGD die jaarlijks inspecteert. Ook wordt dit thema binnen de interne audits en jaarlijks in de zelfevaluatie getoetst. Er zijn procedures voor het registreren en opvolgen van klachten. Momenteel is hier echter geen sprake van. Kiem is als organisatie goed in staat om in te spelen op de behoeften en wensen van kinderen en ouders, wat leidt tot een positieve beoordeling. De kans dat een risico met financiële impact uit hoofde van negatieve beoordelingen zich voordoet, wordt dan ook ingeschat als zeer laag.

Innovaties en ontwikkelingen

Binnen Kiem is veel aandacht voor innovatie en ontwikkelingen. Het innoverend vermogen heeft de afgelopen jaren, onder leiding van de huidige bestuurder en staf, steeds meer aandacht gekregen. Dit is een fundamentele wijziging ten opzichte van de jaren daarvoor, waarin Kiem als (te) traditioneel werd ervaren in de ogen van het management. De vrijheid tot 'uitproberen' en het werken met eigen onderzoeksteams, zorgt voor een meer innovatieve cultuur die gevoeld wordt bij een brede groep medewerkers in verschillende afdelingen binnen de organisatie. Het risico om 'achterop' te raken op het gebied van vernieuwingen, is hiermee sterk gedaald.

Verder wordt de impact ook niet als hoog ingeschat, omdat tot op heden geen signalen zijn ontvangen vanuit toezichthoudende instanties of ouders dat het innoverende vermogen van Kiem ondermaats zou zijn.

Stoppen externe aanbieder kinderopvang

Op alle schoollocaties van Kiem wordt ook kinderopvang aangeboden. De opvang wordt aangeboden door Kiem zelf of Kanteel Kinderopvang. In de situatie waarin Kanteel stopt met het aanbieden van kinderopvang (door vrijwillige terugtrekking of bijvoorbeeld faillissement) heeft Kiem de intentie om de kinderopvang in eigen beheer te organiseren. Kiem heeft een inschatting gemaakt van de opstartkosten die nodig zijn om te starten met opvang in eigen beheer. Op dit moment wordt rekening gehouden met € 60.000 per locatie. Er zijn 6 locaties waarop niet Kiem maar Kanteel de opvang aanbiedt. Hiermee is de totale financiële impact van een overgang naar volledige opvang in eigen beheer ingeschat op € 360.000. De 'kans' wordt laag ingeschat; het is de intentie om te bewegen naar opvang op meer locaties in eigen beheer, maar de verwachting is dat dit een geleidelijk en organisch proces zal worden.

PR en marketing

PR en marketing krijgt binnen Kiem veel aandacht. De rol van social media is de afgelopen jaren zeer sterk gegroeid. Ook Kiem maakt bijvoorbeeld gebruik van LinkedIn en andere kanalen voor externe communicatie. Negatieve publiciteit vanwege een incident op een van de Kiemscholen kan zich snel verspreiden en een groot bereik hebben. Om dit risico het hoofd te bieden laat Kiem zich professioneel adviseren door een partij gespecialiseerd in crisis communicatie. In een dergelijke situatie is een zorgvuldige benadering, transparantie en openheid van essentieel belang. Uitingen door het kanaal van Kiem of waarin Kiem genoemd wordt,

worden via de bestuurder geautoriseerd. Echter kunnen ook online gedragingen en uitingen van medewerkers die met Kiem geassocieerd worden, een risico in het kader van PR vormen. Hierover zijn strikte afspraken gemaakt, maar dit blijft een risico dat vanuit Kiem als werkgever niet volledig beheerst en gemonitord kan worden.

Cybersecurity en voldoen aan privacywetgeving

Het belang van cyber security wordt door het management van Kiem onderkend. Onder cybersecurity valt het beschermen van computers, mobiele apparaten, elektronische systemen, netwerken en gegevens tegen schadelijke aanvallen. Door technologische ontwikkelingen en een steeds verder gaande digitalisering is het belang van cybersecurity toegenomen en deze tendens zal zich de komende jaren voortzetten.

Te midden van deze ontwikkelingen is ook privacy en de bescherming van persoonsgegevens steeds belangrijker geworden, wat heeft geresulteerd in verschillende vormen van privacywetgeving, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de meldplicht datalekken. Risico's die hiermee verband houden kunnen tot financiële schade leiden. In geval van een hack/afpersing (d.m.v. ransomware) kunnen de kosten om dit op te lossen (af te kopen) enorm oplopen. Bij overtreding van privacywetgeving zouden boetes opgelegd kunnen worden.

Om de kans dat dergelijke risico's zich voordoen heeft Kiem al sinds meerdere jaren maatregelen getroffen. Een belangrijke beheersingsmaatregel is de door Kiem afgesloten cyberverzekering. Diverse risico's die verband houden met cyberaanvallen zijn hiermee afgedekt. De verzekeraar stelt strenge eisen aan de intern getroffen waarborgen en beveiligingsmaatregelen. Ook op dit gebied heeft Kiem dan ook geïnvesteerd, om de beveiligingsmaatregelen op

peil te houden. De getroffen maatregelen zorgen ervoor is de kans op een incident in belangrijke mate verlaagd. Daarnaast zorgt de dekking van de verzekering voor een verlaging van de financiële impact, mocht een incident zich alsnog voordoen.

Risico's inzake onderhoudskosten

De huisvesting van Kiem Onderwijs brengt onderhoudskosten met zich mee. Hieronder valt kleinschalig, frequent onderhoud, maar ook incidentele groot onderhoudswerkzaamheden die op dat moment voor hoge uitgaven kunnen zorgen. Om het risico op achterstallig onderhoud én het risico op onvoldoende financiële middelen te beperken, is een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld. Hiervoor werkt Kiem samen met een professionele partij. Deze planning draagt bij aan een tijdige uitvoering van noodzakelijke werkzaamheden en verkleint het risico op achterstallig onderhoud. Om de onderhoudskosten financieel te kunnen dragen is een onderhoudsvoorziening gevormd. Als gevolg van een stelselwijziging is de voorziening in de jaarrekening (vanaf 2024) verhoogd en bedraagt per ultimo 2024 ongeveer € 2,4 mln. Hierbij is sprake van een voorzichtige benadering en een voorziening die de uitgaven de komende ruimschoots zou moeten dekken. Hiermee is de impact van onderhoudskosten op de exploitatie en financiële positie van de stichting, qua risico inschatting verlaagd.

Uitdagingen bij ruimtegebrek

Ruimtegebrek kan een risico vormen voor de kwaliteit van het onderwijs en op pedagogisch gebied. Dit kan de ervaringen van kinderen en ouders schaden en hiermee negatieve consequenties hebben voor Kiem.

Ruimtegebrek kan daarbij leiden tot een stop in het accepteren van aanmeldingen. In geval van ruimtetekort voor het onderwijs, hoeft kinderopvang daar in de huidige situatie niet voor te wijken. Primair onderwijsinstellingen mogen op dit moment niet zelf investeren in gebouwen (nieuwbouw of uitbreiding). De gemeente is hiervoor verantwoordelijk. Een procedure tot uitbreiding verloopt daarom via een bij de gemeente in te dienen verzoek. Kiem is in dit proces dus afhankelijk van (politieke) keuzes op gemeenteniveau. Op dit moment is geen sprake van een actueel risico. De huisvesting voldoet en op de meeste locaties is sprake van recente nieuwbouw of vernieuwing. In dat opzicht is de impact van het risico in financiële zin voor de instelling, beperkt.

Risico's ten aanzien van daling van het aantal kinderen

De meerjarenbegroting van Kiem Onderwijs is gebaseerd op de laatste kinderprognoses van de gemeente. Kiem verwacht de komende jaren een licht stijgende ontwikkeling van het aantal kinderen. Dit is gebaseerd op een 'voorzichtig' scenario. Belangrijkste reden voor de optimistische verwachting is de aanhoudende vraag naar nieuwbouwwoningen en diverse woningbouwprojecten in de gemeente Maashorst. De aantrekkingskracht van de Brainport-regio voor (jonge) gezinnen heeft ook de regio in en rondom de gemeente Maashorst bereikt. Kiem verwacht daarom eerder een sterkere toename dan een daling van het aantal leerlingen. Het risico op hiermee gepaard gaande leegstand van huisvesting is hierdoor dan ook beperkt. Een positieve afwijking, ofwel een hoger leerlingenaantal dan begroot, is een reëel scenario. Hierbij is het financiële risico echter beperkt. Een toename van leerlingenaantallen zorgt voor een stijging van de inkomsten (bekostiging) en op dergelijke trends





kan Kiem inspelen bij het samenstellen van de formatie en aangepaste (meerjaren)begroting. Kiem heeft als organisatie 'tijd' om zich aan te passen aan een sterkere toename van leerlingenaantallen in de komende jaren.

Ontwikkeling (gerichte) bekostiging primair onderwijs

Kiem wordt als primair onderwijsinstelling bekostigd vanuit het ministerie van OCW. De afgelopen jaren zijn gekenmerkt door verschillende omvangrijke (incidentele) subsidies. Deze opbrengststromen bemoeilijken het begrotingsproces en zorgen daarnaast vaak voor aanvullende administratieve lasten. Vanuit de sector bestaat een sterke wens om het aantal subsidies terug te dringen, en te vervangen door (reguliere) bekostiging. Eind januari 2025 is een wetsvoorstel gerichte bekostiging in consultatie gegaan. Ook dit nieuwe financieringsinstrument kan onzekerheden en hogere administratieve lasten met zich meebrengen. Kiem kan, evenals andere onderwijsinstellingen, in de toekomst te maken krijgen met gewijzigde financieringsvormen. Het risico op de financiële positie wordt op voorhand echter niet hoog ingeschat. Kiem heeft een solide financiële basis en solvabiliteit. Bij een wijziging van de financiering gaat het in beginsel om een uitruil tussen financieringsstromen, niet om een algehele verlaging van de bekostiging in absolute zin. Daarnaast beschikt Kiem over een rendabele kinderopvangorganisatie wat de instelling als geheel weerbaarder maakt.

Gescheiden geldstromen onderwijs – opvang

De wetgeving voor (met name) het onderwijs staat nog niet toe dat er middelen die voor het onderwijs bestemd zijn, worden uitgegeven aan kinderopvang. Dit terwijl het in bepaalde gevallen heel logisch kan zijn dat deze bestedingen wel plaatsvinden. Kiem heeft hierover een belangrijke les geleerd naar aanleiding van een terugvordering die heeft plaatsgevonden door het Ministerie van OCW. Deze terugvordering van middelen heeft direct ook duidelijk gemaakt dat, als er onderwijsgeld wordt uitgegeven aan kinderopvang, de impact zeer groot kan zijn. De kans dat Kiem onderwijs nogmaals hiermee te maken krijgt is niet groot omdat het besef nu in de organisatie is doorgedrongen dat onderwijsmiddelen op dit moment nog niet besteed mogen worden aan kinderopvang.

