



LEER &
FLOREER

SCHOLEN MET LeF



JAARVERSLAG 2025

INCLUSIEF VERSLAG INTERN TOEZICHT



STICHTING **LEER & FLOREER** // **SCHOLEN MET LeF**

Locatie Beek-Ubbergen
Lindestraat 25
6573 XA Beek-Ubbergen
024 37 37 909

Locatie Groesbeek
Bredeweg 68
6562 DG Groesbeek
024 37 37 909

KVK 41055637
BANK NL50RABO0117403008
BTW NL002970624B01

[LEERENFLOREER.NL](https://leerenfloreer.nl)

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1 De schoolorganisatie	3
1.1 Profiel	3
1.2 Organisatie	4
2 Verantwoording van het beleid	10
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	10
2.2 Personeel & Professionalisering	20
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	28
2.4 Financieel beleid	30
2.5 Continuïteitsparagraaf	32
3 Verantwoording van de financiën	34
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	34
3.2 Staat van baten en lasten en balans	35
3.3 Financiële positie	38
4. Jaarrekening	40
5. Verslag intern toezicht	40
5.1. Samenstelling Raad van Toezicht	40
5.2. Intern Toezicht	41
5.3. Werkgeverschap	42
5.4. Vergoedingsregeling	42
5.5. Bijeenkomsten RvT	43
5.6 Rooster van aan-en aftreden RvT	44



Voorwoord

Met trots presenteren wij het eerste jaarverslag van stichting Leer en Floreer (hierna LeF). Dit verslag vormt samen met de jaarrekening onze formele verantwoording en geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen van 2025. Op 1 januari 2025 zijn Stichting Primair Onderwijs Condor en Stichting Primair Onderwijs Groesbeek samen verdergegaan onder één naam: Stichting Leer en Floreer; scholen met LeF. Samen vormen zij nu een stichting van 18 scholen in de gemeente Berg en Dal en Heumen.

2025 was een intensief jaar, we werkten met staf en directeuren hard aan het harmoniseren van beleid, processen en cultuur. Hoewel beide stichtingen veel gemeen hadden, kwamen we onderweg ook verschillen tegen die soms voor onverwachte uitdagingen zorgden. Tegelijkertijd is het stafbureau vrijwel volledig opnieuw ingericht en hebben we de stap gezet naar één gezamenlijk kantoor waar we samen fijn kunnen werken en door ontwikkelen. Dankzij ieders constructieve houding en inzet blijven we stappen maken.

Een maatje groter, een stuk sterker

De fusie maakt het mogelijk om toekomstbestendiger te worden. De uitdagingen in het onderwijs zijn groot: inclusief onderwijs, voldoende personeel in een krimpende arbeidsmarkt en de ontwikkeling van de onderwijsregio. Hiervoor is een stevige en kundige staf nodig, naast sterke directeuren. Samen kunnen we deze opgaven beter aan.

En ondertussen ging het onderwijs gewoon door

Naast alle fusiewerkzaamheden hebben de scholen hun eigen ontwikkeling volgens de schoolplannen voortgezet. Op stichtingsniveau staat **Inclusief Opgroeien** centraal als gezamenlijk speerpunt.

Uiteindelijk draait het om wat er elke dag in de scholen gebeurt. In elke groep, bij elk kind. Dáár ligt onze opdracht. Alle inspanningen van dit jaar hebben één doel:

*“Talenten laten groeien en leren mogelijk maken
voor alle kinderen uit de wijk,
in een snel veranderende wereld.”*

De kracht van LeF? Onze mensen

Verbinden en samenwerken waren sleutelwoorden in 2025 en blijven dat ook. Bestuur, staf, directies, Raad van Toezicht en de GMR hebben hierin veel werk verzet. Dankzij ieders inzet hebben we grote stappen gezet richting één professionele, samenhangende, mensgerichte organisatie. Daarvoor: dank en complimenten aan iedereen. Het succes van dit jaar is ook te danken aan de inzet op de scholen, onze onderwijsprofessionals en hun directeuren: jullie zijn het hart van LeF en bepalen onze koers richting de toekomst.

Ik ben trots op het proces dat we samen hebben doorlopen. In een intensief jaar hebben we met elkaar veel beleefd, veel geleerd en vooral: veel bereikt. We hebben de rust en de flow gevonden die nodig zijn om verder te bouwen.

In dit jaarverslag leest u meer over de weg die we hebben afgelegd en de resultaten die zichtbaar zijn geworden. We wensen u veel leesplezier en nodigen u van harte uit om uw ervaringen met ons te delen.

Muriel van Bergen

Bestuurder Stichting Leer en Floreer,
scholen met LeF

1 De schoolorganisatie

1.1 Profiel

We zijn een stichting met achttien basisscholen waaronder één SBO-school. Dertien scholen zijn gesitueerd in de gemeente Berg en Dal, vijf scholen in de gemeente Heumen.

Daarnaast bestaat er één initiatief PO-VO voor 10-18 jarigen i.s.m. het voortgezet onderwijs.

Onze kernwaarden

LeF bestaat uit achttien scholen, met een eigen identiteit en met verschillende teams die samen het best mogelijke onderwijs vormgeven. Naast de verschillen en alles wat de scholen uniek maakt, hebben we ook veel met elkaar gemeen. We doen het samen en dat merk je. LeF kenmerkt zich door een mensgerichte, betrokken cultuur gebaseerd op onze kernwaarden:

samen, vertrouwen, lef en aandacht en ontwikkeling

Missie

Wij bieden ieder kind in de eigen wijk een plek waar het welkom is, gezien wordt en kan leren en floreren.

In een omgeving van vertrouwen, samenwerking en professionele aandacht zorgen onze teams dagelijks voor het best mogelijke onderwijs.

We leren van en met elkaar, zodat zowel leerlingen als medewerkers kunnen groeien en samen het verschil maken.

Visie

Wij willen kinderen van 0 tot 14 jaar laten opgroeien in een rijke, inclusieve leeromgeving waarin zij met nieuwsgierigheid, lef en zelfvertrouwen het avontuur van leren aangaan.

Daarvoor werken we vraaggestuurd, bieden we professionals de ruimte die zij nodig hebben, en creëren we duidelijke doelen en kaders die richting geven aan ons handelen.

We geloven in de kracht van nauwe samenwerking tussen onderwijs, kinderopvang en jeugdzorg, zodat ieder kind kan groeien, bloeien en zich optimaal ontwikkelen.

[Klik hier voor de besturingsfilosofie Leer en Floreer](#)

Kernactiviteiten van het bestuur

Het bestuur van LeF richt zich op het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs dat aansluit bij zowel de behoeften van de leerlingen als de maatschappelijke context. Dit omvat het zorgvuldig monitoren en verbeteren van de onderwijskwaliteit via een gestructureerde kwaliteitscyclus. LeF ontwikkelt inclusief onderwijs, stimuleert een breed onderwijsaanbod en faciliteert dat elk kind onderwijs kan volgen in zijn eigen wijk of dorp.

Daarnaast onderhoudt het bestuur actief verbindingen met de omgeving en speelt het in op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit betekent investeren in samenwerking met collega-besturen, onderwijsregio, gemeenten, kinderopvang en samenwerkingsverband passend onderwijs. Maar ook aansluiten bij onderzoek naar (nieuwe) ontwikkelingen in het onderwijs zoals inclusief onderwijs, digitalisering, technologische toepassingen en een doorgaande lijn van 0-18 jaar.

Het bestuur werkt ook aan de professionalisering van zowel de organisatie als van zichzelf. Vanuit harmonisatie wordt een stimulerend en duidelijk personeelsbeleid ontwikkeld. Het bestuur neemt deel aan bestuurlijke visitaties en volgt professionaliseringstrajecten via o.a. de PO-Raad, om kennis en kwaliteit continu te vergroten.

Tot slot streeft het bestuur naar integer, open en transparant handelen. Dit wordt bereikt door beleid en besluitvorming duidelijk en met draagvlak te ontwikkelen, directeuren – ondersteund door de staf – verantwoordelijk



te maken voor gezamenlijk beleid, en door alle processen en beleid kritisch te herzien in het licht van de harmonisatie na de fusie. Zo wordt alles afgestemd op de nieuwe werkwijze en blijven besluiten verantwoord en inzichtelijk.

Strategisch beleidsplan

De scholen blijven zich ontwikkelen op basis van hun huidige schoolplan, dat is opgesteld op basis van het strategisch beleid van de voormalige stichting, totdat er nieuw strategisch beleid wordt vastgesteld.

Een gezamenlijk strategisch beleidsvoornemen uit beide voormalige stichtingen dat wij als belangrijk speerpunt binnen LeF hebben opgepakt is:



Inclusief Opgroeien: Alle kinderen in eigen wijk naar school

Daarnaast heeft de harmonisatie van strategisch personeelsbeleid een sterke focus:

Betrokken en bekwame medewerkers:

- De professionele kwaliteitscultuur:
- Kundige en samenwerkende teams
- Een mensgericht, stimulerend en gezond werkklimaat.



[*Klik hier voor het Strategisch Beleid van SPOG*](#)

[*Klik hier voor het Strategisch Beleid van SPO Condor*](#)

Toegankelijkheid & toelating

De scholen van LeF staan open voor alle leerlingen, ongeacht geloof of levensovertuiging. Ons uitgangspunt is dat ieder kind onderwijs krijgt in de eigen omgeving, zodat we hun kansen op ontwikkeling vergroten. Voor plaatsing op de SBO-school is een geldige toelaatbaarheidsverklaring nodig.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Stichting Leer en Floreer (LeF)
Bestuursnummer 42486
Nijmeegsebaan 21a
6561 KE Groesbeek
024 3737909
info@leerenfloreer.nl
www.leerenfloreer.nl



Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/ of commissies
Muriel van Bergen	College van bestuur	-	Integraal

Scholen

Naam school	Website school	Link Scholenopdekaart.nl
Sbo Carolus	www.sbocarolus.nl	<i>RK School voor Speciaal Basisonderwijs Carolus (Groesbeek)</i>
Bs De Biezenkamp	www.biezenkamp.nl	<i>De Biezenkamp (Beek (Gem. Berg en Dal))</i>
Bs De Tandem	www.tandemnederasselt.nl	<i>De Tandem (Nederasselt)</i>
Bs De Zilverberg	www.zilverbergoverasselt.nl	<i>Rooms Katholieke Basisschool De Zilverberg (Overasselt)</i>
Bs 't Bijenveld	www.bijenveld.com	<i>'t Bijenveld (Leuth)</i>
Bs Op Weg	www.op-weg.nl	<i>Basisschool Op Weg (Ooij)</i>
Bs St Joris	www.jorisheumen.nl	<i>Basisschool Sint Joris (Heumen)</i>
Bs Adelbrecht Windekind	www.bs-adelbrecht.nl	<i>Christelijke Jenaplanschool Adelbrecht Windekind (Groesbeek)</i>
Obs de Sieppe	www.sieppe.nl	<i>Openbare Basisschool De Sieppe (Groesbeek)</i>
Bs Op de Heuvel	www.bs-opdeheuvel.nl	<i>Basisschool Op de Heuvel (Groesbeek)</i>
KC Op de Horst	www.kc-opdehorst.nl	<i>Kindcentrum Op De Horst (Groesbeek)</i>
Bs St Laurentius	www.laurentiusschool.nl	<i>Basisschool St. Laurentius (Kekerdom)</i>
Bs Titus Brandsma	www.bs-titusbrandsma.nl	<i>Basisschool Titus Brandsma (Berg en Dal)</i>
Bs St Martinus	www.martinusschoolmillingen.nl	<i>Basisschool St Martinus (Millingen aan de Rijn)</i>
Bs de Breedeweg	www.bs-breedeweg.nl	<i>Basisschool Breedeweg (Groesbeek)</i>
Bs de Komeet	www.dekomeetmalden.nl	<i>Basisschool de Komeet (Malden)</i>
Bs 't Vossenhol	www.bs-vossenhol.nl	<i>Basisschool 't Vossenhol (Groesbeek)</i>
Bs de Regenboog	www.regenboogmalden.nl	<i>Basisschool de Regenboog (Malden)</i>

Juridische structuur

Leer en Floreer is een stichting.

Organisatiestructuur

Onderwijsstichting LeF is ontstaan uit de fusie van SPOG en SPO Condor, met als ambitie een professioneel, wendbaar en mensgericht functionerende organisatie te zijn. Het besturingsmodel vertaalt de kernwaarden Samen, Vertrouwen, Ontwikkeling, Lef en Aandacht naar de organisatiestructuur, samenwerking en besluitvorming, met als doel het best mogelijke onderwijs voor alle leerlingen.

De organisatie werkt met een integrale structuur rond twee centrale driehoeken:

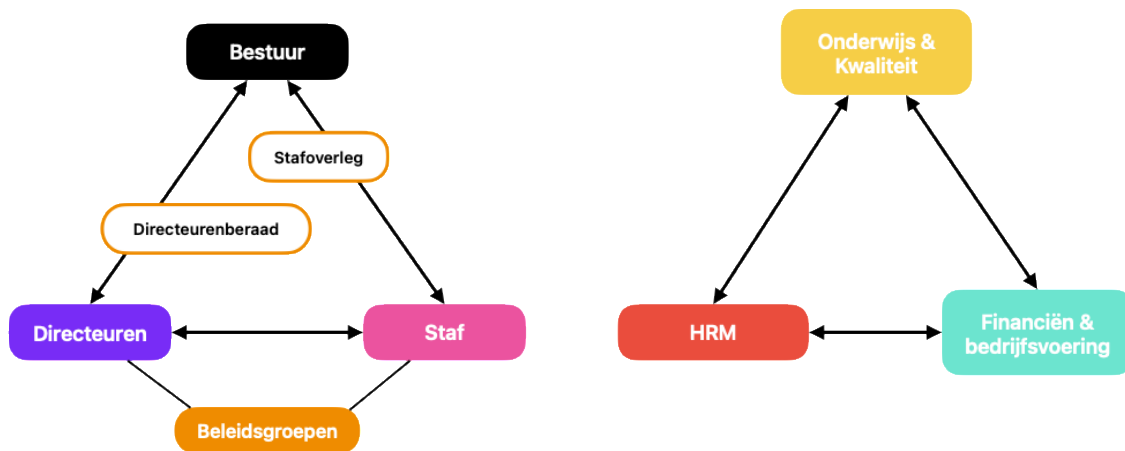
- de bestuursdriehoek (Bestuur – Staf – Directeuren), en;
- de beleidsdriehoek (Onderwijskwaliteit – HRM – Financiën & Bedrijfsvoering).

Beleid wordt ontwikkeld in beleidsgroepen met directeuren en stafhoofden. Zij kunnen om hun beurt projectgroepen in het leven roepen bestaande uit diverse experts vanuit de organisatie.

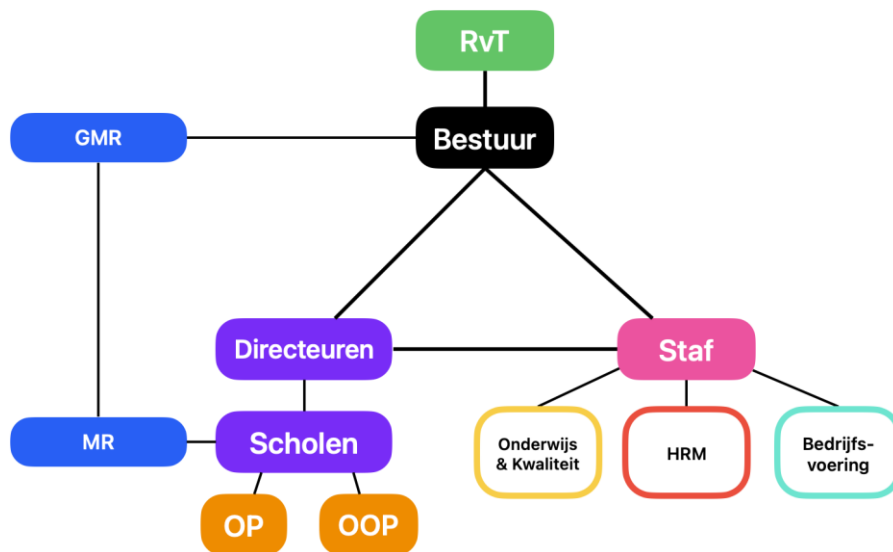
Leiderschap is gedeeld en gebaseerd op expertise, talent en kwaliteiten van alle medewerkers. Professionele ruimte wordt geboden binnen duidelijke kaders, met ruimte voor initiatief en verantwoordelijkheid, beslissingen zo dicht mogelijk bij de uitvoering en transparante communicatie.



Het bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor resultaten en functioneren van de stichting, formuleert duidelijke beleidskaders en volgt systematisch de voortgang.



Organogram



De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

Aan LeF is een GMR verbonden. Deze raad, die uit vier ouders en vier personeelsleden bestaat, wordt gekozen door ouders en personeelsleden volgens de bepalingen van het reglement van de GMR. De GMR vergadert plm. 8x per jaar en bespreekt met het bestuur de gang van zaken op basis van het reglement GMR. Met regelmaat wordt door het bestuur aan de GMR om advies of instemming gevraagd.

