



SARO

Jaarverslag 2025

Voorwoord Jaarverslag 2025

Goed onderwijs verrijkt levens. In de diverse en dynamische stad Rotterdam werken onze SARO collega's iedere dag aan goed onderwijs voor kinderen en jongeren. Vanuit de overtuiging dat ieder kind de kans verdient om zijn of haar talenten te ontwikkelen, bouwen wij als SARO samen aan sterk en ambitieus onderwijs voor de stad.

Met trots presenteren wij het jaarverslag van stichting SARO, Samen Ambitieuw Rotterdams Onderwijs, over 2025. Na het eerste jaar van onze nieuwe organisatie hebben wij in 2025 verder gebouwd aan een sterke en verbonden onderwijsorganisatie voor Rotterdam. Onze scholen in het primair en voortgezet onderwijs bieden samen een breed en divers onderwijsaanbod voor leerlingen van 0 tot 18 jaar. Binnen dit netwerk van scholen vinden leerlingen een plek waar zij zich breed kunnen ontwikkelen, hun talenten ontdekken en zich voorbereiden op hun toekomst.

SARO bevindt zich halverwege de strategische periode. Met de eerste twee jaar SARO achter ons, bouwen we in 2026 verder aan de realisatie van onze koers. Tegelijkertijd markeert deze fase het begin van de voorbereiding op een volgende stap: het ontwikkelen van een nieuwe strategie die aansluit bij de opgaven van morgen. Zo verbinden we continuïteit aan vernieuwing en toekomstvisie.

Onderwijs is mensenwerk. Ook het afgelopen jaar zetten duizenden medewerkers zich met toewijding en vakmanschap in voor onze leerlingen. Leraren, schoolleiders, onderwijsondersteunend personeel en stafmedewerkers maakten en maken het verschil in de klas en daarbuiten. Wij spreken onze grote waardering uit voor hun betrokkenheid en professionaliteit.

Ook onze partners in de stad spelen hierbij een belangrijke rol. Samen met ouders en verzorgers, gemeenten, samenwerkingsverbanden, kinderopvangorganisaties en maatschappelijke partners werken wij aan een sterke leeromgeving voor Rotterdamse kinderen en jongeren.

In 2025 hebben we verder geïnvesteerd in de kwaliteit van ons onderwijs, in onze medewerkers en in toekomstbestendige voorzieningen. We werken aan sterke basisvaardigheden, aan kansengelijkheid en aan onderwijs dat leerlingen toerust om te kunnen anticiperen op een snel veranderende samenleving.

De maatschappelijke opgaven zijn groot; voor het onderwijs ligt hier een belangrijke rol. In deze bewegende en onrustige maatschappij moeten wij die veilige haven zijn: een plek om te leren, uit te proberen en te groeien. Wij hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en van onze collega's. In dit kader komt er veel op ons en het onderwijs af. Wij zijn ervan overtuigd dat wij met onze scholen, medewerkers en partners echt het verschil kunnen maken. Vanuit onze gezamenlijke missie – **Elk kind, elke kans** – bouwen wij verder aan sterk onderwijs voor Rotterdam.

28 mei 2026

Lorenzo Civile - Voorzitter College van Bestuur
Jasmijn Kester - Vicevoorzitter College van Bestuur

Inhoud

1. Verslag van het College van Bestuur	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Elk kind, elke kans	5
1.2.1. <i>Missie</i>	6
1.2.2. <i>Visie</i>	6
1.2.3. <i>Grondslag</i>	6
1.2.4. <i>Samenbouwen aan de toekomst</i>	6
1.3 Structuur en organisatie	7
1.3.1. <i>Gegevens</i>	7
1.3.2. <i>Organisatie en bestuur</i>	7
1.3.3. <i>Directie en College van Bestuur</i>	8
1.4 Verantwoording over het jaar 2025	8
1.4.1. <i>Bouwen aan de toekomst; een sterke basis en hoge kwaliteit</i>	9
1.4.2. <i>Strategisch hoofdthema Goed Onderwijs</i>	9
1.4.3. <i>Strategisch hoofdthema Kansengelijkheid en onderwijsaanbod</i>	12
1.4.4. <i>Strategisch hoofdthema Toekomst en innovatie</i>	14
1.4.5. <i>Strategisch hoofdthema Partnerschap en samenwerking</i>	15
1.4.6. <i>Strategisch hoofdthema Goed werkgeverschap</i>	16
1.4.7. <i>Strategische hoofdthema Beheer en Basis op orde</i>	21
1.4.8. <i>Overige</i>	22
1.4.9. <i>Financieel beleid</i>	23
1.4.10. <i>Continuïteitsparagraaf</i>	24
1.4.11. <i>Risicoparagraaf</i>	28
2. Verslag van de Raad van Toezicht	30
3. Jaarrekening	33
3.1. <i>Grondslagen voor waardering van de geconsolideerde jaarrekening 2025</i>	33
3.2 <i>Grondslagen voor waardering van activa en passiva</i>	35
3.3. <i>Grondslag voor de resultaatbepaling</i>	39
3.4. <i>Grondslagen kasstroomoverzicht</i>	
3.5. <i>Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)</i>	42
3.6. <i>Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025</i>	43
3.7. <i>Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025</i>	44
3.8. <i>Toelichting op de geconsolideerde balans</i>	45
3.9. <i>Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten</i>	53
3.10. <i>Enkelvoudige balans per 31 december 2025(na resultaatbestemming)</i>	59

3.11. Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025	60
3.12. Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2025.....	61
3.13. Grondslagen voor waardering van de enkelvoudige jaarrekening 2025	62
3.14. Toelichting op de enkelvoudige balans	63
3.15. Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	67
3.16. WNT- verantwoording 2025 SARO	71
3.17. Verbonden Partijen	73
3.18. Gesegmenteerde gegevens.....	74
3.19. Gebeurtenissen na balansdatum	74
3.20. Ondertekening.....	75
3.21. Overige gegevens	76
4. Bijlagen	
4.1. Nevenfuncties Leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur	77
4.2. Instellingscodes.....	80

Leeswijzer:

- Waar in dit jaarverslag *hij* staat, wordt ook *zij* bedoeld;
- Waar ouders staat, wordt ook verzorgers bedoeld;
- Waar stichting of SARO staat, bedoelen we het geheel van medewerkers, schooldirecteuren, stafmedewerkers, stafdirecteuren, clusterdirecteuren en CvB: de gehele organisatie.

1. Verslag van het College van Bestuur

1.1 Inleiding

Het jaar 2025 stond voor SARO in het teken van verdere ontwikkeling en verdieping van de organisatie. Na de bestuurlijke fusie tussen Kind en Onderwijs Rotterdam en LMC Voortgezet Onderwijs in 2024 kreeg de samenwerking binnen de nieuwe organisatie steeds meer vorm en inhoud.

Onze scholen bleven daarbij onverminderd werken aan hun belangrijkste opdracht: goed onderwijs voor de leerlingen van Rotterdam en omgeving. Dagelijks zetten medewerkers zich in om leerlingen kennis, vaardigheden en zelfvertrouwen mee te geven voor hun verdere ontwikkeling en hun rol in de samenleving.

SARO staat voor **Samen Ambitieuw Rotterdams Onderwijs**. Vanuit die ambitie bouwen wij aan een onderwijsorganisatie waarin scholen samenwerken, kennis delen en elkaar versterken. Met een breed palet aan scholen en onderwijsconcepten bieden wij leerlingen van 0 tot 18 jaar een passende plek om te leren en zich te ontwikkelen.

Onze missie – **Elk kind, elke kans** – vormt daarbij het uitgangspunt van ons handelen. In een stad die zo divers en dynamisch is als Rotterdam vraagt dit om onderwijs dat kansen creëert, talenten herkent en leerlingen uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen.

We werken vanuit vier kernwaarden: **vertrouwen, verantwoordelijkheid, verbinding en vakmanschap**. Deze waarden geven richting en invulling aan onze manier van samenwerken en besturen. We geven ruimte aan professionals, stimuleren eigenaarschap en investeren in kennis en ontwikkeling.

Ondertussen staan wij midden in een samenleving die verandert. Ontwikkelingen zoals het leraren- en schoolleiderstekort, de hybride leefwereld waar onze leerlingen in opgroeien, toenemende segregatie en kansenongelijkheid, de aandacht voor basisvaardigheden, de groeiende diversiteit van leerlingpopulaties en de toenemende complexiteit van ondersteuningsvragen vragen om voortdurende aandacht en een integrale benadering van vraagstukken. Het vraagt ook om samenwerking binnen en buiten de organisatie. Daarom werken wij intensief samen met partners in de stad, waaronder gemeenten, samenwerkingsverbanden, kinderopvangorganisaties en maatschappelijke instellingen.

SARO is een financieel gezonde organisatie. We investeren in onze scholen, in moderne ICT-voorzieningen en in toekomstbestendige schoolgebouwen. Daarmee zorgen we ervoor dat leerlingen en medewerkers kunnen werken in een omgeving die leren en ontwikkelen ondersteunt. In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid, de belangrijkste ontwikkelingen en de behaalde resultaten in 2025. Het verslag laat zien hoe onze scholen, medewerkers en partners gezamenlijk werken aan sterk onderwijs voor Rotterdam.

1.2 Elk kind, elke kans

Elk kind, elke kans. Dat is onze droom. Onze dynamische stad Rotterdam biedt uitdagingen en ruimte voor ontwikkeling en creativiteit. SARO zorgt binnen deze grootstedelijke context voor goed, uitdagend en verrijkend onderwijs voor kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar. Wij stellen hen in staat de kansen en uitdagingen aan te gaan en zich te ontwikkelen tot gelukkige, verantwoordelijke, veerkrachtige en respectvolle individuen. Binnen onze scholen worden zij daarnaast goed voorbereid op de volgende stap in hun (school)carrière. Onze droom voor onze medewerkers is dat zij optimaal zijn toegerust om deze belangrijke,

gezamenlijke onderwijsopdracht aan te gaan. Vanuit een gedeelde passie voor het onderwijs zien en benutten zij daarbij kansen en mogelijkheden: voor de leerlingen, voor elkaar en voor zichzelf. Wij willen de goede dingen doen en het goed hebben met elkaar.

1.2.1. Missie

Onze stichting staat voor sterk, gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig onderwijs in Rotterdam. Wij zetten ons in om alle leerlingen optimale ontwikkelkansen te bieden en een inspirerende werkomgeving te creëren voor onze medewerkers. Door samen te werken en onze expertise te bundelen, versterken we het onderwijs en werkgeverschap duurzaam.

1.2.2. Visie

Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om kinderen en jongeren voor te bereiden op de toekomst. In de dynamische context van Rotterdam bieden wij onderwijs dat niet alleen kennis en vaardigheden overbrengt, maar ook bijdraagt aan persoonlijke groei en maatschappelijke betrokkenheid. Onze gezamenlijke kracht stelt ons in staat om toegang tot de kansen voor zowel leerlingen als medewerkers te vergroten.

1.2.3. Grondslag

Onze stichting vindt haar basis in algemeen menselijke waarden, geworteld in christelijke, humanistische en andere levensbeschouwelijke tradities. Wij omarmen diversiteit en bieden ruimte voor verschillende perspectieven binnen onze scholen. Verhalen en waarden spelen een belangrijke rol in ons onderwijs, niet als absolute waarheden, maar als inspiratiebronnen die verbinden en verrijken.

Binnen onze stichting behouden scholen hun eigen invulling van identiteit, of deze nu een christelijke, humanistische of andere achtergrond heeft. Op stichtingsniveau maken we bewuste keuzes over onze levensbeschouwelijke identiteit en de waarden die daarbij horen. Ons onderwijs daagt leerlingen uit om hun talenten te ontwikkelen, samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen. We bieden goed onderwijs dat aansluit bij de behoeften van de Rotterdamse leerling en de maatschappij van vandaag.

1.2.4. Samenbouwen aan de toekomst

Wij werken actief aan een omgeving waarin leerlingen, medewerkers en ouders zich veilig en gezien voelen. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn en met plezier naar school of werk gaan. SARO omarmt de rijke diversiteit van Rotterdam en zet zich in voor een inclusieve leer- en werkomgeving, waarin universele waarden en verhalen een verbindende rol spelen. Vanuit deze basis bouwen we samen aan toekomstgericht onderwijs dat onze leerlingen en de stad sterker maakt.

1.3 Structuur en organisatie

1.3.1. Gegevens

Naam instelling	Stichting Samen Ambitieuw Rotterdams Onderwijs (SARO)
Rechtspersoonlijkheid	Stichting
Opgericht	1 januari 2024
Bestuursnummer	41071
KvK-nummer	24288721
Adres	Linker Rottekade 292, 3034 CV Rotterdam
Postadres	Postbus 3081, 3003 AB Rotterdam
Telefoon	010 – 436 6766
E-mail	info@wijzijnsaro.nl
Website	https://wijzijnsaro.nl/welkom

De Stichting is het bevoegd gezag van 37 (29 PO en 8 VO) instellingscodes, met 52 (29 PO en 23 VO) geregistreerde vestigingen/scholen.

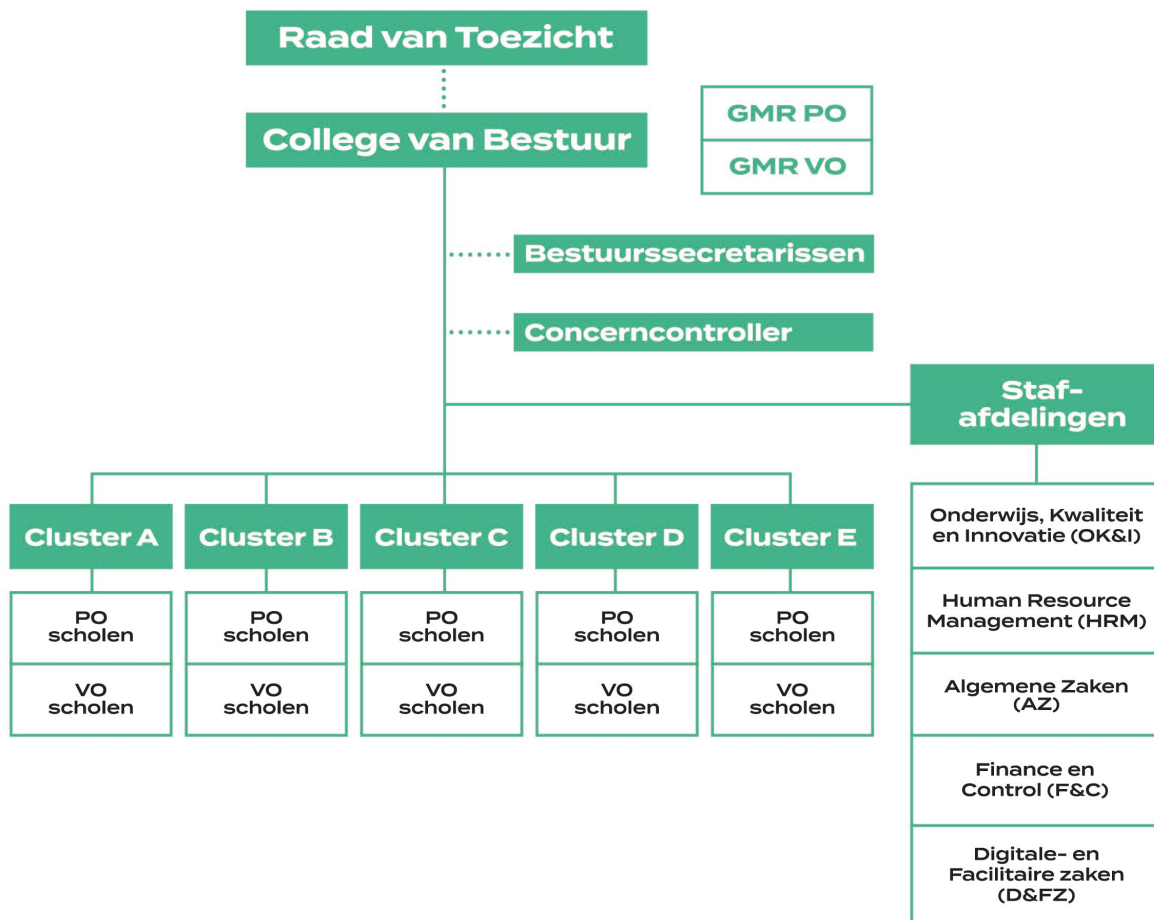
Naam instelling	Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam
Adres	Linker Rottekade 292
Postadres	Postbus 3081, 3003 AB Rotterdam
Telefoon	010 – 436 6766
E-mail	info@wijzijnsaro.nl
Website	https://wijzijnsaro.nl/welkom

1.3.2. Organisatie en bestuur

De stichting wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee leden. Het CvB is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie. De Raad van Toezicht treedt op als interne toezichthouder en heeft een controlerende en adviserende rol. In de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs van de PO-Raad en de Code Goed Onderwijsbestuur VO van de VO-raad zijn de basisprincipes vastgelegd voor de professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in respectievelijk het primair en voortgezet onderwijs. Dit vormt de basis van de organisatiestructuur en werkwijze van SARO. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en toezicht. Deze is opgenomen in de statuten en het toezichtkader.

De medezeggenschap is op bestuursniveau georganiseerd via de GMR-PO en GMR-VO, en op schoolniveau via de MR.

Hierna volgt het organogram van SARO. De organisatie bestaat uit vijf clusters. Ieder cluster bestaat uit een mix van PO- en VO-scholen die nauw met elkaar samenwerken. Voor een volledig overzicht van de instellingscodes: - zie de bijlage op pagina 79.



1.3.3. Directie en College van Bestuur

Iedere school staat onder leiding van een directeur die integraal verantwoordelijk is voor de resultaten van de school. SARO werkt met een clusterstructuur met vijf clusters waarbinnen PO- en VO- scholen nauw met elkaar samenwerken. Een cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur. De vijf stafafdelingen op het bestuurskantoor worden elk aangestuurd door een stafdirecteur. De taakverdeling tussen het CvB, de staf- en clusterdirecteuren en de directies van de scholen is vastgelegd in het managementstatuut.

1.4 Verantwoording over het jaar 2025

De droom ‘Elk kind, elke kans’ vormt de rode draad in de vijf strategische hoofdthema’s Goed onderwijs, Kansengelijkheid en onderwijsaanbod, Toekomst en innovatie, Partnerschap en samenwerking en aantrekkelijke SARO-werkomgeving. Voor het realiseren van de ambities zoals deze zijn gesteld in de begroting voor 2025, hebben activiteiten plaatsgevonden. Deze en de behaalde resultaten worden hieronder beschreven.



1.4.1. *Bouwen aan de toekomst; een sterke basis en hoge kwaliteit*

Het afgelopen jaar hebben onze scholen met grote inzet gewerkt aan goed onderwijs. Elke dag zetten de teams zich in om leerlingen de best mogelijke leeromgeving te bieden. Dankzij deze toewijding staan bijna 98% van onze scholen op 'groen' en werken zij met een stevig basisarrangement. Dit is een resultaat om trots op te zijn. Scholen hebben zich met diverse ontwikkelingen beziggehouden; van het versterken van basisvaardigheden tot innovatieve onderwijsvormen en het vergroten van kansengelijkheid. Daarbij staat steeds centraal hoe we het onderwijs structureel kunnen verbeteren en verduurzamen. Ook vanuit de staforganisatie is er intensief samengewerkt om de scholen te ondersteunen. Door kennisdeling, ondersteuning en het verbeteren van processen dragen we gezamenlijk bij aan de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Nu volgt een toelichting hoe we deze ontwikkeling verder vormgeven.

1.4.2. *Strategisch hoofdthema Goed Onderwijs*

SARO Scholen

De SARO-scholen zijn ontmoetingsplaatsen waar onze leerlingen het leven mogen leren en oefenen. Goed onderwijs is in onze optiek meer dan alleen kennis opdoen; het is ook aandacht voor socialisatie en aandacht voor subjectivering (Biesta). Wij werken vanuit een uitgesproken cultuur van hoge verwachtingen: wij geloven in de ontwikkelkracht van iedere leerling en in de deskundigheid en verantwoordelijkheid van onze collega's. Dat vertrouwen vormt de basis van ons handelen en onze ambities.

Basisvaardigheden

SARO ondersteunt en stimuleert scholen bij het aanbieden van een rijk en samenhangend curriculum, waarin de basisvaardigheden een centrale plaats innemen.

In 2025 is, onder regie van een Teacher Leader, gewerkt aan de ontwikkeling van een overkoepelende visie op basisvaardigheden en de aansturing van de implementatie. Het doel is te komen tot een samenhangende en effectieve aanpak binnen alle scholen. Daarbij staat een geïntegreerd curriculum centraal, waarin de basisvaardigheden in samenhang worden ontwikkeld en niet als losse onderdelen worden aangeboden. Deze ambitie is vastgelegd in de strategische visie.

Medio 2025 zijn voor de vier basisvaardigheden – rekenen/wiskunde, taal/lezen, burgerschap en digitale geletterdheid – bovenschoolse werkgroepen (bwg) ingericht. In deze werkgroepen wordt expertise vanuit het primair en voortgezet onderwijs gebundeld en gedeeld ter ondersteuning van de scholen. Eind 2025 zijn de nieuwe concept-kerndoelen vastgesteld. De werkgroepen hebben o.a. als opdracht deze te vertalen naar concrete curriculumvernieuwing binnen de scholen.

Vanuit centrale regie ondersteunt de bwg-basisvaardigheden de scholen bij het versterken van hun onderwijsaanbod. Hierbij wordt aangesloten op de nieuwe kerndoelen en de strategische beleidsdoelen van SARO, inclusief bijbehorende resultaatindicatoren. In 2025 organiseerde de werkgroep twee symposia, waarin de bwg'en hun voortgang deelden en van elkaar leerden ten aanzien van de verdere uitwerking en implementatie van de basisvaardigheden.

Taal en lezen

Op basis van input vanuit scholen en wetenschappelijke inzichten is binnen SARO een overkoepelend curriculum voor taal en lezen ontwikkeld. Hierin wordt de gezamenlijke visie vertaald naar praktische richtlijnen en lesmateriaal voor het primair en voortgezet onderwijs volgens de nieuwe kerndoelen. Dit curriculum vormt een kader dat scholen schoolspecifiek uitwerken en opnemen in hun eigen schoolplan, zodat het aansluit bij de context en

doelgroep van de school. Scholen krijgen ruimte om accenten te leggen, bijvoorbeeld via specifieke boekenprojecten, schrijfoopdrachten of samenwerking met lokale bibliotheken. In schooljaar 2024–2025 is gestart met de voorbereidende fase, waaronder een inventarisatie van bestaande aanpakken en behoeften en de ontwikkeling van het overkoepelend curriculum dat de kerndoelen implementeert. Vanaf 2025–2027 ligt de focus op implementatie, scholing en coaching van leerkrachten en docenten en het monitoren van de resultaten. In het kader van kennisdeling zijn door de BWG Taal/lezen drie Taalplatforms PO-VO georganiseerd in 2025.

Rekenen

Binnen het primair onderwijs was een ervaren Professionele Leergemeenschap (PLG) rekenen actief, waarin directeuren en rekenspecialisten samen onderzoek deden naar factoren achter sterke en tegenvallende rekenopbrengsten. In 2025 is deze PLG opgegaan in een bestuurlijke werkgroep, die zich richt op beleidsontwikkeling en het organiseren van kennisuitwisseling via platforms. Ter ondersteuning is begin 2025 tijdelijk een voormalig onderwijsinspecteur betrokken voor een onafhankelijke beoordeling van de rekenverbeterplannen. In datzelfde jaar zijn drie bijeenkomsten georganiseerd, waarbij voor het eerst ook docenten uit het voortgezet onderwijs aansloten. Onderwerpen waren onder meer het onderwijsplan rekenen, benchmarking en activerende en coöperatieve werkvormen.