Btw-*risico* op transacties tussen onderwijs en opvang
Zowel onderwijs als kinderopvang zijn in principe activiteiten waarover geen omzetbelasting afgedragen hoeft te worden. Bij de onderlinge uitlevering van diensten die niet heel dicht bij het onderwijs staan, kan er wel sprake zijn van btw-belaste prestaties. Om dit btw-*risico* met betrekking tot deze onderlinge uitlevering van diensten af te dekken vormen Kiem onderwijs en Kiem opvang vanaf 1 januari 2019 een fiscale eenheid waarin deze onderlinge uitlevering niet btw zijn belast. Met betrekking tot het risico voor 01-01-2019 geldt dat Kiem heeft gehandeld volgens de regelgeving "verdeling van kosten voor gemene rekening", waardoor ook in dat geval geen btw-plicht zou ontstaan. De impact is hierdoor beperkt.



3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Aantal II per 1 febr	2.842	2.869	2.909	2.937	2.940

De prognoses voor de jaren 2026, 2027 en 2028 zijn gebaseerd op de leerlingaantallen per 1 februari van het voorafgaande kalenderjaar. Op basis van deze telling wordt de bekostiging voor de aankomende kalenderjaren bepaald. De verwachting is dat het totaal aantal leerlingen voor 2026 met +40 zal toenemen en vervolgens is de verwachting dat het aantal leerlingen zal gaan stabiliseren waardoor de effecten op de bekostiging beperkt zullen zijn.

FTE (teldatum 31-12-2025)

Aantal FTE	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028	2029
bestuur/management	13,6	13,8	13,4	13,4	13,4	13,4
Personeel primair proces/ docerend personeel	164,9	169,7	162,6	161,8	162,6	161,9
Ondersteunend personeel/ overige deelnemers	27,8	27,6	29,4	28,6	28,2	28,2
Totaal	206,3	211,1	205,4	203,8	204,2	203,5

De belangrijkste factoren die de ontwikkeling van het aantal leerlingen binnen Kiem de komende jaren kunnen gaan beïnvloeden zijn mogelijke toekomstige nieuwe samenwerkingsverbanden en autonome groei van de kinderaantallen. In de gemeente Maashorst zijn de komende jaren een groot aantal nieuwbouwprojecten gepland waardoor we kunnen uitgaan dat de leerlingenaantallen zullen gaan groeien in de komende jaren. Door middel van meerjaren-prognoses houden we deze ontwikkelingen in de gaten zodat we hier tijdig op kunnen inspelen. Daarbij blijft de krappe arbeidsmarkt een uitdaging.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

	2024	Begroting verslagjaar 2025	Realisatie verslagjaar 2025	2026	2027	2028	2029	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN									
Rijksbijdragen	22.072.538	22.935.808	24.712.663	25.010.000	25.295.000	25.494.000	25.520.000	1.776.854	2.640.124
Overige overheidsbijdragen en subsidies	231.853	102.644	159.023	163.000	104.000	104.000	104.000	56.379	-72.830
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige baten	1.521.612	1.754.535	1.992.395	1.780.000	1.746.000	1.748.000	1.748.000	237.860	470.782
TOTAAL BATEN	23.826.004	24.792.987	26.864.080	26.953.000	27.145.000	27.346.000	27.372.000	2.071.093	3.038.077
LASTEN									
Personeelslasten	20.461.476	21.165.875	21.588.442	22.875.000	22.898.000	23.161.000	23.269.000	422.567	1.126.966
Afschrijvingen	521.835	565.662	550.606	600.000	635.000	594.000	551.000	-15.055	28.771
Huisvestingslasten	1.801.404	1.970.419	2.286.697	2.044.000	2.041.000	2.041.000	2.041.000	316.278	485.294
Overige lasten	1.713.777	1.942.032	1.949.292	2.095.000	2.232.000	2.211.000	2.173.000	7.260	235.515
TOTAAL LASTEN	24.498.492	25.643.987	26.375.038	27.614.000	27.806.000	28.007.000	28.034.000	731.050	1.876.545
SALDO									
SALDO BATEN EN LASTEN	-672.488	-851.000	489.043	-661.000	-661.000	-661.000	-662.000	1.340.043	1.161.531
Saldo financiële baten en lasten	354.471	330.000	326.621	140.000	140.000	140.000	140.000	-3.379	-27.850
Resultaat deelnemingen	216.963	164.204	296.805	187.000	193.000	211.000	223.000	132.601	79.842
TOTAAL RESULTAAT	-101.054	-356.796	1.112.469	-334.000	-328.000	-310.000	-299.000	1.469.265	1.213.523



Verklaring van de belangrijkste verschillen tussen het resultaat in het verslagjaar en de begroting:

De totale baten in 2025 komen uit op € 26.864.000 ofwel 8,35% hoger dan begroot.

Dit wordt veroorzaakt door de volgende posten:

Hogere (Rijks)bijdragen + € 1.777.000

- Dit betreft de prijsbijstelling voor het jaar 2025 vanuit DUO € 707.000
- De vordering op OCW n.a.v. de uitspraak van de Raad van State op 25-03-2026 € 806.000
- Hogere toegekende gelden vanuit budget Professionalisering en Begeleiding van Startende leraren en schoolleiders vanuit de onderwijsregio € 119.000
- Extra ontvangen baten SWV voor opstartkosten Tandem inzake o.a. combikleuter-Groep, onderwijsprogramma thuiszitten en extra bijdrage voor reeds geleverde Inspanningen door Kiem € 145.000

Overige overheidsbijdragen, subsidies en baten + € 294.000, specificatie o.a.:

- Subsidies NT2 regisseur waar weer loonkosten tegenover staan € 56.000
- Hogere verhuuropbrengsten en exploitatiekosten Florent en De Wijde Wereld € 109.000
- Hogere doorbelasting administratie- en beheerskosten aan opvang € 129.000

De totale kosten in 2025 vallen € 731.000 hoger uit dan begroot. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de volgende posten:

Personele lasten + € 423.000, specificatie:

- Betreft hogere loonkosten door cao-verhoging maar ook lagere loonkosten door toekenning aan subsidie verbetering basisvaardigheden € 177.000
- Hogere inhuur externe advieskosten zoals vernieuwen statuten, optimalisatie Afas en frauderisicoanalyse € 139.000

Afschrijvingskosten - € 15.000, nagenoeg conform begroting

Huisvestingslasten + € 316.000, specificatie o.a.:

- Hogere dotatie onderhoudsvoorziening, betreft o.a. verbouwing Mulderke waar Geplande onderhoudswerkzaamheden naar voren zijn gehaald vanuit efficiency en vanuit subsidievoordelen € 240.000
- Hogere onderhoudskosten € 37.000
- Overige diverse huisvestingslasten € 39.000

Overige lasten + € 7.000 o.a.:

- Door meer uitgaven inzake software, licentiekosten en overige ICT € 171.000
- Minder uitgegeven aan NPO dan begroot € 164.000 -/-

In de begroting voor 2025 hadden we rekening gehouden met een positieve rentebaten van € 330.000, echter vanwege de sterk gedaalde rentetarieven in 2025 bedragen deze voor 2025 een bedrag van € 164.000. Dit rendement wordt behaald met het spaarproduct schatkistbankieren. Hiermee hebben we in 2025 een gemiddeld rendement behaald van de 2,2% op onze spaartegoeden terwijl dit bij de Rabobank rond de 1,65% ligt indien je een tijdslootspaarrekening opent met een wachttijd voor opname van 90 dagen (schatkistbankieren is vrij opneembaar) en 1,1% bij vrij opneembaar. Echter bij beide spaarrekeningen geldt een maximum spaarbedrag van 5 mln. waarover deze rente wordt vergoed en daarboven bedraagt de rentevergoeding 0%. Als gevolg van de uitspraak van de Raad van State dat OCW ongegrond heeft gekort op de bekostiging in 2022 moet OCW over dit bedrag met terugwerkende kracht de wettelijke rente vergoeden. Dit komt neer op een rentebaten van € 162.000.

Verklaring van de belangrijkste verschillen tussen het resultaat van 2025 en het resultaat van 2024:

In het jaar 2025 zijn meer Rijksbijdragen ontvangen doordat het aantal leerlingen hoger was en doordat OCW de onterechte toegepaste korting als gevolg van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging in 2022 dient te gaan uitbetalen. Daarnaast heeft per 1 november 2025 een CAO-verhoging plaatsgevonden waardoor de bekostiging ook hoger is uitgekomen. Daarentegen zijn de personele lasten ook hoger in 2025 als gevolg van deze hogere cao-aanpassingen.

De overige lasten zijn in 2025 hoger ten opzichte van

2024 door hogere kosten inzake advieskosten, software- en licentiekosten, overige ICT en daarnaast de extra kosten m.b.t. optimalisatie van Afas, wijzigingen in de statuten en het opstellen van een frauderisicoanalyse. De financiële baten in 2025 vielen enerzijds tegen door een lagere rente op het schatkistbankieren en anderzijds mee door de toegekende rentevergoeding op het nog te ontvangen bedrag vanuit OCW inzake de onterechte korting op de bekostiging als gevolg van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging in 2022.

Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

De Rijksbijdragen bestaan uit de opbrengsten van OCW en gelden vanuit het Samenwerkingsverband PO 30 06. Deze laten na het jaar 2025 een stabilisatie zien als gevolg van de stabiele ontwikkeling van het aantal leerlingen. Voor het jaar 2026 is een resultaat van -/- € 334.000 begroot, dit is inclusief het deelnemingsresultaat van Kiem opvang. Het resultaat voor Kiem Onderwijs zonder het deelnemingsresultaat komt uit op -/- € 521.000. Door de gerealiseerde positieve resultaten in de jaren 2021, 2022 en 2023 als gevolg van de ontvangen NPO gelden, is er in de begrotingen in de jaren 2025 tot en met 2028 opgenomen dat de uitgaven op deze gelden zullen gaan plaatsvinden voor een bedrag van € 500.000 per jaar. Daarnaast zijn er in 2022 baten vooruit ontvangen voor de pensioencompensatie en CAO-aanpassingen, die betrekking hebben op kosten voor de komende jaren en met een bestemmingsreserve per 31 december 2022 zijn geormerkt in het eigen vermogen. Dit resulteert ook voor de komende jaren in een negatief begroot bedrag ad € 21.000.



Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar 2024	Realisatie verslagjaar 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
ACTIVA						
VASTE ACITVA						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	4.191.494	4.425.148	4.293.580	4.000.251	3.764.733	3.613.582
Financiële vaste activa	1.036.794	1.333.599	1.506.738	1.699.738	1.910.738	2.133.738
Totaal vaste activa	5.228.288	5.758.747	5.800.318	5.699.989	5.675.471	5.747.320
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	1.786.474	2.737.677	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Liquide middelen	7.821.058	7.210.116	8.558.753	8.324.659	8.048.219	7.660.667
Totaal vlottende activa	9.607.532	9.947.792	9.758.753	9.524.659	9.248.219	8.860.667
TOTAAL ACTIVA	14.835.820	15.706.540	15.559.071	15.224.648	14.923.690	14.607.987
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	2.919.922	3.817.487	2.327.474	2.245.774	2.164.075	2.082.375
Bestemmingsreserves publiek	2.904.273	2.740.958	2.829.262	2.308.012	1.786.762	1.265.512
Bestemmingsreserves privaat	1.791.140	2.169.359	2.419.834	2.694.784	2.987.733	3.292.683
Overige reserves en fondsen						
Totaal eigen vermogen	7.615.335	8.727.804	7.576.570	7.248.570	6.938.570	6.640.570
VOORZIENINGEN	3.213.845	3.202.860	3.382.501	3.376.078	3.385.120	3.367.417
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	4.006.639	3.775.876	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
TOTAAL PASSIVA	14.835.820	15.706.540	15.559.071	15.224.648	14.923.690	14.607.987



Belangrijkste mutaties in balansposten jaar 2025 ten opzichte van 2024:

De materiële vaste activa zijn toegenomen door meer investeringen dan het jaar ervoor, met name door de verbouwing bij 't Mulderke voor de renovatie en aanvulling van meubilair op diverse locaties. Daarnaast is er ook een start gemaakt met de vervangingsinvestering van laptops voor medewerkers. De financiële vaste activa is toegenomen met het deelnemingsresultaat van Kiem Opvang B.V. voor het jaar 2025.