[Klik hier voor het jaarverslag 2025 van de GMR](#)

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Mosa coöperatie	Samenwerking met een aantal schoolbesturen uit de regio op het gebied van administratie, financieel, personeel. Naast ondersteuning op deze onderdelen gaat het hier ook over kennisdeling en samen ontwikkelen. Onderzocht wordt op welke terreinen er nog kansen liggen voor verdere samenwerking en hoe de samenwerking anders kan worden vormgegeven.
CPV Ingenium	Vervangerspool i.s.m. een aantal andere schoolbesturen. Professionalisering medewerkers en oplossingen terugdringing lerarentekort zijn thema's waarin samen opgetrokken en doorontwikkeld wordt.
Samenwerkingsverband Stromenland	Stromenland is een regionaal samenwerkingsverband van basisscholen dat ervoor zorgt dat elk kind het onderwijs en de ondersteuning krijgt die het nodig heeft. De deelnemende besturen ontwikkelen door naar inclusief onderwijs, thuisnabij onderwijs voor alle leerlingen waarbij SBO (Speciaal Basisonderwijs) als school wordt opgeheven SO (Speciaal Onderwijs) wordt geminimaliseerd.
Regio Nijmegen	Het platform GHUM (Groesbeek, Heumen, Groesbeek, Millingen) heeft na de fusie geen bestaansrecht meer daar er geen samenwerking meer bestaat tussen besturen. De term platform is vervangen door regio. LeF sluit aan bij regio Nijmegen.
Onderwijs Regio Talent voor Onderwijs	LeF is aangesloten bij de onderwijsregio Talent voor Onderwijs. Dit is een samenwerking tussen besturen in de regio om samen te werken aan het terugdringen van personeelstekorten en het versterken van de regionale onderwijsarbeidsmarkt. Deze samenwerking is in 2025 van kracht gegaan en is nog vooral bezig met het organiseren van de samenwerking. Binnen deze grote regio is LeF weer aangesloten aan de sub-regio Nijmegen.
Kinderopvang Domino	Op acht scholen wordt intensief samengewerkt met kinderopvang Domino. Bij 7 scholen is de kinderopvang in het schoolgebouw gerealiseerd, bij 1 school ernaast. Leerkrachten en pedagogisch medewerkers werken steeds meer samen en ontwikkelen zich naar één team binnen een Kindcentrum. Het bestuursbureau van Domino is meeverhuisd naar het nieuwe bestuurskantoor van LeF. Onderwijs en Opvang werken op meerdere niveaus samen.
Kinderopvang KION en HumanKind	Beide kinderopvang organisaties zijn aangesloten bij een aantal scholen en in 2025 zijn duurzame afspraken met LeF in ontwikkeling.
Samenwerking Onderwijs, Opvang en Jeugdzorg	In het kader van Inclusief Opgroeien hebben Onderwijs, Jeugdzorg en Opvang een gezamenlijke visie opgesteld en commitment gegeven om hieraan bij te dragen.
Gemeente Berg en Dal	(het betreft Gemeente Berg en Dal, Montessori College Groesbeek, HAVO Notre Dame, Kinderopvang Domino, KION en HumanKind)

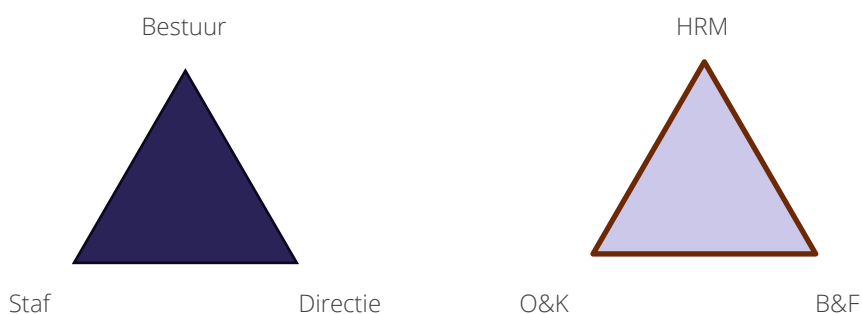


Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Gemeente Berg en Dal	Samenwerking op het gebied van o.a. onderwijshuisvesting/IHP, jeugdzorg, inclusief opgroeien, sport- en cultuureducatie.
Gemeente Heumen	Samenwerking op het gebied van o.a. onderwijshuisvesting/IHP, jeugdzorg, inclusief onderwijs is in ontwikkeling.
VO Montessori College	Samen met het voortgezet onderwijs wordt vormgegeven aan het 10-14 jarigen onderwijs en de doorgaande lijn PO-VO. Het initiatief Agora 10-18 jaar onderwijs ontwikkelt zich door en ontvangt inmiddels ruim 100 leerlingen uit de brede regio. Leerkrachten en leraren werken intensief samen.
Netwerk leren en lesgeven m.b.v. ICT	Netwerk innovatie en leren en lesgeven met behulp van ICT, binnen de driehoek werkveld, onderzoek en opleiding. Samenwerking met de Hogeschool Arnhem Nijmegen en 4 andere besturen. Onderzoek en ontwikkeling met de focus op leerkrachthandelen.
Leve het Onderwijs	"Academische werkplaats" voor onderwijsbestuurders. Samenwerkende en samenlerende besturen binnen Nederland die ontwikkelen naar een nieuwe manier van besturen: vanuit de bedoeling, vanuit vertrouwen en met lef.
Netwerk 10-14	Landelijk netwerk van besturen met PO-VO initiatieven waar kansen en belemmeringen binnen deze ontwikkeling met elkaar worden aangepakt.
TechKwadraat	Impulsproject om technologieonderwijs duurzaam te verankeren binnen het PO en HAVO VWO. Driejarige subsidie is in 2025 toegekend. Deelnemers: 4 PO en 2 VO stichtingen.
Verbindingsplan PO-VO	Besturen uit PO en VO werken samen om de doorgaande lijn PO-VO te ontwikkelen, een warme overdracht te realiseren en een kennisnetwerk leraren PO en VO te organiseren. Een driejarige subsidie is in 2025 toegekend.
Samenwerking OOO Ondernemers, Onderwijs en Overheid	Ondernemers, onderwijs (PO en VO) en overheid (gemeente Berg en Dal) investeren in technologie onderwijs door samen te investeren en werken binnen een Techniek Lokaal in Groesbeek.
Ouders	Ouders hebben binnen de samenwerking in de driehoek ouders-leerkracht-kind een belangrijke positie in de ontwikkeling van de leerlingen. Daarnaast zijn er structurele contacten tussen ouders en directie en ouders en bestuur d.m.v. de MR/OR c.q. GMR en niet structurele overleggen

Governance

Per 1 januari zijn twee stichtingen, SPOG en SPO Condor, gefuseerd tot één nieuwe stichting: Leer en Floreer (LeF). De beide bestuurders van deze voormalige besturen werden samen het College van Bestuur van de nieuwe onderwijsorganisatie. Per 23 september 2025 is A. de Jong geen statutair bestuurder meer. LeF wordt vanaf dat moment bestuurd door één bestuurder, Muriel van Bergen.

Binnen LeF werken we vanuit twee driehoeken:



Functiescheiding

Volgens de Code Goed Bestuur zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. LeF zorgt voor deze organieke scheiding door middel van het two-tier model.

Governancecode Funderend Onderwijs

In de Code Goed Bestuur zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs.

LeF conformeert zich aan de Code Goed Bestuur die is vastgesteld door de PO-Raad. Wij geven invulling aan de principes uit de code en zien dit als een groeiproces waarbij het bestuur zich verder professionaliseert en oog heeft voor de doorontwikkeling van het onderwijs, financieel management, organisatieontwikkeling en strategisch HRM. Daarnaast is er ook expliciet aandacht voor de professionele ontwikkeling en verbinding tussen bestuur-RvT-GMR.

[Klik hier voor de code goed bestuur versie 2025](#)

[Klik hier voor het managementstatuut van Leer en Floreer.](#)



2 Verantwoording van het beleid

2.1 Onderwijs & Kwaliteit

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit verstaan wij als de mate waarin scholen en bestuur erin slagen goed onderwijs te realiseren en dit aantoonbaar en duurzaam te borgen. In 2025 lag de focus op het ontwikkelen van een gezamenlijk kwaliteitskader voor de nieuwe organisatie, voortbouwend op de werkwijzen van de voormalige stichtingen SPOG en SPO Condor. Daarvoor zette de beleidsgroep Onderwijs & Kwaliteit in op drie samenhangende lijnen: harmonisatie van kwaliteitsinstrumenten, versterking van de bestuurlijke sturing en het bouwen aan een gedeelde kwaliteitscultuur. De vijf onderdelen hieronder werken deze lijnen concreet uit.

Gedeeld referentiekader

De beleidsgroep Onderwijs & Kwaliteit heeft in 2025 een stichtingsbrede kwaliteitscyclus ontwikkeld op basis van de bestaande instrumenten van beide voormalige organisaties. Deze cyclus structureert de kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en schooldirecteuren en legt een gemeenschappelijke basis voor beleidsafstemming. Door te bouwen op wat al werkte, is de overgang voor scholen herkenbaar en behapbaar gehouden. De cyclus is in het najaar van 2025 met alle directeuren besproken en wordt in 2026 volledig ingevoerd.

Kwaliteit is meetbaar en merkbaar

Het bestuur monitort structureel de eind- en tussenopbrengsten van alle scholen. Signalen van achterblijvende resultaten worden tijdig opgepakt: de kwaliteitscoördinatoren bespreken deze direct met de betrokken directeur en stellen samen een gericht verbeterplan op. In 2025 zijn op vier scholen verbetertrajecten gestart op het gebied van taal- en rekenresultaten.

Kwaliteit wordt niet alleen afgelezen uit cijfers. Kenniskringen op het gebied van o.a. NT2, meer- en hoogbegaafdheid, en inclusief onderwijs brengen leerkrachten en kwaliteitscoördinatoren bijeen om samen te reflecteren en van elkaar te leren. Dit draagt bij aan professionele ontwikkeling die in de klas zichtbaar wordt.

Eenvoud en focus

Een overzichtelijke kwaliteitsstructuur voorkomt dat scholen worden overladen met parallelle instrumenten en verantwoordingsverplichtingen. In 2025 zijn de volgende stappen gezet:

- Er is één gezamenlijke auditsystematiek ingevoerd, die voor alle scholen gelijk is.
- De kwaliteitscyclus is geüniformeerd: elke school doorloopt dezelfde fasen van zelfevaluatie, gesprek met bestuur en opvolging.
- Op advies van de beleidsgroep heeft het bestuur besloten Schoolmonitor in te voeren. Dit systeem ondersteunt vanaf 2026 de registratie en analyse van beleid, schoolontwikkeling en kwaliteitsresultaten op één plek.

Informatie delen en transparantie

Transparantie is een randvoorwaarde voor kwaliteitsverbetering. In 2025 zijn de kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en directeuren op een vaste manier ingericht: elk gesprek start vanuit de data van de school, gevolgd door een gezamenlijke duiding en concrete afspraken.

Dit geldt voor beide kanten: de school legt verantwoording af, en het bestuur laat zien hoe het scholen ondersteunt. Niet alleen data worden besproken maar ook de schoolontwikkeling. De gesprekken zijn op ontwikkeling gericht.



Extern verantwoordt het bestuur zich via het jaarlijkse gesprek met de Onderwijsinspectie. In 2025 is dit gesprek positief verlopen: de inspectie erkende de voortgang in de harmonisatie van kwaliteitszorg en sprak waardering uit voor de transparante opzet van de kwaliteitscyclus.

Uitwisselen buiten eigen kring

Een lerende organisatie groeit door kennisdeling, ook buiten de eigen school. In 2025 zijn de volgende initiatieven gerealiseerd:

- Kenniskringen op het gebied van NT2, meer- en hoogbegaafdheid zijn bovenschools ingericht en actief.
- Het brugproject – gericht op een inclusieve overgang van het speciaal naar het regulier onderwijs – is in voorbereiding genomen en start in 2026 met een pilot op twee scholen.
- Bovenschoolse expertise is versterkt door gerichte scholing van kwaliteitscoördinatoren en intern begeleiders.

Hiermee bouwt het bestuur aan een professionele cultuur waarin leren van en met elkaar de norm is.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Het bestuur ziet het duurzaam verbeteren van basisvaardigheden – met name taal en rekenen – als een kernopdracht. In 2025 zijn hiervoor de volgende keuzes gemaakt:

Evidence-informed werken aan leerprestaties

Het bestuur kiest bewust voor een aanpak waarbij scholen de ruimte krijgen om interventies op taal en rekenen zelf te bepalen en in te richten, passend bij hun eigen context en leerlingpopulatie. De rol van het bestuur is niet het voorschrijven van methoden, maar het scheppen van de voorwaarden voor evidence-informed werken. Dit doet het bestuur op twee manieren.

Ten eerste faciliteert het bestuur bovenschoolse kenniskringen voor taal en rekenen. In deze kenniskringen werken leerkrachten, KC-ers en vakspecialisten samen aan het verdiepen van kennis over effectieve didactiek, onderbouwd door actueel onderwijsonderzoek. De kenniskringen vertalen wetenschappelijke inzichten naar concrete handvatten die scholen vervolgens zelf toepassen en aanpassen aan hun praktijk. Zo blijft de inhoudelijke regie bij de school, maar is de kennisbasis gedeeld en evidence-based.

Ten tweede bewaakt het bestuur de voortgang via structurele monitoring van eind- en tussenopbrengsten. Scholen die achterblijven op het gebied van taal of rekenen, worden door de kwaliteitscoördinator ondersteund bij het duiden van de oorzaken en het bepalen van passende maatregelen. Het bestuur schrijft niet voor welke interventie een school kiest, maar verwacht wel dat de keuze onderbouwd is en dat de effecten worden gevolgd. Zo borgt het bestuur de kwaliteit zonder de professionele autonomie van scholen te beperken.

Vorbereiding op het nieuwe curriculum

Het onderwijs staat de komende jaren voor een ingrijpende curriculumherziening. Digitale geletterdheid en burgerschap worden wettelijk verplichte leergebieden, en cultuureducatie krijgt een stevigere verankering. Voor stichting Leer en Floeer, die in januari 2025 is ontstaan uit een fusie, betekent dit een dubbele opgave: bouwen aan een nieuwe gezamenlijke organisatie én tegelijkertijd vooruitlopen op deze landelijke ontwikkelingen. In 2025 zijn op alle drie de terreinen concrete stappen gezet.

Digitale geletterdheid

Digitale geletterdheid wordt per 2027 een verplicht onderdeel van het curriculum. De inspectie stimuleert scholen vanaf dat moment actief en handhaaft vanaf 2031. Het bestuur neemt deze tijdlijn serieus en heeft in 2025 gezamenlijke stappen gezet binnen LeF om hierop voor te bereiden.

Beide voormalige stichtingen hadden al een eigen aanpak ontwikkeld. In 2025 zijn deze zorgvuldig geïnventariseerd en met elkaar vergeleken. Daarbij is ook helderheid aangebracht in drie domeinen die in de praktijk regelmatig door elkaar lopen:



- digitale geletterdheid als leergebied voor leerlingen,
- AI als zowel leerinhoud en pedagogisch-didactisch middel als professioneel hulpmiddel voor leraren,
- ICT als randvoorwaardelijk en ondersteunend domein.

I-coaches en ICT- coördinatoren zijn actief betrokken bij de verkenning van een gezamenlijke richting, wat inzicht heeft gegeven in de diversiteit tussen scholen en de behoefte aan zowel gedeelde kaders als ruimte voor eigen schoolkeuzes.

Aan het einde van 2025 heeft het bestuur formeel opdracht gegeven tot het ontwikkelen van een stichtingsbrede onderwijsinhoudelijke visie op digitale geletterdheid, AI en ICT. Deze visie wordt in het voorjaar van 2026 behandeld in het directeursberaad en ter vaststelling voorgelegd aan het bestuur. De visie omvat ook concrete afspraken over de professionalisering van leraren, de organisatie van ondersteuning en de verdeling van verantwoordelijkheden, zodat scholen tijdig en goed voorbereid zijn op de invoering van het nieuwe curriculum.

Burgerschap

Burgerschap krijgt met de curriculumherziening eveneens een stevigere en meer verplichtende plek in het onderwijs. Binnen Leer en Floreer is in 2025 een kenniskring burgerschap actief geweest die zich heeft gericht op de vraag hoe scholen burgerschap betekenisvol kunnen vormgeven en volgen.

De kenniskring kwam in 2025 voor het eerst bijeen als gezamenlijk overleg van de nieuwe stichting.

Alle 18 scholen waren vertegenwoordigd, met in totaal 18 deelnemers vanuit beide voormalige stichtingen.

Er is een gedeeld beeld ontstaan van waar scholen staan in hun burgerschapsonderwijs, welke vragen er leven en wat scholen van elkaar en van de stichting nodig hebben. Die inventarisatie heeft een concrete kennisagenda voor 2026 opgeleverd, met als centrale vraag:

‘Hoe volgen we de burgerschapsontwikkeling van leerlingen op een manier die betekenisvol is voor leraren en leerlingen, zonder te meten om het meten?’