Burgerschap

De bwg-burgerschap ontwikkelde in 2025 een 'kijkwijzer' waarmee voor scholen eenvoudig in beeld kan worden gebracht in welke mate zij op het gebied van burgerschapsaanbod voldoen aan wet- en regelgeving. Het inspectiekader is hierbij leidend; de werkgroep heeft ook gebruik gemaakt van feedback vanuit de onderwijsinspectie op het gebied van burgerschap naar aanleiding van kwaliteitsonderzoeken op scholen. De kijkwijzer is primair opgesteld voor het VO en inmiddels ook gereed voor het PO.

Jongerenraad

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van de SARO-Jongerenraad, met als doel de stem van leerlingen binnen het bestuur structureel te versterken. De raad bestaat uit tien leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs (twee per cluster) en fungeert als platform voor gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur over onderwerpen die leerlingen raken. De Jongerenraad komt vijf keer per jaar bijeen en biedt leerlingen de mogelijkheid om zelf onderwerpen in te brengen en te reageren op beleidsvragen. Deelname stimuleert de ontwikkeling van leiderschaps-, burgerschaps- en communicatieve vaardigheden. De leden worden jaarlijks geselecteerd op basis van motivatie, betrokkenheid en representativiteit, waarmee de raad bijdraagt aan versterkte participatie van leerlingen en beleid dat beter aansluit bij hun ervaringen en behoeften.

Digitale geletterdheid & vaardigheden

In lijn met de nieuwe kerndoelen, waarin digitale geletterdheid een prominente plek inneemt, werkt SARO aan de implementatie van een doorlopende leerlijn Digitale Geletterdheid voor alle scholen. In 2024–2025 zijn hiervoor de visie, hoofddoelen en een plan van aanpak voor PO en VO geformuleerd. Tegelijkertijd is, in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam, onderzoek gestart naar de huidige stand van zaken binnen de scholen. Dit omvatte onder meer SWOT-analyses van het onderwijs in digitale geletterdheid en het identificeren van voorlopers, middengroepen en scholen die extra ondersteuning nodig hebben. Op basis hiervan wordt gerichte maatwerkondersteuning ontwikkeld.

Om aan te sluiten bij de diversiteit tussen scholen wordt gewerkt volgens een decentraal maatwerkmodel. Scholen worden actief ondersteund bij het ontwerpen en implementeren van een leergebied-overstijgende leerlijn Digitale Geletterdheid, waarin ook Wetenschap & Techniek is geïntegreerd. Het plan van aanpak is opgebouwd uit vier fasen, waarbij per fase

focusgroepen van scholen samenwerken om de digitale vaardigheden te versterken en van elkaar te leren. In het kader van kennisdeling en professionalisering zijn Digiplatforms georganiseerd en wordt een SARO-brede professionele leergemeenschap (PLG) Digitale Geletterdheid ingericht. Voor 2025–2026 ligt de focus op de verdere implementatie van de leerlijn, het starten van de eerste fase in samenwerking met de Vrije Universiteit, scholing van docenten via de SARO Academie en IT-Campus, en het blijven monitoren van de voortgang. De ontwikkeling wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Doorstroomtoets en referentieniveaus PO

Op alle PO-scholen is in februari 2025 een doorstroomtoets gemaakt. Scholen kozen voor verschillende doorstroomtoetsen: Leerling in Beeld van Cito (14x), DIA-toets (8x), Route 8 (2x) en Iep (2x). De resultaten van de toetsen worden uitgedrukt in percentage behaalde referentieniveaus 1F en 2F1S. De signaleringswaarde (ondergrens) voor 1F staat standaard op 85% en 2F1S is afhankelijk van de schoolweging.

1F 3 jaars gemiddelde	25 (100%)	26 (100%)	25 (100%)	25 (100%)
2F1S 3 jaars gemiddelde	24 (96%)	23 (88%)	20 (80%)	20 (80%)

Stichtingsgemiddelde behaalde referentieniveaus

SARO PO heeft in 2025 een gemiddelde schoolweging van 31-32 (in 2024 was dit 32-33).

Referentie niveau	Signaleringswaarde	Landelijk gemiddelde	SARO 3 jaars gemiddelde 2025
1F	85	95,2	94,8
2F1S	43,5	55,3	52,7

SARO volgt de behaalde resultaten op de wettelijke eindtoetsen van groep 8 nauwlettend. De behaalde driejaarsgemiddelden worden berekend aan de hand van de resultaten van alle leerlingen. Bestuursbreed behaalt SARO ook in 2025 de referentieniveaus 1F en 2F1S op het driejaarsgemiddelde.

Kwaliteitscyclus en kwaliteitscultuur

Binnen SARO worden op verschillende momenten in het jaar gesprekken gevoerd over de ontwikkeling en resultaten van scholen. De tertiaalgesprekken vormen hierbij een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscyclus. Deze worden aangevuld met Zicht-op-Ontwikkeling (ZoO) gesprekken binnen het PO, waarin tweemaal per jaar de schoolresultaten worden besproken. Indien daar aanleiding toe is, worden zowel in het PO als VO aanvullende zorg-om-ontwikkeling gesprekken gevoerd.

Collegiale Visitatie

Binnen SARO wordt actief gestuurd op en gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs, onder andere via collegiale visitaties en audits. Deze instrumenten dragen bij aan professionele ontwikkeling, onderlinge uitwisseling en het versterken van de onderwijskwaliteit. In de tweede helft 2025 is gestart met een herijking van deze werkwijze, mede onder begeleiding van een voormalig inspecteur van het onderwijs. Daarbij wordt toegewerkt naar een aanpak waarin collegiale visitaties een centrale rol spelen en audits gericht worden ingezet. Vanwege de herijking zijn geen audits meer uitgevoerd.

Arrangementen SARO

Op dit moment hebben alle PO-scholen een basisarrangement. De school die in 2024 “zeer zwak” was beoordeeld heeft in één jaar de kwaliteit weer op orde gekregen. Sinds september 2024 hebben alle SARO VO-scholen, met uitzondering van één, een basisarrangement van de inspectie en twee afdelingen van de scholen hebben het arrangement ‘goed’.

Bestuurs-gesprekken 2025

Voor de uitvoering van haar waarborgfunctie monitort de Inspectie van het Onderwijs de prestaties en mogelijke risico's op het niveau van besturen en scholen. Dit gebeurt via de jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse (JPRA) voor alle scholen en besturen.

De inspectie heeft deze gesprekken gevoerd met SARO. De contactinspecteurs hebben daarbij hun vertrouwen uitgesproken in het bestuur van SARO ten aanzien van de besturing, kwaliteitszorg en ambities op het gebied van onderwijskwaliteit.

Met de inspectie is daarnaast afgesproken dat na de zomer van 2026 op ten minste één school een kwaliteitsonderzoek zal plaatsvinden. Ook is besloten om de JPRA-gesprekken te verplaatsen van oktober naar het einde van het schooljaar. Hierdoor vindt in het schooljaar 2025–2026 tweemaal een gesprek met de inspectie plaats over de voortgang. Deze werkwijze geldt zowel voor het primair als het voortgezet onderwijs.

Kwaliteitsonderzoeken

In 2024 heeft de onderwijsinspectie een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij vijf afdelingen van drie VO-scholen. Deze scholen waren geselecteerd op basis van een steekproef. Op een van die scholen werden 3 afdelingen als onvoldoende beoordeeld. In 2025 heeft de inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn twee afdelingen als voldoende beoordeeld. Voor het PO heeft in 2025 1 school een kwaliteitsonderzoek ontvangen en één school een herstelonderzoek. Beide hebben het oordeel voldoende ontvangen.

Centraal Examen (CE) 2025

Niveau	Examens 2024-2025		Examens 2023-2024		Examens 2022-2023	
	Aantal kandidaten	% geslaagd	Aantal kandidaten	% geslaagd	Aantal kandidaten	% geslaagd
SARO totaal	1476	91 (-2%)	1575	93	1504	91
Mavo	366	91 (-4%)	451	95	421	91
Havo	328	90 (-5%)	252	95	224	92
VWO	154	95 (+1%)	144	94	137	94
VMBO (BBL+KBL+GT)	728	90 (-1%)	728	92	722	92
BBL	223	97 (-1%)	231	98	274	96
KBL	257	93 (-2%)	337	95	310	92
GT	148	79 (+1%)	160	78	138	83

De Inspectie van het Onderwijs neemt afdelingen met minder dan 30 vakken om te beoordelen niet mee in zijn beoordelingsmethodiek.

1.4.3. Strategisch hoofdthema Kansengelijkheid en onderwijsaanbod

Doorgaande lijn en het jonge kind

SARO zet stevig in op het ontwikkelen van meer (Integrale) Kindcentra; een voorziening voor kinderen van 0-12 jaar waar leren, spelen, ontwikkelen en ontmoeten centraal staan.

Onderwijs, opvang en zorg worden geïntegreerd met een gedeelde pedagogische visie. Om dit te realiseren is een intern ontwikkelteam gestart om kennis en ervaring te delen en

scholen te ondersteunen. In 2025 is een plan van aanpak opgesteld, dat o.a. voorziet in een nulmeting in 2026 over Kindcentra. Het doel is om samen te verkennen welke stappen nodig zijn om tot een sterk geïntegreerd kindcentrum te komen, passend bij de lokale context en ambities. Op basis van de nulmeting volgt een advies hoe de ontwikkeling van Kindcentra gestimuleerd kan worden.

Sociale Veiligheid (tevredenheidsonderzoeken)

Jaarlijks meten alle scholen met de Monitor Sociale Veiligheid de mate waarin de leerlingen zich sociaal veilig voelen en hoe tevreden zij zijn met school. De meeste PO-scholen gebruiken hiervoor de vragenlijst van *Scholen op de Kaart*. Anderen gebruiken WMK-vragenlijsten of andere instrumenten. De resultaten op de vragenlijsten worden aangeleverd bij OC&W. De scholen publiceren de resultaten via Vensters. Door de migratie van de PO-scholen op Vensters zijn de bestuursrapportages nog niet toegankelijk.

PO (n=15)	2024-2025
Welbevinden	7,1
Ervaren fysieke en sociale veiligheid	7,7
Aantasting fysieke en sociale veiligheid	8,7
Tevredenheid	8,3

VO (n=17)	2024-2025
Welbevinden en tevredenheid	6,5
Ervaren sociale en fysieke veiligheid	6,6
Aantasting fysieke en sociale veiligheid	9,1

Het betreft hier alleen data vanuit Vensters – dit is van een deel van de scholen. Andere scholen gebruikten andere vragenlijsten die niet in dit overzicht zijn opgenomen en niet zijn meegenomen bij de gemiddelden.

Op basis van de data-analyse bepalen de scholen welke interventies nodig zijn om de sociale veiligheid te vergroten of te consolideren op school. Deze inzichten kwamen terug in de Tertiaal-gesprekken.

Oudertevredenheid

Als onderdeel van de kwaliteitszorg kan de oudertevredenheid onderzocht worden. Het bevragen van ouders en verzorgers geeft een beeld of zij vinden dat de school waarmaakt wat ze belooft. De vragenlijsten van WMK en Vensters zijn afgestemd op het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. Uiteindelijk wordt een cijfer voor de algehele tevredenheid berekend. SARO werkt aan een voorstel om alle scholen met hetzelfde instrument en in dezelfde periode de vragenlijsten te laten afnemen. Hierover wordt in de 2^e helft van 2026 een besluit genomen.

Thuiszitters

Binnen SARO is eind 2025 het aantal thuiszitters 40. Het aantal blijft stabiel. Iedere maand wordt het aantal thuiszitters volgens een vast format uitgevraagd. Daarnaast vinden er dossieranalyses plaats. De reden van thuiszitten is vaak complex en slecht te herleiden naar (alleen) zorgbehoefte. SARO zet zich actief in om het aantal thuiszitters verder te reduceren en participeert zowel bestuurlijk als beleidsmatig in de Taskforce Thuiszitters en de Taskforce Dekkend Netwerk.

Als onderdeel van deze aanpak heeft het College van Bestuur in 2025 goedkeuring gegeven aan het projectplan voor een pilot Thuiszittersklas. Deze pilot, waarin zowel PO- als VO-leerlingen worden bediend, start uiterlijk in augustus 2026 en heeft als doel om het aantal thuiszitters binnen SARO verder terug te dringen.

Zowel samenwerkingsverband PPO Rotterdam (PO) als samenwerkingsverband Koers VO (VO) werken aan de wettelijke opdracht om onderwijs inclusiever te realiseren. Hierdoor ontvangen leerlingen in toenemende mate thuisnabij onderwijs dat aansluit bij hun ondersteuningsbehoeften. Door het versterken van het reguliere onderwijs vermindert de instroom in het gespecialiseerd onderwijs. De visie van SARO op inclusief onderwijs is: inclusief waar mogelijk en apart waar nodig.

In het schooljaar 2024–2025 is binnen SARO een document voor basisondersteuning opgesteld. In het daaropvolgende schooljaar 2025–2026 is dit aangevuld met een bijbehorende checklist. Deze checklist wordt door alle scholen ingevuld en biedt inzicht in de huidige stand van zaken en wat de school nodig heeft op het gebied van basisondersteuning.

SARO werkt aan de verdere uitwerking van de visie op inclusief onderwijs. Hierbij stemt SARO nadrukkelijk af met de ketenpartners waaronder de gemeente Rotterdam en de samenwerkingsverbanden PPO Rotterdam en Koers VO. SARO heeft als ambitieus doel om het aantal thuiszitters uiterlijk eind schooljaar 2026-2027 terug te brengen naar nul. Hiermee draagt SARO bij aan de ontwikkeling van een dekkend netwerk, in lijn met haar participatie binnen de SWV'en, PPO Rotterdam en Koers VO.

Nieuwkomersonderwijs PO en VO

Binnen het nieuwkomersonderwijs is SARO al jaren een belangrijke partner voor de gemeente Rotterdam, zowel in het PO als in het VO. De (Internationale) Schakelklassen verzorgen nieuwkomersonderwijs op meerdere locaties verspreid over de stad. Het nieuwkomersonderwijs biedt, mede vanwege globale ontwikkelingen, een toenemend aantal leerlingen de kans om via een specifiek (taal-) curriculum hun volledige potentieel te benutten. Om die reden heeft het nieuwkomersonderwijs ook een belangrijke maatschappelijke functie.

Overgang po-vo – leerlingen met een taalachterstand (Call for Proposal)

In november 2024 werd subsidie toegewezen aan het project 'Overgang po-vo voor leerlingen met een taalachterstand'. Het doel van dit project is de ontwikkeling van interventies voor leerlingen met een taalachterstand en daardoor 'onbenut leerpotentieel'. Het project is een samenwerking tussen SARO en BOOR, FOKOR, CVO, Maastricht University en Sardes. Het verbeteren van samenwerking tussen po en vo is een belangrijk onderdeel van dit project. SARO neemt deel aan dit project in een coalitie die bestaat uit Mavo Centraal en KC het Oude Westen. In een aantal focusgroepen is in 2025 door deelnemers een interventie ontwikkeld. Vanaf januari 2026 is gestart met de inzet van de interventie op beide scholen.

1.4.4. Strategisch hoofdthema Toekomst en innovatie

Toekomstgericht & wendbaar onderwijs

Door het oplopende lerarentekort en andere maatschappelijke uitdagingen staat het onderwijs onder druk. Dit vraagt niet alleen om het aantrekken van nieuwe en andere professionals, maar ook om veranderingen in de manier waarop het onderwijs georganiseerd is. Binnen Rotterdam en de onderwijsregio's wordt daarom steeds nadrukkelijker gesproken over de noodzaak van een bredere onderwijstransitie.

Binnen SARO heeft dit geleid tot de vaststelling van de notitie '*Toekomstgericht en wendbaar onderwijs*', waarna direct is gestart met de uitvoering. Dit thema bouwt voort op het eerdere project 'anders organiseren' en richt zich op het ontwikkelen van een organisatie en cultuur die duurzaam kan meebewegen met veranderingen.

Een diverse groep medewerkers werkt aan onderwijsinnovaties volgens een vastgesteld experimenteermiddel. In 2025 is hiervoor het Team Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs gestart, bestaande uit 15 deelnemers uit verschillende lagen van de organisatie. Het team werkt met het Stage Gate Model om innovaties gestructureerd te ontwikkelen en beter aan te laten sluiten op de veranderende maatschappij.

Daarnaast speelt SARO een actieve rol binnen de PO- en VO/MBO-onderwijsregio's op het gebied van slimmer organiseren. Vanuit deze samenwerking zijn onder andere vijf Co-teachers STEM ingezet op Lyceum Kralingen en KC de Talma. Ook is SARO aangesloten bij NEON, waarmee in schooljaar 2026-2027 gestart wordt met het testen van nieuwe leermiddelen en de Digitale Assistent Leraar op enkele SARO-scholen.

Verbetercultuur

In 2025 heeft SARO besloten om structureel te werken aan een sterke verbetercultuur door gebruik te maken van de verbetermethodiek van Stichting LeerKRACHT. Met dit besluit wordt stapsgewijs toegewerkt naar een organisatie waarin alle teams op scholen, in clusters en op het stafbureau systematisch samenwerken aan het verbeteren van onderwijs. De keuze is ingegeven door het inzicht dat scholen die goed onderwijs verzorgen voor hun leerlingen vaak beschikken over een sterke verbeter- en onderzoekscultuur, waarin professionals samen leren, feedback geven en op basis van data hun onderwijs blijven ontwikkelen.

Door jaarlijks scholen in de clusters met de methodiek te laten starten en deze werkwijze ook binnen stafafdelingen in te zetten, ontstaat een gedeelde professionele cultuur van continu verbeteren. De verbetercultuur draagt daarmee direct bij aan de strategische doelstelling van SARO om de kwaliteit van ons onderwijs duurzaam te versterken. In samenhang met het programma Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs, waarin via experimenten en het stage-gate-model aan innovatie wordt gewerkt, ondersteunt dit initiatief van de verbetercultuur de ontwikkeling van een lerende organisatie die in staat is om onderwijs blijvend te vernieuwen en aan te passen aan toekomstige ontwikkelingen.

Innovatie vanuit de Teacher Leaders

SARO vindt het belangrijk dat de kernwaarden ook zichtbaar zijn in de benadering van medewerkers: zij krijgen ruimte om zich te ontwikkelen, door te groeien en als professional kansen binnen de organisatie actief te benutten. Een voorbeeld hiervan is het Teacher Leadertraject: een groep docenten met een masterdiploma die voor ten minste 0,2 fte per week bovenschools wordt gefaciliteerd om onderzoek te verrichten op één locatie of op clusterniveau, met als doel een bijdrage te leveren aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Op dit moment richt het traject zich uitsluitend op docenten uit het voortgezet onderwijs. Tegelijkertijd is er de wens om dit uit te breiden naar het primair onderwijs, bijvoorbeeld via aansluiting van PO-professionals of door het opzetten van een Primoraat. Om dit te verkennen is een teacher leader belast met een onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid hiervan. In de uitwerking van dit onderzoek is het onderzoeksontwerp, en met name de formulering van de onderzoeksvragen, verder aangescherpt. Dit heeft geresulteerd in een concreet voorstel voor de inzet van primoren.

1.4.5. Strategisch hoofdthema Partnerschap en samenwerking

Overgang PO-VO

Alle scholen van SARO werken samen aan het ontwerpen en uitvoeren van succesvolle interventies om de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs voor leerlingen zo soepel en succesvol mogelijk te laten verlopen. Daarmee wordt toegewerkt naar

doorlopende leer- en ontwikkelijnen. In 2025 is SARO intensief betrokken geweest bij de overgang PO-VO vanuit de OverstapRoute, in nauwe samenwerking met andere schoolbesturen, Koers VO, PPO Rotterdam en de gemeente Rotterdam. SARO neemt structureel deel aan de bestuurlijke projectgroep.

In dit kader sluit SARO aan bij het advies van de Onderwijsraad (*Later selecteren, beter differentiëren*, 2024), waarin wordt gepleit voor meer ruimte in de onderbouw om leerlingen zich breder te ontwikkelen. Op verschillende VO-scholen wordt daarom het gesprek gevoerd over de inrichting van de onderbouw en de mogelijke vormgeving van brede brugklassen.

Deze gezamenlijke inzet krijgt concreet vorm in effectieve interventies waarmee SARO-scholen de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs verder verbeteren. In 2025 is een coalitie gevormd van 27 scholen (14 PO en 13 VO), die hun gezamenlijke afspraken voor een soepelere overgang hebben vastgelegd in een verbindingsplan.

Met cofinanciering vanuit de subsidieregeling Verbinding PO-VO richt dit project zich op het wegnemen van knelpunten in de overgangperiode. Daartoe worden organisatiebrede kennisplatforms ingericht waar professionals uit zowel het primair als het voortgezet onderwijs elkaar ontmoeten en gezamenlijk werken aan vraagstukken rondom een soepele doorstroom en doorlopende leerlijnen. Een teacher leader vanuit OK&I is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van de activiteiten uit het verbindingsplan.

SARO is daarnaast prominent vertegenwoordigd binnen: (o.a.) FOKOR, Onderwijsregio PO & VO, NPRZ, VO-MBO overleg, VO-HO overleg, PO-bestuurlijk overleg, G5-overleg PO, G5-overleg VO, Koers VO en PPO. Door goede relatiebeheer in het netwerk proberen we elkaar te helpen en te verrijken.

Kansengelijkheid - Aansluiting vo-ho

In 2025 is SARO vertegenwoordigd in het samenwerkingsverband vo-ho. Vanuit haar rol in het kernteam is SARO nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het samenwerkingsverband richting een netwerkorganisatie en de herijking van de visie en bijbehorende activiteiten van het samenwerkingsverband. Vanuit het samenwerkingsverband vo-ho neemt SARO deel aan het project de 'Onderwijsboost': drie derdejaars studenten Pedagogische Wetenschappen onderzoeken in het kader van het Team Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs hoe schoolleiders binnen SARO Onderwijsinnovatie kunnen toepassen op schoolniveau volgens het Stage Gate Model.

1.4.6. Strategisch hoofdthema Goed werkgeverschap

HR-strategie

De HR-strategie die in 2024 is vastgesteld vormt een belangrijke leidraad voor het jaarplan van HR. Onze activiteiten zijn grofweg te herleiden tot vijf thema's: leiderschap, leren en ontwikkelen, continu verbeteren, werkgeversmerk en vitaal en veerkrachtig. Op alle thema's wordt vooruitgang geboekt. Dit wordt zoveel als mogelijk in verbinding gedaan met de scholen. In diverse werkgroepen waarin HR en lijn vertegenwoordigd zijn werken we aan deze thema's. Dit alles met als doel om kwalitatief goed en voldoende onderwijspersoneel in te kunnen zetten binnen de organisatie.

Strategische personeelsbeleid

Binnen SARO geven we vorm en inhoud aan strategisch personeelsbeleid door de SARO-organisatiestrategie te koppelen aan de HR-strategie. Van daaruit wordt de vertaalslag gemaakt naar het jaarplan HR waarin de concrete activiteiten benoemd staan die in dat kader, in gezamenlijkheid met de scholen, worden opgepakt. In toenemende mate zien we dat de plannen van de onderwijsregio PO en VO-MBO ook mede onze HR-activiteiten gaan bepalen. Deze samenwerking juichen we toe, samen staan we sterker en kunnen we veel

voor elkaar krijgen. Er is veel in beweging en veranderingen gaan snel (ook door de transitie in het onderwijs) waarbij we ons goed moeten realiseren dat het absorptievermogen van organisatie zijn grenzen kent.