Onder de vorderingen vallen de debiteuren welke zijn afgenomen. De overige vorderingen zijn per balansdatum toegenomen. Hieronder vallen de te ontvangen bedragen zoals huurfacturen (verschuiving met de postdebiteuren) en ook de opgenomen vordering op OCW inclusief de rente over de jaren 2022 t/m 2025. De post overlopende activa kent een afname door de egalisatie van diverse licentiejaarkosten. De liquide middelen zijn afgenomen door een negatieve kasstroom. Daarnaast zijn voor de uitbereiding van De Wijde Wereld en voor de renovatie van 't Mulderke in 2023 al voorschoten ontvangen welke in 2024 en 2025 zijn uitgegeven.

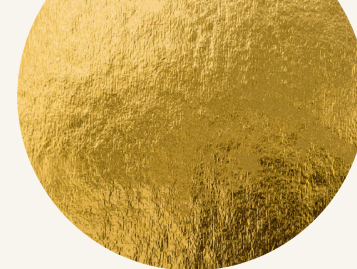
Het eigen vermogen is toegenomen door de behaalde winst in het jaar 2025. De voorzieningen laten een stabiel beeld zien. De kortlopende schulden zijn afgenomen door de al gedane uitgaven voor de verbouwing van de Wijde Wereld en de renovatie van 't Mulderke. De post crediteuren en nog te betalen belastingen zijn beide toegenomen net als de post overige kortlopende schulden en overlopende passiva door reserveringen van het vakantiegeld en inschattingen van nog te betalen bedragen waaronder het vervangingsfonds.

Toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbalans:

De materiële vaste activa zullen zich vrij stabiel ontwikkelen in de toekomst en de financiële vaste activa stijgen door positieve deelnemingsresultaten van Kiem Opvang B.V. in de komende jaren. Het eigen vermogen zal dalen de komende jaren door de geplande uitgaven op NPO gelden.



3.3 FINANCIËLE POSITIE



Kengetallen

Kengetallen	Realisatie vorig jaar 2024	Realisatie verslag-jaar 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	72,99%	75,96%	70,44%	69,79%	69,18%	68,51%	Ondergrens: < 30%
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	3149%	32,10%	27,97%	26,57%	25,24%	24,14%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	239,79%	263,46%	212,15%	207,06%	201,05%	192,62%	Ondergrens: 150% (bij totale baten onder €3 mln), 100% (bij totale baten tussen €3 mln en €12 75% (bij totale baten boven €12 mln)
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-132%	3,00%	-192%	-191%	-190%	-190%	Afhankelijk van de financiële positie
Bovenmatig eigen vermogen totaal eigen vermogen +/- normatief eigen vermogen in euro's	€709.838	€1017.506					Bovenengrens: > 1
totaal eigen vermogen / normatief eigen vermogen in ratio	1,14	1,18					

Toelichting op de financiële positie

Aan de hand van bovenstaande kengetallen en signaleringswaarden is te zien dat alle kengetallen boven de signaleringswaarde scoren. Hierbij kunnen we concluderen dat Kiem een gezonde financiële organisatie is. Met betrekking tot de signaleringswaarde bovenmatig eigenvermogen scoren we 1,18 en hiermee scoren we 0,18 boven de richtlijn. Dit wordt veroorzaakt door de in 2026 toegekende onterechte korting die in 2022 door OCW is gedaan als gevolg van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging. M.b.t. dit bovenmatig vermogen, in 2026 zal in overleg met de kindcentrumraden, centrale kindcentrumraad en het MT plannen worden gemaakt om deze middelen de komende jaren duurzaam te gaan inzetten zoals bijvoorbeeld investeringen in kennisoverdracht (teach the teacher) en het verder onderzoek doen in inclusie onderwijs.

3.4 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Per 1-1-2023 is de bekostiging van het primair onderwijs vereenvoudigd. Een van de wijzigingen betreft het toekennen van bekostiging op kalenderjaarbasis in plaats van op schooljaarbasis. Een gevolg van deze nieuwe bekostigingssystematiek is dat de beschikking over de overgangsperiode augustus/december 2022 is gebaseerd op het betaalritme van OCW en niet op 5/12e deel van de schooljaarbeschikking die voorheen werd afgegeven. Schoolbesturen in de PO-sector werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met ongeveer 7% gekort op de bekostiging. Dit komt voor ons schoolbestuur neer op € 805.608.

Kiem heeft zich aangesloten bij 221 andere schoolbesturen die samen met de PO Raad bezwaar hebben gemaakt tegen de (eenmalige) gevolgen van de overgang op de nieuwe bekostigingssystematiek. Het bezwaar is op 30-11-2022 door de minister ongegrond verklaard. Samen met de andere schoolbesturen heeft Kiem bezwaar aangetekend hierop. Op 15-2-2024 vond bij de rechtbank in Utrecht de zitting hierover plaats. De Rechtbank heeft op 21 juni 2024 uitspraak gedaan in de gezamenlijke beroepsprocedure tegen de toekenning van te weinig bekostiging door de minister in de periode augustus - december 2022. De schoolorganisaties zijn volledig in het gelijk gesteld.

Vervolgens is het ministerie van OCW in beroep gegaan tegen de uitspraak van de rechtbank omdat staatssecretaris Mariëlle Paul van mening was dat de toegekende bekostiging wel voldoende was.

Op 25 maart 2026 heeft Raad van State hierover uitspraak gedaan in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus - december 2022. Wederom zijn de schoolorganisaties volledig in het gelijk gesteld. Naast dit bedrag dient OCW over dit bedrag met terugwerkende kracht de wettelijke rente te vergoeden ad. € 162.166. Betaling van deze bedragen(totaal € 967.774) zal plaatsvinden in 2026. Deze baten zijn opgenomen in de jaarrekening van 2025.





4.1 SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/ of commissies*
Mw. C. Moonen	Voorzitter (vanaf 01-09-2022)	Marketing en sales directeur Dingemans bedrijven (betaald)	Algemeen
Dhr. P. Hellings	Lid	Lid RvT Stichting Mondiaen in Tilburg (betaald)	Bedrijfsvoering
Dhr. B. Franssen	Lid (vanaf 01-02-2022)	GZ-psycholoog Samenwerkingsverband VO Passend Onderwijs Eindhoven De Kempen (betaald)	Kwaliteit en Ontwikkeling
Dhr. J. Versluijs	Lid (vanaf 01-02-2022)	Senior bedrijfsjurist Fontys Hogeschool Lid RvC Woonstichting Land van Altena Lid jeugdcommissie Voetbalvereniging Wilhelmina'26	Juridische zaken

4.2 ROOSTER AAN- EN AFTREDEN PER 31-12-2025

Naam	1e benoeming	1e herbenoeming	2e herbenoeming	aftredend	afgetreden	functie
Dhr. P. Hellings	1-8-2018	1-8-2021	1-8-2024	1-10-2026		lid
Mw. C. Moonen	1-2-2022	1-2-2025	1-2-2028	1-2-2030		Voorzitter
Dhr. B. Franssen	1-2-2022	1-2-2025	1-2-2028	1-2-2030		lid
Dhr. J. Versluijs	1-2-2022	1-2-2025	1-2-2028	1-2-2030		lid

*Er is een mogelijkheid tot kortere/langere herbenoeming.
Zolang de maximale termijn van 8 jaar na de 1e benoeming niet wordt overschreden.
De benoemingsperiode wordt per herbenoeming geagendeerd.*

4.2 VERGOEDING RVT

De vergoeding die is verstrekt aan de leden van de raad van toezicht bedroeg in 2025 voor de voorzitter een bedrag van € 8.000, - en voor een lid een bedrag van € 6.000,-. Hiermee blijven deze verstrekte bedragen in 2025 onder het bezoldigingsmaximum.

4.3 HOE HET TOEZICHT IS VORMGEGEVEN

De leiding van Kiem onderwijs en opvang is in handen van het College van Bestuur (CvB), die daarmee ook het bevoegd gezag vormt van de organisatie. Op het functioneren van het CvB wordt toegezien door de Raad van Toezicht (RvT). De RvT toetst of het CvB bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de stichting Kiem onderwijs en Kiem Opvang BV, in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en Kiem opvang en een zorgvuldige en evenwichtige afweging maakt van de belangen van allen die bij stichting Kiem onderwijs en Kiem Opvang BV betrokken zijn.

Stakeholders van de stichting en Kiem opvang zijn in dat kader iedereen die een direct of indirect belang heeft bij de organisatie, waaronder in ieder geval (maar niet limitatief begrepen) de ouders/verzorgers, kinderen, medewerkers, de gemeente, het samenwerkingsverband passend onderwijs, andere po en vo scholen in de gemeente Maashorst en andere partners in de voorschoolse opvang in de gemeente Maashorst.



4.4 VERSLAG INTERN TOEZICHT

(jaarverslag opgemaakt door RvT)

Activiteiten in het jaar 2025

In 2025 hebben zeven momenten van overleg plaatsgevonden met het CvB en één moment met de CKR. In 2025 heeft het CvB verantwoording afgelegd aan de RvT over de volgende onderwerpen:

- De jaarrekening 2024;
- De gezamenlijke ambities van Kiem onderwijs voor het schooljaar 2025-2026;
- Het nieuwe koersplan 2021-2025;
- De opbrengsten van het onderwijs;
- Het integrale personeelsbeleid;
- Volgens de wettelijke uitgangspunten uit de Code Goed Bestuur PO heeft het college van bestuur zich proactief verantwoord aan de raad van toezicht. Door scheiding tussen bestuur en toezicht is iedere vergadering de tegenspraak georganiseerd. De raad van toezicht heeft gevraagd en ongevraagd het college van bestuur de uitgangspunten uit de genoemde code laten toepassen of om uitleg gevraagd;
- Periodieke verantwoording over rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen. De planning en controle cyclus is inmiddels ingebed in onze organisatie. De jaarkalender schrijft voor wanneer verantwoording afgelegd dient te worden. Procedures, functiescheiding en naleving van de richtlijnen uit de code vormen nu vaste waarden;
- Beleid huisvesting.



Daarnaast heeft de RvT de volgende activiteiten verricht:

- De opdracht verstrekt tot het uitvoeren van de accountantscontrole;
- Twee keer overleg gevoerd met de CKR;
- Goedkeuring verleend voor de jaarplanning met betrekking tot formele stukken;
- Het zelfevaluatie en ontwikkeltraject van RvT en CvB;
- Vier bezoeken directeuren en kindcentra.