Vier routes zijn verkend — het inkopen van vragenlijsten, het zelf ontwikkelen van instrumenten, het werken met portfolio's en een meer reflectieve benadering — en de vraag welk instrument passend is voor de hele stichting is scherp geformuleerd en doorgeleid naar de beleidsgroep Onderwijs & Kwaliteit.

Als afsluiting van het jaar heeft de kenniskring ‘Kleine Grote Denkers’ uitgenodigd voor een derde bijeenkomst begin 2026. Kleine Grote Denkers ondersteunt scholen bij burgerschapsonderwijs vanuit de overtuiging dat burgerschap niet iets is wat je aan het einde van een periode meet, maar iets wat je doorlopend volgt en bespreekbaar maakt — met leerlingen zelf als actieve deelnemers.

2026 is daarmee het jaar waarin de kenniskring van verkenning naar concrete handvatten voor scholen gaat.

Kunst en cultuur

Cultuureducatie heeft binnen leer en Floreer al een stevige basis en laat zien hoe duurzame verankering van een leergebied eruitziet in de praktijk. Via een meerjarige samenwerking met Lindenberg Cultuurhuis nemen 13 scholen deel aan het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK), onderdeel van het Gelderse programma CMK 2025-2028. Negen scholen waren al actief binnen dit programma; met de fusie zijn vier scholen uit de andere voormalige stichting hierbij aangesloten.

Binnen alle 13 scholen is een actieve Interne Cultuur Coördinator (ICC'er) werkzaam die cultuureducatie aanstuurt en het team inspireert. De inzet heeft in 2025 zichtbare effecten opgeleverd:

- scholen hebben een heldere visie op cultuureducatie ontwikkeld en opgenomen in hun schoolplan
- er zijn doorlopende leerlijnen ingericht die aansluiten bij de eigen onderwijsvisie,
- cultuureducatie krijgt een structurele plek in het jaarprogramma en curriculum.

Scholen nemen in toenemende mate zelf verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling ervan, en de deelname aan het Cultureel Jaarprogramma groeit gestaag. De ervaring die is opgedaan met cultuureducatie — met name op

het gebied van visievorming, leerlijnen en de rol van de ICC'er — biedt waardevolle lessen voor de verankering van digitale geletterdheid en burgerschap in de komende jaren.

Klik hier voor het kwaliteitsbeleid van LEF

Doelen en resultaten

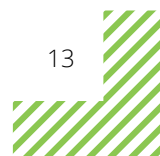
In onderstaand schema's is een kleurencode gebruikt om de status van de gestelde doelen/beleidsvoornemens aan te geven:

Groen = Doel is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

Thema Doel	Toelichting	Status
Beleidsgroep Onderwijs & Kwaliteit	Doel: Een gezamenlijke beleidsgroep inrichten die de beleidsvoorbereiding op het gebied van Onderwijs en Kwaliteit voor de nieuwe stichting vormgeeft Met de fusie in januari 2025 ontstond de behoefte aan een gezamenlijke structuur voor beleidsvoorbereiding. Voor het domein Onderwijs & Kwaliteit is daarom een beleidsgroep ingericht, bestaande uit twee directeurs en het stafhoofd Onderwijs & Kwaliteit. De beleidsgroep adviseert het bestuur en heeft in 2025 gewerkt aan de harmonisatie en versterking van de onderwijskwaliteit binnen Leer en Floreer. De adviezen hebben geleid tot concrete besluiten op het gebied van kwaliteitscoördinatoren, auditsystematiek, kenniskringen, inclusief onderwijs en digitale geletterdheid.	
Kwaliteitscyclus- en gesprekken	Doel: Een gezamenlijke kwaliteitscyclus ontwikkelen als basis voor sturing op onderwijskwaliteit binnen de nieuwe stichting. Met de fusie in januari 2025 ontstond de behoefte aan één gezamenlijke kwaliteitscyclus. De twee voormalige stichtingen kenden elk hun eigen cyclus en instrumenten. In 2025 is een nieuwe cyclus ontwikkeld, waarbij de kwaliteitsinstrumenten van beide voormalige stichtingen als basis hebben gediend. De stafhoofden hebben de cyclus voorbereid, met inhoudelijke bijdragen van bestuur en directeurs, gerealiseerd binnen de bestaande capaciteit. De cyclus is in 2025 in gang gezet met kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en directeurs, eenmaal per kwartaal. Deze gesprekken zijn zowel verantwoordend als ontwikkelgericht van aard. Zo ontstaat een ritme waarin verantwoording en ontwikkeling hand in hand gaan.	
Signalering op eind- en tussenopbrengsten	Doel: Eind- en tussenopbrengsten van alle scholen systematisch volgen om ontwikkelingen tijdig te herkennen en gericht te kunnen investeren in kwaliteitsverbetering. Het systematisch volgen van onderwijsresultaten is een belangrijk instrument voor gerichte kwaliteitsverbetering. In 2025 zijn de eind- en tussenopbrengsten van alle scholen gevolgd via leerlingvolgsystemen en kwaliteitsgesprekken. Bij twee scholen	



Thema Doel	Toelichting	Status
	bood dit aanleiding om extra te investeren in de ontwikkeling van verbeterplannen. Deze plannen zijn inmiddels in uitvoering	
Bestuursgesprek inspectie	Doel: Jaarlijks verantwoording afleggen aan de inspectie over de onderwijskwaliteit binnen LeF en de voortgang van scholen bespreken. Op 23 oktober 2025 heeft de inspectie van het onderwijs het jaarlijkse gesprek gevoerd met het bestuur. Alle scholen zijn in meer of mindere mate aan bod gekomen. De twee scholen waarvoor verbeterplannen zijn opgesteld zijn expliciet besproken. Het gesprek verliep constructief en heeft geen aanleiding gegeven tot nadere afspraken of vervolgstappen vanuit de inspectie.	
Basisarrangement inspectie	Bij alle scholen wordt het basisarrangement als vorm van toezicht toegepast. Er zijn in 2025 door de inspectie geen scholen aangemerkt met een aangepast arrangement met geïntensiveerd toezicht. Basisschool Op de Heuvel heeft in januari 2025 een kwaliteitsonderzoek van de inspectie gehad en met een voldoende afgerond. De herstelopdracht is in oktober 2025 afgerond.	
Digitale geletterdheid	Doel: vastgestelde stichtingsbrede visie op digitale geletterdheid, AI en ICT	
Burgerschap	Doel: gezamenlijke aanpak voor het volgen van burgerschapsontwikkeling	
Kunst en cultuur	Doel: duurzame verankering van cultuureducatie in alle deelnemende scholen	
Audits	Doel: Ontwikkelen van één gezamenlijke auditsystematiek voor leer en Floeer zodat alle scholen op eenduidige en gelijkwaardige wijze worden gevolgd op onderwijskwaliteit, én zodat de audit een middel is voor professionele ontwikkeling en onderlinge kennisdeling. De fusie bracht twee verschillende auditsystematieken samen. In 2025 is één nieuwe systematiek ontwikkeld, zijn auditoren geschoold en zijn de eerste audits uitgevoerd. Scholen ontvangen een rapport met terugkoppeling en starten de audit met een zelfevaluatie: waar staan wij nu, waar willen wij naartoe en wat moet er op onze agenda? De audit meet daarmee niet alleen de basiskwaliteit, maar is ook een middel voor reflectie en onderlinge kennisdeling. Scholen krijgen eens per twee jaar een audit.	
Schoolmonitor	Doel: Eén digitaal systeem voor stichtings- en schoolbeleid, plannen en kwaliteitszorg, als gezamenlijke basis voor de nieuwe stichting. De fusie bracht twee organisaties samen die elk werkten met eigen systemen voor beleid, planning en kwaliteitszorg. Deze systemen sloten niet op elkaar aan, waardoor beleid en plannen moeilijk vergelijkbaar waren en het overzicht voor scholen en bestuur werd bemoeilijkt. Tegelijkertijd bestond de behoefte aan een werkwijze waarin beleidsontwikkeling, planning en kwaliteitszorg niet langer los van elkaar functioneren, maar met elkaar in verbinding staan. In oktober 2025 is daarom besloten te gaan werken met één gezamenlijk digitaal platform. Dit platform ondersteunt onder meer	



Thema Doel	Toelichting	Status
	de auditsystematiek en maakt stichtings- en schoolbeleid op één plek toegankelijk voor zowel bestuur als scholen. De inrichting en toepassing worden in 2026 nader uitgewerkt.	
Kwaliteitscoördinatoren	Doel: Op alle scholen een kwaliteitscoördinator (KC) aanstellen die de verschuiving van curatief naar preventief werken vormgeeft en de onderwijskwaliteit structureel versterkt. Met de komst van de Beroepsstandaard van de intern begeleider als kwaliteitscoördinator in 2022 heeft de verschuiving van intern begeleider naar kwaliteitscoördinator landelijk een grote vlucht genomen. Waar de intern begeleider zich vooral richtte op individuele leerlingenzorg, coördineert de KC actief de kwaliteit van onderwijs voor alle leerlingen. Op advies van de beleidsgroep Onderwijs & Kwaliteit zijn per 1 januari 2025 op alle 18 scholen kwaliteitscoördinatoren actief, gerealiseerd binnen de bestaande formatie. De KC vervult drie rollen: leercoördinator, trendanalist en zorgregisseur. De samenwerking tussen KC en directeur staat daarbij centraal — onderwijskundig leiderschap is een gedeelde verantwoordelijkheid die de motor vormt voor duurzame kwaliteitsverbetering. In 2026 krijgt dit een vervolg in gezamenlijke scholing van KC-ers en directeuren.	
Kenniskringen	In mei 2025 is besloten om kenniskringen in te richten voor taal, rekenen, burgerschap, digitale geletterdheid, cultuur en bewegingsonderwijs. Deze kenniskringen zijn bedoeld om kennis en ervaringen op de werkvloer met elkaar te delen, zodat scholen van elkaar kunnen leren. In het najaar zijn de kenniskringen van start gegaan. Zij ondersteunen elkaar actief bij het vormgeven van kwalitatief goed en praktisch uitvoerbaar onderwijs.	
NT2/ Schakelklas	De afgelopen jaren is er een duidelijke toename geconstateerd van leerlingen voor wie Nederlands niet de eerste taal is (NT2-leerlingen). Voor een structurele, duurzame en beleidsmatige aanpak is in 2025 een beleidsplan ontwikkeld. Daarbij is gekozen voor een integrale benadering voor taalontwikkeling en sociale integratie van deze leerlingen. Het beleidsplan geeft kaders voor de periode 2025-2028.	
Meer- en hoogbegaafden (MBHB)	In 2025 is een plan opgesteld om bovenschoolse expertise op het gebied van hoogbegaafdheid te harmoniseren, gericht in te zetten op het versterken van leerkrachtvaardigheden, ondersteuning te bieden binnen een heldere structuur en voorzieningen zoals peergroepen duurzaam te organiseren. Het projectplan is in 2025 in uitvoering gegaan en wordt in 2026 voortgezet.	
Brugproject	In 2025 heeft een projectgroep het brugproject uitgewerkt: een initiatief om toelating van SO-leerlingen mogelijk te gaan maken in het reguliere onderwijs. In november 2025 heeft dit project goedkeuring ontvangen van het samenwerkingsverband. Het project zal in het voorjaar van 2026 nader uitgewerkt worden voor daadwerkelijke start van verbrede toelating vanaf 1 augustus 2026.	

Overige ontwikkelingen

Geen bijzonderheden, anders dan bij huidige en toekomstige ontwikkelingen vermeld.



Toekomstige ontwikkelingen

Het bestuur ziet voor het komende jaar een aantal belangrijke ontwikkelingen die de verdere professionalisering en kwaliteitsversterking binnen de stichting zullen ondersteunen.

Clusters van scholen

Doorontwikkeling naar clusters van scholen om meer gezamenlijk te werken aan o.a. de ontwikkeling naar Inclusief Opgroeien waar budgetten Passend Onderwijs lager in de organisatie kunnen worden ingezet.

Uitrol van het brugproject

Een van de meest concrete ontwikkelingen is het brugproject, dat in het voorjaar van 2026 nader wordt uitgewerkt. In overleg met het samenwerkingsverband in november 2025 is de weg vrijgemaakt voor daadwerkelijke start van verbrede toelating van SO-leerlingen in het reguliere onderwijs per 1 augustus 2026.

Dit zal leiden tot aanpassingen in het toelatingsbeleid en vraagt om nieuwe afspraken over begeleiding, klassensamenstelling en eventuele extra voorzieningen.

Verdieping kwaliteitscyclus en professionalisering

De in 2025 ingezette kwaliteitscyclus en de rol van kwaliteitscoördinatoren (KC) krijgen in 2026 een vervolg. Gepland is een gezamenlijke scholing van KC-ers en directeuren om onderwijskundig leiderschap als gedeelde verantwoordelijkheid verder te verankeren. Het beleid voor personeelsontwikkeling zal hierop moeten inspelen, met aandacht voor de verschuiving van curatief naar preventief werken.

Implementatie Schoolmonitor

De inrichting en toepassing van het nieuwe digitale platform Schoolmonitor wordt in 2026 nader uitgewerkt. Dit betekent een verschuiving naar volledig geïntegreerde digitale beleidsvoering, waarbij beleidsontwikkeling, planning en kwaliteitszorg met elkaar in verbinding staan. Bestaande workflow- en rapportage-eisen zullen worden aangepast aan dit nieuwe platform.

Continuering thematische beleidsplannen

De beleidsplannen voor NT2-leerlingen (periode 2025-2028) en hoogbegaafden (MBHB) worden in 2026 voortgezet. Dit zal leiden tot concrete beleidsaanpassingen in de dagelijkse praktijk op de scholen, zoals in lesmateriaal, groepsindeling of extra voorzieningen. Ook de kenniskringen voor taal, rekenen, burgerschap, digitale geletterdheid, cultuur en bewegingsonderwijs zullen structureel blijven functioneren als platform voor kennisuitwisseling.

Onderwijsresultaten

In schooljaar 2024-2025 hebben 361 leerlingen van 18 scholen de doorstroomtoets gemaakt. De overall resultaten van LeF laten een positieve ontwikkeling zien. Het gemiddelde percentage behaalde referentieniveau 1F steeg van 93,30% naar 96,31% en het percentage 1S/2F steeg van 57,08% naar 59,77%. Alle 18 scholen behalen de signaleringswaarde op 1F. Op 1S/2F behalen zestien scholen de signaleringswaarde.

Bij vijf scholen zijn aandachtspunten gesignaleerd op het gebied van 1S/2F. Bij twee van deze scholen zijn verbeterplannen opgesteld die inmiddels in uitvoering zijn. Bij de overige drie scholen worden de resultaten nauwlettend gevolgd, omdat de behaalde percentages de komende jaren dicht bij de signaleringswaarde komen. De scholen met aandachtspunten zijn besproken tijdens het jaarlijkse bestuursgesprek met de inspectie op 23 oktober 2025, dat constructief verliep en niet heeft geleid tot nadere afspraken of vervolgstappen vanuit de inspectie.

De onderwijsresultaten van de scholen van Leer en Floreer zijn openbaar beschikbaar via scholenopdekaart.nl.

Onderwijs aan nieuwkomers

In 2025 is een stichtingsbreed beleidsplan voor NT2-onderwijs vastgesteld voor de periode 2025-2028. Aanleiding hiervoor is de duidelijke toename van leerlingen voor wie Nederlands niet de eerste taal is. Deze ontwikkeling vraagt



om een structurele en duurzame aanpak, waarin taalontwikkeling, sociale integratie en kansengelijkheid centraal staan. Met dit beleid kiest de stichting voor een integrale benadering, waarin onderwijsinhoud, professionalisering, organisatie en financiering met elkaar verbonden zijn.

Dit beleid reageert op de stijgende instroom van leerlingen zonder Nederlands als moedertaal. De stichting kiest voor een integrale aanpak die taalontwikkeling, sociale integratie en kansengelijkheid combineert, met als doel een snelle en veilige participatie in het reguliere onderwijs.

Het aanbod is gedifferentieerd per leeftijdsgroep:

- Jonge leerlingen (4-8 jaar): Ontvangen een intensief basispakket van acht weken binnen de reguliere klas, ondersteund door taaldiagnostiek, co-teaching en NT2-specialisten.
- Oudere nieuwkomers (8+ jaar): Komen terecht in een centrale schakelklas. Hier volgen ze maximaal één jaar intensief taal-, communicatie- en oriëntatieonderwijs, met een gestructureerde doorstroom naar het reguliere onderwijs en nazorg.

Om de kwaliteit en samenhang te borgen, is de organisatie in 2025 anders ingericht. De directeur van de school met de schakelklassen leidt nu het volledige NT2-domein, wat zorgt voor één duidelijke hiërarchische lijn. Het stafhoofd Onderwijs & Kwaliteit bewaakt de uitvoering en onderhoudt contact met de werkgroep NT2. Professionalisering is cruciaal; NT2-specialisten coachen leerkrachten en ontwikkelen leerlijnen via jaarlijkse scholing en intervisie.

De voortgang van leerlingen wordt gemonitord via leerlijnen en portfolio's, met een jaarlijkse beleidsevaluatie. Financieel wordt het plan gefinancierd via een mix van bijzondere bekostiging en reserves, met als doel om het aanbod vanaf 2028 structureel in de reguliere begroting op te nemen. De stichting werkt daarbij nauw samen met ouders, gemeenten en regionale netwerken om de integratie te versterken.