Leiderschap

In 2025 is op senior managementniveau (directie) verder uitvoering gegeven aan het leiderschapstraject dat in 2024 is gestart. In het laatste kwartaal van 2025 zijn ook de contouren scherper geworden over hoe dit leiderschapsprogramma eruit komt te zien voor de schoolleiders. Daarnaast zijn we doorgegaan met het organiseren van een aantal managementbijeenkomsten voor alle leiders van SARO waar ook het thema leiderschap centraal stond. In 2025 is tevens een opdracht geformuleerd om binnen SARO tot een talentpool te komen voor leidinggevend talent. Enerzijds is dit om minder afhankelijk te zijn van de markt voor het invullen van onze schoolleidersfuncties. Anderzijds willen we medewerkers van onze organisatie die het leidinggeven ambiëren een perspectief bieden

SARO-werkgeversmerk

In 2025 is de SARO arbeidsmarktcampagne wederom herhaald. De SARO arbeidsmarktcampagne wordt een jaarlijks terugkerende campagne. Daarnaast is SARO jaarrond actief om haar werkgeversmerk te laden en blijvend onder de aandacht te brengen zodat SARO een stevig werkgeversmerk is en blijft. De reacties op deze campagne is positief. We zien dat het frisse logo, onze missie en ambities potentiële medewerkers nieuwsgierig maakt.

Stijging medewerkersonderzoek (algehele tevredenheid + werkbeleving)

In mei 2025 is het eerste SARO medewerkersonderzoek uitgevoerd. De gemiddelde response was 77% met een overall score van rond de 8. Een mooi resultaat voor een post-fusie organisatie. Vervolgens is na de enquête het accent verschoven naar het na-traject. Het na-traject heeft als doel om actief aan de slag te gaan met uitkomsten van het onderzoek. Iedere directeur heeft de uitkomsten besproken met het team, heeft speerpunten bepaald en acties daaraan verbonden. Via de tertiaalgesprekken wordt de voortgang op de gekozen speerpunten gemonitord. Stichtingsbreed hebben we de uitkomsten van het MO vooral gezien als signalen die in potentie een risico kunnen vormen voor het behalen van onze strategische ambities. De focus in 2026 richt zich op: werkdruk, taakverdeling en betere interne communicatie.

Huisacademie

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling van de SARO Academie naar een strategische academie. Daarbij is het aanbod steeds nadrukkelijker verbonden met de strategische doelen van de organisatie en met de prioriteiten uit de jaarplannen. Dit leidt tot een samenhangender en doelgericht cursusaanbod, waarbij leren en ontwikkelen direct bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Scholing, kennisdeling en ontwikkeling sluit zo beter aan bij de opgaven waar SARO voor staat.

In het bijzonder is in 2025 een start gemaakt met het uitwerken van activiteiten voor startende leraren en leiders. Deze activiteiten zijn ingericht in lijn met het vastgestelde beleid voor startende leraren en de vastgestelde visie op SARO-leiderschap. In het aanbod is aangesloten bij de geformuleerde uitgangspunten en ontwikkeldoelen. Er is aandacht voor basiskennis en -vaardigheden en de activiteiten staan in verbinding met onze onderwijspraktijk. Voor startende leraren en leiders is het aanbod verdiept en in verbinding met de onderwijspraktijk beter vormgegeven, met aandacht voor begeleiding, professionele groei en het versterken van vakmanschap.

Binnen de SARO Academie heeft het Samen Opleiden in 2025 een vaste plek gekregen. Er is ingezet op het vergroten van inzicht in al onze studenten, hun studiefase en de

ondersteuning die nodig is om als leraar aan de slag te gaan en de opleiding succesvol af te ronden. Dit heeft geleid tot een substantiële afname van het aantal langstudeerders.

Iedere school is een opleidingsschool. We streven naar een evenwichtige verdeling van studenten uit verschillende opleidingsroutes over de scholen.

We hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van de begeleiding op de werkplek. We vinden het belangrijk dat onze studenten worden begeleid door gekwalificeerde begeleiders. De SARO Academie biedt de mogelijkheden voor professionalisering en scholing van deze begeleiders. Hiermee creëren we een sterke leeromgeving voor studenten en dragen we bij aan het succesvol afronden van de opleiding van onze studenten.

Studenten

Zowel in het PO als het VO heeft SARO het afgelopen jaar veel toekomstige leerkrachten en docenten opgeleid. Dit past binnen de doelstelling “samen opleiden en professionaliseren” (SO&P). We hebben voldaan aan de gestelde quota binnen het samenwerkingsverband ten aanzien van het plaatsen van studenten en statushouders. Daarnaast wordt voor het PO nauw samengewerkt met het Albada college waar we ruim 60 studenten van ontvangen (MBO- onderwijs assistenten).

In ons streven om studenten zo snel en goed mogelijk te begeleiden naar hun onderwijsbevoegdheid is in 2025 ingezet op de rol van schoolopleider in de school, die moet zorgdragen voor een veilige en stimulerende leeromgeving en moet fungeren als verbindingsschakel tussen student, praktijkbegeleider, directeur en begeleider opleidingsinstituut. De bijeenkomsten met de schoolopleiders zijn benut op het versterken van deze rol.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging is Samen Opleiden vanaf 2025 opgenomen in de beleidscyclus en een vast onderwerp van gesprek in tertiaalgesprek 1

Zij-instromers

Ook in 2025 is ingezet op het interesseren van zij-instromers voor het onderwijs. Dit zijn mensen die vaak al een hele maatschappelijke carrière achter de rug hebben en besluiten om de stap naar het onderwijs te zetten. Binnen PO is de gestelde target (12) bijna behaald in 2025 (1 afgevallen ivm niet behalen van geschiktheidsonderzoek), doordat SARO het afgelopen jaar goed geïnvesteerd heeft in ‘meets & greets’ met deze doelgroep. Op dit moment is er meer belangstelling dan dat we kunnen plaatsen. Dit heeft mede te maken met het feit dat deze doorstroomtrajecten relatief duur zijn. Voor 2026 is er dan ook aanvullende financiering binnen het bestuur aangevraagd. Zij-instroom in het VO komt nog minder goed van de grond, mede omdat ook specifiek op vak moet worden gekeken. Voor het aantrekken van Zij-instromers in het VO doen we nog veel beroep op externe (dure) partijen.

Trainees

Vanuit de onderwijsregio VO-MBO participeren we in de pilot ‘trainees’. Trainees lopen een korte periode mee, volgen wat vakken aan de Hogeschool als voorbereiding op het zij-instroomtraject om vandaaruit eventueel de stap naar het onderwijs te maken.

Smart Start

Voor de Smart Start 2025, de centrale SARO-kennismakingsbijeenkomst eind augustus, zijn alle nieuwe medewerkers uitgenodigd die in de periode vanaf 1 september 2024 bij SARO in dienst zijn gekomen. Het programma was zeer gevarieerd met kennismaken met de organisatie, het CvB en de clusters. Daarbij waren er interessante workshops. De Smart Start was passend voor zowel nieuwe medewerkers als medewerkers die al een half jaar tot een jaar werkzaam zijn bij SARO. Deelnemers hebben de Smart Start ervaren als een warm welkom.

Werkdrukmiddelen

Zoals elk jaar zijn er door scholen werkdrukplannen opgesteld en zijn middelen benut. Ondanks de inzet van deze middelen, blijft de ervaren werkdruk onverminderd hoog.

Arbeidsmarkt

Ook in 2025 is de schaarste op de arbeidsmarkt bij SARO voelbaar. Het is een thema waar geen pasklare oplossing voor bestaat en waar het G5 convenant al 5 jaar actief op is; gemeente, besturen en opleidingsinstituten. Rotterdamse schoolbesturen in het PO zien deze schaarste als een gedeeld probleem. Daarom is een convenant afgesloten met afspraken om onderlinge concurrentie zoveel mogelijk tegen te gaan. In 2025 is een vergelijkbaar convenant gerealiseerd voor het VO.

In 2025 blijven wij ons nog steeds actief oriënteren op het aanboren van andere doelgroepen om er zo voor te zorgen dat potentiële nieuwe medewerkers de weg naar het onderwijs weten te vinden. Tegelijkertijd worden er vanuit de onderwijsregio PO en VO stappen gezet in een digitaal platform waar voor geïnteresseerden alle informatie wordt aangeboden rondom een (over)stap naar het onderwijs.

Statushouders

De samenwerking met de gemeente Rotterdam voor vier stageplaatsen voor statushouders in het VO is gecontinueerd. SARO krijgt de kans om in een vroeg stadium aankomende docenten te interesseren voor onze scholen. Voor de betrokken statushouders biedt het de mogelijkheid om relevante werkervaring op te doen om straks zelfstandig voor de klas te kunnen staan. Helaas hebben wij in 2025 geen statushouders in dienst kunnen nemen.

Onderwijsambassadeurs

In 2024 is SARO gestart met het werken met onderwijsambassadeurs in het PO. Op dit moment participeren hier 10 SARO-scholen in. Onderwijsambassadeurs zijn werkzaam buiten het onderwijs of met pensioen en willen zich inzetten voor het onderwijs. Zij bieden voor een half of een heel schooljaar op vrijwillige basis ondersteuning in een klas, doordat ze helpen met allerlei taken van de leerkracht. Onderwijsambassadeurs zetten hun werkervaring en talenten in om leerlingen en leerkrachten te inspireren. We zien dat de onderwijsambassadeurs dit project gebruiken om zich nog beter te oriënteren op het vak van leerkracht. Dit heeft ertoe geleid dat in een aantal gevallen de onderwijsambassadeur de stap van vrijwilliger inruilt voor een loopbaanstap naar het onderwijs als leerkracht voor de klas.

Externe inhuur

In geval van pieken, ziekten en langdurige vacatures die niet op een andere wijze kunnen worden ingevuld wordt gebruik gemaakt van externe inhuur. Voor de scholen is het mogelijk om via aangewezen raampartijen leerkrachten, docenten, onderwijsassistenten en leraar ondersteuners tijdelijk in te huren. In 2025 is samen met de raampartijen uitgezocht wat de consequenties zijn van de invoering van de nieuwe cao voor uitzendkrachten per 1 januari 2026. In de cao is opgenomen dat uitzendkrachten recht krijgen op gelijkwaardige beloning. Dat betekent dat hun totale arbeidsvoorwaarden minimaal gelijk moeten zijn aan die van vaste medewerkers in vergelijkbare functies. Begin van 2026 zal deze overgang zijn afgerond en zullen hier afspraken over zijn gemaakt met de raampartijen.

ZZP

SARO heeft in 2025 de ZZP inhuur zoveel als mogelijk uitgefaseerd. Leidinggevend zijn toegerust met de benodigde kennis over de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA). Het project is in 2025 afgerond. De inzet van zzp'ers blijft een terugkerend aandachtspunt.

Banenafsprak

De resultaten van de banenafsprak zien we bij SARO vooral terug bij de Praktijkcolleges. Medewerkers worden hier met name ingezet op onderwijsondersteunende activiteiten. Het gaat om beperkte aantallen.

Onderwijsregio PO en VO

SARO participeert als bestuur in de bestuurlijke kerngroep OWR-PO en OWR-VO-MBO. In toenemende mate worden de krachten in het werkveld gebundeld om te komen tot initiatieven die bijdragen aan verminderen van het lerarentekort. De initiatieven hebben betrekking op het vergroten van de aantrekkelijkheid van het beroep, afspraken rondom beloning, opleiden en ontwikkelen, binden en boeien. SARO is vertegenwoordigd in de werkgroepen en doet actief mee in de verschillende activiteiten (bijv. zij-instroom informatieavonden, aanbestedingen, ontwikkeling curriculum).

Verklaring omtrent Gedrag (VOG)

SARO erkent het belang van de verplichting voor de aanwezigheid van een VOG voor medewerkers (al dan niet in loondienst) die binnen SARO actief zijn. Desondanks lukt het nog niet altijd om op het moment van indiensttreding een VOG in het medewerkersdossier te hebben. In onderstaande tabellen rapporteren wij over de tijdige aanwezigheid van VOG's binnen het PO- en VO-domein in 2025:

Primair onderwijs			
Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5'	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5'
Nieuwe medewerkers in loondienst	83	<5	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Er is geen geldige reden voor de te laat (3x) aangeleverde VOG's.

Voortgezet onderwijs			
Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5'	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5'
Nieuwe medewerkers in loondienst	270	13	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	352	<5	<5

- VOG's te laat:
- 13 VOG's voor medewerkers in loondienst en 1 voor een stagiair te laat als gevolg van de zomervakantie.
- Voor 2 stagiaires en 1 interimmer is er geen geldige reden voor de te laat aangeleverde VOG.
- VOG's niet aanwezig:
- Voor 1 interimmer en 4 stagiaires ontbreekt een geldige VOG zonder duidelijke reden. Deze personen zijn niet meer werkzaam voor SARO.

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

Verzuim

We hebben veel aandacht voor verzuim en voor preventie. We halen nog niet onze ambitieuze normen (5,6%).

Locatie	Verzuimpercentage voortschrijdend 2024	Verzuimpercentage voortschrijdend 2025
SARO VO en Staf	6,87%	5,9%
SARO PO	8,13%	8,5%

In 2025 zijn we doorgegaan op de eerdere investering op dit thema vanuit 2024. Na de aanbesteding is SARO in 2025 de samenwerking gestart met ADXpert als arbodienst, daarnaast is het verzuimproces voor de gehele organisatie gestroomlijnd.

Basis op orde – harmonisatie

Een groot deel van 2025 stond in het teken van harmonisatie van systemen, beleid en werkprocessen. In 2025 is verder gewerkt aan het harmoniseren van de diverse beleidsonderwerpen. Onderwerpen zoals beloningsbeleid en de gesprekscyclus zijn afgerond of nagenoeg afgerond en worden geïmplementeerd.

Gevoerd beleid over de beheersing van uitkeringen bij ontslag

SARO werkt in het kader van het eigenrisicodragerschap met een strategie voor het beheersen van uitkeringen. Hierbij worden de potentiële wachtgelders en arbeidsongeschikten in kaart gebracht. Om uitkeringen zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken, schakelt SARO een externe dienstverlener in die deze potentiële wachtgelders of arbeidsongeschikten trajecten aanbiedt. Het doel van deze trajecten is om deze groepen stapsgewijs te begeleiden en te ondersteunen naar (passend) werk dat aansluit bij hun vaardigheden en ambities, dat kan zijn binnen of buiten de organisatie.

1.4.7. Strategische hoofdthema Beheer en Basis op orde

In 2024 zijn de eerste stappen gezet in het inrichten van de organisatie na fusie. In 2025 is hier verdere invulling aangegeven vanuit het beheer van de organisatie en de basis op orde.

ICT-Harmonisatie

De fusie brengt kansen én veranderingen met zich mee die van groot belang zijn voor de toekomst van de organisatie. Het programma ICT-Harmonisatie, dat bestaat uit ongeveer 70 projecten die grotendeels in 2025 in uitvoering zijn genomen, gaat verder dan techniek: het is een investering in de kwaliteit van ons onderwijs. Uiteindelijk profiteren zowel leerlingen als medewerkers hiervan. De projecten worden medio 2026 volledig afgerond, waarmee het programma ICT-Harmonisatie als geheel wordt afgesloten.

SARO Digitale Werkplek

Een belangrijke mijlpaal is de overgang naar één geïntegreerd SARO ICT-landschap. In 2025 is deze overgang voor het stafbureau en de VO-scholen gerealiseerd. Begin 2026 zullen ook de PO-scholen overgaan. In de periode tot medio 2026 realiseert SARO een moderne, efficiënte en veilige digitale werkomgeving: 'SARO Digitale Werkplek'. Dit maakt het mogelijk om processen, systemen en werkwijzen tussen het PO en VO beter op elkaar af te stemmen, efficiënter samen te werken en de verbinding binnen de organisatie te versterken.

ERP/AFAS

In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen om per 1 januari 2026 over te kunnen gaan naar én te starten met werken binnen het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem; één systeem voor HRM, Payroll, Financiën en Projecten.

AVG & Cybersecurity

De bescherming van persoonsgegevens en het verbeteren van de cybersecurity zijn essentieel voor de integriteit en reputatie van de organisatie. Daarom wordt jaarlijks de e-learning module over AVG en Cybersecurity aan alle medewerkers aangeboden om voortdurende compliance en bewustzijn te waarborgen.

Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy

Het normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor het funderend onderwijs biedt richtlijnen voor digitale veiligheid en privacybescherming in scholen. Het is ontwikkeld door OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-Raad. Het kader bevat 69 normen voor informatiebeveiliging en 25 voor privacy. Scholen moeten uiterlijk in 2030 volwassenheidsniveau 3 bereiken, wat betekent dat zij gedocumenteerde en consistent toegepaste procedures hanteren. SARO heeft zichzelf als doel gesteld om eind 2027 inzichtelijk te hebben waar zij staat met betrekking tot de volwassenheidsniveaus van de normen informatiebeveiliging en privacy van de organisatie. Eind 2027 is een plan vastgesteld waarin is aangegeven hoe SARO toewerkt naar het voldoen aan het Normenkader IBP in 2030.

Datagedreven werken

Managementinformatie is beschikbaar en betrouwbaar. Om dit te realiseren is in 2025 veel aandacht geweest voor de basis op orde als belangrijke randvoorwaarde voor datagedreven werken. In 2026 zal de visie op datagedreven werken verder vormgegeven worden en gestart worden met de implementatie in afstemming op de ICT-harmonisatie en de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem.

AO/IC

Als gevolg van de fusie waren er op verschillende thema's verschillende processen voor PO en VO. In 2025 heeft de harmonisatie van de processen plaatsgevonden voor met name HRM en Finance vooruitlopende op de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem per 1 januari 2026. In 2026 zal op basis van risicoleiderschap en door het beoordelen van opzet, bestaan en werking van reeds ingerichte interne beheersingsmaatregelen, bekeken worden op welke onderdelen aanvullende acties nodig zijn.

PDCA-cyclus

In de uitvoering van onze strategie is onze kwaliteitszorg de ruggengraat. Bij de start van de nieuwe organisatie is een hoofdontwerp voor de PDCA-cyclus opgesteld waarin de opzet, werking en onderlinge samenhang van de strategische beleidscyclus en de planning & controlcyclus is samengebracht. Belangrijke onderdelen hierin zijn de kaderbrief, de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de tertiaalgesprekken, de zicht op ontwikkeling- en zorg om ontwikkelingsgesprekken, en het jaarverslag. Er is een werkgroep PDCA die de opzet en werking van de cyclus en de onderdelen hiervan doorlopend evalueert en waar nodig bijstelt. Ook op andere onderdelen binnen de organisatie wordt gewerkt met de PDCA-systeem vanuit onze visie van continu leren en verbeteren.

1.4.8. Overige

Veiligheid

SARO heeft te maken met ontwikkelingen die passen in de grootstedelijke context. Dit zijn ontwikkelingen die o.a. zijn weerslag vinden in gedrag. Sommige scholen worden geconfronteerd met incidenten in en rond de school die om een snelle en doordachte aanpak vragen. Hierbij zijn gerichte handelingsperspectieven, de rol van veiligheidscoördinatoren op VO-scholen en nauwe samenwerking met externe partners van groot belang. In 2025 zijn de PO-scholen van SARO net als de VO-scholen aangesloten bij het Rotterdamse convenant 'Veilig in en om de School 2023-2027'. SARO ondersteunt scholen actief, zowel preventief als bij acute situaties. Uit het medewerkersonderzoek en de monitors sociale veiligheid die in 2025 zijn afgenomen, blijkt dat de sociale veiligheid overwegend positief wordt gewaardeerd

door leerlingen en medewerkers. Waar nodig versterken we de expertise binnen onze organisatie, bijvoorbeeld door middel van een jaarlijkse crisisoefening, en doen we aanvullende inspanningen om te zorgen dat scholen een stabiele en veilige leeromgeving kunnen blijven bieden.

Enkele van onze VO-scholen hebben het certificaat Veilige School (VOS). Scholen kunnen dit certificaat zelf bij de gemeente Rotterdam aanvragen ter ondersteuning van hun veiligheidsbeleid. Scholen moeten voldoen aan de voorwaarden in het VOS certificeringskader. Dit bestaat voor een groot deel uit wettelijk verplichte onderdelen en er is ook speciale aandacht voor Rotterdamse speerpunten (bijvoorbeeld respectvol gedrag, beleid rond middelengebruik, samenwerking tussen alle betrokken partners). De scholen moeten voor een VOS certificaat aantonen welke maatregelen zij nemen om te zorgen voor een veilige leeromgeving voor hun leerlingen en medewerkers. Deze maatregelen kunnen per school verschillen. Een bevoegde auditerende instantie toetst het veiligheidsbeleid op papier en de uitvoering ervan in de praktijk. Het VOS certificaat is na (re)audit drie jaar geldig is.

Klachten

De meeste situaties op onze scholen lossen we in goed overleg op tussen leerlingen, ouders en medewerkers. Als dat niet mogelijk is, of als de afhandeling van een probleem dat zich op school voordoet niet naar tevredenheid heeft plaatsgevonden, geldt de klachtenregeling SARO. De meeste klachten die werden ingediend bij het bestuur werden óf terugverwezen naar de school óf konden op bestuurlijk niveau opgelost worden: 18 klachten werden 'ongegrond' verklaard, 3 klachten 'gegrond'. In 2025 zijn 5 klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijsgeschillen/GCBO: dit leidde tot 2 klachten 'ongegrond', 2 klachten 'gegrond' en 1 klacht wordt afgerond in 2026.

1.4.9. Financieel beleid

Deze paragraaf geeft inzicht in het gevoerde financieel beleid. Het financieel beleid van SARO is gericht op het doelmatig en rechtmatig inzetten van middelen voor het onderwijs. In 2024 is ingezet op het harmoniseren van beleid en de verbetering van de stuurinformatie met de ontwikkeling van de tertiaalrapportage als onderdeel van de PDCA-cyclus. In 2025 is een verdere harmonisatie uitgevoerd in financieel beleid. Daarnaast is voor het eerst een volledig jaar gewerkt binnen de PDCA-cyclus. In 2026 zal dit geëvalueerd worden en bijgesteld waar nodig.

Opstellen meerjarenbegroting

Net als in voorgaande jaren is een (meerjaren)begroting opgesteld voor een periode van vijf jaar. Uitgangspunt bij het opstellen van de (meerjaren)begroting is het realiseren van een sluitende begroting door de budgethouders. De meerjarenbegroting is in december 2025 door het College van Bestuur vastgesteld met goedkeuring van de Raad van Toezicht en positief advies van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (PO en VO).

Investeringsbeleid

Jaarlijks wordt ten aanzien van de investeringen in ICT en huisvesting een investeringsplan opgesteld als onderdeel van de begroting. De input voor de investeringen wordt deels bepaald o.b.v. vervangingsbeleid en het meerjarenonderhoudsplan. Daarnaast leveren scholen input voor de investeringen die zij noodzakelijk achten voor ICT en/of huisvesting. Op basis van het beschikbare budget, capaciteit en noodzaak vindt besluitvorming door het College van Bestuur plaats.

Treasury

In 2024 is het Treasurystatuut van SARO herzien en vastgesteld. Het treasurybeleid is ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling van SARO, namelijk het geven van

onderwijs. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid het borgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Deze doelstelling valt uiteen in het realiseren en borgen van:

- voldoende liquiditeit
- lage financieringskosten
- risicomijdende uitzettingen
- kosteneffectief betalingsverkeer
- beheersen en bewaken financiële risico's

Nog niet bestede publieke middelen zijn voldoende rentedragend via schatkistbankieren, hierdoor is het voor de publieke middelen niet noodzakelijk te beleggen. Hierbij wordt er actief op gestuurd dat het aantal rekeningen, en de saldo's hierop, die niet gekoppeld zijn aan schatkistbankieren tot een minimum worden beperkt. De nog niet bestede private middelen vanuit het Steunfonds worden weggezet via een effectenportefeuille. Het treasurybeleid maakt deel uit van het financiële beleid van SARO. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016)). De regeling heeft betrekking op de publieke middelen van SARO.