De RvT heeft vastgesteld dat de resultaten van Kiem onderwijs en Kiem opvang B.V. zowel qua onderwijsresultaten als op het financiële vlak in orde zijn. De volgende aspecten zullen de volgende periode aan de orde blijven komen:

- Voortgang van de koers;
- Kwaliteitsbeleid congruent maken aan de Kiemkoers;
- Bedrijfsvoering;
- IKC-ontwikkeling;
- Anders organiseren in personeelsbeleid;
- Bezuinigingen en krimp in het onderwijs en de gevolgen voor Kiem onderwijs en opvang;
- Gebouwenbeheer en inkoopbeleid.

Namens de leden van de raad van toezicht,

Conny Moonen, voorzitter



BIJLAGE VERWIJZINGEN

Centrale Kindcentrum Raad

[Jaarverslag CKR 2023-2024](#)

[Speerpunten 2024-2025](#)

Klachtenregeling voor ouders/verzorgers Kiem onderwijs

[Landelijke klachtencommissie onderwijs](#)

Geschillencommissie ouders/verzorgers Kiem opvang

[De Geschillencommissie](#)

[Kiem Klachtenwijzer voor ouders/verzorgers](#)

Klachtenregeling voor medewerkers

[Kiem Klachtenregeling voor medewerkers](#)

later is al begonnen
nu is het moment
wij geloven in jou
en in onze Kiemkracht!

doe je mee?





kiem

onderwijs • opvang

kracht in ieder kind

**13 KINDCENTRA
VAN 0 TOT 13 JAAR**

**1 SAMENWERKINGS-
VERBAND**

**3117
KINDEREN**

**12468
OPA'S EN OMA'S**

**1 GEMEENTE
MAASHORST**

**22X MAASHORST
HANDEN INEEN**

**ONDERWIJS
EN OPVANG**

**7X KIEM
OPVANG EN
6X KANTEEL
OPVANG**

458 PROFESSIONALS

**IEDERE DAG 278004X
EEN GLIMLACH VAN EEN KIND**



Stichting Kiem Onderwijs

Rapport inzake de jaarstukken

2025

INHOUDSOPGAVE

PAGINA

Jaarverslag

Aanbieding	3
Financiële positie	4
Resultaat	5
Kengetallen	6

Jaarrekening

B1 Grondslagen	7
B2 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	16
B3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	18
B4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	19
B5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans per 31 december 2025	20
Model G geoormerkte doelsubsidies OC&W	24
B6 Niet uit de balans blijvende verplichtingen	25
B7 Overzicht verbonden partijen	27
B8 Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	28
B9 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	31
B10 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025	33
B11 Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans per 31 december	34
B12 Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	38

Overige gegevens

C1 Controleverklaring	44
C2 Gebeurtenissen na balansdatum	48

Bijlage(n)

D1 Gegevens over de rechtspersoon	49
-----------------------------------	----

Aanbieding

De Stichting Kiem Onderwijs biedt u hierbij aan het rapport inzake de jaarstukken over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2025 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025, welke beide zijn voorzien van de nodige specificaties en toelichtingen.

Het bestuursverslag en de overige gegevens completeren de jaarstukken.

Financiële positie

Ter verkrijging van een inzicht in de financiële positie van het bestuur dienen de navolgende overzichten. Deze zijn gebaseerd op de gegevens uit de jaarrekening.

Ter analyse van de financiële positie dient de volgende opstelling, welke is gebaseerd op de gegevens uit de geconsolideerde balans:

Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2025		31-12-2024	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Materiële vaste activa	5.387.474	31,6%	5.166.356	32,4%
Vorderingen	2.347.359	13,8%	1.520.392	9,5%
Liquide middelen	9.290.946	54,6%	9.281.458	58,1%
	<u>17.025.779</u>	<u>100,0%</u>	<u>15.968.206</u>	<u>100,0%</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	8.727.804	51,3%	7.615.335	47,7%
Voorzieningen	3.657.325	21,5%	3.611.566	22,6%
Langlopende schulden	92.272	0,5%	92.272	0,6%
Kortlopende schulden	4.548.378	26,7%	4.649.033	29,1%
	<u>17.025.779</u>	<u>100,0%</u>	<u>15.968.206</u>	<u>100,0%</u>

Resultaat

Het nettoresultaat over 2025 bedraagt € 1.112.469 tegenover € -101.054 over 2024.

De nettoresultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Baten			
Rijksbijdrage OCW	24.712.663	22.935.808	22.072.538
Opbrengsten Opvang	8.585.049	8.290.380	7.197.134
Overige overheidsbijdragen en subsidies	159.023	102.644	231.853
Overige baten	866.765	1.772.135	569.748
Totaal baten	34.323.499	33.100.967	30.071.274
Lasten			
Personele lasten	27.963.771	27.603.771	25.768.470
Afschrijvingen	645.329	672.937	616.540
Huisvestingslasten	2.417.990	2.444.419	1.905.321
Overige lasten	2.456.518	2.463.842	2.197.841
Totaal lasten	33.483.608	33.184.970	30.488.172
Saldo baten en lasten	839.891	-84.002	-416.898
Financiële baten en lasten	353.211	355.000	372.095
Resultaat vóór belastingen	1.193.102	270.998	-44.803
Belastingen	-80.633	0	-56.251
Nettoresultaat na belastingen	1.112.469	270.998	-101.054

Voor een analyse van het bestuur wordt verwezen naar het jaarverslag.

Balanskengetallen		2025	2024
Solvabiliteit 1	Eigen vermogen	8.727.804	7.615.335
	Passiva	15.706.540	14.835.820
		55,57%	51,33%
Solvabiliteit 2	Eigen vermogen + Voorzieningen	11.930.663	10.829.180
Signaleringswaarden: < 0,3	Passiva	15.706.540	14.835.820
		75,96%	72,99%
Liquiditeit (current ratio)	Vlottende Activa	9.947.792	9.607.532
Signaleringswaarden: Funderend onderwijs < 0,75	Kortlopende schulden	3.775.876	4.006.639
		263,46%	239,79%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen	8.727.804	7.615.335
Signaleringswaarden: < 0,05	Totale baten incl. financiële baten	27.190.701	24.180.475
		32,10%	31,49%
Kapitalisatiefactor	Activa	15.706.540	14.835.820
	Gebouwen	1.871.658	1.808.200
	Activa -/- gebouwen	13.834.882	13.027.619
	Totale baten incl. financiële baten	27.190.701	24.180.475
		50,88%	53,88%
Rentabiliteit	Resultaat incl. deelneming	1.112.469	-101.054
Signaleringswaarden: 3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10	Totale baten	26.864.080	23.826.004
		4,14%	-0,42%
	Resultaat excl. deelneming	815.664	-318.017
	Totale baten	26.864.080	23.826.004
		3,04%	-1,33%
Personele lasten / totale lasten	Personeelslasten	21.588.442	20.461.476
	Totale lasten	26.375.038	24.498.492
		81,85%	83,52%
Huisvestingsratio	Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen	2.286.697	1.801.404
Signaleringswaarden: funderend onderwijs > 0,10	Totale lasten	26.375.038	24.498.492
		8,96%	7,66%

B1 Grondslagen

Algemeen

Stichting Kiem Onderwijs is feitelijk gevestigd Meerloseweg 3, 5402 XH te statutaire vestigingsplaats Uden en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41081181.

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Kiem Onderwijs te Uden, en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit het verzorgen van primair onderwijs en kinderopvang in de regio Uden.

Continuïteit

Het eigen vermogen van Stichting Kiem Onderwijs bedraagt per 31 december 2025 € 8.727.804 positief.

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

Groepsverhoudingen

Stichting Kiem Onderwijs staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

Geconsolideerde maatschappijen.

<u>Naam</u>	<u>Statutaire zetel</u>	<u>Aandeel in het geplaatste kapitaal</u>
Stichting Kiem Onderwijs	Uden	N.v.t.
Kiem Opvang B.V.	Uden	100%

Grondslagen voor de consolidatie

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

De financiële gegevens van Stichting Kiem Onderwijs zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening zodat, gebruikmakend van art. 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

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

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van Stichting Kiem Onderwijs zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 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 desbetreffende jaarrekeningposten.

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Kiem Onderwijs en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

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

Vergelijkende cijfers

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

Er wordt afgeschreven vanaf het jaar van aanschaf +1, derhalve afgeschreven vanaf 1 januari 2026 voor investeringen aangegaan in 2025.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Investerings onder de € 500,00 worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Het economisch eigendom van de gebouwen is in handen van de gemeente en het juridisch eigendom berust bij het schoolbestuur. Voor een deel van de grond en een deel van het gebouw van De Wijde Wereld ligt het economische eigendom bij Stichting Kiem Onderwijs.

Voor kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passivazijde van de balans.

Financiële vaste activa

De effecten (beleggingsportefeuille) worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde op balansdatum. De marktwaarde is een representatie van de geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa zijn actieve belastinglatenties gewaardeerd, voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn waarmee de voorwaartse verliescompensatie benut kan worden. De actieve belastinglatentie wordt opgenomen tegen nominale waarde en gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

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

Vordering en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn (nagenoeg) gelijk aan de nominale waarde. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

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

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking van het bestuur en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel, bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag. Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserve komen, een inschatting van het totaal van de uitgaven en een inschatting in welk jaar de uitgaven zullen worden gedaan.

Bestemmingsreserve verhuur

Bestemmingsreserve verhuur bestaat uit het verschil tussen de opbrengsten en kosten van de verhuur van het private deel van de Wijde Wereld.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare verplichtingen die op balansdatum bestaan en waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op de activa in mindering zijn gebracht. Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst zullen worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op de balansdatum aanwezig zijn.

Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Pensioenvoorziening

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

De stichting heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van tekorten bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

Per 31 december 2025 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 123,5%.

Voorzieningen onderhoud

De onderhoudsvoorziening beoogt kostenegalisatie voor de uitgaven van groot planmatig onderhoud aan onroerende zaken die door de jaren heen een onregelmatig verloop hebben. De dotaties aan de voorziening zijn gebaseerd op de meerjarenonderhoudsbegroting die een periode kent van 40 jaar. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening is, rekening houdend met geplande dotaties, toereikend voor het uit te voeren onderhoud in de periode waarvoor de meerjarenbegroting strekt.

Stichting Kiem Onderwijs maakt gebruik van de tijdelijke regeling waarbij het voor de boekjaren 2020, 2021, 2022 en 2023 is toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijspand, gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat.

Voorzieningen jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties die op grond van een cao dienen te worden betaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de datum van indiensttreding / een fictieve indiensttredingsleeftijd van 25 jaar, blijfkans-percentages en een uitkering bij 25- en 40-jarig jubileum conform de cao. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde, de discontovoet bedraagt 0,0%.

Voorzieningen duurzame inzetbaarheid

Conform artikel 8A.3 cao PO is een voorziening duurzame inzetbaarheid gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige opname. Met het personeel zijn afspraken gemaakt over de gespaarde uren.

Voorzieningen generatiepact

De voorziening is berekend op basis van de toekomstige kosten van het deel van de werktijdfactor waarvoor de medewerker geen arbeid meer verricht. De afspraken zijn vastgelegd en gelden voor werknemers die 63 jaar en ouder zijn.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De op korte termijn (binnen één jaar) verschuldigde aflossingen worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Schulden aan kredietinstellingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

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

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

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

Rijksbedragen OCW/EL&I

Onder de Rijksbedragen OCW worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen. De Rijksbedragen worden toegerekend aan het verslagjaar 2025.