Internationalisering

Er is geen beleid op internationalisering.

Onderzoek

Binnen Leer en Floreer is in 2025 geen formeel onderzoeksbeleid vastgesteld. LeF is aangesloten bij diverse initiatieven met betrekking tot wetenschappelijk onderzoek, namelijk; 1) digitalisering/AI in samenwerking met HAN en een aantal andere scholenbesturen, 2) technologie binnen het onderwijs in samenwerking met een aantal VO- en PO-scholenbesturen, en 3) doorgaande lijn PO/VO met een aantal VO- en PO-besturen. Voor de twee laatstgenoemde is een subsidie ontvangen, en beiden zijn in de startfase. In 2025 zijn de doelen uitgewerkt, hier zal de komende jaren door een afvaardiging uit alle besturen aan gewerkt worden.

Klachtenbehandeling

In 2025 zijn geen formele klachten ingediend bij de externe klachtencommissie.

Bij het bestuur zijn drie klachten gemeld over het handelen van de school. Daarnaast zijn meerdere meldingen ontvangen met betrekking tot het gedrag van een medewerker. Ook bij de Raad van Toezicht zijn meerdere meldingen gedaan over gedrag door een medewerker binnen de werkrelatie.

De externe vertrouwenspersoon is volgens haar jaarverslag tien keer benaderd door een ouder over het handelen van de school en zeventien keer door een medewerker over het gedrag van een medewerker van LeF. Daarnaast is zij acht keer door medewerkers en drie keer door ouders geraadpleegd voor advies, overleg of een luisterend oor.

Er zijn geen klachten ontvangen met betrekking tot de AVG.

Een deel van de klachten en meldingen is naar tevredenheid afgehandeld. Op het merendeel is actie ondernomen; deze dossiers zijn afgerond of nog in behandeling.



Reflectie en opvolging

De meldingen en klachten benadrukken het belang van een open aanspreekcultuur en een veilige werkomgeving voor leerlingen, ouders en medewerkers. Signalen worden zorgvuldig beoordeeld en, waar nodig, opgevolgd met passende interventies, zoals gesprekken, bemiddeling of aanvullende afspraken.

De ervaringen uit de klachtenbehandeling worden benut als input voor kwaliteitsverbetering en verdere professionalisering van de organisatie. Daarmee draagt de klachtenprocedure niet alleen bij aan zorgvuldige afhandeling, maar ook aan het lerend vermogen van de stichting.

Klik hier voor de klachtenregeling van Leer en Floreer.

Inclusief onderwijs

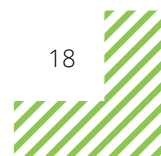
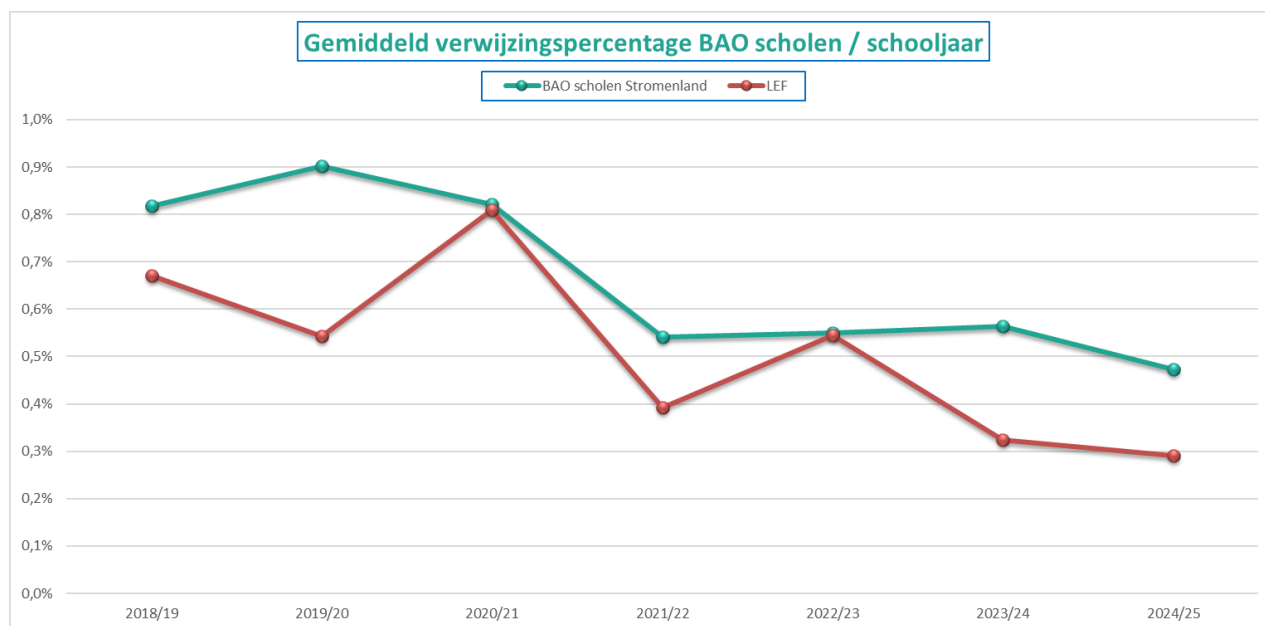
Stichting LeF heeft in 2025 verdere stappen gezet in de realisatie van inclusief onderwijs, gericht op alle leerlingen en niet alleen op die met specifieke ondersteuningsbehoeften. De strategische koers legt de nadruk op thuisnabij onderwijs, versterking van de basisondersteuning en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Gerealiseerde ontwikkelingen in 2025

Er is een duidelijke verschuiving zichtbaar van een individugerichte naar een contextgerichte benadering van gedrag. Schoolbrede gedragsroutines zijn ingevoerd, executieve functies krijgen structureel aandacht, en leerkrachten reflecteren vaker op eigen pedagogisch handelen. Didactisch is er ingezet op doelenplanners, groeiplannen, referentieniveaus (1F) en planmatige differentiatie. Het verwijzingspercentage voor het schooljaar 2024-2025 bedroeg 0,3%.

Het verwijzingspercentage van de afgelopen drie jaar vertoont een dalende trend, met een gemiddelde 0,39%, wat lager ligt dan het gemiddelde van basisscholen binnen Stroomland (0,53%).

Teams investeerden in structurele leerteambesprekingen, collegiale consultatie en intervisie. Organisatorisch zijn groepsdoorbrekend werken en flexibele schillen verder ontwikkeld.



Nieuwe TLV's vd BAO scholen / bestuur								leerling aantallen BAO scholen / bestuur (vanaf 2021/2022 1 februari telling)								Verwijzingspercentage / bestuur								gem over 10 schooljaren			gem over laatste 3 schooljaren			
bestuur	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	# nieuwe TLV's	verwijzings %	trend 10 jaar verwijzings %	# nieuwe TLV's	verwijzings %				
Conexus	88	76	81	42	58	65	44	7.696	7.589	7.538	7.888	7.857	7.841	7.902	1,1%	1,0%	1,1%	0,5%	0,7%	0,8%	0,6%	704	0,91%		167	0,71%				
Groenstaam	36	38	28	18	16	13	14	4347	4.367	4.361	4.499	4.614	4.593	4.672	0,8%	0,9%	0,6%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	250	0,55%		43	0,31%				
Simon	2	3	3	2		1	1	222	229	235	275	310	335	355	0,9%	1,3%	1,3%	0,7%	0,0%	0,3%	0,3%	17	0,68%		2	0,20%				
Invitare	11	13	16	11	8	16	4	1208	1.167	1.171	1.159	1.163	1.125	1.103	0,9%	1,1%	1,4%	0,9%	0,7%	1,4%	0,4%	126	1,05%		28	0,83%				
Kans & Klour	20	26	26	15	13	9	17	3.185	3.122	3.047	3.122	3.066	3.022	3.006	0,6%	0,8%	0,9%	0,5%	0,4%	0,3%	0,6%	210	0,66%		39	0,43%				
Klokenberg	1	1		1	1		1	198	211	210	211	215	205	212	0,5%	0,5%	0,0%	0,5%	0,5%	0,0%	0,5%	7	0,35%		2	0,32%				
Optimus	29	38	22	35	32	27	21	4234	4.144	4.029	4.267	4.266	4.329	4.385	0,7%	0,9%	0,5%	0,8%	0,8%	0,6%	0,5%	311	0,72%		80	0,62%				
Pallas		3		3	3	1	2	455	452	450	465	466	454	483	0,0%	0,7%	0,0%	0,6%	0,6%	0,2%	0,4%	20	0,44%		6	0,43%				
J.O.B	5	3	4	1	2	3		361	362	355	364	365	369	363	1,4%	0,8%	1,1%	0,3%	0,5%	0,8%	0,0%	29	0,81%		5	0,46%				
RK Onderwijs	2		3	1	1	1	1	403	413	403	422	421	421	426	0,5%	0,0%	0,7%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	16	0,40%		3	0,24%				
Sint Joseph	21	34	28	16	16	16	17	3.774	3.755	3.664	3.829	3.827	3.910	3.956	0,6%	0,9%	0,8%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	237	0,63%		49	0,42%				
Montijn MKC	2	2	1	1		1	3	245	242	251	273	275	294	302	0,8%	0,8%	0,4%	0,4%	0,0%	0,3%	1,0%	20	0,78%		4	0,46%				
Trivium	1	3	1				1	117	121	113	118	116	118	114	0,9%	2,5%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	8	0,66%		1	0,29%				
SKOV	4	2	4	3	2	3	5	718	651	605	683	679	654	666	0,6%	0,3%	0,7%	0,4%	0,3%	0,5%	0,8%	46	0,65%		10	0,50%				
LF	20	16	24	12	17	10	9	2979	2.952	2.970	3.059	3.127	3.080	3.100	0,7%	0,5%	0,8%	0,4%	0,5%	0,3%	0,3%	173	0,56%		36	0,39%				
overig bas																						8			0					
Totaal Stroomlijn d.BAO	222	242	217	149	152	156	132	27.163	26.825	26.432	27.575	27.640	27.670	27.945	0,82%	0,90%	0,82%	0,54%	0,55%	0,56%	0,47%	2.009	0,73%		440	0,51%				
verschil tov voorg schoolj	-21,0%	9,0%	-10,3%	-31,3%	2,0%	2,6%	-15,4%	-1,1%	-1,2%	-1,5%	4,1%	0,2%	0,1%	1,0%																

Evaluatie samenwerking

Samenwerking tussen scholen vindt vooral plaats bij acute vragen; inhoudelijke uitwisseling blijft beperkt. Bovenschoolse ondersteuning wordt positief ervaren, hoewel bureaucratie en transparantie verbeterd kunnen worden.

De samenwerking met het samenwerkingsverband (SWV) wordt wisselend ervaren. Hoewel fysiek overleg en gezamenlijke probleemoplossing de besluitvorming en ondersteuning versnellen, worden de administratieve processen vaak als belastend beschouwd. Belangrijke verbeterkansen zijn het inrichten van kortere lijnen, het benoemen van vaste contactpersonen, het zoeken naar meer inhoudelijke afstemming en het brengen van middelen dichter bij de clusters.

Ontwikkelopgaven

Scholen hebben behoefte aan expertise bij complexe casuïstiek (TOS, ASS, MBHB, externaliserend gedrag). Borging en continuïteit vereisen uniformering van documenten en minder afhankelijkheid van individuele expertise.

Prioriteiten 2026:

- Basiskwaliteit en fundament versterken (klassenmanagement, pedagogisch klimaat, instructie)
- Expertise en professionalisering (interne expertise zichtbaar maken, scholing)
- Ondersteuningsstructuren versterken (rolverdeling, flexibele schil, inrichten van clusters, verbinding met gemeente)

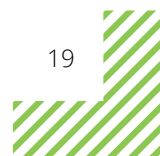
Inspectie van Onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 14 januari 2025 een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op basisschool Op de Heuvel. De aanleiding voor dit onderzoek was dat we in de jaarlijkse prestatie en risicoanalyse in najaar 2024 risico's constateerden met betrekking tot de onderwijsresultaten. We hebben hierover een gesprek gevoerd met het bestuur en vervolgens een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd.

Wat moet beter?

De school moet het onderwijs beter afstemmen op wat de leerlingen nodig hebben. Dit moeten ze doen door de onderwijsresultaten beter te analyseren. Ook moet de school haar aanbod voor burgerschapsonderwijs beter laten aansluiten op wat de leerlingen nodig hebben en de doelen concreter maken.

[Klik hier het inspectierapport](#)



Visitatie

Een bestuurlijke visitatie wordt georganiseerd door de PO-Raad. Deze visitatie vond in 2023 plaats bij één van de twee voormalige stichtingen die zijn gefuseerd tot onze huidige organisatie. De volgende ronde staat gepland voor 2027. We bereiden ons voor op deze nieuwe evaluatie om de kwaliteit van ons bestuur en onze organisatie verder te onderbouwen.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Leer en Floreer beschikt over een concept veiligheidsbeleid, opgesteld/geharmoniseerd vanuit beide rechtsvoorgangers. Destijds zijn bij de beleidsdocumenten diverse partijen betrokken zoals medewerkers en ouders. Zoals ieder jaar, is op de scholen de veiligheidsmonitor afgenomen bij de leerlingen. De uitkomsten van de monitor worden gebruikt voor het bepalen van acties op schoolniveau of op stichting niveau indien sprake is van congruentie. In dat geval kan de uitkomst ook gebruikt worden bij de evaluatie van het veiligheidsbeleid of beleidsvoornemens op stichting niveau. Ook de jaarlijkse rapportage van de externe vertrouwenspersoon wordt hiervoor gebruikt.

Er wordt gebruik gemaakt van het ondersteuningsaanbod sociale veiligheid.

Op scholen wordt structureel gewerkt met sociaal emotionele ontwikkeling programma's zoals Rots en Water, KWINK en de Vreedzame school. Er wordt ook gebruik gemaakt van o.a. faalangst training, antipest programma's. Ook zijn op alle scholen jeugdconsulenten vanuit de gemeente aanwezig voor bepaalde tijd per week. Verder is er interne en externe ondersteuning bij gedragsproblemen.

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om in 2026 het PSA (Psycho Sociale Arbeidsbelasting) onderzoek bij medewerkers af te nemen, zoals in één van beiden stichtingen eerder al werd gedaan.

In het Strategisch HR beleid volgt in 2026 verdere uitwerking van:

- "Jij werkt graag bij ons"
- "Jij blijft vitaal"
- "Samen fixen we het"
- "Jij groeit bij ons"

Wat aansluit op de thema's generatiebewust beleid, ontwikkelen van groeipaden, aandacht voor vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en een gezonde en veilige werkomgeving.

Jaarlijks worden de interne vertrouwenspersonen van de scholen "in company" getraind door de gecertificeerde trainer. Eveneens vinden twee intervisiebijeenkomsten plaats.

2.2 Personeel & Professionalisering

Doelen en resultaten

In onderstaand schema's is een kleurencode gebruikt om de status van de gestelde doelen/beleidsvoornemens aan te geven:

Groen = Doel is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

Thema Doel	Toelichting	Status
Strategisch HR-beleid/ gezamenlijk strategische koers. .	Met het strategisch personeelsbeleid is een inhoudelijke en toekomstgerichte basis gelegd voor de periode 2025–2028, deze is nog in conceptfase en wordt verder vormgegeven in 2026. Een HR-manager is gepositioneerd en samen met de	



Thema Doel	Toelichting	Status
	HRM beleidsgroep wordt met bestuur en directie gewerkt aan personeelsbeleid.	
Harmonisatie: Het harmoniseren van regelingen, processen en beleidskaders na de fusie zodat binnen de stichting één samenhangend en eenduidig HR- en organisatiebeleid ontstaat	Het jaar 2025 stond na de fusie vooral in het teken van het samenbrengen van regelingen, processen en beleidskaders tot één samenhangend geheel. Na de fusie bestonden er nog verschillen in werkwijzen, regelingen en beleidskaders. In 2025 is daarom ingezet op het samenbrengen en uniformeren van beleid en processen. Dit is gedaan door bestaande regelingen te analyseren, verschillen inzichtelijk te maken en stichtingsbreed nieuwe afspraken en kaders te ontwikkelen. Hierbij is geïnvesteerd in beleidsontwikkeling, begeleiding van veranderprocessen en stevigere ondersteuning vanuit het bestuurskantoor. Harmonisatie draagt bij aan transparantie, duidelijkheid voor medewerkers en een efficiëntere bedrijfsvoering. De vervolgstappen liggen in verdere implementatie, borging in schoolplannen en monitoring van de nieuwe werkwijzen binnen de organisatie.	
Medewerkersreis – “Jij werkt graag bij ons” Het ontwikkelen van een samenhangende medewerkersreis die bijdraagt aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers.	Inductiebeleid medewerkers (Leerkracht, Leraarondersteuner, KC). Vanuit twee deels vergelijkbare aanpakken is in 2025 een stichtingsbreed inductiebeleid ontwikkeld om nieuwe medewerkers een sterke en duurzame start te bieden. Een goede start is belangrijk voor het behoud van nieuwe medewerkers, zeker gezien de arbeidsmarktkrapte in het onderwijs maar ook om medewerkers een fijne werkomgeving te bieden. Dit programma bevat begeleiding, coaching in de eerste werkperiode. De inzet van middelen is gericht op begeleidingstijd, professionalisering en ondersteuning. Het inductieprogramma wordt geëvalueerd en waar nodig verder doorontwikkeld.	
	Inductietraject directeuren Nieuwe schoolleiders een stevige start bieden via een specifiek inductietraject. Schoolleiders spelen een cruciale rol in de onderwijskwaliteit en organisatieontwikkeling. Daarom is een specifiek traject ingericht voor nieuwe directeuren. Dit traject richt zich op begeleiding, kennisdeling en netwerkvorming. Na het eerste jaar vindt evaluatie plaats van het traject om te bekijken of er verdere ondersteuning of professionalisering nodig is. De investering bestaat uit begeleiding, professionalisering en netwerkvorming.	
Vitaliteit en veerkracht – “Jij blijft vitaal” Het verlagen van het verzuim en het versterken van de	Verzuimaanpak Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden is het verzuimbeleid geactualiseerd. Directeuren worden ondersteund en in positie gebracht in verzuimbegeleiding.	