Voor een nadere toelichting op de soorten en omvang van beleggingen wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening op pagina 46.

Allocatie van middelen

Het ministerie van OCW berekent op basis van een instellingscode de beschikbare subsidie, inclusief onderwijsachterstandssubsidie. De belangrijkste indicatoren zijn: het leerlingaantal per 1 februari (PO) of 1 oktober (VO) en de achterstandsscore. SARO verdeelt de ontvangen onderwijsmiddelen op basis van een reallocatiemodel aan de scholen. Hier wordt vanaf getrokken: een bijdrage ter dekking van de kosten van het stafbureau en een bijdrage ter dekking van de collectieve lasten ten behoeve van de scholen. De verdeling van de middelen in dit reallocatiemodel naar de scholen gaat door middel van een deel A (generiek), B (school type) en C (aanvulling verdeeld op basis van ingediende plannen door scholen).

Belangrijke uitgangspunten in dit model zijn:

- Eenvoudig en uitlegbaar;
- Bekostiging voor de basis van scholen, per schoolsoort een vast bedrag per leerling (deel A en B).
- Bekostiging o.b.v. plannen vanuit beleidsruimte (deel C).

Op basis van deze uitgangspunten is er (afhankelijk van het schooltype) ruim 90% direct beschikbaar voor scholen. Het overige dient als dekking voor het stafbureau en nog in te zetten beleidsruimte (deel C).

1.4.10. Continuïteitsparagraaf

In het jaarverslag 2025 wordt teruggekeken op de voornemens zoals deze zijn opgenomen in de kaderbrief en begroting 2025. Deze paragraaf biedt, in lijn met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs, inzicht in de te verwachten ontwikkelingen van SARO voor de komende jaren. In 2025 zijn de kaderbrief en meerjarenbegroting opgesteld aan de hand van de resultaatdoelstellingen die op basis van de SARO strategie zijn geformuleerd.

Prognose aantal leerlingen

SARO heeft de ambitie om de leerlingaantallen tenminste te stabiliseren, maar bij voorkeur groei te realiseren. De prognose van de leerlingontwikkeling is in onderstaande grafiek opgenomen:

Leerlingaantallen	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PO	7.395	7.241	7.358	7.601	7.767	7.884
VO	9.126	9.436	9.488	9.600	9.734	9.833
Totaal SARO	16.521	16.677	16.846	17.201	17.501	17.717

Prognose personele ontwikkeling

In lijn met de ontwikkeling van de leerlingaantallen en begrote baten ontwikkelen de fte's zich naar verwachting de komende jaren.

Personeelsformatie (fte)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
DIR	104	106	105	102	102	102
OOP	458	451	438	435	438	442
OP	1.054	1.055	1.042	1.051	1.067	1.079
Totaal	1.616	1.612	1.585	1.588	1.607	1.623

De totale formatie komt in 2025 uit op 1.598 fte. De functiegroep DIR bevat naast school- en locatiedirecteuren ook adjunct-directeuren (PO) en teamleiders (VO). Door het wegvallen van tijdelijke middelen, zoals NPO-gelden neemt het aantal OOP af de komende jaren. Als de leerlingaantallen zich conform prognose ontwikkelen, zal het aantal fte's weer toenemen, dit blijkt een uitdaging te zijn in de huidige arbeidsmarkt, waardoor SARO regelmatig moet uitwijken naar externe inhuur.

Meerjarenbegroting 2026-2030

De belangrijkste factoren binnen een onderwijsbegroting zijn de ontwikkeling van het leerlingenaantal, de inzet van personeel en de huisvesting. Voor SARO komt daar een vierde element bij: de geplande ICT-harmonisatie, die in 2025 is gestart, maar ook in 2026 een significante impact zal hebben op de organisatie en de financiële planning. Wanneer de strategie en de bijbehorende resultaatdoelstellingen worden uitgewerkt in een meerjarenperspectief voor de periode 2026–2030, ontstaat het volgende overzicht:

Staat van baten en lasten	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
	€	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	204.322.858	212.291.296	204.323.677	203.757.155	204.499.732	204.588.884	205.653.955
Overige overheidsbijdragen en -subsidie	5.799.333	6.498.553	6.721.556	6.296.195	6.079.210	5.697.431	5.626.029
Overige baten	6.889.052	9.048.712	7.189.681	5.972.167	5.880.318	5.806.286	5.327.135
Totaal baten	217.011.243	227.838.561	218.234.914	216.025.517	216.459.260	216.092.601	216.607.120
Lasten							
Personeelslasten	176.996.010	179.273.478	178.617.042	173.307.847	172.372.443	172.962.849	173.394.000
Afschrijvingen	6.425.665	6.204.632	7.497.057	7.820.962	7.830.142	7.455.208	6.739.485
Huisvestingslasten	13.475.486	15.687.939	14.259.641	14.304.841	14.293.161	14.300.122	14.314.401
Overige lasten	27.694.842	27.586.666	25.444.167	24.442.637	23.615.755	22.583.442	22.698.754
Totaal lasten	224.592.003	228.752.715	225.817.906	219.876.287	218.111.501	217.301.621	217.146.640
Saldo baten en lasten	-7.580.760	-914.154	-7.582.992	-3.850.770	-1.652.241	-1.209.020	-539.521
Financiële baten en lasten	1.983.970	1.495.615	910.711	985.701	985.691	985.680	985.680
Totaal resultaat	-5.596.790	581.461	-6.672.281	-2.865.069	-666.551	-223.340	446.160

In 2025 is een positief resultaat gerealiseerd, waarbij de baten de lasten licht overstegen en de financiële positie stabiel bleef. Het gerealiseerde resultaat in 2025 is positiever dan begroot. De hogere dan begrote indexering van de baten en toename van subsidies hebben tot hogere baten geleid. De kosten waren ook hoger dan begroot, maar namen niet in dezelfde verhouding als de baten toe. De begroting voor de jaren daarna laat tijdelijk negatieve resultaten zien, voornamelijk als gevolg van het inzetten van de resterende NPO-middelen en de kosten die samenhangen met de ICT-harmonisatie. Voor deze incidentele lasten is een bestemmingsreserve gevormd, waaruit de komende jaren gerichte onttrekkingen worden gedaan. Vanaf 2028 verbetert het resultaat naar een positieve lijn terug, met een geleidelijke groei richting 2030.

De balans schetst voor de komende jaren onderstaand beeld:

Balans	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
	€	€	€	€	€	€	€
Vaste Activa							
Immateriële vaste activa	306.734	180.482	119.236	58.256	5.015	5.015	5.015
Materiële vaste activa (gebouwen en terreinen)	27.452.678	28.452.115	31.748.836	34.895.543	36.841.641	33.250.143	29.720.816
Materiële vaste activa (overig)	26.307.703	17.584.494	28.383.578	25.412.890	22.736.891	20.629.181	18.683.022
Financiële vaste activa	-	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Vorderingen	5.181.390	8.882.821	5.798.421	5.798.421	5.798.421	5.798.421	5.798.421
Effecten	-	4.561.851	5.113.408	5.113.408	5.113.408	5.113.408	5.113.408
Liquide middelen	49.534.281	69.712.847	43.802.876	40.912.718	41.043.446	46.622.493	52.860.458
	108.782.786	129.624.611	115.216.355	112.441.236	111.788.822	111.668.661	112.181.140
Passiva							
Vermogen (publiek)	25.625.659	22.949.437	20.521.069	18.611.698	17.943.237	17.786.327	18.251.878
Vermogen (privaat)	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588
Vermogen bestemming (publiek)	38.197.720	55.707.090	46.251.983	45.809.055	46.287.055	46.739.055	47.169.055
Vermogen bestemming (privaat)	2.854.489	5.129.693	4.162.632	3.649.862	3.173.772	2.655.342	2.205.951
Voorzieningen	7.238.518	9.350.554	9.093.302	9.183.252	9.197.389	9.300.568	9.366.887
Kortlopende schulden	31.532.812	33.154.250	31.853.781	31.853.781	31.853.781	31.853.781	31.853.781
	108.782.786	129.624.611	115.216.355	112.441.236	111.788.822	111.668.661	112.181.140

Investerings

Voor het opstellen van de meerjaren balans is het noodzakelijk om een inschatting te maken van de investeringen die in de komende jaren gepland staan. Hiervoor is een voorlopige investeringsprognose opgesteld. Deze prognose kan in de toekomst nog worden aangepast, afhankelijk van de actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP).

Investerings	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Immateriële vaste activa							
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa							
Gebouwen	7.993.000	5.121.650	6.829.067	6.205.000	5.410.000	-	-
Terreinen	-	-	-	-	-	-	-
Inventaris en apparatuur	6.944.000	2.560.100	3.652.750	203.000	238.000	163.000	-
Andere vaste bedrijfsmiddelen	-	1.046.028	4.652.427	1.528.000	1.399.000	1.593.000	1.264.000
In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal investeringen	14.937.000	8.727.778	15.134.244	7.936.000	7.047.000	1.756.000	1.264.000

De discrepantie in de totale investeringen voor 2026 ten opzichte van de andere jaren wordt o.a. veroorzaakt door de investeringen die nodig zijn voor het programma ICT Harmonisatie en de inrichting van het nieuwe gebouw van een van onze scholen.

Voorzieningen

Onderstaand meerjarenoverzicht van de voorzieningen laat een stabiel niveau zien. SARO is nog niet in staat om een betrouwbare voorspelling te maken van de ontwikkeling van de voorzieningen. In de meerjarenbegroting 2026-2030 is hierin een eerste stap gezet. Dit vraagt en krijgt nog een doorontwikkeling.

Voorzieningen	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Spaarverlof	-	23.740	24.475	24.717	24.755	25.033	25.211
Jubileum	1.012.483	1.176.008	1.364.818	1.378.319	1.380.441	1.395.927	1.405.881
Langdurig zieken	3.026.743	3.104.549	2.337.418	2.360.539	2.364.173	2.390.695	2.407.742
Wachtgeldverplichtingen	282.259	131.465	205.978	208.015	208.335	210.673	212.175
Participatiefonds	63.793	104.564	129.048	130.324	130.525	131.989	132.930
WAB	657.581	874.628	555.093	560.584	561.447	567.745	571.794
Voorziening LFBPB	2.195.659	2.826.002	2.465.081	2.489.465	2.493.297	2.521.268	2.539.246
Voorziening WGA-ERD	-	1.109.599	2.011.392	2.031.288	2.034.415	2.057.238	2.071.908
Totaal voorzieningen	7.238.518	9.350.554	9.093.302	9.183.252	9.197.389	9.300.568	9.366.887

Financiële positie

De signaleringswaarde voor het eigen vermogen is op de website van de Inspectie van Onderwijs getoetst. De signaleringswaarde bedraagt eind 2025 1,38 voor SARO. Dit is het gevolg van de vrijval van de voorziening groot onderhoud via een vermogensmutatie. Als gevolg van de geplande investeringen in 2026 en de negatieve begrotingen meerjarig zal de signaleringswaarde afnemen. De specificatie van de mutaties zijn bij de specificatie van het vermogen nader toegelicht.

Kengetallen	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
Liquiditeit							
vlottende activa/kortlopende schulden	2,59	2,51	1,72	1,63	1,63	1,81	2,00
Absolute omvang liquide middelen	71.648.942	69.712.847	43.802.876	40.912.718	41.043.446	46.622.493	52.860.458
Solvabiliteit 2							
(eigen vermogen + voorzieningen) / balanstotaal	74,9%	74,4%	72,4%	71,7%	71,5%	71,5%	71,6%
Weerstandsvermogen							
(= eigen vermogen / totale baten, inclusief rentebaten)	39,6%	38,0%	33,9%	32,9%	32,5%	32,5%	32,6%

De **liquiditeit** geeft de verhouding weer tussen het geld dat SARO op korte termijn beschikbaar heeft en wat op korte termijn moet worden betaald. Ten opzichte van 2024 zijn de liquide middelen in 2025 stabiel gebleven op circa € 70 mln. De verwachting is dat de ratio de aankomende jaren (tot en met 2029) daalt door een daling van de liquide middelen als gevolg van de inzet van opgebouwde reserves en verwachte uitgaven met betrekking tot de ICT-Harmonisatie en investeringen. Ondanks de afname van de liquide middelen blijft de liquiditeitsratio ruim boven de gehanteerde signaleringsgrens van 0,5. De ratio is voor 2026 en verder gebaseerd op de huidige meerjarenbegroting. De begrotingsresultaten vanaf 2029 zullen nog worden aangepast waarbij o.a. de investeringsbegroting voor de jaren vanaf 2029 nog nader uitgewerkt zal worden. De verwachting is dat de liquiditeit voor de jaren 2029 en 2030 nog iets zal afnemen.

De signaleringswaarde voor de absolute omvang van de liquide middelen is door OCW voor het funderend onderwijs vastgesteld op minder dan € 100.000. SARO bevindt zich ondanks de afname ver boven deze grens, waardoor er geen sprake is van een risico of signalering.

De **solvabiliteit** wordt bepaald door de stand van het eigen vermogen en de voorzieningen te delen door het balanstotaal. Voor dit deel zijn er (nog) geen externe verplichtingen aangegaan. Deze ratio ligt met een percentage rondom 71% de komende jaren boven de norm van 60% die SARO zich heeft gesteld. De landelijke signaleringswaarde van OCW ligt op 30% hier zit SARO ruim boven.

Het **weerstandsvermogen** laat zien welk deel van het vrije vermogen beschikbaar is om onverwachte tegenvallers en calamiteiten op te vangen. De grens voor de inspectie ligt tussen de 10% en 40%. Het weerstandsvermogen is iets gedaald naar 38% in 2025 (2024: 39,6%) en op basis van de verwachte resultaten en inzet vanuit de bestemmingsreserves zal deze de komende jaren afnemen. Maar met een weerstandsvermogen boven de 30% zit SARO aan de bovenkant van de door de inspectie gestelde grens.

Ontwikkeling eigen vermogen

Het eigen vermogen in 2025 is stabiel ten opzichte van 2024. In de komende jaren zal het eigen vermogen afnemen, voornamelijk doordat de resterende NPO-middelen in deze periode worden ingezet.

Onderstaand overzicht laat zien hoe het eigen vermogen zich in de tijd ontwikkelt.

Reserves	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Algemene reserve						
Nog niet geïmplementeerde algemene reserve	20.742.810	18.961.847	17.686.827	17.654.841	17.786.327	18.251.878
Intern geïmplementeerde reserve arbeidsvoorwaarden	2.206.627	1.559.222	924.871	288.396	-	-
Algemene reserve particulier	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.589
	26.283.025	23.854.657	21.945.286	21.276.825	21.119.915	21.585.467
Bestemmingsreserve publiek						
Reserve Personeel t.b.v. sociaal plan	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000
ICT - Harmonisatie	1.658.017	-	-	-	-	-
Reserve Onderwijs & Org. Ontw.	5.515.749	0	0	0	0	0
Reserve Achterstandsgelden digitalisering	5.568.160	5.022.147	4.150.147	3.228.147	2.280.147	1.310.147
Reserve ISK	1.275.733	970.928	-	-	-	-
Reserve Strategisch personeelsbeleid	2.497.341	1.442.495	1.442.495	1.442.495	1.442.495	1.442.495
Reserve Egalisatie onderhoud	37.292.091	36.916.413	38.316.413	39.716.413	41.116.413	42.516.413
	55.707.090	46.251.983	45.809.055	46.287.055	46.739.055	47.169.055
Bestemmingsreserve particulier						
Reserve algemeen	3.012.137	2.378.737	2.068.487	1.758.237	1.447.987	1.137.737
Reserve Jurewicz	1.319.413	715.681	513.161	347.321	139.141	-
Reserve Schoolfonds	142.247	523.454	523.454	523.454	523.454	523.454
Reserve kantines	655.896	544.760	544.760	544.760	544.760	544.760
	5.129.693	4.162.632	3.649.862	3.173.772	2.655.342	2.205.951
Totaal reserve	87.119.808	74.269.272	71.404.203	70.737.652	70.514.312	70.960.473

1.4.11. Risicoparagraaf

SARO werkt met een PDCA-cyclus voor sturing en beheersing van de bedrijfsvoering en het beleidsproces. De cyclus biedt inzicht in de realisatie van doelstellingen en ondersteunt continue verbetering, terwijl risico's hierop van invloed kunnen zijn.

Strategische risico's

Hieronder worden de belangrijkste risico's voor de koers, kwaliteit, organisatieontwikkeling en continuïteit van SARO uiteengezet.

	Kans op voordoen	Financiële impact
1. Arbeidsmarkt & personeel		
Verdieping van de arbeidsmarkt door inhuur en vervangingsproblemen verder toenemen.		\$\$
Hogere werkdruk door afbouw van NPO-middelen en minder ondersteuningscapaciteit.		\$
Risico dat werving en behoud van voldoende bevoegd personeel achterblijft.		\$
2. Onderwijskwaliteit & leerlingwelzijn		
Minder ondersteuning door weggevallen NPO-middelen, wat invloed kan hebben op het opvangen van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften.		\$
Toenemende complexiteit in ondersteuningsvragen van leerlingen.		\$
Risico op incidenten rond fysieke en sociale veiligheid, waaronder online grensoverschrijdend gedrag.		\$
3. Organiseontwikkeling & fusie		
Vertraagde implementatie van clusterstructuren of harmonisatie van processen.		\$
Beperkt absorptievermogen door meerdere veranderprojecten tegelijk.		\$\$
Cultuur- en integratierisico's na fusie.		\$
4. Strategische groei leerlingpopulatie		
Groei van leerlingaantallen blijft achter bij ambitie of prognose.		\$\$
Concurrentiepositie van SARO versus omliggende besturen.		\$
Mismatch tussen verwachte leerlinggroei en beschikbare huisvesting.		\$
5. Externe maatschappelijke ontwikkelingen		
Toenemende sociale problematiek bij leerlingen die extra druk legt op het zorgteam.		\$\$
Onzekerheid over landelijke beleidswijzigingen of heroriëntatie op bekostigingssystematiek.		\$\$

Veiligheidsrisico's in omgeving of wijk.		\$
--	--	----

Legenda:

Klein	Middelgroot	Groot	\$- lage impact	\$\$ middelgrote impact	\$\$\$ Grote impact
-------	-------------	-------	--------------------	----------------------------	------------------------

Belangrijkste risico's met (mogelijke) financiële impact

In dit onderdeel worden de risico's benoemd die een wezenlijk effect kunnen hebben op de financiële positie, waaronder liquiditeit, begroting, investeringsruimte en weerstandsvermogen.

	Kans op voordoen	Financiële impact
1. Bekostiging & inflatie		
Onzekerheid over toekomstige Rijksbijdragen en herijking van de bekostiging.		\$\$
Stijgende structurele kosten (o.a. energielasten, cao-ontwikkelingen, materiële kosten).		\$\$
2. Personeelskosten		
Structureel hogere kosten door toegenomen afhankelijkheid van externe inhuur.		\$\$
Kostenstijging door beperkte vervangingscapaciteit of ziekteverzuim.		\$\$
Afbouw van NPO-middelen leidt tot noodzaak tot structurele herfinanciering van formatie.		\$
3. ICT & cyberveiligheid		
Hogere structurele kosten door ICT-harmonisatie, extra licenties en security-maatregelen.		\$\$
Financiële schade bij cyberincidenten (systeemuitval, datalekken, herstelwerkzaamheden).		\$\$\$
4. Huisvesting & verduurzaming		
Verhoogde kosten voor realisatie van de verduurzamingsopgave (door marktprijzen & capaciteit).		\$
Mogelijke tegenvallers in het MJOP of uitgestelde investeringen die zich cumuleren.		\$
Onvoldoende middelen om tijdig aan verplichte duurzaamheidsnormen te voldoen.		\$
5. Strategische groei & leerlingenaantallen		
Fluctuaties in leerlingenaantallen beïnvloeden de bekostiging direct.		\$\$
Langzamere groei dan beoogd, wat impact heeft op inkomsten en planvorming.		\$\$
6. Sociaal plan & organisatieontwikkeling		
Uitvoering van (eventuele) harmonisaties of sociaal plan kost meer middelen dan begroot.		\$\$
Hogere kosten door langere implementatietrajecten van de nieuwe organisatie.		\$
7. Imago & veiligheid		
Onveilige situaties of imagoschade kunnen leiden tot dalende aanmeldingen en daarmee lagere inkomsten.		\$\$

Legenda:

Klein	Middelgroot	Groot	\$ lage impact	\$\$ middelgrote impact	\$\$\$ Grote impact
-------	-------------	-------	-------------------	----------------------------	------------------------

Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de beschikbare vrije vermogensbuffer om financiële tegenvallers en calamiteiten op te vangen. Op basis van de risicoanalyse hanteert SARO een weerstandsvermogen tussen de 32% en 34%, afhankelijk van het gekozen risicoprofiel

(1% of lager). De risico-inventarisatie betreft een momentopname. Het weerstandsvermogen van SARO is in 2025 toereikend. Wel is voorzien dat het in de komende jaren zal afnemen, onder meer als gevolg van strategische investeringen. Daarbij blijft het weerstandsvermogen boven de signaleringsgrens. Met de gemaakte afspraken over de ratio's voor solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit wordt geborgd dat het weerstandsvermogen op het gewenste niveau blijft.

Sinds 2024 heeft SARO de ambitie om duurzaam een groter aantal leerlingen aan te trekken. De in dat kader ingezette initiatieven zijn in 2025 in uitvoering en vormen een structureel onderdeel van de strategische koers. SARO blijft deze ontwikkeling actief monitoren en hierop sturen, in samenhang met de strategienota 2024–2028 en de bijbehorende beleidsplannen.

2. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is de interne toezichthouder van SARO. De Raad van Toezicht kan volgens de statuten bestaan uit minimaal vijf en maximaal uit acht personen. Eén lid heeft op voordracht van de GMR PO zitting in de Raad van Toezicht (mevrouw Aendekerk-Folge) en één lid heeft op voordracht van de GMR VO zitting in de Raad van Toezicht (de heer Vrancken).

De samenstelling van de Raad van Toezicht van SARO was in 2025 als volgt:

- De heer M.B. de Haas, voorzitter
- Mevrouw E.J.M. van Laak, vice-voorzitter
- Mevrouw A.J. Imambaks
- Mevrouw W.M.H. Aendekerk-Folge (benoemd op voordracht van de GMR PO)
- Mevrouw S.J. de Leeuw-Vaandrager (tot en met 15 april 2025)
- De heer H.H.H. Wieleman
- De heer E.C. Lafeber (tot en met 30 juni 2025)
- De heer P.H.J. Vrancken (benoemd op voordracht van de GMR VO)

Mevrouw De Leeuw-Vaandrager is op 16 april 2025 afgetreden in verband met de wijziging van de governancecode funderend onderwijs en de aangescherpte lidmaatschapseisen van de VO-raad. Hierdoor kon zij haar werkzaamheden voor de RvT van SARO niet meer combineren met haar functie bij een onderwijsadviesbureau.

De heer Lafeber is op 1 juli 2025 conform het rooster afgetreden.