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva. Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen

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

Omzet

Opbrengsten: Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is, wordt de opbrengst met betrekking tot die dienst verwerkt naar rato van de verrichte prestaties.

Overige baten

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

Personele lasten

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

Pensioenlasten

Stichting Kiem Onderwijs heeft voor haar werknemers een toegezegd pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de Stichting Kiem Onderwijs. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Stichting Kiem Onderwijs betaalt hiervoor de premies waarvan 70% door de werkgever wordt betaald en 30% door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Naar de stand van ultimo december 2025 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds 123,5% (bron: website www.abp.nl, d.d. 07-04-2026). Stichting Kiem Onderwijs heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Kiem Onderwijs heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende immateriële en materiële vaste activa. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het jaar van de aanschaf +1, derhalve afgeschreven vanaf 2026.

	aantal jaar
Gebouwen en terreinen	40
Verbouwingen	25
Inventaris	15
Machines en installaties	5
ICT-digiborden	8
ICT-apparatuur overig	3-4 of 5
Leermiddelen, spel- en ontwikkelingsmaterialen	8

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Financieel resultaat

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

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Kiem Onderwijs wordt toegerekend.

Grondslag voor financiële instrumenten en risicobeheersing

Stichting Kiem Onderwijs loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt Stichting Kiem Onderwijs risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Stichting Kiem Onderwijs risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottende activa worden verantwoord.

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.
Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen is opgenomen onder de operationele activiteiten.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Kiem Onderwijs.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

B2 Geconsolideerde balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

Activa	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Gebouwen en terreinen	2.231.404	2.185.564
Inventaris en apparatuur	2.713.491	2.652.645
Leermiddelen	442.579	328.148
	<u>5.387.474</u>	<u>5.166.357</u>
Vlottende activa		
Vorderingen		
Debiteuren	85.492	237.112
Vorderingen op Ministerie van OCW	-	-
Vorderingen op de Gemeente	1.647	20.692
Overige vorderingen	1.841.121	815.900
Overlopende activa	419.098	446.688
	<u>2.347.359</u>	<u>1.520.392</u>
Liquide middelen	9.290.946	9.281.457
Totaal activa	<u>17.025.779</u>	<u>15.968.206</u>

Passiva

	31-12-2025		31-12-2024
	€		€
Eigen vermogen			
Eigen vermogen		8.727.804	7.615.335
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	2.770.631		2.750.178
Personele voorzieningen	886.694		861.388
		3.657.325	3.611.566
Langlopende schulden			
Overige langlopende schulden	92.272		92.272
		92.272	92.272
Kortlopende schulden			
Schulden aan gemeente	-		147.929
Crediteuren	578.056		627.234
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.265.664		1.108.021
Schulden terzake pensioenen	429.625		395.829
Overige kortlopende schulden	1.278.698		1.516.255
Overlopende passiva	996.335		853.765
		4.548.378	4.649.033
Totaal passiva		17.025.779	15.968.206

B3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
Baten			
Rijksbijdrage OCW	24.712.663	22.935.808	22.072.538
Opbrengsten Opvang	8.585.049	8.290.380	7.197.134
Overige overheidsbijdragen en subsidies	159.023	102.644	231.853
Overige baten	866.765	1.772.135	569.748
Totaal baten	34.323.499	33.100.967	30.071.274
Lasten			
Personele lasten	27.963.771	27.603.771	25.768.470
Afschrijvingen	645.329	672.937	616.540
Huisvestingslasten	2.417.990	2.444.419	1.905.321
Overige lasten	2.456.518	2.463.842	2.197.840
Totaal lasten	33.483.608	33.184.970	30.488.172
Saldo baten en lasten	839.891	-84.002	-416.898
Financiële baten en lasten	353.211	355.000	372.095
Resultaat vóór belastingen	1.193.102	270.998	(44.803)
Belastingen	-80.633	0	-56.251
Nettoresultaat na belastingen	1.112.469	270.998	-101.054

B4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	2025 €	2024 €
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	839.891	-416.898
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	574.800	532.942
Mutaties voorzieningen	45.759	101.172
Verandering in vlottende middelen:		
- Vorderingen (-/-)	-826.967	-658.472
- Effecten	0	0
- Schulden	-100.654	-670.521
	<u>-927.622</u>	<u>-1.328.993</u>
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	532.829	-1.111.777
Ontvangen interest	164.456	354.471
Betaalde interest (-/-)	188.755	17.624
Betaalde vennootschapsbelasting (-/-)	-80.633	-56.251
	<u>272.578</u>	<u>315.844</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	805.406	-795.933
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	-866.445	-941.068
Desinvesteringen materiële vaste activa (+/+)	70.528	111.588
Mutaties financiële vaste activa (-/-)	0	0
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-795.917	-829.480
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie geldmiddelen	<u>9.489</u>	<u>-1.625.412</u>
Beginstand liquide middelen	9.281.457	10.906.868
Eindstand liquide middelen	9.290.946	9.281.457
Mutatie liquide middelen	<u>9.489</u>	<u>-1.625.412</u>

B5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans per 31-12-2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Gebouwen en terreinen	2.231.404	2.185.564
Inventaris en apparatuur	2.713.491	2.652.645
Leermiddelen	442.579	328.148
	<u>5.387.474</u>	<u>5.166.357</u>

Het verloopoverzicht van de MVA is als volgt:

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Leermiddelen	Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs t/m 2024	2.865.254	5.839.625	1.518.850	10.223.729
Cumulatieve afschrijvingen t/m 2024	<u>679.690</u>	<u>3.186.980</u>	<u>1.190.702</u>	<u>5.057.372</u>
Boekwaarde 31-12-2024	2.185.564	2.652.645	328.148	5.166.357
Investeringen 2025	138.817	544.696	182.932	866.445
Desinvesteringen 2025	0	68.482	2.046	70.528
Afschrijvingen 2025	92.977	483.850	67.192	644.019
Desinvesteringen afschrijvingen 2025	<u>0</u>	<u>68.482</u>	<u>737</u>	<u>69.219</u>
Aanschafprijs 31-12-2025	3.004.071	6.315.839	1.699.736	11.019.646
Cumulatieve afschrijvingen 31-12-2025	772.667	3.602.348	1.257.157	5.632.172
Boekwaarde 31-12-2025	<u>2.231.404</u>	<u>2.713.491</u>	<u>442.579</u>	<u>5.387.474</u>

VLOTTENDE ACTIVA
Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Debiteuren	110.792	249.212
Voorziening dubieuze debiteuren	-25.300	-12.100
Totaal debiteuren	85.492	237.112
Vorderingen op Ministerie van OCW	0	0
Vorderingen op de Gemeente	1.647	20.692
<i>Overige vorderingen</i>		
Vervangingsfonds	7.762	75.067
Nog te ontvangen huur	49.364	0
Rente	49.503	79.773
Nog te ontvangen vordering OCW	967.774	0
Nog te ontvangen bijz.bekostiging asielzoekers en vreemdelingen	88.144	69.483
Overige vorderingen	678.574	591.577
Totaal overige vorderingen	1.841.121	815.900
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaald	390.743	422.433
Voorschot bedrijfsfitness	28.355	24.255
Totaal overlopende activa	419.098	446.688
Totaal vorderingen	2.347.359	1.520.392

Liquide middelen

Schoolbanken	26.261	30.019
Rabobank	2.829.503	2.134.822
Schatkistbankieren	6.435.182	7.116.616
Kassen	0	0
Totaal liquide middelen	9.290.946	9.281.457

PASSIVA

Eigen vermogen	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Algemene reserve	5.151.086	3.956.715
Bestemmingsreserve publiek	2.740.958	2.904.273
Bestemmingsreserve privaat	835.760	754.347
	<u>8.727.804</u>	<u>7.615.335</u>

Het verloopoverzicht van de reserves is als volgt:

	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat
Saldo 1-1	3.956.715	2.904.273	754.347
Resultaat	1.194.370	-163.315	81.413
Overige mutaties	0	0	0
Saldo 31-12	<u>5.151.086</u>	<u>2.740.958</u>	<u>835.760</u>

De private bestemmingsreserve is gevormd uit private activiteiten i.c. de verhuur van de Wijde Wereld en het saldo van opbrengsten en kosten TSO.

Voorzieningen	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
- Onderhoudsvoorziening	2.627.331	2.641.826
- Voorziening duurzame investeringen	143.300	108.352
Personele voorzieningen		
- Voorziening jubileum	324.507	295.028
- Voorziening duurzame inzetbaarheid	92.087	71.230
- Voorziening generatiepact	37.600	96.130
- Voorziening WW-verplichtingen	4.500	24.000
- Voorziening verlofuren	348.000	335.000
- Voorziening levensfasebudget	80.000	40.000
	<u>3.657.325</u>	<u>3.611.566</u>

Het verloopoverzicht van de voorzieningen is als volgt:

	Saldo 31-12-2024	Dotaties 2025	Onttrekkingen 2025	Vrijval 2025	Saldo 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Overige voorzieningen					
Onderhoudsvoorziening	2.641.826	625.625	640.120	0	2.627.331
Voorziening duurzame investeringen	108.352	133.000	98.052	0	143.300
Personele voorzieningen					
Voorziening jubilea	295.028	54.414	24.935	0	324.507
Voorziening duurzame inzetbaarheid	71.230	20.857	0	0	92.087
Voorziening generatiepact	96.130	-58.530	0	0	37.600
Voorziening WW-verplichtingen	24.000	-12.723	6.777	0	4.500
Voorziening verlofuren	335.000	51.030	38.030	0	348.000
Voorziening levensfasebudget	40.000	73.000	33.000	0	80.000
Totaal voorzieningen	<u>3.611.566</u>	<u>886.673</u>	<u>840.915</u>	<u>0</u>	<u>3.657.325</u>

	kortlopend deel < 1 jaar	langlopend deel > 1 jaar
Verwachte aanwending van de voorzieningen		
Onderhoudsvoorziening	296.693	2.330.638
Voorziening duurzame investeringen	0	143.300
Voorziening jubilea	31.855	292.652
Voorziening duurzame inzetbaarheid	0	92.087
Voorziening generatiepact	0	37.600
Voorziening WW-verplichtingen	0	4.500
Voorziening verlofuren	0	348.000
Voorziening levensfasebudget	0	80.000
	<u>328.548</u>	<u>3.328.777</u>

Langlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige langlopende schulden	92.272	92.272

	Saldo lening 31-12-2024 €	Dotaties €	Onttrekkingen €	Saldo lening 31-12-2025 €
Badwill	92.272	0	0	92.272

De Badwill is ontstaan door de overname van 't Pieperhófke per 1 januari 2018. De hoofdsom bedroeg € 124.248.

Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan gemeente	0	147.929
Crediteuren	578.056	627.234
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.265.664	1.108.021
Schulden terzake pensioenen	429.625	395.829

Onder de post crediteuren valt een schuld aan de gemeente van € 52.328.

Onder de post crediteuren valt een schuld aan het pensioenfonds van € 65.476.