Thema Doel	Toelichting	Status
regierol van directeuren bij verzuimbegeleiding.	Er is structureel overleg met het sociaal medisch team ingericht. Hiermee wordt gestuurd op preventie en tijdige begeleiding. De inzet van middelen betreft onder meer arbodienstverlening en begeleiding. De komende jaren wordt de aanpak verder gemonitord en waar nodig aangescherpt. Over van twee arbodiensten naar één arbodienst. Na de fusie is gekozen om te werken met één arbodienst. Hiermee wordt eenduidigheid gecreëerd in beleid en begeleiding.	
	Arbobeleid Het realiseren van een veilige en gezonde werkomgeving via een stichtingsbreed arbobeleid. Daarnaast is de RI&E geactualiseerd en is een plan van aanpak opgesteld. De komende periode ligt de focus op borging en verdere verbetering van arbeidsomstandigheden.	
MTO / PSA-onderzoek Inzicht krijgen in medewerkerstevredenheid (MTO), werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting.	Om een gezonde en veilige werkomgeving te bevorderen, is het voornemen om periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren met aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In 2025 is dit onderzoek nog niet uitgevoerd. Wel is een verkenning gedaan naar de opzet en inrichting van een stichtingsbrede, systematische aanpak voor het uitvoeren van een MTO/PSA onderzoek. Hierbij is gekeken naar passende instrumenten en naar een werkwijze waarbij resultaten structureel kunnen worden geanalyseerd en opgevolgd op bestuurs- en schoolniveau. Het doel is om in Q2 2026 het onderzoek uit te voeren en de resultaten te gebruiken als basis voor gerichte verbeteracties en beleidsontwikkeling. De inzet van middelen in 2025 betrof voornamelijk voorbereidende werkzaamheden en verkenning van de toekomstige uitvoering.	
"Samen fixen we het" Het versterken van samenwerking en cultuurontwikkeling binnen de stichting	Begeleidingstrajecten zijn gestart binnen de directiestructuur om samenwerking en cultuur te versterken. Daarnaast zijn stafmanagers en -medewerkers aangetrokken en gepositioneerd om de stichting en scholen verder te ondersteunen. De komende periode wordt verder gewerkt aan het versterken van samenwerking en het borgen van een open en lerende organisatiecultuur.	
Starters Blijven investeren in het starterstraject en de ontwikkeling van starters richting basisbekwaam en vakbekwaam.	Het ondersteunen van startende leraren draagt bij aan kwaliteit van onderwijs en behoud van personeel. Daarom wordt het starterstraject voortgezet en verder ontwikkeld richting basisbekwaamheid. De overgang van basisbekwaam naar vakbekwaam wordt getoetst. Daarnaast wordt in samenwerking met de onderwijsregio regionaal aandacht besteed aan het lerarentekort, professionalisering en het behoud van	



Thema Doel	Toelichting	Status
	leerkrachten en schoolleiders. De inzet van middelen betreft begeleiding, coaching en regionale samenwerking.	
Professionalisering - "Jij groeit bij ons" Het versterken van digitale basisvaardigheden van onderwijsprofessionals.	Digitale vaardigheden zijn essentieel voor toekomstgericht onderwijs. Daarom is een driejarig maatwerk professionaliseringstraject ontwikkeld rondom digitale basisvaardigheden in leren en lesgeven met behulp van ICT. Dit traject loopt tot en met schooljaar 2025-2026 en omvat scholing, ondersteuning en kennisdeling. Voor de scholen die hier niet aan hebben deelgenomen blijft deze mogelijkheid bestaan om de leerkrachten te professionaliseren op het gebied van digitale vaardigheden.	
Digitale geletterdheid Het ontwikkelen van één gezamenlijke visie en aanpak voor digitale ontwikkeling binnen de stichting.	De verschillen tussen scholen in digitale ontwikkeling zijn in kaart gebracht. Op basis daarvan is gewerkt aan een herontwerp van beleid en een bestuurlijk advies voor een gezamenlijke aanpak. De komende periode staat in het teken van besluitvorming, veranderingsproces en verdere implementatie en uitrollen binnen de gehele stichting.	
Leer- en ontwikkeltraject directeurenberaad (DB) & staf Het ontwikkelen van een lerende organisatiecultuur binnen bestuur en staf.	Door gezamenlijke leerprogramma's, sessies en kennisdeling wordt gewerkt aan professionele ontwikkeling van bestuur en staf. Dit draagt bij aan betere samenwerking, strategische sturing en ondersteuning van scholen. De investering bestaat uit begeleiding en ontwikkelprogramma's.	
Functiegebouw & herwaardering Het realiseren van een uniform en toekomstbestendig functiegebouw.	Na de fusie is het wenselijk om te komen tot één uniform functiegebouw binnen de organisatie. Dit draagt bij aan duidelijkheid, transparantie en een toekomstbestendige inrichting van functies. In 2025 is een verkenning uitgevoerd en zijn de bestaande functies in kaart gebracht. Op basis hiervan is gestart met het traject voor herwaardering van functies. Dit traject is eind 2025 opgestart en loopt door in 2026. De herwaardering en verdere uitwerking van het functiegebouw zijn daarmee nog niet afgerond. In 2026 wordt het traject voortgezet met als doel te komen tot een geharmoniseerd functiehuis voor de gehele stichting. De inzet van middelen betreft onder andere externe expertise en interne inzet voor analyse en implementatie.	
Herinrichting bestuurskantoor Het versterken van de ondersteuning van scholen door een efficiëntere inrichting van het bestuurskantoor.	Om scholen beter te kunnen ondersteunen en de organisatie slagvaardiger te maken, is gestart met een herinrichting van het bestuurskantoor. In 2025 zijn de taken, rollen en processen in kaart gebracht en is een analyse gemaakt van de gewenste inrichting. Op basis hiervan zijn eerste stappen gezet in het herontwerpen van werkzaamheden en verantwoordelijkheden. De implementatie is in 2025 gestart, maar nog niet volledig afgerond. In 2026 wordt het traject	



Thema Doel	Toelichting	Status
	verder uitgewerkt en geïmplementeerd. De inzet van middelen betreft personele inzet.	
Versterken VIP (vervangingspool) Het borgen van onderwijskwaliteit door een goed functionerende vervangingspool.	Om de continuïteit van het onderwijs in de regio te waarborgen, wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van de vervangingspool (VIP). In 2025 is de behoefte aan vervanging binnen de organisatie in kaart gebracht en is een eerste analyse gemaakt van de gewenste inrichting en werkwijze van de pool. De verdere uitwerking en versterking van de vervangingspool is nog in ontwikkeling en wordt in 2026 voortgezet. De inzet van middelen betreft een andere VIP leidinggevende(versteviging), personele inzet en organisatorische ondersteuning. Monitoring en verdere ontwikkeling blijven onderdeel van het traject.	
Scholing interne vertrouwenspersonen Het versterken van de rol en deskundigheid van interne vertrouwenspersonen.	Interne vertrouwenspersonen hebben scholing gevolgd, verzorgd door de externe vertrouwenspersoon. Hiermee wordt de sociale veiligheid binnen de organisatie versterkt en wordt voldaan aan de eisen rondom psychosociale arbeidsbelasting. De investering betreft scholingskosten en professionalisering.	

Toekomstige ontwikkelingen

In de komende jaren zet het bestuur in op een verdere versterking en modernisering van het personeelsbeleid. De geplande ontwikkelingen sluiten aan bij de strategische HRM ontwikkelagenda 2026-2027 en ondersteunen de ambitie om een lerende organisatie te zijn waarin goed werkgeverschap centraal staat.

Een belangrijk speerpunt daarbij is het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De stichting werkt aan een preventief en eenduidig verzuimbeleid, onder andere door de samenwerking van twee naar een arbodienst, de actualisering van het verzuimprotocol en de verdere ontwikkeling van het arbobeleid. Daarnaast worden stichtingsbrede initiatieven op het gebied van vitaliteit en werkplezier uitgerold, zoals een vitaliteitsaanbod en het uitvoeren van een medewerkerstevredenheids- en PSA-onderzoek. Het doel is om vroegtijdig signalen op te vangen en medewerkers te ondersteunen in hun fysieke en mentale gezondheid.

Ook de verdere professionalisering van medewerkers en leidinggevendenden blijft een structurele prioriteit. De stichting investeert in het versterken van een lerende organisatiecultuur, onder andere via een gezamenlijk leer- en ontwikkeltraject en thema's in de Lef academie. Daarnaast wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van het professionaliseringsbeleid, de harmonisatie van de gesprekkencyclus en de totstandkoming van een toekomstbestendig functiegebouw. De ondersteuning vanuit het bestuurskantoor wordt hierbij eveneens versterkt, zodat directies en teams goed gefaciliteerd worden in hun professionele groei.

Verder richt de stichting zich op het optimaliseren van de medewerkersreis, met aandacht voor instroom, ontwikkeling en behoud van medewerkers. Dit omvat het versterken van onboarding- en inductieprogramma's, het verbeteren van employer branding en het stimuleren van interne mobiliteit. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan transparante kaders voor het formatiebeleid en een betere informatievoorziening, zodat medewerkers tijdig beschikken over relevante en duidelijke informatie over processen en verwachtingen. Tot slot zet de stichting in op organisatorische doorontwikkeling. Dit betreft onder andere het verder vormgeven van clusters van scholen in dezelfde omgeving en de doorontwikkeling van de directieurenstructuur. Ook wordt de ondersteuning en inrichten van de staf domeinen HR en O&K verder geoptimaliseerd.



Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

Per 1 januari 2025 zijn de twee stichtingen bestuurlijk gefuseerd tot één nieuwe stichting: Leer en Floreer. Het jaar 2025 stond voor HRM nadrukkelijk in het teken van harmonisatie, integratie, samenwerking en het leggen van een gezamenlijke basis voor toekomstbestendig personeelsbeleid. Het jaar 2025 stond vooral in het teken van het samenbrengen van regelingen, processen en beleidskaders tot één samenhangend geheel. Parallel hieraan is gewerkt aan een gezamenlijke strategische koers voor onze medewerkers. Met het strategisch personeelsbeleid is een inhoudelijke en toekomstgerichte basis gelegd voor de periode 2025–2028, deze is nog in conceptfase en wordt verder vormgegeven in 2026.

Het plan bouwt voort op eerder ontwikkelde HRM visies binnen de rechtsvoorgangers en vertaalt deze naar de identiteit en ambities van Leer & Floreer. Daarbij staat één uitgangspunt centraal: goed onderwijs begint bij betrokken, bekwame en vitale medewerkers.

De fusie betekent met name voor directie, staf en experts een verandering binnen hun teams en organisatie. Hiervoor zijn cultuur- en samenwerkingstrajecten ingezet met de begeleiding van een externe professional. Voor het overige personeel zal het vooral meer mogelijkheden bieden m.b.t. mobiliteit, perspectieven en professionalisering.

Er is samenwerking met andere besturen in de regio aangegaan op het gebied van de arbeidsmarktproblematiek en is erop gericht dat we in de toekomst kunnen beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel hebben.

Zoals beschreven in paragraaf 1.2 heeft LeF een integrale benadering van beleid en uitvoering op alle niveaus binnen de organisatie. Vanaf de zomer 2025 is de staf verstevigd op de domeinen Financiën & Bedrijfsvoering en HR ter versterking van de Stichting. De HRM staf werkt samen met bestuur en directie aan de verdere ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid.

Uitkeringen na ontslag

Ontslagen worden zoveel mogelijk voorkomen. Het beleid is erop gericht personeel te behouden voor de stichting. In 2025 zijn voor 2 personen uitkeringsverplichtingen ontstaan wegens ontslag, waarvan de uitkering eind 2025 nog steeds loopt.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Stichting LeF investeert structureel in de professionele ontwikkeling van startende leerkrachten en schoolleiders. Met behulp van de regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders wordt gericht ingezet op een zorgvuldige en duurzame start binnen de stichting.

Voor startende leerkrachten is een inductietraject ingericht waarin zij gedurende de eerste drie jaar van hun loopbaan worden begeleid van startbekwaam naar basisbekwaam. Deze begeleiding wordt verzorgd door starterscoaches en bestaat uit individuele coachgesprekken, klassenbezoeken en gezamenlijke bijeenkomsten zoals intervisie en studiedagen. In sommige gevallen nemen ook LIO studenten deel aan onderdelen van dit traject, zodat een doorgaande lijn ontstaat van de afstudeerfase naar het functioneren als startende professional. In 2025 is het inductiebeleid voor startende leerkrachten opgesteld.

Het inductiebeleid richt zich op het versterken van zowel de professionele, pedagogisch-didactische als persoonlijke ontwikkeling van starters. Door gerichte begeleiding wordt gewerkt aan het vergroten van werkplezier en welbevinden, het versterken van de professionele identiteit en het verminderen van ervaren werkdruk. Daarnaast draagt het traject bij aan een sterke binding met de school en de stichting. Op organisatieniveau draagt deze aanpak bij aan het duurzaam verhogen van de onderwijskwaliteit en het versterken van een lerende cultuur waarin medewerkers van en met elkaar leren.



Voor basisbekwame leerkrachten is begeleiding toegankelijk wanneer daar behoefte aan is. In de komende jaren werkt de stichting verder aan de ontwikkeling van een doorlopende professionaliseringslijn van startbekwaam naar basisbekwaam en vervolgens naar vakbekwaam leraarschap.

Ook voor startende schoolleiders wordt ingezet op gerichte begeleiding. Stichting LeF vindt het belangrijk dat nieuwe directeuren zich snel thuis voelen binnen de organisatie en zich professioneel kunnen ontwikkelen in hun leiderschapsrol. Daarom nemen startende schoolleiders deel aan gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders en ontvangen zij daarnaast individuele begeleiding. Voor nieuwe directeuren is een gestructureerd en gedifferentieerd begeleidingstraject ingericht van één jaar, met de mogelijkheid tot verlenging tot twee jaar. Dit traject ondersteunt hen bij hun start binnen de stichting en draagt bij aan verdere ontwikkeling van hun leiderschap en hun rol binnen de stichting. Schoolleiders nemen deel aan gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten en volgen maatwerk en individuele professionaliseringsactiviteiten.

Goed en voldoende personeel & strategisch personeelsbeleid

In 2025 heeft Leer & Floreer een begin gemaakt met het Strategisch Personeelsbeleidsplan 2025–2028, deze is in conceptvorm en wordt verder vormgegeven in 2026. Hiermee wordt, na de fusie per 1 januari 2025, een gezamenlijke en toekomstgerichte koers bepaald. Het strategisch personeelsbeleid vormt een essentieel instrument om de onderwijskwaliteit te borgen en verder te ontwikkelen.

Doelen ten aanzien van personeel en professionalisering

Het bestuur heeft de volgende hoofddoelen vastgesteld:

- Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde medewerkers in een krappe arbeidsmarkt.
- Het versterken van professionaliteit door structurele en gerichte professionalisering.
- Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- Het creëren van loopbaanperspectief en interne mobiliteit.
- Het ontwikkelen van een uniforme en professionele HRM structuur na de fusie.

Bereikte resultaten in 2025

Het jaar 2025 stond in het teken van harmonisatie en het leggen van een fundament. De belangrijkste resultaten zijn:

- Start gemaakt met het opstellen van het Strategisch Personeelsbeleidsplan 2025–2028.
- Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden (opwaarts) en diverse regelingen.
- Aansluiting bij een professionele arbodienst (concretisering vindt plaats in 2026) en versteviging van de verzuimbegeleiding.
- Ontwikkelen van het scholingsbeleid en verdere ontwikkeling van het professionaliseringsbeleid.
- Doorontwikkeling van inductietrajecten voor startende medewerkers.
- Start van de harmonisatie van de gesprekkencyclus en het functiegebouw.

De strategische doelen zijn in 2025 nog niet volledig gerealiseerd. Wel zijn de noodzakelijke randvoorwaarden en beleidskaders in concept opgesteld. Verdere implementatie en concretisering vinden plaats in 2026 en de jaren daarna.