Taken en werkwijze

De RvT heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de gang van zaken binnen de stichting en de onder de stichting vallende scholen en andere organisatieonderdelen. De RvT staat het CvB met raad terzijde, fungeert als klankbord en kan het CvB gevraagd en ongevraagd adviseren. Het CvB informeert de RvT op haar beurt binnen en buiten de RvT-vergaderingen over zaken en ontwikkelingen die van belang zijn voor SARO en die de RvT nodig heeft om haar taken goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast is de RvT opdrachtgever van de accountant.

De RvT heeft haar werkzaamheden in drie commissies georganiseerd: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies bespreken in de RvT-vergaderingen hun bevindingen. De volledige taken en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in de statuten van SARO.

Auditcommissie

De auditcommissie werd van 1 januari 2025 t/m 30 juni 2025 gevormd door de leden Wieleman (voorzitter) en Lafeber en in de periode van 1 juli 2025 t/m 31 december 2025 door de leden Wieleman (voorzitter) en Vrancken. De auditcommissie heeft met het CvB in 2025 de financiële implicaties van beleid, financiën, bedrijfsvoering (o.a. van het programma ICT-harmonisatie) en risicomanagement besproken en adviseert de raad gevraagd en ongevraagd over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het beleid en de besteding en verwerving van publieke middelen van SARO. De controller is bij die overleggen aanwezig geweest voor toelichting. De accountant is in 2025 aangeschoven in het overleg van de auditcommissie om (de opvolging van) de interim-bevindingen en de managementletter te bespreken.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie bestond van 1 januari 2025 t/m 15 april 2025 uit de leden De Leeuw (voorzitter), Imambaks en Vrancken en in de periode van 16 april 2025 t/m 31 december 2025 uit de leden Vrancken (voorzitter) en Imambaks. De onderwijscommissie heeft met het CvB in 2025 met name de bestuurlijke kwaliteitszorg en de door- en uitwerking van de kwaliteitszorg op, naar en van de scholen in aansluiting op de behoeften van de huidige samenleving besproken.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie wordt gevormd door de leden Aendekerk-Folge (voorzitter), De Haas en Van Laak. In 2025 heeft de remuneratiecommissie geadviseerd over de bezoldigingsklasse van het CvB en de beoordelingsprocedure van het CvB doorlopen. De remuneratiecommissie heeft in dit kader meerdere gesprekken gevoerd met de bestuurders en de RvT geadviseerd over de beoordeling en over de remuneratie.

Vergaderingen 2025

De Raad van Toezicht is in 2025 vijfmaal bijeengekomen voor een RvT-vergadering, op de volgende dagen:

- 4 februari 2025
- 15 april 2025
- 26 mei 2025
- 28 oktober 2025
- 16 december 2025

De agenda voor deze vergaderingen kent een aantal vaste elementen (mededelingen bestuur, onderwijs, financiën en terugkoppeling uit de RvT-commissies). De onderwerpen voor de agenda worden voorafgaand aan de vergadering besproken in een overleg tussen de voorzitter van de RvT en het CvB.

Belangrijke besluiten die de RvT in 2025 heeft genomen zijn:

- Vaststellen van de WNT-bezoldigingsklasse CvB 2025 en de honorering RvT 2025.
- Aanstellen van Peter Vrancken als tijdelijk lid van de auditcommissie RvT voor de periode 1 juli t/m 31 december 2025.
- Goedkeuring voor het vaststellen van het jaarverslag inclusief jaarrekening 2025 door het CvB van SARO.
- Vaststellen van het rooster van aftreden RvT en het overzicht nevenfuncties RvT en CvB.

- Goedkeuring van de SARO-begroting 2026, de -meerjarenbegroting 2027-2030 en de investeringsbegroting.
- Benoemen van Esmée Nuninga (per 1 januari 2026), Erlijn Wenink (per 1 januari 2026) en Zakaria El-Khetabi (per 1 juli 2026) als lid van de Raad van Toezicht van SARO.
- Benoemen van Esmée Nuninga als lid van de auditcommissie RvT (in de periode 1 januari 2026 t/m 30 juni 2026) respectievelijk voorzitter van de auditcommissie RvT (per 1 juli 2026).
- Benoemen van Erlijn Wenink als lid van de onderwijscommissie RvT.
- Benoemen van Zakaria El-Khetabi als lid van de auditcommissie RvT (per 1 juli 2026).
- Benoemen van Liesbeth van Laak tot voorzitter RvT en Wendy Aendekerk-Folge tot vicevoorzitter RvT, beiden per 1 juli 2026.

Naast de eigen RvT-vergaderingen heeft de RvT in 2025 ook tweemaal overlegd met de GMR PO en tweemaal met de GMR VO.

Kwaliteit van het interne toezicht

Regelmatig voert de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uit waarbij gekeken wordt naar de eigen kwaliteit van toezicht. In 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie onder externe begeleiding van Michel de Visser van Polisens uitgevoerd.

(Neven)functies - vergoeding

Een overzicht van de (neven)functies, de benoemingsdatum en datum van aftreden en de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in de bijlagen.

Reglementen

De reglementen, de werving- en selectieprocedure en de profielen van de Raad van Toezicht zijn voor iedereen toegankelijk. Deze documenten staan op de website van SARO:

www.wijzijnsaro.nl.

Rotterdam, 28 mei 2026,

mr. drs. M.B. de Haas, voorzitter

3. Jaarrekening

3.1. Grondslagen voor waardering van de geconsolideerde jaarrekening 2025

3.1.1. Algemeen

Stichting Samen Ambitueus Rotterdams Onderwijs (hierna: SARO of de Stichting) is gevestigd op de Linker Rottekade 292 te Rotterdam en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 24288721. SARO is per 1-1-2024 ontstaan na de bestuurlijke fusie van Stichting voor Interconfessioneel en Algemeen Bijzonder Onderwijs (hierna: LMC-VO) en Stichting Kind en Onderwijs Rotterdam (hierna: SKOR). SARO verzorgt (speciaal)basisonderwijs en voortgezet onderwijs in Rotterdam.

De in de consolidatie begrepen instellingen zijn:

Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam, Rotterdam (100%)

SARO heeft overheersende zeggenschap in Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam.

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Deze geconsolideerde jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel SARO als de Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam (hierna: het Steunfonds), eveneens gevestigd op de Linker Rottekade 292 te Rotterdam en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 41128832.

Onderlinge transacties, vorderingen en schulden van de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd.

De waarderingsgrondslagen voor SARO en het Steunfonds zijn gelijk. Er hebben geen aanpassingen plaatsgevonden ten behoeve van de consolidatie.

3.1.2. Verslaggevingsperiode

De jaarrekening is opgesteld op basis van een verslaggevingsperiode van een kalender jaar.

3.1.3. Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

3.1.4. Vergelijkende cijfers

De jaarrekening van SARO is opgesteld met vergelijkende cijfers uit het voorgaande boekjaar.

3.1.5. Algemene grondslagen en waarderungen activa en passiva

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de

Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen en in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. Tevens worden de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT) toegepast.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Baten en lasten worden tijdsevenredig toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn verspreid. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden meegenomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

3.1.6. Valuta

De jaarrekening is opgesteld in hele euro's, de functionele valuta van de stichting.

3.1.7. Bijzondere waardevermindering

Een actief dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde, met waarde wijzigingen in de staat van baten en lasten, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Objectieve aanwijzingen dat activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, zoals:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur;
- herstructurering van een aan de stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het bestuur van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoonteerd tegen de oorspronkelijke

effectieve rente van het actief. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten. De stichting maakt gebruik van financiële instrumenten (waaronder beleggingen). Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

Per balansdatum is vastgesteld dat voor (een deel van) de materiële vaste activa sprake is van een bijzondere waardevermindering. De boekwaarde is afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde en de afwaardering is ten laste van het resultaat verwerkt.

3.1.8. Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

3.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

3.2.1. Algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

3.2.2. Vergelijking met voorgaande jaren

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbestemming zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

3.2.3. Stelselwijziging

Ten opzichte van voorgaand jaar heeft zich geen stelselwijziging voorgedaan.

3.2.4. Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur inschattingen en aannames die invloed hebben op:

- De toegepaste grondslagen;
- De waardering van activa en verplichtingen;
- De opbrengsten en kosten.

De werkelijke uitkomsten kunnen hiervan afwijken. Deze schattingen worden continu geëvalueerd en, indien nodig, bijgesteld. Wijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de aanpassing plaatsvindt en, indien van toepassing, in toekomstige perioden. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

3.2.5. Schattingswijziging

Ten opzichte van voorgaand jaar heeft zich geen schattingswijziging voorgedaan.

3.2.6. Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De effecten opgenomen onder de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of op beursgenoteerde eigen-vermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Waardeveranderingen worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

In het kasstroomoverzicht wordt de waardeveranderingen van de effecten verwerkt als investeringsactiviteit.

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), schulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: vorderingen en schulden, geldmiddelen en investeringen in aandelen en obligaties.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de organisatie beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de organisatie het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Risico's financiële instrumenten

SARO maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van diverse financiële instrumenten. De financiële instrumenten omvatten onder meer vorderingen, geldmiddelen, effecten, leningen, crediteuren en overige kortlopende schulden. Deze financiële instrumenten stellen de organisatie bloot aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft SARO een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures

opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de organisatie te beperken.

SARO zet geen afgeleide financiële instrumenten in om risico's te beheersen. Bij het aantrekken respectievelijk uitzetten van middelen worden kredietrisico en renterisico zoveel mogelijk uitgesloten. Het uitzetten van middelen en het gebruik van rente-instrumenten hebben een prudent karakter en zijn niet gericht op het genereren van extra inkomsten door het aangaan van overmatige risico's.

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Kredietrisico

De vorderingen bestaan merendeel uit vordering op overheden of uitvoerende instanties, hierbij loopt SARO geen kredietrisico. De overige vorderingen zijn slechts 1% van het totaal.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt aangezien SARO geen gebruik maakt van leningen.

Liquiditeitsrisico

SARO bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. SARO loopt geen significante liquiditeitsrisico's.

3.2.7. (Im)materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen, noodzakelijk voor het beoogde gebruik, onder aftrek van eventuele investeringssubsidies.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte economische levensduur en vinden lineair plaats op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van in gebruik -name en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. Op materiële vaste activa in uitvoering, vooruitbetalingen en terreinen wordt niet afgeschreven.

	Afschrijvingstermijn in jaren	Afschrijvingstermijn percentage per jaar	Activeringsgrens
Gebouwen en verbouwingen	40-25 jaren	2,5%-4%	€ 10.000
Onderhoud	40-5 jaren	2,5%-20%	€ 10.000
Inventaris en apparatuur	15-5 jaren	6,67%-20%	€ 5.000
Leermiddelen	8 jaren	12,50%	€ 5.000
ICT	8-4 jaren	12,5%-25%	€ 5.000

Gebouwen in aanbouw (inclusief uitbreidingen e.d.) waarvan de gemeente te zijner tijd de eigenaar zal worden, worden gewaardeerd voor de per balansdatum betaalde kosten, waarop niet wordt afgeschreven. De hiervoor van de gemeente ontvangen vergoedingen zijn in de balans opgenomen onder kortlopende schulden.

Na overdracht van het gebouw aan de gemeente, worden de betreffende activa en passiva tegen elkaar afgeboekt. De per saldo niet vergoede kosten zullen dan worden geactiveerd en in de loop van de tijd worden afgeschreven.

Onder de materiële vaste activa zijn ook begrepen de investeringen waarvoor geen vergoeding werd ontvangen en die plaats vonden in/aan gebouwen die door het Rijk c.q. de gemeente zijn gefinancierd. Dit betreft vooral aanpassingen aan deze gebouwen.

3.2.8. Vorderingen

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

3.2.9. Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen staan ter vrije beschikking van SARO tenzij anders vermeld. Met ingang van medio maart 2024 zijn de overtoollige liquide middelen met uitzondering van het Steunfonds (privaat) ondergebracht bij het ministerie van Financiën door middel van Schatkistbankieren.

3.2.10. Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen zijn de algemene reserve en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. De bestemmingsreserves zijn door het bestuur gevormd voor een specifiek doel. Deze specifieke doelen omschreven in de toelichting op de balans.

3.2.11. Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven, worden de voorzieningen opgenomen tegen de beste inschatting van uitgaven die vereist zijn om de bestaande verplichting af te wikkelen op balansdatum. Indien de tijdswaarde van de verwachte uitgaven niet materieel is of indien de periode waarover uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is, wordt de verplichting tegen de nominale waarde opgenomen. De toevoegingen vinden plaats door middel van een dotatie ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

De volgende voorzieningen zijn in de jaarrekening opgenomen:

- Voorziening jubilea: medewerkers hebben recht op een jubileumuitkering bij een dienstverband van 25, 40 en 50 jaar. De voorziening jubilea dient ter dekking van deze financiële verplichting aan de medewerkers. Bij de berekening is rekening gehouden met de zogenaamde blijfkans van een medewerker en een disconteringsvoet waartegen de bedragen contant worden gemaakt. De disconteringsvoet waarmee is gerekend, bedraagt 3,59% (2024: 3,38%).
- Voorziening duurzame inzetbaarheid: voor medewerkers die hebben geopteerd om de extra uren uit de cao voor een langere periode op te sparen, is een voorziening op

de balans gevormd. De voorziening is berekend aan de hand van het aantal gespaarde uren en het tarief zoals opgenomen in de cao voortgezet onderwijs. Voor medewerkers in het primair onderwijs van 57 jaar en ouder bestaat eveneens de mogelijkheid uren te sparen. Uit een inventarisatie onder de scholen blijkt dat er nagenoeg geen gebruik gemaakt wordt van deze mogelijkheid, waardoor is afgezien om hiervoor een voorziening te vormen.

- Voorziening spaarverlof: De voorziening spaarverlof wordt opgenomen voor opgebouwde spaarverlofrechten van medewerkers in het voortgezet onderwijs. Verzoeken om van de regeling spaarverlof gebruik te mogen maken worden niet zondermeer gehonoreerd binnen SARO als er sprake is van formatieve boventalligheid.
- Voorziening LBP: de voorziening is gevormd voor de in de CAO-VO vanaf 2014 opgenomen regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid (LBP). Deze kent enkele elementen die ervoor zorgen dat de werkgever rekening moet houden met kosten in de toekomst voor rechten die in de afgelopen periode zijn opgebouwd. Het gaat hierbij om het sparen van verlof. De omvang van de voorziening LFBPB wordt berekend op basis van de per balansdatum bestaande verplichting.
- Voorziening WAB: de WAB-transitievergoeding voorziening die vanaf 1-1-2020 van kracht is, geeft de medewerkers ongeacht arbeidsduur het recht op een transitievergoeding bij verlies van baan op initiatief van de werkgever.
- Voorziening langdurig zieken: SARO betaalt de salarissen van een aantal medewerkers die al langere tijd ziek zijn en waarschijnlijk niet meer terug zullen keren in het arbeidsproces. Voor deze salarislasten is een voorziening gevormd.
- Voorziening wachtgeld: De voorziening wachtgeld betreft een voorziening voor toekomstige uitkeringen van het eigen risico deel. De berekening is gebaseerd op een inschatting van toekomstige uitkeringsverplichtingen voor het eigen risico deel per balansdatum.
- Voorziening Participatiefonds WW: De voorziening wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen voor voormalig medewerkers die negatief getoetst zijn door het Participatiefonds of of die na 1-8-2022 (datum modernisering Participatiefonds) zijn ingestroomd in de WW en waarbij de uitkeringslast voor 50% of 10% voor rekening van SARO komt.
- Voorziening WGA-ERD: Stichting Kind en Onderwijs Rotterdam was eigenrisicodrager voor de WGA. Als gevolg van de fusie blijft deze regeling van toepassing voor medewerkers die voor 1 januari 2024 ziek zijn geworden. Voor deze lasten van dit eigenrisicodrager is een voorziening gevormd voor de medewerkers die op 31 december 2025 langer dan 2 jaar ziek waren voor een periode van maximaal 10 jaar. Op basis van individuele dossiers wordt, indien noodzakelijk, geacht rekening gehouden met een (gedeeltelijk) herstel.

3.2.12. Kortlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de vervolgwaardering wordt verwezen naar de toelichting onder “financiële instrumenten”. Kortlopende schulden hebben een looptijd van maximaal één jaar.

3.3. Grondslag voor de resultaatbepaling

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. De activiteiten van SARO zijn niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. De meeste activiteiten van SARO betreffen activiteiten die vrijgesteld zijn van de BTW. Voor overige activiteiten (zoals detachering) wordt per activiteit vastgesteld of dit een BTW-belaste activiteit is.

3.3.1. Rijksbijdragen

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

3.3.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de organisatie de condities voor ontvangst kan aantonen. Subsidies specifiek voor investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

3.3.3. Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

3.3.4. Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Toerekening vindt plaats op basis van geleverde prestaties. Voor zover nog niet uitbetaald, wordt de personeelsbeloning als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door SARO.

3.3.5. Pensioenen

Op grond van de Nederlandse pensioenwet worden de Nederlandse regelingen primair volgens een “verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering” in deze jaarrekening verwerkt. SARO heeft de verplichtingen inzake de pensioenrechten van haar personeel ondergebracht bij stichting Pensioenfonds ABP. SARO betaalt hiervoor premies, waarvan 70 procent door de werkgever wordt betaald en 30 procent door de werknemer, die in de staat van baten en lasten zijn verwerkt. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- pensioengevende salarisgrondslag is middelloon
- er heeft per 1-1-2024 een indexatie plaatsgevonden van 3,03%. Per 1-1-2025 is de indexatie 1,84%
- de dekkingsgraad van het ABP was per 31-12-2025 123,5%
- overige kenmerken zijn te vinden op www.abp.nl

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door SARO. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

SARO heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies.

3.3.6. Afschrijvingen

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

3.3.7. Leasing

Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease.

Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Operationele leases

Als SARO optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden gedurende de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

3.3.8. Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

3.4. Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Alle kasstromen zijn in euro's, er zijn geen vreemde valuta. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Begroting

De opgenomen begrotingscijfers komen uit de begroting 2025 die door het bestuur aan de Raad van Toezicht is aangeboden en na goedkeuring is vastgesteld.

3.5. Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	Geconsolideerd 31-12-2025	Geconsolideerd 31-12-2024
B1 Balans		
Vaste Activa	€	€
1.1 Immateriele vaste activa	180.482	242.283
1.1.5 Overige	180.482	242.283
1.2 Materiële vaste activa	46.036.609	43.843.736
1.2.1 Gebouwen en terreinen	28.452.115	25.678.634
1.2.2 Inventaris en apparatuur	16.066.928	16.881.771
1.2.3 Andere bedrijfsmiddelen	765.566	792.036
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	752.000	491.295
1.3 Financiële vaste activa	250.000	250.000
1.3.7 Overige vorderingen	250.000	250.000
Vlottende Activa		
1.5 Vorderingen	8.882.821	5.798.421
1.5.1 Debiteuren	194.978	766.870
1.5.3 OCW	-	203.487
1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten	278.700	476.756
1.5.6 Overige overheden	4.179.882	1.299.968
1.5.7 Overige vorderingen (vorderingen)	1.423.121	1.078.869
1.5.8 Overlopende activa	2.806.140	1.972.471
1.6 Effecten	4.561.851	5.113.406
1.6.1 Obligaties	2.602.282	2.917.063
1.6.2 Aandelen	1.959.569	2.196.343
1.7 Liquide middelen	69.712.847	71.648.942
1.7.1 Kasmiddelen	4.235	13.816
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	69.489.465	71.417.854
1.7.3 Deposito's	219.147	216.810
1.7.4 Overige	-	462
Totaal Activa	129.624.611	126.896.789
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	87.119.808	86.538.346
2.1.1 Algemene reserve	22.949.437	20.828.563
2.1.4 Algemene reserve (Privaat)	3.333.588	3.333.588
2.1.2 Bestemmingsreserve (Publiek)	55.707.090	56.381.112
2.1.3 Bestemmingsreserve (Privaat)	5.129.693	5.995.083
2.2 Voorzieningen	9.350.554	8.504.663
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	9.350.554	8.504.663
2.4 Kortlopende schulden	33.154.250	31.853.781
2.4.2 Schuld gemeente	2.485.707	1.829.179
2.4.3 Crediteuren	462.138	4.733.123
2.4.4 OCW (Kortlopende schulden)	488.977	492.495
2.4.7 Belastingen en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.8 Schulden terzake pensioenen	640.399	630.790
2.4.9 Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10 De overlopende passiva	20.809.248	16.418.990
Totaal Passiva	129.624.611	126.896.789

3.6. Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

B2	Staat van baten en lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858	199.897.648
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333	7.405.721
3.5	Overige baten	9.048.712	6.889.052	8.265.400
	Totaal baten	227.838.561	217.011.243	215.568.769
4	Lasten	€	€	€
4.1	Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	172.625.898
4.2	Afschrijvingen	6.204.632	6.425.665	6.007.518
4.3	Huisvestingslasten	15.687.939	13.475.486	14.569.201
4.4	Overige lasten	27.586.666	27.694.842	25.944.575
	Totaal lasten	228.752.715	224.592.003	219.147.191
	Saldo baten en lasten	-914.154	-7.580.760	-3.578.423
5	Financiële baten en lasten	1.495.615	1.983.970	2.840.348
	Totaal resultaat	581.461	-5.596.790	-738.075

3.7. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

Kasstroomoverzicht	31-12-2025	31-12-2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	€	€
Saldo baten en lasten	-914.154	-3.578.423
Aanpassingen voor:		
Ongerealiseerd resultaat effecten	6.456	-
Afschrijvingen	6.204.633	6.007.518
Mutaties voorzieningen	845.891	2.425.068
<u>Mutaties werkkapitaal</u>		
- Vorderingen	-3.084.399	-85.802
- Kortlopende schulden	1.300.469	317.339
Totaal	4.358.895	5.085.700
Ontvangen interest	1.734.539	1.827.804
Betaalde interest	-38.884	-53.073
	1.695.655	1.774.732
Totaal kasstroom uit operationele taken	6.054.550	6.860.431
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-8.479.976	-9.323.961
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-387
- Effecten	560.000	-570.658
Financiële vaste activa	-	8.568.771
Overige	-70.668	6.168
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.990.644	-1.320.067
Mutaties liquide middelen	-1.936.095	5.540.364
Verloop liquide middelen		
Stand liquide middelen per 01-01	71.648.942	66.108.578
Mutaties boekjaar liquide middelen	-1.936.095	5.540.364
Stand liquide middelen per einde periode	69.712.847	71.648.942

3.8. Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

Immateriële vaste activa

1.1.5 Activa	Immateriële vaste activa
	software
Historische kostprijs 1-1-2025	394.922
Cum. afschrijving 1-1-2025	152.639
Boekwaarde 1-1-2025	242.283
Investerings 2025	-
Afschrijvingen 2025	61.801
Desinvesteringen 2025	-
Desinvesteringen afschrijvingen 2025	-
Mutatie boekwaarde	-
Historische kostprijs 31-12-2025	394.922
Afschrijving t/m 31-12-2025	214.440
Boekwaarde 31-12-2025	180.482

De immateriële vaste activa worden in 5 jaar afgeschreven.