Overige kortlopende schulden

Netto salarissen	35.706	2.783
Teveel ontvangen bedragen Vervangingsfonds	400.000	350.000
Aflopende niet geoormerkte subsidies OCW	248.846	281.810
Overige kortlopende schulden	594.146	881.662
	1.278.698	1.516.255

Overlopende passiva

Reservering vakantiegelduitkering	946.794	851.097
Reservering bindingstoelage	49.541	0
Nog te besteden, personeelspot	0	2.668
	996.335	853.765

Totaal kortlopende schulden	4.548.378	4.649.033
------------------------------------	------------------	------------------

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond:
	Kenmerk	Datum	
Subsidieregeling Basisvaardigheden	VBV23-PO-0879	31-5-2023	Ja
Subsidieregeling Basisvaardigheden	VBV23-PO-3333	31-5-2023	Ja
Subsidieregeling Basisvaardigheden	VBV23-PO-4078	31-5-2023	Ja
Subsidieregeling Basisvaardigheden	VBV23-PO-5050	31-5-2023	Ja
Regeling school en omgeving	RSO-23168	30-11-2023	Ja
Regeling school en omgeving	RSO-23210	30-11-2023	Ja
Regeling school en omgeving	RSO-23229	30-11-2023	Ja
Subsidieregeling Ontwikkelkracht	OWK240143	5-6-2024	Ja
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24192	25-9-2024	Ja
Regeling school en omgeving	RSO-COA23048	11-12-2024	Onderhanden
Subsidieregeling brugfunctionaris	BRF-241756	7-5-2024	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-PO-2380	18-6-2024	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-PO-2443	18-6-2024	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2025	VBV25-PO-1747	28-4-2025	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2025	VBV25-PO-1942	28-4-2025	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2025	VBV25-PO-2367	28-4-2025	Onderhanden
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2025	VBV25-PO-1745	28-4-2025	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO25374	18-11-2025	Onderhanden
Studieverlof 2024 - VO	1414783-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof 2025 - VO	1475607-1	20-6-2025	Onderhanden

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

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing
Subsidieregeling Ventilatie op scholen - Vangnet	VENT-V-230105	21-6-2023	€ 687.757,66
<i>Ontvangen t/m vorig verslagjaar</i>			€ 687.757,66
<i>Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar</i>			€ 397.446,46
<i>Saldo per 1 januari verslagjaar</i>			€ 290.311,20
<i>Ontvangen in verslagjaar</i>			€ 0,00
<i>Subsidiabele kosten in verslagjaar</i>			€ 290.311,20
<i>Te verrekenen per 31 december verslagjaar</i>			€ 0,00

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

Niet van toepassing

B6 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Leaseverplichtingen

Dit betreft een 5-jarig huurovereenkomst voor de multifunctionals conform het contract bij Canon Nederland N.V. te 's-Hertogenbosch, ingegaan op 01-07-2024 voor de termijn van 60 maanden en met een recht tot verlenging van 2 keer 1 jaar.
De huurtermijn per kwartaal (incl. BTW) is verschuldigd bij achteraf betaling.

Schoonmaakcontract

Er is een schoonmaakcontract afgesloten met IBN Facilitair te Uden. De overeenkomst loopt van 1 september 2021 en eindigt op 31 augustus 2025, met een recht tot verlenging van 4 keer 1 jaar. De betaling per jaar (incl. BTW) bedraagt €508.555.
Daarnaast is er met CSP Hygiëne B.V. een bruikleenovereenkomst afgesloten inzake dispensers inclusief afnameplicht voor een periode van minimaal 60 maanden gerekend vanaf het moment van ondertekening van de overeenkomsten per locatie medio oktober 2024.

Personeel- en salarisadministratiecontract

Kiem heeft eind maart 2017 een overeenkomst gesloten met AK+ B.V. te Nijmegen inzake ondersteuning van de personeel- en salarisadministratie. Deze had een looptijd tot 1 januari 2019. Deze is vervolgens verlengd met 3 jaar. Middels een addendum (4x) is de overeenkomst verlengd tot derhalve 31 december 2027.

Huisvestingsadviseringscontract

Er bestaat een overeenkomst met SORS Adviesgroep B.V. inzake de advisering bij huisvestingszaken voor de duur van 1 jaar met startdatum 1 januari 2022. Aan het eind van een periode vindt er een evaluatie plaats. Daarbij is wederom voor verlenging gekozen voor de duur van 1 jaar.

Levering elektriciteit

De overeenkomst met De Vrije Energie Producent B.V. (DVEP) te Hengelo is per 31-12-2023 beëindigd in verband met beëindiging bestaan van DVEP in Nederland. Engie Energie Nederland N.V. heeft het contract overgenomen met de volgende leveringstarieven:

Tarieven elektriciteit 2024 t/m 2025

Iedere deelnemer heeft 100% groene stroom d.m.v. NL wind

Periode	Leverancier	Piek	Dal	Enkel	Opmerking
01-01-2025 - 31-12-2025	Engie	0,156830	0,143910		Tarief voor aansluitingen met zonnepanelen
01-01-2025 - 31-12-2025	Engie	0,130840	0,117920		Tarief voor aansluitingen zonder zonnepanelen
01-01-2024 - 31-12-2024	Engie	0,152050	0,134550		Tarief voor aansluitingen zonder zonnepanelen
01-01-2024 - 31-12-2024	Engie	0,178080	0,160570		Tarief voor aansluitingen met zonnepanelen

Tarieven in €/kWh voor groot- en kleinverbruik. Alle genoemde tarieven zijn exclusief BTW, landelijk transport, energiebelasting, kosten van de netbeheerder en deelnamebijdrage aan het collectief.

- **Piek:** peiktarief bij dubbele meter
- **Dal:** daltarief bij dubbele meter
- **Enkel:** tarief bij enkele meter

Levering aardgas

De overeenkomst met De Vrije Energie Producent B.V. (DVEP) te Hengelo is per 31-12-2023 beëindigd in verband met beëindiging bestaan van DVEP in Nederland. Engie Energie Nederland N.V. heeft het contract overgenomen met de volgende leveringstarieven:

Tarieven aardgas 2025

100% groen gas d.m.v. Gold Standard VER's

Grootverbruik 2025: 0,569340 eur/m3 (exclusief transport, belastingen en overheidsheffingen)

Grootverbruik 2024: 0,594010 eur/m3 (exclusief transport, belastingen en overheidsheffingen)

Kleinverbruik 2025: 0,622670 eur/m3 (exclusief transport, belastingen en overheidsheffingen)

Kleinverbruik 2024: 0,63810 eur/m3 (exclusief transport, belastingen en overheidsheffingen)

B7 Overzicht verbonden partijen

Naam		Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelname- percentage
- Kiem Opvang B.V.		Besloten vennootschap	Uden	4	100%
	Eigen Vermogen	€ 1.333.599			
	Omzet	€ 8.668.935			
	Resultaat	€ 296.805			
- Samenwerkingsverband PO 30.06		Vereniging	Heesch	4	-

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

Consolidatie heeft plaatsgevonden, er hebben geen transacties buiten de reguliere activiteiten of onder bijzondere voorwaarden plaatsgevonden.

B8 Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

Baten	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
Rijksbijdragen OCW	24.712.663	22.935.808	22.072.538
Opbrengsten Opvang	8.585.049	8.290.380	7.197.134
Overige overheidsbijdragen en subsidies	159.023	102.644	231.853
Overige baten	866.765	1.772.135	569.748
	<u>34.323.499</u>	<u>33.100.967</u>	<u>30.071.274</u>

Lasten	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
--------	-----------	---------------------	-----------

Personele lasten

Brutolonen en salarissen	20.033.242	25.577.237	18.708.062
Sociale lasten	3.099.121	0	2.516.063
Premies Participatiefonds	123.991	0	223.005
Premies Vervangingsfonds	541.297	0	549.247
Pensioenpremies	2.651.899	0	2.278.020
Overige personele lasten	2.279.487	2.776.534	2.398.782
Af: Uitkeringen	-765.266	-750.000	-904.710
	<u>27.963.771</u>	<u>27.603.771</u>	<u>25.768.470</u>

Bij de verschillende rechtspersonen bedroeg de personele omvang ultimo 2025 327 fte (ultimo 2024 310).

Afschrijvingen	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
Gebouw en terreinen	92.977	105.917	92.772
Inventaris en apparatuur	483.850	501.423	438.163
Leermiddelen	67.192	69.189	67.087
Boekverlies desinvesteringen	1.309	-3.592	18.518
	<u>645.329</u>	<u>672.937</u>	<u>616.540</u>

Huisvestingslasten	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
Huur	105.520	299.209	139.220
Onderhoud	419.005	360.550	418.998
Energie en water	412.052	489.750	438.486
Schoonmaakkosten	630.576	576.400	576.694
Heffingen	65.194	50.600	50.568
Dotatie onderhoudsvoorziening	625.625	433.000	178.177
Overige huisvestingslasten	160.018	234.910	103.177
	<u>2.417.990</u>	<u>2.444.419</u>	<u>1.905.321</u>

Administratie- en beheerslasten	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Telefoonkosten	44.377	41.700	39.604
Portokosten	625	900	927
Kantoorbenodigdheden	6.563	5.150	9.663
Bankkosten	10.049	11.000	10.609
Drukwerk	10.917	8.400	24.045
Abonnementen	8.631	10.350	8.360
Kopieerkosten	92.673	123.100	99.573
Contributies	76.081	81.050	81.669
Verzekeringen	55.847	37.350	39.432
Vergaderkosten	9.966	1.800	10.237
Accountantskosten	30.485	29.600	29.327
Administratiekosten	121.716	173.900	110.714
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	13.200	5.000	6.207
Medezeggenschap / OR	3.188	4.750	3.512
	484.318	534.050	473.880
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Software en licentiekosten	740.925	616.200	628.550
Overige ICT-kosten	46.090	43.600	57.865
Testen en toetsen	43.907	35.500	30.369
Schoolfruit	799	2.000	23.950
Leer-/hulpmiddelen	321.548	277.500	313.810
	1.153.269	974.800	1.054.544
Overige	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Reisjes/excursies	26.500	41.500	27.984
Sportdag/vieringen	26.217	16.150	28.104
Schoolzwemmen	259.544	284.200	98.553
Representatiekosten	7.497	3.200	6.880
Culturele vorming	99.748	93.870	98.489
Kleine inventaris	59.650	29.000	44.671
Verzorging	28.886	25.100	25.969
Maaltijden	158.868	160.510	168.082
Overige kosten projectsubsidies	105.833	277.910	122.122
Overige lasten	46.188	23.552	48.562
Totaal Overige	818.932	954.992	669.416
Financiële baten en lasten	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Financiële baten			
Rentebaten	164.456	330.000	354.471
Overige financiële baten	188.755	25.000	17.624
	353.211	355.000	372.095
Financiële lasten			
Rentelasten	0	0	0
Overige financiële lasten	0	0	0
	0	0	0

	2025	Begroting 2025	2024
Belastingen	€	€	€
Vennootschapsbelasting	80.633	0	56.251

(Voorstel) bestemming resultaat baten en lasten

Het resultaat over 2025 bedraagt € 1.112.469

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is het resultaat ad € 1.112.469 over 2025 toegevoegd aan de overige reserves. Dit is reeds in de jaarrekening verwerkt.