Afstemming op onderwijskundige visie en opgaven

Het personeelsbeleid is direct gekoppeld aan de onderwijskundige visie van Leer & Floreer: goed onderwijs voor ieder kind vraagt om sterke professionals.

De opgaven waar scholen mee te maken hebben, waaronder lerarentekort, werkdruk, digitalisering, inclusief onderwijs en kwaliteitsontwikkeling, zijn expliciet vertaald naar passend personeelsbeleid:

- Investeren in professionalisering en vakbekwaamheid versterkt onderwijskwaliteit.
- Vitaliteitsbeleid en verzuimbegeleiding dragen bij aan continuïteit en werkdrukvermindering.
- Loopbaanbeleid en mobiliteit vergroten binding en flexibiliteit binnen de organisatie.



- Ontwikkeling van digitale vaardigheden sluit aan bij onderwijsinhoudelijke ambities.
- Heldere rol- en functiebeschrijvingen ondersteunen professionele ruimte en eigenaarschap.

Het personeelsbeleid is daarmee geen losstaand beleidsveld, maar een strategisch middel om onderwijsdoelen te realiseren.

Implementatie, monitoring en evaluatie

Het strategisch personeelsbeleid wordt cyclisch uitgevoerd volgens de PDCA-methodiek (Plan–Do–Check–Act).

Implementatie

Het bestuur stelt strategische kaders vast.

Schooldirecties vertalen deze kaders naar schoolniveau en nemen deel aan werkgroepen voor beleidsontwikkeling;

HRM en de HRM beleidsgroep houdt zich bezig met en ondersteunt bij beleidsontwikkeling, uitvoering en advisering. Beleidskaders worden geïntegreerd in schoolplannen en HR-processen.

Monitoring

Periodieke HR-rapportages zijn in ontwikkeling (o.a. verzuim, mobiliteit, instroom en uitstroom).

Voortgangs- en kwaliteitsgesprekken met directeuren.

Jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) en PSA onderzoeken.

Interne audits.

Evaluatie

Periodieke evaluatie van de beleidsvoortgang.

Bespreking in bestuurs- en directieberaad

Bijstelling van doelen en acties waar nodig.

Deze systematische werkwijze zorgt ervoor dat het personeelsbeleid een levend en sturend instrument blijft.

Dialog met leraren en schoolleiders

Het bestuur hecht grote waarde aan een professionele dialoog over het strategisch personeelsbeleid. In 2025 vond deze dialoog op verschillende niveaus plaats:

- Bespreking van beleidsvoornemens in het directieberaad.
- Bespreken van HRM beleidsvoortgang tijdens de kwaliteitsgesprekken op de scholen
- Betrokkenheid van directeuren via de HRM beleidsgroep en werkgroepen (bijv. gesprekkencyclus en professionalisering).
- Overleg met medezeggenschapsraden (MR/GMR) conform wettelijke kaders.
- Structurele professionele dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers binnen de gesprekkencyclus. Dit wordt verder doorontwikkeld en geconcretiseerd in 2026.
- Daarnaast worden de uitkomsten van MTO- en PSA-onderzoeken teruggekoppeld en gezamenlijk vertaald naar verbeteracties.

De dialoog is hiermee zowel formeel als inhoudelijk-professioneel verankerd.

Conclusie

In de tweede helft van 2025 heeft Leer & Floreer een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering van het strategisch personeelsbeleid. Na een jaar van harmonisatie wordt met het nog verder te ontwikkelen Strategisch Personeelsbeleidsplan 2025–2028 een solide basis gelegd voor duurzame personele ontwikkeling.

De komende jaren verschuift de focus naar verdere implementatie, verdieping en zichtbare, meetbare resultaten. Daarmee blijft het strategisch personeelsbeleid een essentieel middel om onderwijskwaliteit, continuïteit en aantrekkelijk werkgeverschap te waarborgen.



Banenaafspraak

LeF heeft voor 2025 geen mensen in het kader van de regeling banenaafspraak benoemd.

Werkdrukmiddelen

Deze middelen zijn bedoeld om de werkdruk terug te dringen en worden in samenspraak met de scholen volledig ingezet. Het schoolteam beslist in overleg met de directie over de besteding van deze middelen. De inzet van de werkdrukmiddelen heeft volledig plaatsgevonden in werkdrukreductie zoals de personele bezetting voor de ondersteuning en vrij roosteren van leerkrachten. Alle MR-en hebben goedkeuring gegeven aan de besteding van de middelen op hun school. De werkdruk blijft permanent aandacht krijgen.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag¹

Nieuwe VOG's ² in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	53	18	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG-verplichting ³	<5	0	0

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5.

Wij hebben onze accountant geen opdracht gegeven een controle uit te voeren op de tijdige aanwezigheid van VOG. Wij hebben voor nieuwe medewerkers voor wie wij in de periode 17 juli tot en met 17 oktober reeds een VOG hadden aangevraagd wel een nieuwe VOG aangevraagd naar aanleiding van het advies van het ministerie van OCW.

De te late aanlevering van enkele VOG's hangt samen met de inzet van stagiaires die binnen LeF werkzaam waren en zich in de afstudeerfase bevonden. Deze stagiaires zijn, vanwege vervanging bij uitval en ter ondersteuning in de groepen, tijdelijk in loondienst gekomen. Omdat hun stage al liep op het moment dat zij formeel in dienst traden, is in enkele gevallen de VOG later aangeleverd dan gebruikelijk. Naar aanleiding hiervan is het VOG-beleid aangescherpt en opnieuw onder de aandacht gebracht binnen de stichting, waarbij processen zijn verduidelijkt en verantwoordelijkheden expliciet zijn belegd om herhaling te voorkomen.

2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken

Doelen en resultaten

In onderstaand schema is een kleurencode gebruikt om de status van de gestelde doelen/beleidsvoornemens aan te geven:

Groen = Doel is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

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.

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



Thema Doel	Toelichting	Status
MJOP (MeerJarenOnderhoudsPlan)	Het MJOP is uitgewerkt voor 2026-2045. Nagenoeg alle in het MJOP 2025 opgenomen activiteiten zijn uitgevoerd. Het MJOP was in 2024 al opgesteld volgens de nieuwe regelgeving, de componentenmethode, maar is in de nieuwste versie verder aangevuld en aangescherpt. Dit heeft geleid tot een eenmalige extra dotatie in 2025 van 1,3 MLN. Voor LeF zal de komende jaren de dotatie aan de voorziening onderhoud rond 450.000 liggen.	
Nieuwbouw (Integraal) KindCentrum (IKC) Op de Horst	De werkgroepen voor nieuwbouw zijn inmiddels gestart met een geplande opleverdatum in 2029.	
Nieuwbouw de Regenboog	In het IHP van de gemeente Heumen is 2026 als startjaar van nieuwbouwplan basisschool de Regenboog opgenomen. Concrete datum van de opstart is nog niet bekend.	
IHP (Integraal HuisvestingsPlan)	In 2025 is voor beide gemeentes waar LeF haar scholen heeft, namelijk Berg en Dal en Heumen, een IHP opgesteld.	

Toekomstige ontwikkelingen

De Gemeente Berg en Dal en de gemeente Heumen hebben beiden in 2025 een (nieuwe versie) van het IHP, Integraal Huisvesting Plan, opgesteld. Op het gebied van verduurzaming blijven we, samen met de gemeentes waar onze scholen staan, bewustere keuzes maken. Binnen de IHP's neemt dit nog een beperkte plaats in. Wel wordt er in het voorjaar 2026 een quick scan gedaan voor alle panden in de gemeente Berg en Dal, dit is een gezamenlijke effort van de gemeente en LeF. Waar mogelijkheden uitkomen, zal vervolgens gekeken moeten worden hoe dit bekostigd wordt.

Op 12-12-2024 heeft de gemeenteraad Berg en Dal een krediet beschikbaar gesteld voor de nieuwbouw van KC Op de Horst op sportpark De Horst. De werkgroep nieuwbouw is volop bezig, onder aansturing van de gemeente nemen hier o.a. LeF en kinderopvang Domino aan deel.

In het IHP van gemeente Heumen lijkt De Regenboog als eerste voor nieuwbouw in aanmerking te komen, project op te starten in 2026. Eind februari 2026 is een bestuurlijk overleg tussen de gemeente en de twee schoolbesturen (LeF en Conexus) om de prioritering definitief te maken. De verwachting is dat daarna op niet al te lange termijn de werkgroep nieuwbouw onder aansturing van de gemeente zal worden opgestart.

Na de fusie is nog geruime tijd op twee verschillende locaties bestuurskantoor gewerkt. Voor Leer en Floreer is de nieuwe locatie van het bestuurskantoor op de Nijmeegsebaan Groesbeek (terrein Dekkerswald) in januari 2026 in gebruik genomen.

Het MJOP wordt onder supervisie van van Kessels& Janssen uitgevoerd, dit was zowel bij SPO Condor als SPOG het geval. Eind 2025 is de herziene geïntegreerde versie voor LeF opgesteld.

Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen uit de IHP's

Gemeente Berg en Dal

De drie scholen die volgens het IHP in aanmerking komen voor grootschalige renovatie, vervangende nieuwbouw of (ver)nieuwbouw:

- KC op de Horst opnemen in het programma 2025-2028
- Basisschool Breedeweg opnemen op de agenda 2029-2032
- Vervanging van basisschool Titus Brandsma opnemen op de agenda 2029-2032



Gemeente Heumen

Op basis van afwegingscriteria (o.a. ruimtegebrek, ouderdom en huidige staat van het pand) komen de volgende locaties in aanmerking voor vervangende nieuwbouw, binnen de reikwijdte (2032) van het huidige IHP:

- De Regenboog, Malden (termijn 0-5 jaar)
- Sint Joris, Heumen (termijn 0-5 jaar)
- De Zilverberg, Nederasselt (termijn 5-10 jaar)

Voor onderliggende en inhoudelijke informatie wordt verwezen naar de IHP's van gemeente Berg en Dal en gemeente Heumen.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Zoals bovenstaand kort benoemd, houden we samen met de gemeente Berg en Dal in het voorjaar van 2026 een ronde langs al onze scholen in die gemeente. Daarnaast gebruiken we diverse informatie om het huidige energieverbruik, reeds genomen verduurzamingsmaatregelen en toekomstige mogelijkheden in kaart te brengen.

LeF heeft na de fusie haar inkoop- en aanbestedingsbeleid geharmoniseerd. LeF wil als maatschappelijke instelling de doelen van de stichting en de wensen van de maatschappij zoveel mogelijk op elkaar afstemmen. Dat houdt onder andere in dat waar mogelijk bijdragen worden geleverd aan het maatschappelijk functioneren van de omgeving door het verlenen van diensten als verhuur en de inzet van de gebouwen, het eventueel aanhouden van langdurige relaties met leveranciers uit de regio, in overleg met de gemeente ook de belangen van de maatschappij onderkennen en daaraan bijdragen.

Toekomstige ontwikkeling in 2026 is dat overgestapt wordt naar Green Collective wagens voor inzameling van bedrijfsafval. Door het combineren van inzamelroutes zijn er minder voertuigen nodig wat 3 duurzame voordelen oplevert: 1) minder gebruik van brandstoffen, 2) CO₂-reductie, en 3) minder verkeersdruk in de gemeente wat voor veiligere wegen zorgt.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

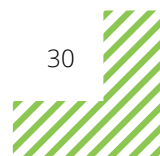
In onderstaand schema is een kleurencode gebruikt om de status van de gestelde doelen/beleidsvoornemens aan te geven:

Groen = Doel is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

Thema Doel	Toelichting	Status
Exploitatiebegroting: transparant, beleidsrijk en eigenaarschap bij directeur	LeF is financieel in control. In 2025 is de gedetailleerde begroting 2026 in samenspraak tussen schooldirecteur en stafmedewerker financiën opgesteld en onderbouwd opgenomen in de nieuwe begrotingstool. Incl. de meerjarenbegroting 2027-2030. De door CvB en RvT goedgekeurde begroting geeft voor directeuren hun financiële kader 2026.	



	Beleidsrijk begroten is in ontwikkeling en krijgt in het begrotingsproces najaar 2026 verder vorm.	
Ondersteuning voor directie en bestuur vanuit stafhoofd Financiën & Bedrijfsvoering binnen eigen stafbureau	Per 1 september 2025 is het nieuwe stafhoofd Financiën & Bedrijfsvoering gestart.	

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor LeF bestaat uit de volgende onderliggende componenten: inkomsten (o.b.v. geactualiseerde leerlingprognose), investeringen, formatie en financieel. In het onderdeel financieel is per school, en bovenschoolse kostendragers, een gedetailleerde onderbouwing opgenomen van de verschillende opbrengsten en kosten. Dit is de opmaat naar beleidsrijk begroten.

Vanwege de fusie was er niet direct een nieuw strategisch meerjarenplan op stichtingsniveau beschikbaar. Aangezien er redelijk wat overlap zat in de meerjarenplannen van de oude stichtingen, is in dezelfde lijn naar de toekomst gekeken voor de vertaling naar begroting. In 2026 zal het strategisch meerjarenplan LeF worden opgesteld. Dit neemt niet weg dat er natuurlijk wel plannen op schoolniveau, jaarplannen, scholingsplannen en het meerjaren huisvestingsplan voorhanden waren.

Toekomstige ontwikkelingen

LeF ziet dat onderwijs toekomstig anders georganiseerd zal worden, aansluitend op de maatschappelijke opgave naar een inclusief onderwijssysteem waarbij thuisnabij onderwijs voor alle leerlingen de norm is. In de praktijk vraagt dit om creatieve oplossingen voor huisvesting, passende financiering en het versterken van de positie van leerkrachten. 2026 wordt gebruikt om deze plannen concreter vorm te geven, inclusief het groeipad om er te komen. Dit kent ook een financiële noodzaak, omdat nu bepaalde (specialistische) ondersteuning voor NT2 en inclusievere vormen van onderwijs met tijdelijke geldstromen worden gefinancierd.

Investeringsbeleid

LeF wil als maatschappelijke organisatie de doelen van de scholen en de wensen van de maatschappij op elkaar afstemmen en bijdragen aan gezonde bedrijfsprocessen door zuinig, kostenbewust en doelmatig te handelen en flexibel in te spelen op veranderingen in de maatschappij. Investeringsplannen zijn gekoppeld aan strategisch beleid.

In juli worden de jaarplannen vastgesteld, inclusief de voorlopige investeringsplannen, binnen de kaders van het meerjaren investeringsbeleid. Tijdens de begrotingsgesprekken in oktober/november worden de investeringen definitief vastgesteld. In het komende jaar zal extra aandacht worden geschonken aan investeringen in verduurzaming van schoolgebouwen, bij voorkeur met behulp van gemeentelijke, provinciale en landelijke subsidies.

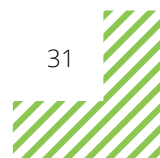
Treasury

De stichting heeft na de fusie een geharmoniseerd treasurystatuut, het beleid is in overeenstemming met de OCW-regeling inzake beleggen, lenen en derivaten.

Vanwege onze publieke functie en de Rijksbekostiging zijn voorzichtigheid en uitlegbaarheid de leidende principes bij het uitvoeren van de treasuryfunctie. Schatkistbankieren wordt in 2025 nog steeds gebruikt. LeF heeft in dit boekjaar niet in aandelen, obligaties, derivaten en in andere financiële instrumenten belegd.

Planning- en control cyclus

Vanwege de recente fusie, start van de nieuwe collega stafmedewerker financiën per 1 september, het pensioen van 2 collega's betrokken bij financiën (vaste collega SPO Condor en vaste ondersteuning vanuit MOSA bij SPOG), én de introductie van een nieuwe begrotingstool is het begrotingsproces van afgelopen jaar niet geheel representatief te noemen. Hier zullen in 2026 aanscherpingen op worden aangebracht.