Materiële vaste activa

Activa	1.2.1	1.2.1	1.2.2.a	1.2.2.b + 1.2.3	1.2.4	1.2
	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere bedrijfsmiddelen	In uitvoering en vooruitbetalingen	Materiële vaste activa
Historische kostprijs 31-12-2024	38.331.769	602.552	38.621.232	2.846.625	491.295	80.891
Cumulatieve afschrijving 31-12-2024	13.255.689	-	21.739.460	2.054.589	0	37.041
Boekwaarde 31-12-2024	25.076.081	602.552	16.881.771	792.036	491.295	43.843.735
Investerings 2025	5.116.187	-	2.445.977	165.813	752.000	8.479.976
Afschrijvingen 2025	2.310.048	-	3.632.377	200.408	-	6.142.833
Desinvesteringen 2025	171.802	-	-	-	-	171.802
Desinvesteringen afschrijvingen 2025	19.408	-	-	-	-	19.408
Overige mutaties	119.738	-	371.557	-	-491.295	-
Mutatie boekwaarde	2.773.483	-	-814.843	-26.470	260.705	2.192.874
Historische kostprijs 31-12-2025	43.395.892	602.552	41.438.766	3.012.438	752.000	89.201.648
Cumulatieve afschrijving 31-12-2025	15.546.329	-	25.371.837	2.246.872	-	43.165.039
Boekwaarde 31-12-2025	27.849.563	602.552	16.066.928	765.566	752.000	46.036.609

De waarde van de materiële vaste activa is toegenomen met circa € 2,2 mln. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de investeringen ten aanzien van groot onderhoud dat in 2025 heeft plaatsgevonden aan gebouwen.

Financiële vaste activa

1.3	Financiële vaste activa	31-12-2025	31-12-2024
1.3.7	Overige vorderingen	250.000	250.000
	Financiële vaste activa	250.000	250.000

Onder de overige vorderingen is een langlopende lening opgenomen, verstrekt aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen. In 2020 heeft het Steunfonds geïnvesteerd in WoonVermogen van het Leger des Heils. De overeenkomst van geldlening is afgesloten voor een periode van 10 jaar. Op 13 september 2030 zal er € 250.000 worden afgelost. Het rentepercentage bedraagt 1,9%.

Vorderingen

1.5	Vorderingen	Geconsolideerd	Geconsolideerd
		31-12-2025	31-12-2024
1.5.1	Debiteuren	194.978	766.870
1.5.3	OCW	-	203.487
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	278.700	476.756
1.5.6	Overige overheden	4.179.882	1.299.968
1.5.7	Overige vorderingen (vorderingen)	1.423.121	1.078.869
1.5.8	Overlopende activa	2.806.140	1.972.471
	Vorderingen	8.882.821	5.798.421

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vorderingen zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met circa € 3,1 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de vorderingen op overige overheden. Dit betreft een aantal vorderingen op de gemeente met betrekking tot nog af te wikkelen huisvestingsprojecten.

Overlopende activa heeft met name betrekking op vorderingen UWV (€ 443k), het nog te ontvangen bedrag (€ 224k) ten aanzien van de projectsubsidie Techtown en borg huurpanden (€ 62k).

1.6	Effecten	Boekwaarde per 1-1-2025	Aankopen 2025	Verkopen 2025	Koersresultaat 2025	Boekwaarde per 31-1-2025
	Obligatie	2.917.063	478.124	-864.211	71.306	2.602.282
	Aandelen	2.196.343	634.138	-613.070	-257.843	1.959.569
	Totaal kortlopende effecten	5.113.406	1.112.262	-1.477.281	-186.537	4.561.851

De effecten staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Het Steunfonds heeft beleggingen uitgezet voor het private vermogen. De looptijd van de obligaties loopt uiteen van 2025 tot en met 2045. De nominale waarde is de waarde die bij uitloting of einde van de looptijd van de obligatie wordt uitgekeerd.

De obligaties en aandelen zijn beursgenoteerd en tegen koerswaarde gewaardeerd.

Liquide middelen

1.7	Liquide middelen	Geconsolideerd	Geconsolideerd
		31-12-2025	31-12-2024
1.7.1	Kasmiddelen	4.235	13.816
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	69.489.465	71.417.854
1.7.3	Deposito's	219.147	216.810
1.7.4	Overige	-	462
	Liquide Middelen	69.712.847	71.648.942

De liquide middelen zijn allen direct opvraagbaar, met uitzondering van de deposito's.

De overtollige liquide middelen op bankrekeningen zijn ondergebracht bij Schatkistbankieren. Voor een nadere toelichting op de mutaties in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

Passiva

Eigen vermogen

	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Beginstand per 1-1-2025	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
2.1.1	Algemene Reserve (publiek)	19.059.823	1.768.740	20.828.563	2.120.874	22.949.437
2.1.4	Algemene Reserve (privaat)	3.333.588	-	3.333.588		3.333.588
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	59.329.389	-2.948.277	56.381.112	-674.022	55.707.090
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	5.553.622	441.462	5.995.084	-865.391	5.129.693
		87.276.423	-738.075	86.538.346	581.461	87.119.808

Het totale eigen vermogen van SARO is nauwelijks gewijzigd als gevolg van het positieve resultaat van € 581K dat over 2025 gerealiseerd is.

Onderstaand is de specificatie van de bestemmingsreserve publiek weergegeven:

2.1.2	Verdeling bestemmingsreserve(publiek)	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Beginstand per 1-1-2025	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
	Onderwijs- & Organisatieontwikkeling (NPO)	11.100.902	-4.713.180	6.387.722	-871.972	5.515.750
	Achterstandsgelden -digitalisering- (NPO)	6.482.499	-247.146	6.235.353	-667.193	5.568.160
	Internationale Schakelklassen	2.062.220	-474.506	1.587.714	-311.981	1.275.733
	Personeel	3.667.354	-837.740	2.829.614	-332.273	2.497.341
	Sociaal plan	1.900.000	-	1.900.000	-	1.900.000
	ICT- Harmonisatie	-	3.324.295	3.324.295	-1.666.278	1.658.017
	Onderhoud	34.116.413	-	34.116.413	3.175.675	37.292.088
		59.329.388	-2.948.277	56.381.112	-674.022	55.707.090

De bestemmingsreserves Onderwijs- & Organisatieontwikkeling, Achterstandsgelden - digitalisering- en Internationale Schakelklassen zijn in 2025 gemuteerd op basis van eerder gestelde bestedingsdoelen en zullen conform deze doelstellingen de komend jaar besteed worden. Niet in 2026 bestede middelen zullen, met uitzondering van de achterstandsgelden digitalisering ten gunste komen van de algemene reserve, tenzij in uitzonderingsgevallen anders wordt besloten.

Als gevolg van de fusie dient het ICT-landschap van SARO geharmoniseerd te worden naar één. Voor dit programma is een bedrag van € 3,6 miljoen vrijgemaakt vanuit de algemene reserve. Dit programma is in 2024 gestart en zal in 2026 afgerond worden. De bestedingen van € 1.666k in 2025 zijn onttrokken aan deze bestemmingsreserve.

Voor toekomstig onderhoud is er een bestemmingsreserve onderhoud ten behoeve van de verwerking van onderhoud op basis van de componentenmethode.

Onderstaand is de specificatie van de bestemmingsreserve privaat weergegeven:

2.1.3	Verdeling Bestemmingsreserve (privaat)	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Beginstand per 1-1-2025	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
	Algemeen	3.067.770	435.217	3.502.987	-490.851	3.012.137
	Jurrewitz	1.533.881	-110.000	1.423.881	-104.468	1.319.413
	Schoolfonds	523.454	-	523.454	-381.208	142.246
	Kantines	428.515	116.245	544.760	111.136	655.896
		5.553.622	441.462	5.995.084	-865.391	5.129.692

De bestemmingsreserves privaat zijn gemuteerd op basis van de eerder vastgestelde bestedingsdoelen.

Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	31-12-2025	31-12-2024
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	9.350.556	8.504.663
	Voorzieningen	9.350.556	8.504.663

Onderstaand een nadere uitsplitsing van de personele voorzieningen:

2.2.1	Voorzieningen	Stand per 1-1-2025	Dotatie 2025	Onttrekking 2025	Vrijval	Stand per 31-12-2025	Kortlopend <1 Jaar	Langlopend >1 Jaar
	Jubilea	1.276.469	197.294	228.919	68.836	1.176.008	138.767	1.037.241
	Spaarverlof	22.891	849	-	-	23.740	23.740	-
	Langdurig zieken	2.186.109	3.941.720	2.523.533	499.747	3.104.549	1.677.680	1.426.869
	Wachtgeld	192.644	133.037	194.217	-	131.465	97.621	33.844
	Participatiefonds WW	120.694	104.563	120.694	-	104.564	22.140	82.424
	Voorziening WGA-ERD	1.881.188	-	365.816	405.774	1.109.599	312.654	796.945
	Levensfasebew.pers.bel. LPB	2.305.509	1.282.603	762.109	-	2.826.003	443.117	2.382.886
	Voorziening WAB transitievergoeding	519.160	1.001.002	645.534	-	874.628	180.316	540.947
	Totaal	8.504.665	6.661.069	4.840.822	974.356	9.350.556	2.896.035	6.301.156

De voorzieningen zijn toegenomen met € 846K. Dit wordt met name veroorzaakt door de in 2025 nieuw gevormde voorziening WAB-transitievergoeding PO van € 154k en door de harmonisatie van de voorziening langdurige zieken voor medewerkers die onder de CAO-PO vallen conform de systematiek die al voor de medewerkers die onder de CAO-VO van toepassing was.

De voorziening WGA-ERD neemt daarentegen af door een vrijval van € 406k bovenop de onttrekkingen.

De voorziening voor levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) is in 2025 met € 520K toegenomen ten opzichte van 2024, doordat het saldo opgebouwde uren is toegenomen.

Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
2.4.2	Schulden gemeente	2.485.707	1.829.179
2.4.3	Crediteuren	462.138	4.733.123
2.4.4	OCW	488.977	492.495
2.4.7	Belastingen en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.8	Schulden terzaken pensioenen	640.399	630.790
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10	De overlopende passiva	20.809.248	16.418.990
	Kortlopende schulden	33.154.250	31.853.781
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	7.447.754	6.644.683
2.4.7.2	Omzetbelasting	12.340	11.129
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	807.687	725.916
	Belasting en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.9.2	Overige kortlopende schulden	-	367.477
	Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10.1	Vooruitontvangen ouderbijdragen	331.111	322.688
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidie OCW	5.895.732	6.869.888
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	1.270.350	493.892
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	6.608.511	5.871.454
2.4.10.8	Overig	6.703.544	2.861.067
	Overlopende passiva	20.809.248	16.418.990

De kortlopende schulden zijn toegenomen met circa € 1,3 mln. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de toename van de schulden aan gemeente met circa € 650K inzake het afronden en afwikkelen van huisvesting projecten.

Het saldo van openstaande crediteuren neemt in 2025 met € 4,3 mln. af, tegenover saldo uit 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door de systeem migratie per 1-1-2026. Medio december is gestopt met de verwerking van inkoopfacturen in het oude systeem. Deze zijn voor de procuratie workflow geregisterd in het nieuwe systeem en overgeboekt naar de overlopende passiva. Deze post neemt hierdoor met € 3,8 miljoen toe t.o.v. 2024. Daarnaast zijn i.v.m. de systeemovergang alle nog openstaande crediteuren per 31-12-2025 zoveel mogelijk betaald, om zo min mogelijk openstaande crediteuren te moeten migreren.

De belastingen en premies sociale verzekering vormen samen de schuld aan de Belastingdienst die in januari 2026 is betaald. Ten opzichte van 2024 is dit bedrag met circa € 886k toegenomen.

De overlopende passiva nemen toe met circa € 4,3 miljoen. Dit komt met name door de andere verwerking van facturen door de systeem migratie, zoals hiervoor toegelicht.

De schuld inzake vakantiegeld en -dagen is in 2025 toegenomen. Dit is o.a. het gevolg van de CAO-verhoging die ook doorwerkt in de tarieven die gehanteerd worden voor reservering voor vakantiegeld en -dagen.

De overige overlopende passiva bestaat met name uit de reservering van kosten die 2025 betreffen (313K), nog te besteden VPOVO-subsidie (€ 1,1 mln.), nog te realiseren gemeentelijke projecten(907K) en nog te betalen kosten (€ 2.2 mln.)

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	Verplichting < 1 jaar	Verplichting 1-5 jaar	Verplichting > 5 jaar	Verstrekte zekerheden	Voorwaardelijke vordering
OCW	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 12.210.266
Huurcontracten	€ 2.031.109	€ 4.459.444		€ -	€ -
Onderhoudscontracten huisvesting	€ 372.848	€ 211.704	€ -	€ -	€ -
Licenties netwerk en leermethoden	€ 1.141.392	€ 907.519	€ -	€ -	€ -
Lease leerlinglaptops	€ 512.478	€ 2.049.912	€ -	€ -	€ -
Schoonmaak	€ 3.153.540	€ 6.307.080	€ -	€ -	€ -
Diensten	€ 245.000	€ 367.500	€ -	€ -	€ -
Afvalverwerking	€ 216.802	€ -	€ -		

Op basis van artikel 5 van de regeling "Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs" (kenmerk WJZ-2005/54063802) is het toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van maximaal 7,5% van de personele lumpsum van het boekjaar. Deze vordering kan worden geïnd bij discontinuïteit c.q. opheffing van de instelling. Daarmee is sprake van een voorwaardelijke vordering. SARO gaat uit van "going concern" en heeft deze vordering daarom niet opgenomen op de balans van de stichting, maar onder de niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen. De voorwaardelijke vordering op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft ultimo 2025 een waarde van € 12.210.266. De tabel geeft de resterende, onopzegbare (of contractueel vastgelegde) betalingsverplichtingen weer, uitgesplitst naar looptijd: < 1 jaar, 1-5 jaar en > 5 jaar. De opgenomen bedragen zijn gebaseerd op de per balansdatum geldende contractcondities en betreffen de nog te betalen termijnen gedurende de resterende contractlooptijd. Voorwaardelijke vorderingen zijn alleen opgenomen indien sprake is van een recht dat afhankelijk is van toekomstige gebeurtenissen.

Verantwoording regelingen OCW-subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidieregeling	Kenmerk	Datum	Status
Brugfunctionaris	BRF-240281	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-240282	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-240298	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-240876	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241243	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241868	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242485	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242567	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242669	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242765	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243024	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243025	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243027	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243029	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243032	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243355	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243371	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-243433	8-5-2024	Onderhanden
Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO23353	3-8-2023	Ja
Heterogene brugklassen	SHB423025	5-12-2023	Onderhanden
Heterogene brugklassen	SHB423026	5-12-2023	Onderhanden
Instroom schoolleiders po van buiten het onderwijs	ISPO25030	14-10-2025	Onderhanden
Internationalisering funderend onderwijs	IFO24047	22-1-2024	Ja
Internationalisering funderend onderwijs	IFO24052	8-7-2024	Ja
Internationalisering funderend onderwijs	IFO24055	22-1-2024	Ja
Internationalisering funderend onderwijs	IFO24059	30-1-2024	Ja
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL24112	4-7-2024	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL24239	4-7-2024	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL24344	4-7-2024	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25033	6-5-2025	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25078	6-5-2025	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25080	6-5-2025	Onderhanden
Keuzevak praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25109	-	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK240044	5-6-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK250017	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250030	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250073	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250075	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250077	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250096	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250117	17-4-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOL23621	14-12-2023	Ja
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO24637	13-11-2024	Ja
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO24638	11-11-2024	Ja
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO24640	12-11-2024	Ja
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO25483	20-11-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO25484	13-11-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO25485	20-11-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLPO25508	13-11-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLVO25194	18-11-2025	Onderhanden
Opleiding onderwijsassistent naar leraar	SOOLVO25220	26-11-2025	Onderhanden
Praktijkgerichte havo	PHAVO23118	15-8-2024	Onderhanden
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23405	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23406	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23407	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23408	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23409	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23513	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23517	30-11-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23518	30-11-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23519	30-11-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23520	30-11-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-24194	6-8-2024	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-24196	6-8-2024	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-COA23116	11-12-2024	Ja

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidierегeling	Kenmerk	Datum	Status
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251834	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251839	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251842	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251844	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251847	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-251851	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-25714	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-25715	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-25718	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	Kennisdelingsbijdrage - RSO-25720	1-12-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25106	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251323	25-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251804	24-9-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251834	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251839	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251840	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251842	4-9-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251843	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251844	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251845	14-7-2025	Nee
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251847	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251851	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251905	30-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251912	25-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-252187	4-9-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25714	4-9-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25715	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25716	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25718	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25719	26-6-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25720	26-6-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2024	SVDK240023	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2024	SVDK240024	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2024	SVDK240025	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2024	SVDK240026	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2024	SVDK240027	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2025	SVDK250116	1-12-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2025	SVDK250117	1-12-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2025	SVDK250118	1-12-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2025	SVDK250119	1-12-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas 2025	SVDK250120	1-12-2025	Onderhanden
Studieverlof	1414035-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1414210-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1414595-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1414709-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1414821-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1415150-1	20-8-2024	Ja
Studieverlof	1418784-1	22-10-2024	Ja
Studieverlof	1445246-1	20-11-2024	Ja
Studieverlof	1445286-1	20-11-2024	Ja
Studieverlof	1474438-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1474528-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1474748-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1474769-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1475248-1	20-6-2025	Nee
Studieverlof	1475283-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1475620-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1475663-1	20-6-2025	Onderhanden
Studieverlof	1479649-1	22-7-2025	Onderhanden
Studieverlof	1479740-1	22-7-2025	Nee
Studieverlof	1480775-1	20-8-2025	Nee
Studieverlof	1496611-1	20-11-2025	Onderhanden

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidieregeling	Kenmerk	Datum	Status
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0799	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0819	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0834	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0857	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0939	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0940	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-1540	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-1601	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-1603	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-1999	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2000	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2490	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2491	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2492	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3049	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-0394	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-0950	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-1295	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2249	14-12-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2251	14-12-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2301	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2841	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3378	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3644	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3739	14-12-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3740	14-12-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-2600	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-3560	24-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-2284	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-2287	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-2288	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-3468	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-3580	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-2594	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-PO-0625	28-4-2025	Onderhanden
Verbinding PO-VO	VPOVO24304	3-6-2024	Onderhanden
Vrijroosteren Leraren Fase IV	VRL23055	10-7-2023	Ja
Zij-instroom	100025613-1	20-3-2025	Ja
Zij-instroom	100027262-1	20-5-2025	Ja
Zij-instroom	100027870-1	20-8-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1413801-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1413805-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1413806-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1413808-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1413813-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1413815-1	20-8-2024	Ja
Zij-instroom	1447388-1	19-12-2024	Ja
Zij-instroom	1447396-1	19-12-2024	Ja
Zij-instroom	1447426-1	19-12-2024	Ja
Zij-instroom	1447443-1	19-12-2024	Ja
Zij-instroom	1466818-1	20-5-2025	Ja
Zij-instroom	1479605-1	22-7-2025	Ja
Zij-instroom	1481542-1	20-8-2025	Ja

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders
SARO heeft gelden ontvangen op grond van de Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders. De gelden zijn conform de voorwaarden van de regeling besteed. De middelen zijn door de schoolleiders in overleg met de betreffende medezeggenschapsraden bepaald.

Hieronder de G2 subsidieverantwoording voor de scholen waar dit voor van toepassing is.

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt										
school	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar 2025	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar 2024
		Kenmerk	Datum							
Vak College Hillegersberg	Pilot Praktijkgericht programma GL en TL	GLTL20247	30-11-2020	158.094	158.094	137.501	20.593	0	20.593	0
			Totaal:	158.094	158.094	137.501	20.593	0	20.593	0

THV	Loon	Materieel	Totaal
Subsidie NWO ten behoeve van 2025 beginbalans	-5.218,24	-355,09	-5.573,33
Subsidie NWO ten behoeve van 2025 (promotiebeurs)	17.046,51	2.512,49	19.559,00
Besteed in 2025	25.410,07	1.925,30	27.335,37
Nog te besteden op balansdatum	-13.581,80	232,10	-13.349,70

3.9. Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Baten

3.1	Rijksbijdragen	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/LNV	198.600.278	190.796.613	179.720.994
3.1.2	Overige subsidies OCW	11.269.477	11.652.854	17.649.301
3.1.3	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	2.421.541	1.873.391	2.527.353
	Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858	199.897.648
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	6.301.164	2.935.885	6.888.897
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	197.389	2.863.448	516.824
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333	7.405.721
3.5	Overige baten			
3.5.1	Verhuur	848.206	865.650	973.744
3.5.2	Detachering personeel	707.896	445.534	506.083
3.5.5	Ouderbijdragen	1.953.723	1.578.858	1.667.488
3.5.6	Overige (overige baten)	5.538.887	3.999.009	5.118.085
	Overige baten	9.048.712	6.889.052	8.265.400

De realisatie van de Rijksbijdragen is hoger dan de begroting en 2025. Dit is het gevolg van een hogere indexatie dan begroot van de Basisbekostiging.

Daarnaast zijn de overige rijkssubsidies zoals Nieuwkomers, School en Omgeving en Verbetering Basisvaardigheden hoger.

In 2025 is er meer gedetacheerd dan begroot en in 2024 gerealiseerd. Er zijn meer detacheringen geweest bij andere organisaties en samenwerkingsverbanden.

De ouderbijdragen zijn hoger dan begroot. Dit betreft zowel de vrijwillige ouderbijdragen als bijdragen van ouders voor schoolreizen. Deze eerste zijn gezien het vrijwillige karakter voorzichtig begroot.

Onderstaand is de specificatie van de overige overige baten openomen:

3.5.6	Overige (Overige baten)	2025	2024
	Leermiddelen	10.383	3.544
	Opbrengsten Kantine	498.347	433.641
	Horecavakschool keuken/restaurant	120.922	93.159
	Bijdrage van Koers VO en scholen aan OPDC	2.255.728	2.635.569
	Baten Expertisecentrum	172.413	87.336
	OSR	606.044	297.300
	Div.projecten (PO-VO, Erasmus Plus e.d.)	302.633	306.390
	STO Zuid	543.875	667.192
	Project schoolmaaltijden	779.372	518.588
	Overig	249.169	75.366
	Totaal	5.538.887	5.118.085

De gerealiseerde overige baten zijn € 420k hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door € 260k hoger opbrengsten ontvangen vanuit het project schoolmaaltijden en toegenomen baten vanuit OSR subsidie circa €309K.

Lasten

Personeelslasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
	2025	2025	2024
Lonen en salarissen	159.261.660	159.192.243	151.824.955
Overige personele lasten	22.285.896	17.985.667	22.447.908
Af: uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965
Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	172.625.898
Uitsplitsing			
Brutolonen en salarissen	114.926.148	159.192.243	108.598.857
Sociale lasten	19.777.841	-	17.914.385
Pensioenpremies	24.557.671	-	25.311.713
Lonen en salarissen	159.261.660	159.192.243	151.824.955
Dotaties personele voorzieningen	1.374.817	-	3.919.011
Personeel niet in loondienst	13.673.188	17.985.667	14.005.354
Overige personele lasten	7.237.891	-	4.523.543
Overige personele lasten	22.285.896	17.985.667	22.447.908
Af: uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965
Uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965

De lonen en salarissen zijn met bijna 4,7% toegenomen ten opzichte van 2024. Dit ligt in lijn met de CAO-verhoging 2025 van 4,9%. De lonen liggen in de lijn met begroting

Ten opzichte van de begroting zijn de overige personele lasten hoger. Dit is het gevolg van meer dan begrote inzet van externe inhuur als gevolg van ziektevervanging en het niet kunnen vervullen van vacatures en niet begrote overige personele lasten.

De dotaties aan de personele voorzieningen werden in 2025 niet begroot. De afname van de dotatie ten opzichte van 2024 wordt met name veroorzaakt door de harmonisatie van de gevormde voorzieningen volgens CAO-VO.

Onder de overige personele lasten zijn de kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, scholing, werkkostenregeling, personeelsactiviteiten, reiskosten, uitkeringskosten e.d. opgenomen.

Onderstaand is het gemiddeld aantal werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband opgenomen. Er waren geen werknemers werkzaam in het buitenland.