Het resultaat is als volgt verdeeld:

Resultaat over het jaar	€ 1.112.469
Algemene reserve	€ 1.194.370
Bestemmingsreserve publiek	-€ 163.315
Bestemmingsreserve privaat	€ 81.413

Ondertekening van de jaarrekening

Vaststellen van de jaarrekening

Bestuurder

J. Tillemans

Raad van Toezicht

C.G.P.F. Moonen

P.J.M. Hellings

J.J. Versluijs

B.S.P.J. Franssen

Uden, - - 2026

B9 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

Activa	31-12-2025		31-12-2024	
	€		€	
Vaste activa				
Materiële vaste activa				
Gebouwen en terreinen	1.871.658		1.808.200	
Inventaris en apparatuur	2.177.670		2.092.529	
Leermiddelen	375.821		290.765	
		4.425.148		4.191.494
Financiële vaste activa				
Overige financiële vaste activa	1.333.599		1.036.794	
		1.333.599		1.036.794
Vlottende activa				
Vorderingen				
Debiteuren	460.917		562.215	
Vorderingen op Ministerie van OCW	0		0	
Vorderingen op de Gemeente	1.647		20.692	
Overige vorderingen	1.885.043		778.229	
Overlopende activa	390.070		425.338	
		2.737.677		1.786.474
Liquide middelen		7.210.116		7.821.058
Totaal activa		15.706.540		14.835.820

Passiva

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Eigen vermogen		
Eigen vermogen	8.727.804	7.615.335
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	2.770.631	2.750.178
Personele voorzieningen	432.229	463.667
	3.202.860	3.213.845
Kortlopende schulden		
Schulden aan de Gemeente	0	147.929
Crediteuren	746.797	654.382
Belastingen en premies sociale verzekeringen	995.657	946.336
Schulden terzake pensioenen	275.378	267.223
Overige kortlopende schulden	1.010.399	1.347.694
Overlopende passiva	747.645	643.075
	3.775.876	4.006.639
Totaal passiva	15.706.540	14.835.820

B10 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
Baten			
Rijksbijdragen OCW	24.712.663	22.935.808	22.072.538
Overige overheidsbijdragen en subsidies	159.023	102.644	231.853
Overige baten	1.992.395	1.754.535	1.521.612
Totaal baten	26.864.080	24.792.987	23.826.004
Lasten			
Personele lasten	21.588.442	21.165.875	20.461.476
Afschrijvingen	550.606	565.662	521.835
Huisvestingslasten	2.286.697	1.970.419	1.801.404
Overige lasten	1.949.292	1.942.032	1.713.777
Totaal lasten	26.375.038	25.643.987	24.498.492
Saldo baten en lasten	489.043	-851.000	-672.488
 Financiële baten en lasten	 326.621	 330.000	 354.471
 Resultaat baten en lasten	 815.664	 -521.000	 -318.017
 Resultaat deelnemingen	 296.805	 164.204	 216.963
Resultaat totaal	1.112.469	-356.796	-101.054

B11 Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans per 31-12-2025

ACTIVA	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Gebouwen en terreinen	1.871.658	1.808.200
Inventaris en apparatuur	2.177.670	2.092.529
Leermiddelen	375.821	290.765
Totaal materiële vaste activa	4.425.148	4.191.494

	Verkrijgings- prijs t/m 2024	Afschrijvingen t/m 2024	Boekwaarde 31-12-2024
	€	€	€
Gebouwen en terreinen	2.424.816	616.616	1.808.200
Inventaris en apparatuur	4.962.929	2.870.400	2.092.529
Leermiddelen	1.461.654	1.170.889	290.765
Totaal materiële vaste activa	8.849.398	4.657.904	4.191.494

	Investerings- 2025	Desinveste- ringen 2025	Afschrijvingen 2025	Desinvestering en afschrijvingen 2025
	€	€	€	€
Gebouwen en terreinen	138.817	0	75.359	0
Inventaris en apparatuur	498.610	68.482	413.468	68.482
Leermiddelen	146.834	2.046	60.469	737
Totaal materiële vaste activa	784.260	70.528	549.297	69.219

	Verkrijgings- prijs t/m 2025	Afschrijvingen t/m 2025	Boekwaarde 31-12-2025	Afschrijvings percentage
	€	€	€	
Gebouwen en terreinen	2.563.633	691.975	1.871.658	0,0% - 6,7%
Inventaris en apparatuur	5.393.056	3.215.386	2.177.670	5% - 20%
Leermiddelen	1.606.442	1.230.621	375.821	12,50%
Totaal materiële vaste activa	9.563.131	5.137.982	4.425.148	

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Financiële vaste activa		
Overige financiële vaste activa		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.333.599	1.036.794
	1.333.599	1.036.794

Per 1 januari 2019 is er een fiscale eenheid tussen Stichting Kiem Onderwijs en Kiem Opvang B.V.
Stichting Kiem Onderwijs bezit 100% van de aandelen.

Vlottende activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vorderingen		
Debiteuren	2.094	145.751
Debiteuren Kiem Opvang B.V.	458.823	416.464
	<u>460.917</u>	<u>562.215</u>
Een voorziening voor vermoedelijke oninbaarheid wordt niet noodzakelijk geacht.		
Vorderingen op Ministerie van OCW	0	0
Vorderingen op de Gemeente	1.647	20.692
<u>Overige vorderingen</u>		
Rekening courant Kiem Opvang B.V.	102.973	0
Vervangingsfonds	7.762	75.066
Nog te ontvangen huur	49.364	0
Rente	49.503	79.773
Nog te ontvangen vordering OCW	967.774	0
Nog te ontvangen bijz.bekostiging asielzoekers en vreemdelingen	88.144	69.483
Overige vorderingen	619.523	553.907
Totaal overige vorderingen	<u>1.885.043</u>	<u>778.228</u>
<u>Overlopende activa</u>		
Vooruitbetaald	370.684	408.777
Voorschot bedrijfsfitness	19.386	16.561
Totaal overige overlopende activa	<u>390.070</u>	<u>425.338</u>
Totaal vorderingen	<u>2.737.677</u>	<u>1.786.474</u>
	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Liquide middelen		
Schoolbanken	19.934	21.441
Rabobank 1519.01.074	0	0
Schatkistbankieren 17508	6.435.182	7.116.616
Rabobank 1260.583.368	55.000	33.000
TijdsloSparen 1273.349.652	700.000	650.000
Kassen	0	0
Totaal liquide middelen	<u>7.210.116</u>	<u>7.821.058</u>

PASSIVA	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Eigen vermogen		
Algemene reserve	3.817.487	2.919.922
Bestemmingsreserves publiek	2.740.958	2.904.273
Bestemmingsreserves privaat	2.169.359	1.791.140
Totaal eigen vermogen	8.727.804	7.615.335

	31-12-2024	Bestemming Resultaat	Overige mutaties	31-12-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve	2.919.922	734.250	163.315	3.817.487
Bestemmingsreserves publiek				
Bestemmingsreserve risico-analyse	239.000		176.000	415.000
Bestemmingsreserve pensioenpremie/CAO	127.750		(21.000)	106.750
Bestemmingsreserve Asielzoekers	178.635		(90.803)	87.832
Bestemmingsreserve NPO middelen	2.358.888		(227.512)	2.131.376
Bestemmingsreserves privaat				
Bestemmingsreserve verhuur	678.637	82.884		761.521
Bestemmingsreserve TSO	75.709	(1.470)		74.239
Bestemmingsreserve deelneming	1.036.794	296.805		1.333.599
Totaal eigen vermogen	7.615.335	1.112.469	-	8.727.804

	31-12-2025
	€
Bestemmingsreserve verhuur inzake Wijde Wereld	
Beginsaldo	678.637
Huuropbrengsten	147.172
Afschrijvingskosten	-42.199
OZB	-12.089
Voorschotbedragen VVE	0
Gederfde renteopbrengsten 0,5%	-10.000
	761.521

Het saldo van de opbrengsten en kosten TSO (tussenschoolse opbrengsten) is opgenomen voor een bedrag van € 74.239 in een private bestemmingsreserve.

Voor schooljaar 2021/2022 en 2022/2023 is er een bijzondere bekostiging Nationaal Programma Onderwijs (NPO) 2021-2022 door OCW uitgekeerd. De lasten zullen in 2021 én toekomstige jaren vallen vandaar dat er bedragen zijn opgenomen in een publieke bestemmingsreserve, welke vervolgens zal vrijvallen in toekomstige jaren.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	2.770.631	2.750.178
Personele voorzieningen	432.229	463.667
	3.202.860	3.213.845

	Saldo 31-12-2024	Dotaties 2025	Onttrekkingen 2025	Vrijval 2025	Saldo 31-12-2025	kortlopend deel < 1 jaar	langlopend deel > 1 jaar
	€	€	€	€	€		
Overige voorzieningen							
Onderhoudsvoorziening	2.641.826	625.625	640.120	0	2.627.331	296.693	2.330.638
Duurzame investeringen	108.352	133.000	98.052	0	143.300	0	143.300
Personele voorzieningen							
Voorziening jubilea	272.309	49.428	23.693	0	298.044	31.855	266.189
Duurzame inzetbaarheid	71.228	20.857	0	0	92.085	0	92.085
Voorziening generatiepact	96.130	-58.530	0	0	37.600	0	37.600
WW-verplichtingen PF	24.000	-12.723	6.777	0	4.500	0	4.500
Totaal voorzieningen	3.213.845	757.657	768.643	0	3.202.860	328.548	2.874.312

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kortlopende schulden		
Schulden aan de gemeente	0	147.929
Crediteuren	545.459	573.019
Crediteuren Kiem Opvang B.V.	201.338	81.363
Belastingen en premies sociale verzekeringen	995.657	946.336
Schulden terzake pensioenen	275.378	267.223
Onder de post crediteuren valt een schuld aan de gemeente van € 52.328.		
<u>Overige kortlopende schulden</u>		
Netto salarissen	7.097	2.292
Teveel ontvangen bedragen Vervangingsfonds VF	400.000	350.000
Aflopende niet geoordeelde subsidies OCW	248.846	281.810
Overige kortlopende schulden	354.456	713.592
	1.010.399	1.347.694
<u>Overlopende passiva</u>		
Reservering vakantiegelduitkering	698.104	640.407
Reservering bindingstoelage	49.541	0
Nog te besteden, personeelspot	0	2.668
	747.645	643.075
Totaal kortlopende schulden	3.775.876	4.006.639

B12 Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

Baten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Rijksbijdragen			
Rijksbijdragen OCW	23.266.224	21.753.430	20.865.147
Overige subsidies OCW	776.159	657.598	739.379
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	670.280	524.780	468.012
Totaal rijksbijdragen OCW	24.712.663	22.935.808	22.072.538

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Overige overheidsbijdragen en subsidies			
Gemeentelijke bijdragen	78.557	19.894	142.390
Vergoeding gymzaal	80.466	82.750	89.463
Totaal overige overheidsbijdragen	159.023	102.644	231.853

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Overige baten			
Ouderbijdragen	142.100	142.100	141.309
Overige projectopbrengsten	17.286	2.700	10.292
Verhuur opbrengsten	772.168	662.903	669.854
Detacheringsopbrengsten	119.503	140.526	112.855
Overige baten	941.337	806.306	587.302
Totaal overige baten	1.992.395	1.754.535	1.521.612

Lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Personele lasten			
Lonen en salarissen	19.849.585	19.672.638	18.740.439
Overige personele lasten	2.320.564	2.093.237	2.476.048
Af: Uitkeringen	-581.707	-600.000	-755.011
Personeelslasten	21.588.442	21.165.875	20.461.476
Uitsplitsing:			
Brutolonen en salarissen	14.752.477	19.672.638	13.864.421
Sociale lasten	2.170.663	0	2.030.987
Premies Participatiefonds	123.991	0	223.005
Premies Vervangingsfonds	541.297	0	549.247
Pensioenpremies	2.261.157	0	2.072.779
Lonen en salarissen	19.849.585	19.672.638	18.740.439
	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Dotaties personele voorzieningen	-968	45.000	121.688
Personeel niet in loondienst	1.248.691	949.405	1.177.696
Projectkosten TSO	1.470	2.100	2.270
Cursuskosten	489.872	358.500	340.700
BGZ kosten	70.844	80.000	90.941
Werkvoorzieningsschap	179.817	183.300	168.399
Overige	330.839	474.932	574.353
Overige personele lasten	2.320.564	2.093.237	2.476.048
Uitsplitsing personeel in FTE	2025		2024
Directie	13,80		13,60
Onderwijzend personeel	169,69		164,89
Onderwijzend ondersteunend personeel	27,57		27,77
	211,06		206,26

De Fte's bij het bevoegd gezag hebben betrekking op het gemiddeld aantal werkzame medewerkers gedurende het boekjaar. Deze totale personeelsbezetting is bijvoorbeeld inclusief eigen medewerkers die werkzaam zijn voor projecten en exclusief externe inhuur.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Voor de bepaling of de Wet Normering Topinkomens (WNT) wordt overschreden zijn in 2025 de bezoldigingsklassen op basis van instellingskenmerken van kracht geworden.