- In het begrotingsproces zijn alle schooldirecteuren, collega's verantwoordelijk voor bovenschoolse kostendragers, CvB, HRM, Onderwijs & Kwaliteit en Financiën betrokken.
- Voor de zomer zijn de formatieplannen goedgekeurd, welke in overeenstemming tussen HRM en de betreffende school zijn opgesteld en in één of meerdere gesprekken doorgenomen of aangepast.
- De voorbereidingen met betrekking tot vaste verplichtingen worden door de medewerker van de Mosagroep vooraf ingevuld, terwijl de formatie door de medewerker personeel wordt gecontroleerd.
- Na de zomervakantie zijn voor de meeste scholen 2 begrotingsgesprekken gevoerd tussen de schooldirecteur en stafmedewerker financiën. Ter voorbereiding daarop is een knoppentraining van de nieuwe begrotingstool gegeven en hebben directeuren al zoveel mogelijk details bij de kosten ingevuld. In de begrotingsgesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest; 1) inkomsten (leerlingprognose), 2) formatie, 3) investeringen, 4) financieel en 5) tijdelijke geldstromen incl. plan.
- Met behulp van de begrotingstool wordt de begroting voor het komende jaar en de meerjarenbegroting opgesteld, passend binnen de uitgangspunten van de kadernota 2026-2030.
- De opgestelde begrotingen zijn in detail doorgenomen tussen CvB en stafmedewerker financiën. Bijzonderheden zijn toegelicht, nagevraagd of aangepast. Dit leidde tot de definitieve versie.
- Deze definitieve versie is vervolgens doorgesproken met de auditcommissie van de RvT en GMR. Zij hebben het in hun brede vergadering laten goedkeuren.
- Directeuren hebben mandaat om binnen de goedgekeurde begroting 2026 te werken.
- Van maart t/m november wordt er (intern) maandelijks gerapporteerd over de resultaten. Deze rapportage wordt door het stafhoofd Financiën & Bedrijfsvoering met het CvB besproken. Bij afwijkingen die ingrijpen vergen, zal in eerste instantie de stafmedewerker financiën bijsturen. Mocht dit niet het gewenste effect hebben, dan zal CvB dit overnemen. De maandrapportage (MARAP) wordt 3x per jaar in de auditcommissie van de RvT besproken.
- Daarnaast zal voor de zomer van 2026 voor LeF het beleidsdocument planning- en control- (P&C) cyclus worden opgesteld en geïmplementeerd. Onderdeel hiervan is de periodieke verantwoording van directeuren over financiële voortgang, realisatie t.o.v. begroting. Tevens zullen de reeds bekende documenten zoals kadernota en meerjarenbegroting hier hun plek in krijgen. Dit zorgt ervoor dat LeF in control is en blijft.
- Na de fusie zijn prioriteiten gesteld, de strategische risicoanalyse voor LeF zal in mei/juni 2026 worden opgesteld. Geïdentificeerde risico's en periodieke rapportering gaan onderdeel uitmaken van de P&C-cyclus.

2.5 Continuïteitsparagraaf

De volgende onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in de verantwoording op het financieel beleid:
 Prognose voor medewerkers en leerlingen in hoofdstuk 3.1
 Meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.
 De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht.

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

Voor de fusie werd door beide besturen jaarlijks een (herziening op de) risico-inventarisatie uitgevoerd. De eerste strategische risicoanalyse voor LeF vindt plaats rond de zomerperiode 2026, onder begeleiding van een externe partij en met een afspiegeling van verschillende functionarissen in de organisatie. Vervolgens krijgt risicomanagement plek in de planning- en controlcyclus.

In 2025 is gewerkt vanuit het gedachtegoed van de in 2024 in kaart gebrachte risico's., waaronder in de volgende paragraaf een toelichting op de belangrijkste zaken uit 2025.

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

De belangrijkste risico's en onzekerheden in 2025, inclusief genomen maatregelen:

- Onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar



- Leraren en onderwijsondersteunend personeel, diverse maatregelen om voldoende gekwalificeerd te behouden door te investeren in professionalisering, doorlopende lijn van begeleiding studenten t/m startende leerkrachten, tijdig informatie verstrekken over omzetten van tijdelijke naar vaste dienstverbanden. Daarnaast wordt ingezet op een zorgvuldige begeleiding van startende medewerkers via inductietrajecten en coaching.
- Schooldirecteuren en stafmedewerkers, waarbij in 2025 alle vacant gekomen posities door vertrek en/of pensionering ingevuld zijn door nieuwe professionele LeF-collega's. Door een gedegen wervingstraject met gebruikmaking van een brede interne benoemingsadviescommissie wordt hiermee draagvlak binnen de stichting geborgd en wordt gezocht naar kandidaten die passen bij de visie, cultuur en ontwikkelopgaven van de stichting en dit kunnen uitdragen.
- Strategische aanpak
Om het risico op personeelstekorten structureel te beperken, werkt Leer & Floreer aan een strategisch personeelsbeleid gericht op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers. Daarbij wordt onder meer ingezet op professionalisering, loopbaanontwikkeling, een aantrekkelijke werkomgeving en het versterken van de positionering van Leer & Floreer als werkgever in de regio.
- Huisvesting schoolgebouwen brengt hogere kosten met zich mee o.a. door langere instandhouding
 - Intensief/-ver contact met gemeentes Berg en Dal en Heumen over nieuwbouw schoolgebouwen, maar ook knelpunten in het langer in stand houden van bestaande gebouwen.
 - Integrale huisvestingsplannen voor zowel gemeente Berg en Dal als Heumen.
 - Groen licht voor nieuwbouw Op de Horst (Groesbeek) en de Regenboog (Malden).
 - Aanscherpingen op de MeerJarenOnderhoudsPlannen (MJOP's) van LeF
- Leerlingprognose en huisvesting matchen niet met elkaar
 - Werken met één LeF-methodiek voor leerlingprognoses, met rekenkundige input, geboortes (gemeentecijfers) en info schooldirecteuren.
 - Op de meeste locaties is er sprake van een snellere groei dan eerder in prognoses is opgenomen (o.a. door nieuwkomers en nieuwbouwwoningen), door periodieke herziening en frequente afstemming met de gemeentes over concrete invulling van toekomstige woningbouwprojecten zal eerder eventuele huisvestingskrapte inzichtelijk worden.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP) (B3)

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor informatiebeveiliging en privacy (IBP). De organisatie werkt samen met andere besturen met dezelfde FG-er volgens het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy. De dagelijkse uitvoering ligt bij twee privacy coördinatoren, ondersteund door de FG. De FG werkt onafhankelijk en adviseert en controleert.

Binnen LeF zijn zaken rond informatiebeveiliging voortgezet, danwel geüpdatet, waaronder;

- Accountbeveiliging met multifactorauthenticatie op het personeelsaccount van Microsoft 365. Multifactor is de beleidsmatige standaard, ook voor alle andere applicaties in gebruik.
- Werken in de Cloud, wat zorgt voor een betere beveiliging van bedrijfsgegevens.
- Migratie naar Leer en Floreer omgeving, waarmee alle in gebruik zijnde apparatuur (chromebooks, laptops, digiborden etc.) voorzien is van de meest recente updates en beveiliging.

In 2025 heeft de Functionaris Gegevensbescherming (FG) voor LeF een beoordeling uitgevoerd op het privacy deel van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP). Hun conclusie: "Leer en Floreer heeft al goede stappen gezet na de fusie en werkt planmatig om in 20230 aan de 25 normen te kunnen voldoen".

In 2025 zijn twee concrete resultaten geboekt: het privacybeleid van beide voorgaande stichtingen is samengevoegd tot één nieuw beleid, en er is gestart met het opbouwen van een gezamenlijk verwerkingsregister.



3 Verantwoording van de financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen (teldatum 1 februari)

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen	3129	3135	3176	3183	3159

Er is een stabiel licht stijgend beeld m.b.t. de leerling prognoses, binnen scholen zijn wat fluctuaties. In de prognose is de impact van toekomstige nieuwbouwlocaties in de gemeente Berg en Dal en Heumen beperkt meegenomen. Zodra de nieuwbouwplannen concreet vorm krijgen met o.a. zicht op type huizen, doelgroep en verwacht aantal kinderen, wordt deze info in de leerlingprognose op de school/ scholen in de directe omgeving meegenomen. Gezien de geplande nieuwbouw, waaronder 625 woningen op divers locaties in gemeente Heumen, is de verwachting dat toekomstig de leerlingaantallen verder zullen stijgen.

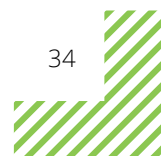
FTE (peildatum 31 december)

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Aantal FTE	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Bestuur/ management	16,8	16,1	15,6	15,2	15,2
Personeel primair proces/docerend personeel	183,9	184,6	182,6	179,8	174,9
Ondersteunend personeel/ overige deelnemers	35,6	36,9	38,6	34,6	33,9
Totaal	236,3	237,5	236,8	229,6	224,0

Na de fusie zijn veel uitgangspunten voor formatie geharmoniseerd. Reductie van formatie is geen doel op zich, maar wordt in het zicht van beschikbare geldstromen jaarlijks (en dan ook weer in meerjarenperspectief) herzien.

De volgende toekomstige ontwikkelingen worden voorzien:

- Krapte op de arbeidsmarkt leidt tot andere keuzes dan traditionele indeling van 1 jaarlaag = 1 klas = 1 leerkracht.
- Vanuit tijdelijke geldstromen wordt bredere ondersteuning op het vlak van NT2- en inclusief onderwijs bekostigd. In 2026 worden de lange termijnplannen voor groei naar inclusief onderwijs in de breedste zin van het woord t/m inbedding op school-/clusterniveau uitgewerkt.
- Eveneens zal op middellange termijn worden gekeken naar de managementstructuur en welk personeel voor welke gezamenlijke/ ondersteunende taken past binnen de ambities van LeF.



3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten (x €1)

	(T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	25.365.921	24.929.406	27.424.823	28.054.357	29.120.656	28.502.053	2.495.417	2.058.902
Overige overheids- bijdragen en subsidies	181.868	151.259	299.418	188.864	185.729	159.048	148.159	117.550
Overige baten	858.802	1.059.264	856.968	1.149.555	993.587	912.305	-202.296	-1.834
TOTAAL BATEN	26.406.591	26.139.929	28.581.209	29.392.776	30.299.972	29.573.406	2.441.280	2.174.618
LASTEN								
Personeelslasten	22.340.049	21.909.480	22.997.484	23.199.446	24.292.215	24.051.963	1.088.004	657.435
Afschrijvingen	574.565	658.543	631.018	642.045	647.229	652.156	-27.525	56.453
Huisvestingslasten	2.435.879	2.268.749	3.949.304	2.929.630	2.934.204	2.925.097	1.680.555	1.513.425
Overige lasten	1.991.527	1.825.906	2.238.965	3.345.446	2.875.452	2.189.483	413.059	247.438
TOTAAL LASTEN	27.342.020	26.662.678	29.816.771	30.116.567	30.749.100	29.818.699	3.154.093	2.474.751
SALDO								
Saldo baten en lasten	-935.429	-522.749	-1.235.562	-723.791	-449.128	-245.293	-712.813	-300.133
Saldo financiële baten en lasten	270.193	180.725	350.340	165.725	170.875	180.875	169.615	80.147
TOTAAL RESULTAAT	-665.236	-342.024	-885.222	-558.066	-278.253	-64.418	-543.198	-219.986

Analyse resultaat afwijkingen tussen begroting en realisatie 2025

De afwijking tussen het begrote en het werkelijke resultaat bedraagt per saldo 543K negatief.

Oorzaak afwijkingen	
Vordering OC&W (bekostiging 2022, uitspraak Raad van State)	675
Groeiregeling	266
Hogere prijscompensatie	510
Hogere baten asielzoekers	274
Hogere baten passend onderwijs	142
Hogere renteontvangsten als gevolg van gestegen rente	58
Vrijval restant subsidie basisvaardigheden	221
Hogere loonkosten (prijscompensatie + groei en asielzoekers)	-318
Lagere baten opleidingsregio en CPV	-432
Hogere kosten inleen en werving personeel	-114
Hogere onderhoudskosten	-159
Hoger onderhoudsbeheer	-49
Extra dotatie voorziening onderhoud n.a.v. laatste MJOP	-1303
Extra dotatie voorzieningen personeel	-107
Hogere uitgaven leermiddelen/leerpakket	-181
Kleine verschillen	-26
Per saldo afwijkingen	-543



Analyse resultaat afwijkingen tussen realisatie 2024 en realisatie 2025

Oorzaak afwijkingen	
Vordering OC&W (bekostiging 2022, uitspraak Raad van State)	675
Hogere baten	1609
Hogere personele lasten	-657
Hogere afschrijvingen	-56
Hogere huisvestingslasten	-1513
Hogere overige lasten	-247
Lagere rentebaten	-29
Afrondingsverschillen	-2
Per saldo afwijkingen	-220

Genormaliseerd resultaat & fusiekosten

In 2025 was sprake van een aantal grote incidentele mee- en tegenvallers. Zie in de tabel hier direct onder de posten >300K, met weergave van het genormaliseerde resultaat van Leer en Floreer.

Totaal resultaat 2025	-885
Onttrokken aan algemene reserve	-800
Incidenteel	
Vordering OC&W	675
Extra dotatie voorziening onderhoud	-1303
Fusiekosten	-534
Genormaliseerd resultaat	362

Voor de kosten als gevolg van de fusie, is destijds gekozen om de begroting separaat te houden. Echter, de realisatie van gemaakte kosten is wel in bovenstaande overzichten opgenomen. Hieronder een nadere uitsplitsing.

Fusiekosten Leer en Floreer 2025	
Extra uren personeel, waaronder beleidsgroepen	224
Additionele inhuur specifieke taken (deskundigheid, bijv. jurist)	54
Werving en selectie nieuwe RvT	20
Overige personele kosten, waaronder bijeenkomsten, nieuwjaarsreceptie, attenties	22
Nieuwe bestuurskantoor, inclusief 'afkoop' oude bestuurskantoren	79
Marketing en communicatie (nieuw logo e.d.)	5
Migratie SPOG en SPO Condor naar Leer en Floreer	115
Inrichting IT incl. nieuwe omgevingen	15
TOTAAL	534

Toekomstige ontwikkelingen meerjarenbegroting

Mutaties op hoofdlijnen in meerjarenperspectief:

- Rijksbijdrage gebaseerd op de leerlingprognose, vanaf 2027 incl. een component voor basisvaardigheden in deze reguliere bekostiging. In de begroting is ervan uitgegaan dat dit geld ingezet gaat worden voor (huidig) personeel op de scholen of in de clusters om NT2- en inclusief onderwijs op de scholen mogelijk te maken.
- Voor incidentele grootschalige subsidies zijn er geen nieuwe ontwikkelingen bekend, na basisvaardigheden t/m medio 2027 (voor de laatste tranche scholen).
- In de overige baten zijn voor 2026 de restant-NPO en basisvaardigheden-subsidiegelden voor de scholen opgenomen, mits nog geld beschikbaar. Daarmee is de hogere overige baten en hogere overige lasten (op projecten) te verklaren.



- Toekomstige verhogingen personele lasten en baten advies PO-raad. Op 5 november 2025 is er een onderhandelingsakkoord voor de CAO 2025/2027 afgesloten. Op basis van de gemaakte afspraken heeft de PO een advies afgeven voor aanpassingen in de rekengegevens 2025, deze hebben we voor LeF doorgevoerd.
- Voor wat betreft de personele lasten: Deze zijn voor 2026 opgehoogd met 4,9% ten opzichte van de bedragen uit de CAO 2024/2025. Hiermede is de salarisverhogingen per 01-11-2025 en 01-11-2026, alsmede de overige afspraken gedekt. Voor 2027 en volgende jaren zijn de loonkosten met nog eens 4% verhoogd.
- Voor wat betreft de personele baten: Die zijn voor 2026 met 3,8% opgehoogd ten opzichte van de eerste Regeling bekostiging WPO en WEC 2026. Voor 2027 en volgende jaren zijn de baten nog eens met 3,2% verhoogd.
- Basis voor de formatie is herijkt met collega's daadwerkelijk in dienst bij LeF per september 2025 t.b.v. huidige inschaling. Voor de GPL is dit als basis gebruikt, aangevuld met de %-verhoging personele lasten en een extra verhoging van 1% voor anciënniteit.
- Huisvestingslasten zijn aangesloten op de meest recent beschikbare versie van het MJOP. Vanwege de overgang naar de nieuwe methodiek en gedetailleerde boekhoudkundige verantwoording (componentenmethode) afgelopen jaar, is met onze leverancier gewerkt aan aansluitende exports uit hun gebouwbeheersysteem.
- Ook is in 2027 het grootste deel van de fusiekosten achter de rug (in 2026 175K in de begroting).

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa	3.770.733	3.706.882	3.981.322	3.763.059	3.636.235
Financiële vaste activa	7.050	7.050	0	0	0
Totaal vaste activa	3.777.783	3.713.932	3.981.322	3.763.059	3.636.235
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	473.408	1.211.996	500.000	500.000	500.000
Liquide middelen	11.427.166	11.509.497	10.691.631	10.383.641	10.773.047
Totaal vlottende activa	11.900.574	12.721.493	11.191.631	10.883.641	11.273.047
TOTAAL ACTIVA	15.678.357	16.435.425	15.172.953	14.646.700	14.909.282
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	5.366.316	4.070.493	4.343.813	4.347.361	4.282.943
Bestemmingsreserves	1.279.012	1.689.613	858.227	576.426	576.426
Totaal eigen vermogen	6.645.328	5.760.106	5.202.040	4.923.787	4.859.369
VOORZIENINGEN	4.930.216	6.408.913	6.735.913	7.062.913	7.389.913
KORTLOPENDE SCHULDEN	4.102.813	4.266.406	3.235.000	2.660.000	2.660.000
TOTAAL PASSIVA	15.678.357	16.435.425	15.172.953	14.646.700	14.909.282

Materiële vaste activa (MVA)

Het uitgangspunt voor de balanspositie vanaf 2026 tot en met 2028 is de eindbalans van de jaarrekening 2025. De afschrijvingstermijn is gelijk aan de in de jaarrekening vermelde termijnen. De behoefte aan investeringen wordt jaarlijks beoordeeld en het bestaande 'investeringsplan' geactualiseerd.

Vorderingen

Het uitgangspunt voor de balanspositie vanaf 2026 tot en met 2028 is de eindbalans van de jaarrekening 2025. De opgenomen bedragen zijn gelijk gehouden t.o.v. de balans per 31-12-2025 tenzij we daar mutaties in verwachten.