Personeelsformatie (fte)	2025	2024
DIR	104	98
OOP	458	458
OP	1.054	1.065
Totaal	1.616	1.621

4.2	Afschrijvingen	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.2.1	Immateriele vaste activa	61.801	61.801	64.451
4.2.2	Materiele vaste activa	6.142.831	6.363.865	5.943.067
	Afschrijvingen	6.204.632	6.425.666	6.007.518

De afschrijvingslasten van immateriële vaste activa liggen in de lijn met begroting 2025 en realisatie 2024.

De afschrijvingslasten van de materiële vaste activa blijven achter op begroting. Dit wordt deels veroorzaakt doordat niet alle geplande investeringen zijn gerealiseerd en investeringen soms later in het jaar hebben plaatsgevonden dan begroot.

4.3	Huisvestingslasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.3.1	Huur	2.330.238	2.261.352	2.301.751
4.3.3	Onderhoud	4.374.954	3.093.114	4.005.800
4.3.4	Energie en water	3.658.274	3.971.033	3.490.474
4.3.5	Schoonmaakkosten	3.940.453	3.273.168	3.519.058
4.3.6	Heffingen	358.907	580.760	427.791
4.3.7	Overige (huisvestingslasten)	1.025.113	296.060	824.328
	Huisvestinglasten	15.687.939	13.475.487	14.569.201

De huisvestingslasten zijn circa € 2,2 mln hoger dan begroot en zijn ten opzichte van 2024 circa € 1,1mln. toegenomen. De toename van de huisvestingslasten wordt met name veroorzaakt door circa € 370k meer kosten voor onderhoud, hogere energielasten van €167K en toename van schoonmaakkosten €421K.

Daarnaast heeft het projectscholenschuif, welke niet begroot was, tot extra huisvestingslasten geleid die verantwoord zijn onder de overige huisvestingslasten, voor zover de uitgaven geen investeringen waren.

4.4	Overige lasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.4.1	Administratie en beheerslasten	4.061.434	3.540.291	3.897.038
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	10.722.482	10.227.913	9.912.341
4.4.4	Overige (overige lasten)	12.802.750	13.926.638	12.101.318
	Overige lasten	27.586.666	27.694.842	25.910.697
	Specificatie honorarium			
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	258.546	260.000	234.672
	Accountantlasten	258.546	260.000	234.672

De overige lasten liggen hoger dan begroot en zijn circa € 1,6 miljoen hoger dan in 2024.

Deze toename wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen van circa € 810k en de toename van overige overige kosten met circa € 700k.

Onderstaand is een specificatie van de overige overige lasten opgenomen:

4.4.4. Overige lasten	Realisatie	Realisatie
	2025	2024
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	375.368	-
Kabeltelevisie en overige rechten	10.327	9.555
Abonnementen	90.206	52.597
Contributies	594.806	567.194
Representatie	31.710	48.924
Medezeggenschap- en ouderraad	27.097	27.237
Verzekeringen	617.906	163.554
Sportdag en vieringen	34.989	38.380
Reizen en excursies	1.385.704	1.372.914
Leerlingen met extra zorg	656.832	596.307
Vervoersmiddelen	32.150	35.496
Leerlingkantine en automaten	426.277	317.397
Leerlingactiviteiten	2.852.943	1.690.833
Bijzondere lasten	742.979	656.326
Gesubsidieerde overige lasten	4.923.456	6.524.605
Totaal	12.802.750	12.101.318

De overige overige lasten nemen toe met €700k. Dit wordt met name veroorzaakt door een afboeking van oninbare vorderingen van € 375k. Daarnaast heeft er een harmonisatie (PO/VO) plaatsgevonden voor de verzekeringen, waardoor de premies zijn gestegen en is er een aanvullende verzekering afgesloten, waardoor de verzekeringslasten zijn toegenomen en iets anders gepresenteerd zijn dan in 2024. De lasten voor leerlingactiviteiten nemen toe met ruim €1,1 mln. dit moet echter in samenhang gezien worden met de afname van de gesubsidieerde overige lasten van € 1,6 mln.

Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria in rekening gebracht (bedragen € incl. BTW):

2025	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole) voorgaande jaren	102.987	
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole) huidige jaar	134.499	
Andere niet controle diensten	21.060	
Fiscale advisering	-	
Totaal	258.546	
2024	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Van Ree Accountants B.V.
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole)	162.008	15.250
Andere controle werkzaamheden	54.390	3.025
Andere niet controle diensten		
Fiscale advisering		
Totaal	216.398	18.275

Financiële baten en lasten

	Financiële baten en lasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rentebaten	1.534.498	1.750.000	2.421.862
5.3	Waardevermeerding beleggingen	-	250.000	471.558
5.5	Rentelasten	-38.884	-16.030	-53.073
	Financiële baten en lasten	1.495.615	1.983.970	2.840.348

De financiële baten zijn in 2025 afgenomen en lager dan begroot, door hogere uitgaven en minder gestalde saldo bij Schatkistbankieren.

Analyse realisatie huidig jaar versus realisatie voorgaand jaar en realisatie huidig jaar versus begroting

In onderstaand overzicht zijn de verschillen opgenomen in de realisatie 2025 t.o.v. 2024 en de verschillen tussen de realisatie 2025 en de begroting 2025.

	Realisatie	Begroot	Vershil	Realisatie	Vershil
	31-12-2025	31-12-2025		31-12-2024	2025/2024
Baten					
Rijksbijdrage	212.291.296	204.322.858	7.968.438	199.897.648	12.393.648
Overige overheidsbijdragen	6.498.553	5.799.333	699.220	7.405.721	-907.168
Overige baten	9.048.712	6.889.052	2.159.660	8.265.400	783.312
Totale baten	227.838.561	217.011.243	10.827.318	215.568.769	12.269.792
Lasten					
Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	2.277.468	172.625.898	6.647.580
Afschrijvingen	6.204.632	6.425.665	-221.033	6.007.518	197.114
Huisvestingslasten	15.687.939	13.475.486	2.212.453	14.569.201	1.118.738
Overige lasten	27.586.666	27.694.842	-108.176	25.944.575	1.642.091
Totaal lasten	228.752.715	224.592.003	4.160.712	219.147.191	9.605.524
Saldo baten en lasten	-914.154	-7.580.760	6.666.606	-3.578.422	2.664.268
Financiële baten en lasten	1.495.615	1.983.970	-488.355	2.840.348	-1.344.733
EXPLOITATIERESULTAAT	581.461	-5.596.790	6.178.251	-738.075	1.319.536

Het financiële resultaat 2025 bedraagt circa € 581k positief, waar € 5,6mln. negatief begroot was. Dit is € 6,2 mln. positiever ten opzichte van de begroting.

Dit is te verklaren door hogere baten van € 10,8mln als gevolg van:

- hogere dan begrote indexering van de basisbekostiging
- hogere arbeidsmarkttoelage, in 2025 € 1.414k meer dan in 2024;
- hogere bekostiging Nieuwkomers/asielzoekers, in 2025 € 154k meer dan in 2024
- toegekende subsidies die ten tijde van de begroting niet bekend waren, o.a. Verbetering Basisvaardigheden met € 1.344k meer in 2025 dan in 2024,
- hogere dan begrote subsidies, bijvoorbeeld School en Omgeving;
- meer ontvangen ouderbijdragen, deze waren voorzichtig begroot i.v.m. het vrijwillige karakter, zo'n € 300k meer in 2025;
- niet begrote opbrengsten vanuit het Jeugdeducatiefonds, € 240k meer in 2025.

De lasten zijn daarentegen ook € 4,9 miljoen hoger dan begroot. Dit is met name het gevolg van hogere personeelskosten door:

- De CAO-verhoging PO en VO;
- Meer dan begrote externe inhuur (in verhouding duurder dan personeel in loondienst) als gevolg van het niet kunnen vervullen van vacatures en ziekteverzuim, € 648k meer in 2025;

- Huisvestingslasten zijn hoger, vooral door meer onderhoud, hogere schoonmaakkosten en eenmalige lasten inzake het project scholenschuif.

De financiële baten en lasten zijn € 238k lager dan begroot als gevolg van de daling van het rentepercentage voor de bij Schatkistbankieren ondergebrachte liquide middelen.

Ten opzichte van 2024 is het resultaat over 2025 € 1,3 miljoen positiever. Dit is met name het gevolg van de indexatie van Rijksbijdragen forsler was dan de toename van (personeels) kosten.

De baten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 toegenomen met € 12,3mln. Dit is met name te verklaren door:

- hogere basisbekostiging als gevolg van compensatie door middel van indexatie (zowel prijzen als lonen);
- hogere bekostiging Nieuwkomers/asielzoekers in 2024;
- hogere overige opbrengsten, o.a. ouderbijdragen en gratis maaltijden.

De toename van de lasten met € 9,6mln. wordt met name veroorzaakt door:

- Fors hogere personeelslasten (= € 6,6mln.) als gevolg van de CAO-verhoging (4,9%) en meer medewerkers. Daarnaast was er in 2025 fors meer inhuur, wat hogere kosten met zich mee brengt dan personeel in loondienst.
- Afschrijvingslasten zijn licht toegenomen, zo'n € 197k meer in 2025 dan in 2024.
- De huisvestingslasten zijn in 2025 toegenomen met name door Energie en Onderhoud.
- De overige lasten zijn toegenomen met € 1,6mln. ten opzichte van 2024 als gevolg van combinatie factoren. De lasten zijn op verschillende thema's toegenomen door incidentele zaken, zoals bijvoorbeeld de SARO-personeelsdag als indexatie van kosten.
- De afname van de financiële baten en lasten is met name het gevolg van rentedaling in 2025, van 3,67% eind 2024 naar 1,93% eind 2025

3.10. Enkelvoudige balans per 31 december 2025(na resultaatbestemming)

		Enkelvoudig 31-12-2025	Enkelvoudig 31-12-2024
B1	Balans		
	Vaste Activa	€	€
1.1	Immateriele vaste activa	180.482	242.283
1.1.5	Overige	180.482	242.283
1.2	Materiële vaste activa	46.036.609	43.843.736
1.2.1	Gebouwen en terreinen	28.452.115	25.678.634
1.2.2	Inventaris en apparatuur	16.066.928	16.881.771
1.2.3	Andere bedrijfsmiddelen	765.566	792.036
1.2.4	In uitvoering en vooruitbetalingen	752.000	491.295
	Viottende Activa		
1.5	Vorderingen	9.006.217	5.888.710
1.5.1	Debiteuren	194.978	766.870
1.5.2	Vorderingen op groepsmaatschappijen	141.585	-
1.5.3	OCW	-	203.487
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	278.700	476.756
1.5.6	Overige overheden	4.179.882	1.299.968
1.5.7	Overige vorderingen (vorderingen)	1.404.932	1.060.680
1.5.8	Overlopende activa	2.806.140	2.080.949
1.7	Liquide middelen	69.424.240	71.549.124
1.7.1	Kasmiddelen	4.235	13.816
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	69.200.858	71.318.036
1.7.3	Deposito's	219.147	216.810
1.7.4	Overige	-	462
	Totaal Activa	124.647.549	121.523.852
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	82.242.721	81.170.408
2.1.1	Algemene reserve	22.949.437	20.828.563
2.1.2	Bestemmingsreserve (Publiek)	55.707.090	56.381.112
2.1.3	Bestemmingsreserve (Privaat)	3.586.194	3.960.734
2.2	Voorzieningen	9.350.554	8.504.663
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	9.350.554	8.504.663
2.4	Kortlopende schulden	33.054.274	31.848.781
2.4.2	Schuld gemeente	2.480.707	1.824.179
2.4.3	Crediteuren	462.138	4.733.123
2.4.4	OCW (Kortlopende schulden)	488.977	492.495
2.4.7	Belastingen en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	640.399	630.790
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10	De overlopende passiva	20.714.272	16.418.990
	Totaal Passiva	124.647.549	121.523.852

3.11. Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

B2	Staat van baten en lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025
3	Baten	€	€
3.1	Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333
3.5	Overige baten	9.027.227	6.889.052
	Totaal baten	227.817.076	217.011.243
4	Lasten	€	€
4.1	Personeelslasten	179.273.478	176.996.010
4.2	Afschrijvingen	6.204.632	6.425.665
4.3	Huisvestingslasten	15.174.745	13.475.486
4.4	Overige lasten	27.535.091	26.994.842
	Totaal lasten	228.187.946	223.892.004
	Saldo baten en lasten	-370.870	-6.880.761
5	Financiële baten en lasten	1.443.181	1.733.970
	Totaal resultaat	1.072.312	-5.146.790

3.12. Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2025

Kasstroomoverzicht	31-12-2025	31-12-2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	€	€
Saldo baten en lasten	-370.870	-3.494.545
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.204.633	6.007.518
Mutaties voorzieningen	845.891	2.425.068
<u>Mutaties werkkapitaal</u>		
- Vorderingen	-3.117.508	-115.674
- Kortlopende schulden	1.205.493	315.969
Totaal	4.767.640	5.138.336
Ontvangen interest	1.734.539	1.305.423
Betaalde interest	-38.547	-49.785
	1.695.992	1.255.638
Totaal kasstroom uit operationele taken	6.463.632	6.393.974
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-8.479.976	-9.323.961
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-387
Investerings in immateriële vaste activa	-	-
Financiële vaste activa	-	8.568.771
Overige	-108.539	6.168
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.588.515	-749.409
Mutaties liquide middelen	-2.124.883	5.644.564
Verloop liquide middelen		
Stand liquide middelen per 01-01	71.549.124	65.904.560
Mutaties boekjaar liquide middelen	-2.124.883	5.644.564
Stand liquide middelen per einde periode	69.424.240	71.549.124

3.13. Grondslagen voor waardering van de enkelvoudige jaarrekening 2025

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2025 van de Stichting. De financiële gegevens van SARO zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gewaardeerd op basis van hun juridische vorm.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de onderneming invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

3.14. Toelichting op de enkelvoudige balans

Activa

Immateriële vaste activa

1.1.5	Activa	Immateriële vaste activa
		software
	Historische kostprijs 1-1-2025	394.922
	Cum. afschrijving 1-1-2025	152.639
	Boekwaarde 1-1-2025	242.283
	Investerings 2025	-
	Afschrijvingen 2025	61.801
	Desinvesteringen 2025	-
	Desinvesteringen afschrijvingen 2025	-
	Mutatie boekwaarde	-
	Historische kostprijs 31-12-2025	394.922
	Afschrijving t/m 31-12-2025	214.440
	Boekwaarde 31-12-2025	180.482

De immateriële vaste activa worden in 5 jaar afgeschreven.

Materiële vaste activa

Activa	1.2.1	1.2.1	1.2.2.a	1.2.2.b + 1.2.3	1.2.4	1.2
	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere bedrijfsmiddelen	In uitvoering en vooruitbetalingen	Materiële vaste activa
Historische kostprijs 31-12-2024	38.331.769	602.552	38.621.232	2.846.625	491.295	80.891.1
Cumulatieve afschrijving 31-12-2024	13.255.689	-	21.739.460	2.054.589	0	37.049.1
Boekwaarde 31-12-2024	25.076.081	602.552	16.881.771	792.036	491.295	43.843.735
Investerings 2025	5.116.187	-	2.445.977	165.813	752.000	8.479.976
Afschrijvingen 2025	2.310.048	-	3.632.377	200.408	-	6.142.833
Desinvesteringen 2025	171.802	-	-	-	-	171.802
Desinvesteringen afschrijvingen 2025	19.408	-	-	-	-	19.408
Overige mutaties	119.738	-	371.557	-	-491.295	-
Mutatie boekwaarde	2.773.483	-	-814.843	-26.470	260.705	2.192.874
Historische kostprijs 31-12-2025	43.395.892	602.552	41.438.766	3.012.438	752.000	89.201.648
Cumulatieve afschrijving 31-12-2025	15.546.329	-	25.371.837	2.246.872	-	43.165.039
Boekwaarde 31-12-2025	27.849.563	602.552	16.066.928	765.566	752.000	46.036.609

De waarde van de materiële vaste activa is toegenomen met circa € 2,2 mln. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de investeringen ten aanzien van groot onderhoud dat in 2025 heeft plaatsgevonden aan gebouwen.

Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
1.5.1	Debiteuren	194.978	766.870
1.5.2	Vorderingen op groepsmaatschappijen	141.585	-
1.5.3	OCW	-	203.487
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	278.700	476.756
1.5.6	Overige overheden	4.179.882	1.299.968
1.5.7	Overige vorderingen (vorderingen)	1.404.932	1.080.680
1.5.8	Overlopende activa	2.806.140	2.080.949
	Vorderingen	9.006.217	5.888.710

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vorderingen zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met € 3,1mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de vorderingen op overige overheden. Dit betreft een aantal vorderingen op de gemeente met betrekking tot nog af te wikkelen huisvestingsprojecten.

Overlopende activa heeft met name betrekking op vorderingen UWV (€ 443k), het nog te ontvangen bedrag (€ 224k) ten aanzien van de projectsubsidie Techtown en borg huurpanden (€ 62k).

Liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
1.7.1	Kasmiddelen	4.235	13.816
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	69.200.858	71.318.036
1.7.3	Deposito's	219.147	216.810
1.7.4	Overige	-	462
	Liquide Middelen	69.424.240	71.549.124

De liquide middelen zijn allen direct opvraagbaar, met uitzondering van de deposito's. De overtollige liquide middelen op bankrekeningen zijn ondergebracht bij Schatkistbankieren. Voor een nadere toelichting op de mutaties in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

Passiva

Eigen vermogen

	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Eindstand per 31-12-2024	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
2.1.1	Algemene Reserve (publiek)	19.059.823	1.768.740	20.828.563	2.120.874	22.949.437
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	59.329.389	-2.948.277	56.381.112	-674.022	55.707.090
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	3.954.489	6.245	3.960.734	-374.540	3.586.194
		82.343.702	-1.173.292	81.170.408	1.072.312	82.242.721

Het eigen vermogen van SARO neemt met circa € 1,1 mln. toe als gevolg van het positieve resultaat van € 1.072K dat over 2025 gerealiseerd is.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve publiek weergegeven:

2.1.2	Verdeling bestemmingsreserve(publiek)	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Beginstand per 1-1-2025	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
	Onderwijs- & Organisatieontwikkeling (NPO)	11.100.902	-4.713.180	6.387.722	-871.972	5.515.750
	Achterstandsgelden -digitalisering- (NPO)	6.482.499	-247.146	6.235.353	-667.193	5.568.160
	Internationale Schakelklassen	2.062.220	-474.506	1.587.714	-311.981	1.275.733
	Personeel	3.667.354	-837.740	2.829.614	-332.273	2.497.341
	Sociaal plan	1.900.000	-	1.900.000	-	1.900.000
	ICT- Harmonisatie	-	3.324.295	3.324.295	-1.666.278	1.658.017
	Onderhoud	34.116.413	-	34.116.413	3.175.675	37.292.088
		59.329.388	-2.948.277	56.381.112	-674.022	55.707.090

De bestemmingsreserves Onderwijs- & Organisatieontwikkeling, Achterstandsgelden - digitalisering- en Internationale Schakelklassen zijn in 2025 gemuteerd op basis van eerder gestelde bestedingsdoelen en zullen conform deze doelstellingen komend jaar besteed worden. Niet in 2026 bestede middelen zullen, met uitzondering van de achterstandsgelden digitalisering, ten gunste komen van de algemene reserve, tenzij in uitzonderingsgevallen anders wordt besloten.

Als gevolg van de fusie dient het ICT-landschap van SARO geharmoniseerd te worden. Voor dit programma is in 2024 een bedrag van € 3,6 miljoen vrijgemaakt vanuit de algemene reserve. Dit programma is in 2024 gestart en zal in 2026 afgerond worden. De bestedingen van € 1.666k in 2025 zijn onttrokken aan deze bestemmingsreserve.

Voor toekomstig onderhoud is een bestemmingsreserve onderhoud opgenomen als gevolg van de verwerking van onderhoud op basis van de componentenmethode.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve privaat weergegeven:

2.1.3	Verdeling Bestemmingsreserve (privaat)	Beginstand per 1-1-2024	Resultaat Boekjaar 2024	Beginstand per 1-1-2025	Resultaat Boekjaar 2025	Eindstand per 31-12-2025
	Algemeen	1.468.639	-	1.468.639	-	1.468.639
	Jurrewitz	1.533.881	-110.000	1.423.881	-104.468	1.319.413
	Schoolfonds	523.454	-	523.454	-381.208	142.246
	Kantines	428.515	116.245	544.760	111.136	655.896
		3.954.489	6.245	3.960.734	-374.540	3.586.194

De bestemmingsreserves privaat zijn gemuteerd op basis van de eerder vastgestelde bestedingsdoelen.

Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	31-12-2025	31-12-2024
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	9.350.556	8.504.663
	Voorzieningen	9.350.556	8.504.663

Onderstaand een nadere uitsplitsing van de personeelsvoorzieningen:

Voorzieningen	Stand per 1-1-2025	Dotatie 2025	Onttrekking 2025	Vrijval	Stand per 31-12-2025	Kortlopend <1 Jaar	Langlopend >1 Jaar
Jubilea	1.276.469	197.294	228.919	68.836	1.176.008	138.767	1.037.241
Spaarverlof	22.891	849	-	-	23.740	23.740	-
Langdurig zieken	2.186.109	3.941.720	2.523.533	499.747	3.104.549	1.677.680	1.426.869
Wachtgeld	192.644	133.037	194.217	-	131.465	97.621	33.844
Participatiefonds WW	120.694	104.563	120.694	-	104.564	22.140	82.424
Voorziening WGA-ERD	1.881.188	-	365.816	405.774	1.109.599	312.654	796.945
Levensfasebew.pers.bel. LPB	2.305.508	1.282.603	762.109	-	2.826.002	443.117	2.382.885
Voorziening WAB transitievergoeding	519.160	1.001.002	645.534	-	874.628	180.316	694.312
Totaal	8.504.663	6.661.069	4.840.822	974.356	9.350.554	2.896.035	6.454.519

De voorzieningen zijn toegenomen met € 846K. Dit wordt met name veroorzaakt door de in 2025 nieuwgevormde voorziening WAB-transitievergoeding PO van € 154k en door de harmonisatie van de voorziening langdurige zieken voor medewerkers die onder de CAO-PO vallen conform de systematiek die al voor de medewerkers die onder de CAO-VO van toepassing was.

De voorziening WGA-ERD neemt daarentegen af door een vrijval van € 406k boven op de onttrekkingen.

De voorziening voor levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) is in 2025 met € 520K toegenomen ten opzichte van 2024, doordat het saldo opgebouwde uren is toegenomen.

Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
2.4.2	Schulden gemeente	2.480.707	1.824.179
2.4.3	Crediteuren	462.138	4.733.123
2.4.4	OCW	488.977	492.495
2.4.7	Belastingen en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.8	Schulden terzaken pensioenen	640.399	630.790
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10	De overlopende passiva	20.714.272	16.418.990
	Kortlopende schulden	33.054.274	31.848.781
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	7.447.754	6.644.683
2.4.7.2	Omzetbelasting	12.340	11.129
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	807.687	725.916
	Belasting en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
2.4.9.2	Overige kortlopende schulden	-	367.477
	Overige kortlopende schulden	-	367.477
2.4.10.1	Vooruitontvangen ouderbijdragen	331.111	322.688
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidie OCW	5.895.732	6.869.888
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	1.270.350	493.892
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	6.608.511	5.871.454
2.4.10.8	Overig	6.608.568	2.861.067
	Overlopende passiva	20.714.272	16.418.990

De kortlopende schulden zijn toegenomen met circa € 1,2 mln. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de toename van de schulden aan gemeente met circa € 650K inzake het afronden en afwikkelen van huisvesting projecten.