Per instellingskenmerk worden er complexiteitspunten toegekend. Het aantal complexiteitspunten bepaald het bezoldigingsmaximum.

Aan Stichting Kiem Onderwijs wordt aan de hand van het totaal van de baten, inclusief rentebaten, volgens de jaarrekening in het tweede jaar voorafgaand aan het kalenderjaar waarin het bezoldigingsmaximum wordt toegepast (t-2), 4 complexiteitspunten toegekend. Op basis van het aantal leerlingen die, op 1 februari van het tweede jaar voorafgaand aan het jaar waarin het bezoldigingsmaximum wordt toegepast (t-2), onderwijs volgen worden 3 complexiteitspunten toegekend.

Aan de hand van het aantal onderwijssoorten of sectoren dat werd aangeboden worden 2 complexiteitspunt toegekend.

Het totaal aantal berekende complexiteitspunten komt hiermee uit op 9, welke valt in klasse D.

Bij klasse D hoort een bezoldigingsmaximum voor 2025 van € 191.000.

Conclusie: Wet Normering Topinkomens (WNT) wordt niet overschreden.

WNT-verantwoording 2025 Stichting Kiem Onderwijs**32177****1. Bezoldiging topfunctionarissen**

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

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	Tillemans J
Functiegegevens	Directeur- bestuurder
Aanvangen einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 135.125
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 20.379
<i>Subtotaal</i>	€ 155.505
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 191.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	€ 155.505
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	Tillemans J
Functiegegevens	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 119.152
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 19.334
<i>Subtotaal</i>	€ 138.487
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 181.000
Bezoldiging	€ 138.487

Gegevens 2025					
bedragen x € 1	Moonen CGPF	Hellings PJM	Franssen BSPJ	Versluijs JJ	Loeffen-Schuts JAM
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	n.v.t.
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 12.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 28.650	€ 19.100	€ 19.100	€ 19.100	€ 0
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 12.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 3.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 3.000
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024					
bedragen x € 1	Moonen CGPF	Hellings PJM	Franssen BSPJ	Versluijs JJ	Loeffen-Schuts JAM
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 8.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100

Mevrouw J.A.M. Loeffen-Schuts heeft in 2025 nog een vergoeding ontvangen van € 3.000 over de RvT werkzaamheden uit 2024. Conform Artikel 3 van de uitvoeringsregeling WNT mag voor toetsing aan het toepasselijk bezoldigingsmaximum een component van de bezoldiging die betrekking heeft op een eerder kalenderjaar dan waarin deze in de salarisadministratie wordt verwerkt, toegerekend worden aan het kalenderjaar waarop deze betrekking heeft. Derhalve is deze overschrijding toegestaan.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Afschrijvingen			
Gebouw en terreinen	75.359	86.033	74.218
Inventaris en apparatuur	413.468	420.319	384.556
Leermiddelen	60.469	62.902	63.061
Boekverlies desinvesteringen	1.309	-3.592	0
Afschrijvingen	550.606	565.662	521.835

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Huisvestingslasten			
Huur	26.884	15.409	49.777
Onderhoud	280.185	267.700	284.738
Energie en water	412.052	472.450	438.486
Schoonmaakkosten	626.277	537.550	570.137
Heffingen	65.194	50.600	50.148
Dotatie onderhoudsvoorziening	758.625	518.500	307.177
Overige huisvestingslasten	117.481	108.210	100.941
Huisvestingslasten	2.286.697	1.970.419	1.801.404

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Administratie- en beheerslasten			
Telefoonkosten	44.090	41.700	39.604
Portokosten	317	500	794
Kantoorbenodigdheden	5.029	4.350	9.099
Bankkosten	6.475	7.250	6.971
Drukwerk	8.843	7.850	23.717
Abonnementen	8.631	10.350	8.360
Kopieerkosten	92.673	123.100	99.573
Contributies	62.675	71.750	71.377
Verzekeringen	41.265	29.350	28.047
Vergaderkosten	9.880	1.300	9.886
Accountantskosten	20.321	20.000	19.552
Administratiekosten	101.316	94.900	91.548
Medezeggenschap / OR	3.188	4.750	3.422
Totaal administratie- en beheerslasten	404.702	417.150	411.951

	2025	2024
Accountantshonoraria		
Controle van de jaarrekening incl. consolidatie	20.321	19.552
Honoraria voor andere niet-controlediensten	0	0
	20.321	19.552

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Inventaris, apparatuur en leermiddelen			
Software en licentiekosten	695.109	574.500	589.610
Overige ICT-kosten	45.038	40.250	54.567
Testen en toetsen	43.907	35.500	30.369
Schoolfruit	799	2.000	23.950
Leer-/hulpmiddelen	282.317	245.000	275.716
Totaal inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.067.171	897.250	974.212
	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Overige			
Reisjes/excursies	12.721	11.500	14.890
Sportdag/vieringen	20.641	15.300	23.996
Schoolzwemmen	259.544	284.200	98.553
Representatiekosten	6.657	2.600	6.211
Culturele vorming	30.440	28.420	30.170
Kleine inventaris	36.828	13.000	24.923
Overige kosten projectsubsidies / NPO	105.833	269.910	122.122
Overige lasten	4.754	2.702	6.749
Totaal overige	477.419	627.632	327.614
	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Financiële baten en lasten			
Financiële baten			
Rentebaten	164.456	330.000	354.471
Opbrengsten financiële vaste activa	0	0	0
Overige financiële baten	162.165	0	0
Totaal financiële baten	326.621	330.000	354.471
Financiële lasten			
Rentelasten	0	0	0
Overige financiële lasten	0	0	0
Totaal financiële lasten	0	0	0
Financiële baten en lasten	326.621	330.000	354.471
Resultaat deelnemingen	296.805	164.204	216.963

(Voorstel) bestemming resultaat baten en lasten

Het resultaat van € 1.112.469 heeft de volgende bestemming:

€ 897.565 toegevoegd aan de Algemene reserve
-€ 163.315 toegevoegd aan de Bestemmingsreserve publiek
€ 378.219 toegevoegd aan de Bestemmingsreserve privaat



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Kiem Onderwijs

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Kiem Onderwijs te Uden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

daarbij.

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

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

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

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

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

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



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fraude en fouten ontdekken.

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

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

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



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

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

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

Veenendaal,

RA12 Veenendaal B.V.

Digitaal ondertekend door:

Adrianus Franciscus Johannes Van Der...
25 juni 2026 07:43 -00:00

drs. A.F.J. (David) van der Velden RA

C2 Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening:

Per 1-1-2023 is de bekostiging van het primair onderwijs vereenvoudigd. Een van de wijzigingen betreft het toekennen van bekostiging op kalenderjaarbasis in plaats van op schooljaarbasis. Een gevolg van deze nieuwe bekostigingssystematiek is dat de beschikking over de overgangsperiode augustus/december 2022 is gebaseerd op het betaalritme van OCW en niet op 5/12e deel van de schooljaarbeschikking die voorheen werd afgegeven. Schoolbesturen in de PO-sector werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met ongeveer 7% gekort op de bekostiging. Dit komt voor ons schoolbestuur neer op € 805.608. Kiem heeft zich aangesloten bij 221 andere schoolbesturen die samen met de PO Raad bezwaar hebben gemaakt tegen de (eenmalige) gevolgen van de overgang op de nieuwe bekostigingssystematiek. Het bezwaar is op 30-11-2022 door de minister ongegrond verklaard. Samen met de andere schoolbesturen heeft Kiem bezwaar aangetekend hierop. Op 15-2-2024 vond bij de rechtbank in Utrecht de zitting hierover plaats. De Rechtbank heeft op 21 juni 2024 uitspraak gedaan in de gezamenlijke beroepsprocedure tegen de toekenning van te weinig bekostiging door de minister in de periode augustus - december 2022. De schoolorganisaties zijn volledig in het gelijk gesteld. Vervolgens is het ministerie van OCW in beroep gegaan tegen de uitspraak van de rechtbank omdat staatssecretaris Mariëlle Paul van mening was dat de toegekende bekostiging wel voldoende was. Op 25 maart 2026 heeft Raad van State hierover uitspraak gedaan in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus - december 2022. Wederom zijn de schoolorganisaties volledig in het gelijk gesteld. Naast dit bedrag dient OCW over dit bedrag dient OCW over dit bedrag met terugwerkende kracht de wettelijke rente te vergoeden ad. € 162.166. Betaling van deze bedragen (totaal € 967.774) zal plaatsvinden in 2026. Deze baten zijn opgenomen in de jaarrekening van 2025.

D1 Gegevens over de rechtspersoon

Gegevens over de rechtspersoon:

* Naam en adres van de instelling Stichting Kiem Onderwijs
Meerloseweg 3
5402 XH Uden
* Telefoonnummer 0413-332396
* E-mailadres info@kiemuden.nl
* Bestuursnummer 32177

Brin nr	Naam	Sector	Aantal leerlingen 2025	Aantal leerlingen 2024
04VY	Kindcentrum Marimba	PO	238	220
05YW	IKC Den Dijk	PO	144	134
10ZO	Speel- leercentrum De Vlieger	PO	261	248
11WB	KC Florent	PO	179	173
12OS	Kindcentrum De Palster	PO	116	114
12WJ	IKC Raam	PO	250	274
13CF	Kindcentrum Het Speleon	PO	155	172
13HQ	Kindplein 't Centrum	PO	134	124
13MT	Kindcentrum De Vlonder	PO	240	234
20LC	SBO De Tandem	PO	78	80
22JY	Kindcentrum Vindingrijk	PO	253	242
24BP	Kindcentrum 't Mulderke	PO	465	468
29XB	Speelleercentrum De Wijde Wereld	PO	356	359
			2.869	2.842

* Naam en adres van de instelling Kiem Opvang B.V.
Meerloseweg 3
5402 XH Uden
* Telefoonnummer 0413-332396
* E-mailadres info@kiemuden.nl