Liquide middelen

Het uitgangspunt voor de balanspositie vanaf 2025 en verder is de eindbalans van de jaarrekening 2025. De fluctuatie van de kaspositie in 2026 en verder t.o.v. per ultimo 2025 wordt veroorzaakt door de verschillen tussen investeringen en afschrijvingen, dotaties en onttrekkingen aan de voorzieningen, de jaarlijkse resultaten en mutaties in vorderingen en schulden.

Eigen vermogen (EV)

In het eigen vermogen per 31-12-2025 is € 494.292 als bestemmingsreserve-NPO verwerkt, € 211.390 als bestemmingsreserve personeel en € 935.006 als bestemmingsreserve NT2. Met ingang van 2026 muteert het EV zich door de geprognosticeerde resultaten over de jaren stabiel voor algemene reserves en komen de grote mutaties ten laste van de bestemmingsreserves.

Voorzieningen

Het uitgangspunt voor de balanspositie vanaf 2026 en verder is de balans per 31-12-2025. De begrote bedragen in de jaren 2026 tot en met 2028 zijn gebaseerd op de geplande uitgaven die jaren alsmede voor geraamde bijbehorende dotaties.

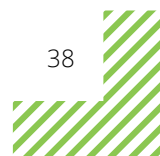
Kortlopende schulden

Het uitgangspunt voor de balanspositie vanaf 2026 en verder is de balans per 31-12-2025. De opgenomen bedragen zijn gelijk gehouden t.o.v. de balans per 31-12-2025 tenzij we daar mutaties in verwachten.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	73,80%	74,0%	78,7%	81,8%	82,2%	Ondergrens: < 0,3
Weerstandsvermogen Eigen vermogen/ totale baten	11,30%	21,0%	18,5%	16,9%	17,0%	Ondergrens: < 0,05
Liquiditeit (current ratio) Vlottende activa/ Kortlopende schulden	2,9	3,0	3,5	4,1	4,2	Ondergrens: 0,5 (bij totale baten boven €25 mln)
Rentabiliteit Resultaat/ totale baten * 100%	-2,5%	-3,1%	-1,9%	-0,9%	-0,2%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek eigen vermogen)/ totale baten		1,13	0,95	0,92	0,93	Bovengrens: 1



Solvabiliteit

Dit geeft de mate aan waarin de organisatie in staat is op langere termijn aan al haar verplichtingen te voldoen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe de beschikbare reserves (lees: eigen vermogen exclusief bestemmingsreserves) zich verhouden tot de exploitatie. Een goed weerstandsvermogen stelt de organisatie in staat om onvoorziene tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Liquiditeit (current ratio)

Dit geeft de mate aan waarin de organisatie in staat is op korte termijn aan al haar verplichtingen te voldoen. Het is weliswaar een momentopname echter alles valt of staat bij het goed beheersen van de kasstromen.

Rentabiliteit

Dit kengetal geeft aan hoe effectief met de baten (opbrengsten) wordt omgegaan. Het gaat daarbij om de verhouding tussen het resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening en de totale baten (ook uit de gewone bedrijfsuitoefening). In het bedrijfsleven wordt met de rentabiliteit de winst- of verliesgevendheid van een onderneming bedoeld.

Toelichting op de financiële positie

Voor alle kengetallen/signaleringswaarden geldt dat LeF (ruim) boven de ondergrenzen presteert, zowel in dit boekjaar als naar verwachting de komende jaren. Er is geen sprake van bovenmatig eigen vermogen.

Ondertekening door het voltallige (college van) bestuur

Naam: Muriel van Bergen
was getekend

Functie: Bestuurder

Datum: 8 juni 2026

4. Jaarrekening

[Klik hier voor de Jaarrekening LeF 2025](#)

5. Verslag intern toezicht

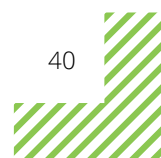
5.1. Samenstelling Raad van Toezicht

Interim-periode 1 januari – 1 augustus 2025

Naam	Functie	Nevenfunctie (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied
Lisette Bros	Voorzitter	Onderwijssocioloog, freelance onderwijsonderzoeker; Lid tevens Vicevoorzitter en per 1 mei Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Praktijkonderwijs Regio Nijmegen	Remuneratie
Jeroen Peters	Lid tevens vicevoorzitter	Program director master / Associate professor & senior researcher at Advanced Nursing Practice, HAN University Applied Sciences	Remuneratie
James Hendriks	Lid	Eigenaar Binnenveld Onderwijsadvies en Administratie bv	Audit
Hanneke Vanwesenbeek	Lid	Kwaliteitscoördinator/ intern begeleider speciaal basisonderwijs Stichting Groeisaam Druten	Onderwijs en Kwaliteit
Ard Velthoven	Lid	Senior Private Banker Van Lanschot; Lid bestuur Stichting Valkhofkwartier Nijmegen tevens secretaris	Audit
Suzanne van Megen	Lid	Senior legal counsel, Nijmegen; Lid Raad van Toezicht per 1 juni Stichting Roomskatholiek Onderwijs Lent	Juridisch

Periode 1 augustus – 31 december 2025

Naam	Functie	Nevenfunctie (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied
Han van Wijk	Voorzitter	Voorzitter RvC Caressing Care Lid RvT De Forensische Zorgspecialisten Lid RvT IJsselgroep Lid RvT 1 ^e Hulpstichting der Heilig Landstichting Voorzitter bestuur stichting Monument & Landschap Berg en Dal	Audit, Remuneratie
Yvonne van den Berg	Lid	Bestuurslid Stichting Hermen J. Jacobsfonds, Lid Raad van Advies Gripp in het VO, Universitair Docent Radboud Universiteit, Eigenaar Social Shuffle	Onderwijs en Kwaliteit



Naam	Functie	Nevenfunctie (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied
Edger Gubbels	Lid	Zelfstandig ondernemer, Edger Gubbels e.P., ontwikkeling van organisatie, team en mens lid van de RvT Spring, Kinderopvang Boxmeer e.o.	Onderwijs en Kwaliteit
Geert Gijsbers	Lid	Interimmanager en financieel adviseur Qconcepts	Audit
Thea van de Rijt	Lid	HR-advieswerkzaamheden	Remuneratie

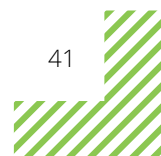
5.2. Intern Toezicht

Het intern toezicht van Onderwijsstichting Leer en Floreer (LeF) - bekend als de Raad van Toezicht (RvT) - beschouwt zichzelf als betekenisvol voor het functioneren van het College van Bestuur (CvB) en voor de kwaliteit van het LeF-onderwijs. De RvT houdt toezicht op het strategisch beleid van het CvB; is werkgever van de bestuurder(s); bewaakt de (onderwijs)resultaten en de eventuele risico's, en controleert of wetten en regels nageleefd worden. Vanuit een klankbord rol adviseert de RvT gevraagd en ongevraagd het CvB en bewaakt zij de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de besteding van onderwijsmiddelen. De RvT beschikt over handvatten - het *Toezichtkader* van de rechtsvoorganger SPOG en het concept-*Bestuursreglement* - van waaruit zij naar behoren haar diverse toezichthoudende taken en rollen kan vervullen.

De rechtsvoorgangers van LeF, SPOG en SPO-Condor, hebben vanaf 2024 toegewerkt naar een verdergaande intensivering van de onderlinge samenwerking. Dat heeft vorm gekregen in onderzoek, in bijeenkomsten met schooldirecteuren en met de GMR, en een fusie van de beide Stichtingen per 1 januari 2025. De leden van de eerste/interim RvT van LeF zijn per 1 januari 2025 statutair benoemd voor een interim-periode met de opdracht om zorg te dragen voor een nieuwe bemensing van de Raad van Toezicht per 1 augustus 2025. Het wervings- en selectieproces is voorspoedig verlopen en bij de vergadering van juni 2025 zijn 5 nieuwe RvT-leden benoemd (inclusief de voorzitter) met ingang van 1 augustus 2025.

De huidige RvT zag zich direct vanaf de start geconfronteerd met recente meldingen over grensoverschrijdend gedrag van één van de bestuurders. Deze meldingen hadden hoofdzakelijk betrekking op gedrag en gedragspatronen van voor 1-1-2025 bij rechtsvoorganger SPO Condor. Maar ook tussen 1-1-2025 en 1-7-2025 is dit gedrag door betrokkene voortgezet. Er werd tevens melding gemaakt van een angstcultuur op het niveau van het tweede echelon in de organisatie. De RvT heeft deze meldingen vanuit haar onbevangenheid en blanco voorgeschiedenis zelf onderzocht door in de organisatie vele (>25) medewerkers te spreken. De conclusie was dat voldoende aannemelijk is gemaakt, en voldoende brede bevestiging is gevonden, van gedrag van de betrokken bestuurder dat niet past bij de normen en waarden van de organisatie, en niet past bij de gewenste cultuur en omgangsvormen. Er bleek geen draagvlak meer voor deze bestuurder en deze wilde ook zelf niet aanblijven. Na wederhoor te hebben toegepast heeft de RvT de betrokken bestuurder eind september ontslagen als statutair bestuurder. Daarna is gepoogd om tot overeenstemming te komen voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Dit is niet gelukt. Toen dat in november duidelijk werd, zijn acties ondernomen om de arbeidsovereenkomst door de rechter te laten ontbinden. Deze openbare rechtszaak heeft op 26 februari 2026 plaatsgevonden en de rechter heeft op 9 april uitspraak gedaan. De arbeidsovereenkomst is door de rechter per 9 mei 2026 ontbonden. De financiële afwikkeling heeft daarna plaatsgevonden.

Intussen is vanaf de start na de zomer feitelijk sprake van eenhoofdig bestuur. Met extra ondersteuning vanuit de organisatie en delegatie van operationeel/tactische verantwoordelijkheden is het eenhoofdig bestuur succesvol verlopen. De organisatie heeft gezamenlijk de positieve flow van de fusie weer opgepakt en er is hard gewerkt aan het onderlinge vertrouwen en het bouwen aan een nieuw gezamenlijk werkklimaat. Er zijn faciliteiten geboden aan



diegenen die door hetgeen hen is overkomen behoefte hadden aan externe hulp. Een onverwacht voordeel van de hele gang van zaken is dat de nieuwe RvT in korte tijd veel contacten heeft kunnen leggen in de organisatie; met name met schooldirecteuren, stafleden en de GMR. Tevens heeft dit geleid tot een intensieve samenwerking en afstemming binnen de RvT waardoor de nieuwe RvT in korte tijd elkaar en elkaars normen en waarden binnen de RvT heeft kunnen leren kennen en toetsen.

Stichting LeF is evenals haar rechtsvoorgangers SPOG en SPO Condor, onderdeel van de Mosagroep; een organisatie die in 2025 de financiële en personele administratie voor een zestal schoolbesturen in Noord-Brabant, Gelderland en Limburg verzorgt. In 2025 is bovendien wederom Van Ree Accountants gecontracteerd voor de controle van de LeF-jaarrekening van 2025.

5.3. Werkgeverschap

Gedurende de interim-periode van de RvT tot 1-8-2025 zijn door de voorzitter van de RvT met het oog op de inrichting van de staf-, bestuurs- en directiestructuur van LeF – in het jaar 2025 functioneringsgesprekken gevoerd met zowel het voltallige CvB als met elk lid van het CvB afzonderlijk. Centraal in die gesprekken stond de organisatie en inhoud van de besluitvorming op het niveau van de RvT, de samenwerking van het CvB met de schooldirecteuren en staf, en de onderlinge samenwerking tussen de beide CvB-leden. Bovendien heeft in de tweede helft van juni 2025 met beide leden van het CvB afzonderlijk een formeel functioneringsgesprek plaatsgehad. Vanaf eind juni 2025 zijn door de interim-RvT voorzitter in het kader van overdracht en inwerking personeelsaangelegenheden met de per 1 augustus benoemde RvT-voorzitter van LeF gedeeld.

De ontwikkelingen in het bestuur en de acties van de voltallige RvT betrekking hebbend op het werkgeverschap van de RvT zijn in paragraaf 2 onder 'intern toezicht' beschreven.

Het statutaire ontslag van één van de bestuurders maakte de weg vrij voor de werving van een nieuwe bestuurder. Dit wervingsproces heeft de RvT, in nauw overleg met de organisatie uitbesteed aan een wervings- en selectiebureau. Medio januari 2026 is de vacature bekend gemaakt. De selectie vindt plaats in de maand maart 2026.

In de periode 1-8-2025 tot 31-12-2025 heeft eenmaal een bijeenkomst plaatsgevonden van de renumerationcommissie met de bestuurder, met als onderwerpen een evaluatie van het feitelijke en vooralsnog tijdelijke eenhoofdige bestuursmodel, en het maken van enkele afspraken voor het jaar 2026.

5.4. Vergoedingsregeling

Bij de eerste vergadering van januari 2025 is besloten om de vergoeding van de Raad van Toezicht (RvT) van Onderwijsstichting Leer en Floreer (LeF) over te nemen zoals deze was bij de Stichting Primair Onderwijs Groesbeek (SPOG). De vergoeding voor de reguliere RvT-leden van Stichting LeF bedraagt vanaf 1 januari 2025 € 510,60 per maand; de voorzitter ontvangt maandelijks € 769,00. Per 1 maart 2025 is de indexatie gevolgd van de CAO Bestuurders Funderend Onderwijs, wat de vergoeding voor de reguliere RvT-leden bracht op € 539,00 per maand en voor de voorzitter op € 810,50. De vergoeding is exclusief onkosten en inclusief reiskosten.

De nieuwe RvT heeft na 3 maanden functioneren geconstateerd:

- LeF is vanaf 2025 ingedeeld in WNT-klasse D (de rechtsvoorgangers zaten in klasse C) met een omzet van ruim € 26 miljoen, 3.000 leerlingen en 2 onderwijssoorten;
- Het VTOI-honoreringsadvies voor de sector adviseert 80% van het WNT maximum te hanteren voor de RvT vergoeding, gebaseerd op een gemiddelde tijdsbesteding per jaar van 146 uur voor een lid RvT en 209 uur voor een voorzitter;



- De tijdsbesteding na 1-8-2025 is onevenredig veel hoger geweest en de verwachting is dat voorlopig een hogere tijdsbesteding dan normaal noodzakelijk is voor: zorgen voor continuïteit in het bestuur, voltooiing van de fusie werkzaamheden met name de doorwerking in formele governance documentatie die nog moet worden gedaan, nieuwe visies en nieuwe strategie, verbetering van de kwaliteitsorganisatie, ombuigen negatieve exploitatie, nieuw vastgoedbeleid, meer aandacht voor cultuur in de organisatie, inwerken nieuwe bestuurder.

Daarom is besloten om voor de schooljaren 2025-2026 en 2026-2027 de vergoeding per 1-8-2025 vast te stellen op het niveau van het VTOI-advies (80% van het WNT-maximum) dat hoort bij klasse D. Dit is van 1-8-2025 tot 31-12-2025 € 6.366,66 voor een lid en € 9.550,00 voor de voorzitter. In afwijking van het VTOI-advies zijn de reiskosten hierbij inbegrepen. Na deze 2 schooljaren evalueert de RvT haar beloning en neemt zij in deze evaluatie mee welke tijdsbesteding na 1-8-2027 noodzakelijk wordt geacht.

5.5. Bijeenkomsten RvT

De RvT is in het verslagjaar 2025 10 keer bijeengewees met het college van bestuur, met als onderwerpen:

- Procesgang fusie en harmonisaties
- Fusiebegroting
- Meerjarenbegroting
- Werving nieuwe RvT en benoeming leden
- ICT-offertes voor herinrichting naar één systeem
- Jaarrekening en bestuursverslag 2024 voor rechtsvoorgangers
- Resultaten doorstroomtoets
- Selectie wervingsbureau voor nieuwe bestuurder en vaststelling wervingsproces
- Presentatie HRM, stand van zaken en toekomst
- Presentatie Onderwijs en Kwaliteit, stand van zaken toekomst

De RvT is in het verslagjaar tenminste 4 keer bijeengewees zonder aanwezigheid van college van bestuur, met als onderwerpen:

- Personele aangelegenheden
- Onderzoek meldingen m.b.t. cultuur

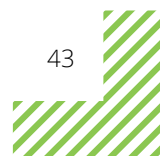
Buiten de RvT vergaderingen is de RvT betrokken geweest bij ca 4 overleggen in de organisatie over governance en personele aangelegenheden.

De RvT heeft 2 keer een overleg gehad met de GMR, waarvan de tweede keer een kennismaking betrof tussen de voltallige GMR en voltallige RvT.

De RvT auditcommissie is 3 keer bijeengekomen.

De RvT commissie kwaliteit is 3 keer bijeengekomen.

De Remuneratiecommissie is 2 keer bijeengekomen.



5.6 Rooster van aan-en aftreden RvT

Naam	Datum benoeming	Datum herbenoeming
Han van Wijk	01-08-2025	01-08-2029
Yvonne van den Berg	01-08-2025	01-08-2029
Edger Gubbels	01-08-2025	01-08-2029
Geert Gijsbers	01-08-2025	01-08-2029
Thea van de Rijt	01-08-2025	01-08-2029