Het saldo van openstaande crediteuren neemt in 2025 met € 4,3 mln. af, tegenover saldo uit 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door de systeemmigratie per 1-1-2026. Medio december is gestopt met de verwerking van inkoopfacturen in het oude systeem. Deze zijn voor de procuratie workflow geregisterd in het nieuwe systeem en overgeboekt naar de overlopende passiva. Deze post neemt hierdoor met € 3,8 miljoen toe t.o.v. 2024. Daarnaast zijn i.v.m. de systeemovergang alle nog openstaande crediteuren per 31-12-2025 zoveel mogelijk betaald, om zo min mogelijk openstaande crediteuren te moeten migreren.

De belastingen en premies sociale verzekering vormen samen de schuld aan de Belastingdienst die in januari 2026 is betaald. Ten opzichte van 2024 is dit bedrag met circa € 886k toegenomen.

De overlopende passiva nemen toe met circa € 4,3 miljoen. Dit komt met name door de andere verwerking van facturen door de systeemmigratie, zoals hiervoor toegelicht.

De schuld inzake vakantiegeld en -dagen is in 2025 toegenomen. Dit is o.a. het gevolg van de CAO-verhoging die ook doorwerkt in de tarieven die gehanteerd worden voor reservering voor vakantiegeld en -dagen.

De overige overlopende passiva bestaat met name uit de reservering van kosten die 2025 betreffen (313K), nog te besteden VPOVO-subsidie (€ 1,1 mln.), nog te realiseren gemeentelijke projecten(907K) en nog te betalen kosten (€ 2,2 mln.)

3.15. Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Baten

3.1	Rijksbijdragen	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/LNV	198.600.278	190.796.613	179.720.994
3.1.2	Overige subsidies OCW	11.269.477	11.652.854	17.649.301
3.1.3	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	2.421.541	1.873.391	2.527.353
	Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858	199.897.648
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	6.301.164	2.935.885	6.888.897
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	197.389	2.863.448	516.824
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333	7.405.721
3.5	Overige baten			
3.5.1	Verhuur	848.206	865.650	973.744
3.5.2	Detachering personeel	721.096	445.534	506.083
3.5.5	Ouderbijdragen	1.932.238	1.578.858	1.667.488
3.5.6	Overige (overige baten)	5.525.687	3.999.009	5.168.085
	Overige baten	9.027.227	6.889.051	8.315.400

De realisatie van de Rijksbijdragen is hoger dan de begroting en 2025. Dit is het gevolg van een hogere indexatie dan begroot van de Basisbekostiging.

Daarnaast zijn de overige rijkssubsidies zoals Nieuwkomers, School en Omgeving en Verbetering Basisvaardigheden hoger.

In 2025 is er meer gedetacheerd dan begroot en in 2024 gerealiseerd. Er zijn meer detacheringen geweest bij andere organisaties en samenwerkingsverbanden.

De ouderbijdragen zijn hoger dan begroot. Dit betreft zowel de vrijwillige ouderbijdragen als

bijdragen van ouders voor schoolreizen. Deze eerste zijn gezien het vrijwillige karakter voorzichtig begroot.

Onderstaand is de specificatie van de overige overige baten openomen:

3.5.6	Overige (Overige baten)	2025	2024
	Leermiddelen	10.383	3.544
	Opbrengsten Kantine	498.347	433.641
	Horecavakschool keuken/restaurant	120.922	93.159
	Bijdrage van Koers VO en scholen aan OPDC	2.255.728	2.635.569
	Baten Expertisecentrum	172.413	87.336
	OSR	606.044	297.300
	Div.projecten (PO-VO, Erasmus Plus e.d.)	289.432	306.390
	STO Zuid	543.875	667.192
	Project schoolmaaltijden	779.372	518.588
	Overig	249.169	125.366
	Totaal	5.525.687	5.168.085

De gerealiseerde overige baten zijn € 370k hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door € 260k hoger opbrengsten ontvangen vanuit het project schoolmaaltijden en toegenomen baten vanuit de OSR-subsidie circa € 309K.

Lasten

Personeelslasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
	2025	2025	2024
Lonen en salarissen	159.261.660	159.192.243	151.824.955
Overige personele lasten	22.285.896	17.985.667	22.447.908
Af: uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965
Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	172.625.898
Uitsplitsing			
Brutolonen en salarissen	114.926.148	159.192.243	108.598.857
Sociale lasten	19.777.841	-	17.914.385
Pensioenpremies	24.557.671	-	25.311.713
Lonen en salarissen	159.261.660	159.192.243	151.824.955
Dotaties personele voorzieningen	1.374.817	-	3.919.011
Personeel niet in loondienst	13.673.188	17.985.667	14.005.354
Overige personele lasten	7.237.891	-	4.523.543
Overige personele lasten	22.285.896	17.985.667	22.447.908
Af: uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965
Uitkeringen	-2.274.078	-181.900	-1.646.965

De lonen en salarissen zijn met bijna 4,7% toegenomen ten opzichte van 2024. Dit ligt in lijn met de CAO-verhoging 2025 van 4,9%. De totale post lonen en salarissen komt nagenoeg overeen met de begroting.

Ten opzichte van de begroting zijn de overige personele lasten hoger. Dit is het gevolg van meer dan begrote inzet van externe inhuur als gevolg van ziektevervanging en het niet kunnen vervullen van vacatures en niet begrote overige personele lasten.

De dotaties aan de personele voorzieningen werden in 2025 niet begroot. De afname van de dotatie ten opzichte van 2024 wordt met name veroorzaakt door de harmonisatie van de gevormde voorzieningen volgens CAO-VO.

Onder de overige personele lasten zijn de kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, scholing, werkkostenregeling, personeelsactiviteiten, reiskosten, uitkeringskosten e.d. opgenomen.

Onderstaand is het gemiddeld aantal werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband opgenomen. Er waren geen werknemers werkzaam in het buitenland.

Personeelsformatie (fte)	2025	2024
DIR	104	98
OOP	458	458
OP	1.054	1.065
Totaal	1.616	1.621

4.2	Afschrijvingen	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.2.1	Immateriele vaste activa	61.801	61.801	64.451
4.2.2	Materiele vaste activa	6.142.831	6.363.865	5.943.067
	Afschrijvingen	6.204.632	6.425.666	6.007.518

De afschrijvingslasten van immateriële vaste activa liggen in de lijn met begroting 2025 en realisatie 2024.

De afschrijvingslasten van de materiële vaste activa blijven achter op begroting. Dit wordt deels veroorzaakt doordat niet alle geplande investeringen zijn gerealiseerd en investeringen soms later in het jaar hebben plaatsgevonden dan begroot.

4.3	Huisvestingslasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.3.1	Huur	2.330.238	2.261.352	2.301.751
4.3.3	Onderhoud	4.374.954	3.093.114	4.005.800
4.3.4	Energie en water	3.658.274	3.971.033	3.490.474
4.3.5	Schoonmaakkosten	3.940.453	3.273.168	3.519.058
4.3.6	Heffingen	358.907	580.760	427.791
4.3.7	Overige (huisvestingslasten)	511.918	296.060	824.328
	Huisvestinglasten	15.174.745	13.475.487	14.569.201

De huisvestingslasten zijn circa € 1,7mln hoger dan begroot en zijn ten opzichte van 2024 €605k toegenomen. De toename van de huisvestingslasten wordt met name veroorzaakt door circa € 370k meer kosten voor onderhoud, hogere energielasten van €167K en toename van schoonmaakkosten €421K.

4.4	Overige lasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
4.4.1	Administratie en beheerslasten	4.031.344	3.515.291	3.897.038
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	10.722.482	10.227.913	9.912.341
4.4.4	Overige (overige lasten)	12.781.265	13.251.638	12.101.318
	Overige lasten	27.535.091	26.994.842	25.910.697
	Specificatie honorarium			
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	258.546	260.000	234.672
	Accountantlasten	258.546	260.000	234.672

De overige lasten liggen hoger dan begroot en zijn circa € 1,6 miljoen hoger dan in 2024.

Deze toename wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen van circa €810k en de toename van overige overige kosten met circa €680k.

Onderstaand is een specificatie van de overige overige lasten opgenomen:

4.4.4. Overige lasten	Realisatie	Realisatie
	2025	2024
Afboeking oninbare vorderingen	375.368	-
Kabeltelevisie en overige rechten	10.327	9.555
Abonnementen	90.206	52.597
Contributies	594.806	567.194
Representatie	31.710	48.924
Medezeggenschap- en ouderraad	27.097	27.237
Verzekeringen	617.906	163.554
Sportdag en vieringen	34.989	38.380
Reizen en excursies	1.385.704	1.372.914
Leerlingen met extra zorg	635.347	596.307
Vervoersmiddelen	32.150	35.496
Leerlingkantine en automaten	426.277	317.397
Leerlingactiviteiten	2.852.943	1.690.833
Bijzondere lasten	742.979	656.326
Gesubsidieerde overige lasten	4.923.456	6.524.605
Totaal	12.781.265	12.101.318

De overige overige lasten nemen toe met circa € 680k. Dit wordt met name veroorzaakt door een afboeking van oninbare vorderingen van € 375k. Daarnaast heeft er een harmonisatie (PO/VO) plaatsgevonden voor de verzekeringen, waardoor de premies zijn gestegen en is er een aanvullende verzekering afgesloten, waardoor de verzekeringslasten zijn toegenomen en iets anders gepresenteerd zijn dan in 2024. De lasten voor leerlingactiviteiten nemen toe met ruim €1,1 mln. dit moet echter in samenhang gezien worden met de afname van de gesubsidieerde overige lasten van € 1,6 mln.

Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria in rekening gebracht (bedragen € incl. BTW):

2025	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole) voorgaande jaren	102.987
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole) huidige jaar	134.499
Andere niet controle diensten	21.060
Fiscale advisering	-
Totaal	258.546

2024	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Van Ree Accountants B.V.
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole)	162.008	15.250
Andere controle werkzaamheden	54.390	3.025
Andere niet controle diensten		
Fiscale advisering		
Totaal	216.398	18.275

Financiële baten en lasten

	Financiële baten en lasten	Realisatie	Begroot	Realisatie
		2025	2025	2024
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rentebaten	1.481.728	1.750.000	2.371.039
5.5	Rentelasten	-38.547	-16.030	-49.785
	Financiële baten en lasten	1.443.181	1.733.970	2.321.254

De financiële baten zijn in 2025 afgenomen en lager dan begroot door een dalende rente op liquide middelen die zijn ondergebracht bij Schatkistbankieren. De omvang van de liquide middelen is eveneens gedaald ten opzichte van 2024.

3.16. WNT- verantwoording 2025 SARO

De WNT is van toepassing op SARO. Het voor SARO toepasselijke bezoldigingsmaximum voor het onderwijs is voor 2025 vastgesteld op € 246.000 gebaseerd op de bezoldigingsklasse G.

Deze klasse is gebaseerd op basis van de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	9 punten
Gemiddeld aantal leerlingen	4 punten
Gewogen aantal onderwijssoorten	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten	18 punten

Bezoldiging topfunctionarissen

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

2025	L. Civile	J. Kester
Functiegegevens	voorzitter college van bestuur	vicevoorzitter college van bestuur
Klasse	G	G
Aanvang en einde functieervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	€ 196.705	€ 180.754
Beloning betaalbaar op termijn	€ 23.685	€ 23.577
Pensioen/NP	€ 22.548	€ 22.548
AOP	€ 1.137	€ 1.029
IPAP		€ -
Overig		
Subtotaal	€ 220.390	€ 204.331
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2025	€ 246.000	€ 246.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt
Totale bezoldiging	€ 220.390	€ 204.331
Bedrag van de overschrijding	nvt	nvt
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt
Gegevens 2024	L. Civile	J. Kester
Aanvang en einde functieervulling 2024	01/01 - 31/12	00/01 - 00/01
Deeltijdfactor in fte	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	€ 181.370	€ 166.603
Beloning betaalbaar op termijn	€ 23.659	€ 23.614
Subtotaal	€ 205.029	€ 190.217
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2024	€ 233.000	€ 233.000
Totale bezoldiging 2024	€ 205.029	€ 190.217

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

2025	M.H. de Haas	H.H.H. Wieleman	S. de Leeuw	E.C. Lafeber	W.M.H. Aendekerk	E.J.M. van Laak	A. Imambaks	P.H.J. Vrancken
Functiegegevens	vz RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-15/04	01/01-30/06	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging								
Bezoldiging	29.520	19.680	5.661	9.759	19.680	19.680	19.680	19.680
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	7.077	12.199	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2025	29.520	19.680	5.661	9.759	19.680	19.680	19.680	19.680
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2024								
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging	25.422	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300
Totale bezoldiging 2024	25.422	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948	16.948

3.17. Verbonden Partijen

	Verbonden partijen	Juridisch	Statutaire zetel	Code	Consolidatie	Eigen vermogen	Resultaat	art 2:403 BW
Beslissende zeggenschap	Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam	Stichting	Rotterdam	4	100%	€ 4.877.087	€ -490.851	nee
Geen beslissende zeggenschap	PPO	Stichting	Rotterdam	4				
Geen beslissende zeggenschap	SPOW	Stichting	Naaldwijk	4				
Geen beslissende zeggenschap	Samenwerkingsverband Koers VO	Vereniging	Rotterdam	4				
Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige								

3.18. Gesegmenteerde gegevens

Binnen SARO is er sprake van activiteiten binnen het PO en VO. In onderstaande tabellen zijn de gegevens voor PO en VO separaat inzichtelijk gemaakt.

B2	Staat van baten en lasten PO	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Verschil realisatie '25 vs. '24
3	Baten	€	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen	69.629.665	67.506.162	66.774.844	2.854.821
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.174.399	2.890.471	3.617.043	-442.644
3.5	Overige baten	2.056.368	1.308.370	1.528.602	527.766
	Totaal baten	74.860.432	71.705.004	71.920.490	2.939.942
4	Lasten	€	€	-	€
4.1	Personeelslasten	60.978.586	59.602.468	61.345.036	-366.450
4.2	Afschrijvingen	2.352.920	2.335.348	1.865.842	487.078
4.3	Huisvestingslasten	4.568.351	3.915.797	4.531.690	36.661
4.4	Overige lasten	8.303.950	8.828.028	7.932.730	371.220
	Totaal lasten	76.203.807	74.681.642	75.675.298	528.509
	Saldo baten en lasten	-1.343.374	-2.976.638	-3.754.808	2.411.434
5	Financiële baten en lasten	510.410	608.650	544.773	-34.363
	Totaal resultaat	-832.964	-2.367.988	-3.210.036	2.377.071

B2	Staat van baten en lasten VO	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen	142.661.632	136.816.696	133.122.804
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.324.154	2.908.862	3.788.677
3.5	Overige baten	6.970.859	5.580.682	6.786.798
	Totaal baten	152.956.644	145.306.239	143.698.279
4	Lasten	€	€	-
4.1	Personeelslasten	118.294.892	117.393.542	111.280.861
4.2	Afschrijvingen	3.851.713	4.090.317	4.141.675
4.3	Huisvestingslasten	10.606.394	9.559.689	10.037.512
4.4	Overige lasten	19.231.141	18.166.814	17.977.968
	Totaal lasten	151.984.139	149.210.361	143.438.016
	Saldo baten en lasten	972.505	-3.904.122	260.263
5	Financiële baten en lasten	932.772	1.125.320	1.776.481
	Totaal resultaat	1.905.276	-2.778.802	2.036.744

3.19. Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2026 heeft de instelling een nieuw geïntegreerd bedrijfsvoeringssysteem voor HR- en financiële processen in gebruik genomen. De implementatie van dit systeem is na balansdatum afgerond. Deze gebeurtenis heeft geen invloed op de cijfers zoals gepresenteerd in de jaarrekening over het boekjaar 2025, maar draagt naar verwachting bij aan een verdere professionalisering en efficiëntie van de bedrijfsvoering in de komende jaren.

3.20. Ondertekening

Rotterdam, 28 mei 2026

College van Bestuur

L. Civile, voorzitter

J. Kester, vicevoorzitter

Raad van Toezicht

M.B. de Haas, voorzitter

E.J.M. van Laak, vicevoorzitter

W.M.H. Aendekerk – Folge

P.H.J. Vrancken

A.J. Imambaks

E.G. Wenink

E. Nuninga

H.H.H. Wieleman

Stichting Samen Ambitieuus Rotterdams Onderwijs
Statutair gevestigd te Rotterdam, Linker Rottekade 292

3.21. Overige gegevens

Statutaire regeling inzake bestemming resultaat

Er zijn geen specifieke bepalingen inzake de resultaatbestemming, anders dan bij vereffening als gevolg van ontbinding en vereffening van de stichting.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

4.1. Nevenfuncties Leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur

Raad van Toezicht

Naam	Werkzaam als	Nevenfuncties	Datum benoeming	Datum aftreden
De heer Martijn (M.B.) de Haas Voorzitter	• Directeur investeringen Teslin Capital Management	• Voorzitter van de Raad van Toezicht van SARO • Vice-voorzitter Raad van Toezicht Aafje Thuiszorg Huizen Zorgshotels	01-01-2016	01-07-2026
Mevrouw Liesbeth (E.J.M.) van Laak Vicevoorzitter	• Directeur en docent bij Erasmus Governance Institute (EUR) • Trainer in de Beroepsopleiding Advocaten en de Beroepsopleidingen Notariaat • Teamcoach bij EY • Partner bij Metis governance en leadership	• Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van SARO • Bestuur van de Vereniging Commissarissen en Toezichthouders Erasmus	01-06-2021	01-07-2028
Mevrouw Wendy (W.M.H.) Aendekerk Lid (op voordracht GMR PO)	• HR Directeur Incluzio	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam	01-11-2022	01-11-2030
Mevrouw Anoesjka (A.J.) Imambaks Lid	• Directeur Bara Box BV • Directeur Maid at Home BV • Directeur Noble House Collective BV	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam • Lid Raad van Toezicht Internationaal Filmfestival Rotterdam (IFFR) • Lid Raad van Advies- voor goed agency Rotterdam • Lid Raad van Toezicht SWV Primair Onderwijs Amsterdam Diemen	16-02-2021	01-02-2029
De heer Ed (E.C.) Lafeber Lid	• - (gepensioneerd)	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam • Voorzitter van de Raad van Toezicht van het Hospice Hoeksche Waard	01-01-2016	01-07-2025

Mevrouw Stytia (S.J.) de Leeuw Lid	• Senior Onderwijsadviseur CED-groep onderwijsadvies en-ontwikkeling	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Lid werkveldraad en examencommissie Master Educational Leadership bij SUAS- Schouten & Nelissen • Lid van Bestuur Learning for Life Bali	01-09-2021	16-04-2025
De heer Peter (P.H.J.) Vrancken Lid (op voordracht GMR VO)	• Kwartiermaker versterking beroepsonderwijs Alphen aan den Rijn	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Voorzitter van de Raad van Toezicht Nationaal Onderwijsmuseum • Voorzitter van de Raad van Toezicht van de Gooise Scholen Federatie • Voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Klasse in Gouda • Voorzitter stichting Federatief • Lid verschillende accreditatie-commissies voor de pedagogische faculteit van de Hogeschool van Amsterdam	01-06-2021	01-07-2028
De heer Huub (H.H.H.) Wieleman Lid	• Zelfstandig adviseur	• Lid van de Raad van Toezicht van SARO • Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam • Lid en vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woonstad Rotterdam woningcorporatie • Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Capri Hartrevalidatie te Rotterdam • Lid Raad van Commissarissen van CityKids jeugdzorg Rotterdam en Den Haag • Lid van het bestuur VSN Stichtingen te Driebergen	01-06-2018	01-07-2026

College van Bestuur

Naam	Werkzaam als	Nevenfuncties
De heer drs. Lorenzo (L.) Civile	Voorzitter College van Bestuur SARO	Lid Raad van Toezicht Rijndam Revalidatie (voorzitter auditcommissie) Nevenfuncties uit hoofde van de functie: • Voorzitter Bestuur van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam • Voorzitter Bestuur FOKOR • Voorzitter ALV FOKOR • Vicevoorzitter Sectorkamer VO Rotterdam • Voorzitter VO-MBO NPRZ overleg • Voorzitter bestuurlijk overleg Sterk Techniek Onderwijs (STO) • Lid bestuur van Playing for Success Rotterdam (tot einde Q4 2025) • Lid Themacommissie Bedrijfsvoering en Goed Werkgeverschap VO-Raad (Start Q4 2025)
Mevrouw Jasmijn (J.) Kester, MEM	Vicevoorzitter College van Bestuur SARO	Lid Raad van Commissarissen Vidomes Nevenfuncties uit hoofde van de functie: • Vicevoorzitter Bestuur van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam • Voorzitter Verenigingscommissie Onderwijskwaliteit PO-Raad • Penvoerder en voorzitter BROS (Brede Opleidingsschool Rotterdam) • Bestuurslid OSR (Opleidingsschool Rotterdam) • Bestuurslid Onderwijsregio PO Rotterdam • Bestuurslid Onderwijsregio VO-MBO Rotterdam • Lid ALV FOKOR VO Rotterdam • Lid Sectorkamer PO Rotterdam • Lid ALV Koers VO (Samenwerkingsverband VO Rotterdam) • Lid Agendacommissie Kwaliteit PPO (Samenwerkingsverband PO Rotterdam) • Lid kerngroep Taskforce Dekkend Netwerk Rotterdam • Lid adviesraad Edu-V

4.2. Instellingscodes

PO-scholen

Instellingscode	School
03AF	Bergkristal (SBO)
03GE	Prinses Margriet/Podium
04FI	Prinses Julianaschool
05SR	Kindcentrum Talma
14KP-02	Quadratum
06NO	Nieuwe Park Rozenburg
07ZC	IKC De Driemaster
08AO	De Fontein
08GN	KC Het Oude Westen
08UY	Onze Wereld
09EB	IKC Nova -SBO
09CW-00	De Regenboog
09CW-02	KC De Stern
09TC	ICK Nova - BO
14KP-01	Schakelklassen

Instellingscode	School
10MO	IKC Albert Plesman
11BY	IKC Cornelis Haak
11OS	KC De Buskes
12XS	Mozaïek
13DM	IKC De Ark
06RV	KC De Vlinder – SBO
13NX	KC De Vlinder – BO
14CL	Waalse school
14FG	IKC De Lis
14HY	Arentschool
14KP-00	Juliana van Stolbergschool
15FO	Koningin Wilhelminaschool
24PA	Kindcentrum De Stelberg
27XK	IKC Het Spectrum

VO-scholen

Instellingscode	Subvestiging	School
02VG Unie Noord	02VG00	De Theaterhavo/vwo
	02VG03	Codarts Lyceum
	02VG04	Mavo Centraal
	02VG05	Experience college
	02VG08	Rotterdam Designcollege
	02VG10	RDC-ISK
	02VG11	Horeca Vakschool Rotterdam
	02VG14	Montessori Mavo Rotterdam
	02VG15	Toorop Mavo
	02VG17	MEX010 - Dé mavo voor Expressie
	02VG22	Lyceum Kralingen
	02VG25	Vak College Hillegersberg
05XJ Het Lyceum Rotterdam	05XJ00	Het Lyceum Rotterdam
17KY Roncalli Mavo	17KY00	Roncalli Mavo
17YF Zuiderpark	17YF00	Zuiderpark College
	17YF02	Young Rotterdam
23YU Nova Collega	23YU00	Veenoord
	23YU01	Zuidrand School voor sport & lifestyle
	23YU02	Montfort College
	23YU08	Dalton Rotterdam Palmentuin
29VX Het Praktijkcollege Zuidwijk	29VX00	HPC Zuidwijk
29VW Het Praktijkcollege Charlois	29VW00	HPC Charlois
9VZ Het Praktijkcollege Centrum	29VZ00	HPC Centrum