Jaarverslag 2025
Stichting
Islamitische
School
Amsterdam

Gewoon goed onderwijs

Werken aan herstel en stabiliteit

Jaarverslag 2025
Stichting
Islamitische
School
Amsterdam

Gewoon goed onderwijs

Werken aan herstel en stabiliteit

1 Voorwoord 6

2 Visie en besturing 8
2.1 Missie, doelstelling en cultuur 10
2.2 Organisatiestructuur 11
2.3 Klachtenregeling 12
2.4 Governance en Code Goed Bestuur 12
2.5 Verslag van de Raad van Toezicht 14
2.6 Verslag (gemeenschappelijke) medezeggenschap 18

3 Verslag Bestuur 20
3.1 Onderwijs 22
3.1.1 Onderwijskundig beleid en visie
3.1.2 Onderwijsprestaties
3.1.3 Kwaliteitszorg
3.1.4 Sociale veiligheid
3.1.5 Toetsing en examinering
3.1.6 Inspectie van het onderwijs
3.2 Personeel 30
3.2.1 Personeelsbeleid
3.2.2 Strategisch personeelsbeleid
3.2.3 Verzuim- en vervangingsbeleid
3.2.4 Ziekteverzuim
3.2.5 Ontslagbeleid
3.2.6 Werkdruk
3.2.7 Banenafspraak
3.2.8 Verklaring omtrent het gedrag

3.3 Huisvesting en duurzaamheid 38
3.3.1 Huisvestingsbeleid
3.3.2 Doelen en resultaten
3.3.3 Ontwikkelingen
3.3.4 Duurzaamheid en veiligheid
3.4 Privacy en AVG 40
3.4.1 Informatiebeveiliging
3.4.2 Privacy en gegevensbescherming

4 Financiën 42
4.1 Doelstellingen en resultaten 44
4.2 Treasury 45
4.3 Allocatie van middelen 45
4.4 Onderwijsachterstanden 45
4.5 Jaarcijfers 46

5 Toekomst en continuïteit 54
5.1 Ontwikkelingen 56
5.2 Continuïteitsparagraaf 58

6 Jaarrekening 72

Werken aan herstel en stabiliteit

1.

In de naam van Allah, de Erbarmer, de Meest Barmhartige.

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van Stichting Islamitische School Amsterdam (Stichting ISA). Het afgelopen jaar stond in het teken van herstel, versterking en het bouwen aan een stabiele organisatie. Na een periode van bestuurlijke onrust is in 2025 een belangrijke basis gelegd voor continuïteit en toekomstgerichte ontwikkeling.

Per 15 september 2025 ben ik benoemd tot vaste directeur-bestuurder. Hiermee is een einde gekomen aan een periode van tijdelijke aansturing en is structureel leiderschap geborgd. Vanaf dat moment is gericht gewerkt aan meer samenhang in beleid, rust in de organisatie en duidelijke kaders voor de scholen.

Ook op financieel gebied is stabilisatie bereikt. De in 2024 ingezette herstelmaatregelen zorgen voor beter voorspelbaar financieel beheer, een realistische begroting en sterkere interne processen. Hierdoor kunnen we weer vooruitkijken en onderbouwde keuzes maken.

In 2025 is het beleid voor onderwijskwaliteit vastgesteld. Dit beleid geeft richting aan kwaliteitszorg, opbrengstgericht werken en verdere ontwikkeling van het onderwijs binnen alle scholen. Hiermee zetten we stappen naar een duurzame kwaliteitscultuur.

Op het gebied van governance vond een belangrijke verandering plaats. Met instemming van de GMR zijn het managementstatuut en bestuursstatuut herijkt, waardoor rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verduidelijkt. Per 23 december 2025 is bovendien de overgang gemaakt naar een ander bestuursmodel: van one-tier naar two-tier. De scheiding tussen bestuur en intern toezicht is daarmee versterkt en in lijn met de Code Goed Bestuur.

Deze ontwikkelingen markeren een nieuwe fase voor onze organisatie. Een fase waarin we ons richten op verdere professionalisering, stabiliteit en kwalitatieve groei. Vanuit die basis blijven wij ons inzetten voor goed, veilig en toekomstgericht onderwijs, geïnspireerd door onze islamitische identiteit.

Wij danken alle medewerkers, ouders en samenwerkingspartners voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar.

Namens Stichting Islamitische School Amsterdam,

Ton Paffen,
directeur-bestuurder

2.

Stichting Islamitische School Amsterdam (Stichting ISA) verzorgt primair onderwijs voor ruim duizend leerlingen op drie scholen in Amsterdam-West, -Oost en -Noord. Deze drie Islamitische basisscholen (IBS) zijn: Al Yaqoet, Al Maes en Al Jawhara. De diversiteit en dynamiek van de stad vormen een belangrijk uitgangspunt in ons onderwijs. In 2025 werkt Stichting ISA vanuit een stabiele bestuurlijke en organisatorische basis, met een vaste directeur-bestuurder, een heldere governance en een vernieuwd beleid voor onderwijskwaliteit.

Visie en besturing

2.1 Missie, doelstelling en cultuur

Missie

Onze missie is om leerlingen kwalitatief hoogwaardig, toekomstgericht onderwijs te bieden in een islamitische leeromgeving.

Onze missie is om leerlingen kwalitatief hoogwaardig, toekomstgericht onderwijs te bieden in een islamitische leeromgeving.

Centraal daarbij staat:

1. Kwalitatief goed onderwijs in een islamitische sfeer, gebaseerd op waarden en normen vanuit de Qur'aan en de Sunnah, in verbinding met de bredere samenleving.
2. Toekomstgericht onderwijs dat bijdraagt aan kennisontwikkeling en persoonsvorming, in een veilig leerklimaat met betrokken professionals.
3. Gelijke kansen en brede ontwikkeling, zodat leerlingen goed voorbereid worden op de eisen van de maatschappij.
4. Sterke samenwerking met ouders, die wij zien als educatieve partners.

Visie

Stichting ISA staat voor eigentijds, transparant en professioneel onderwijsbestuur. Wij leggen actief verantwoording af aan ouders, medezeggenschap, partners en overheid.

Onze visie is gericht op:

- Onderwijs waarin leerlingen leren succesvol te worden in een snel veranderende wereld.
- Een professionele leergemeenschap waarin medewerkers zich ontwikkelen en samenwerken.
- Toekomstgericht onderwijs met aandacht voor 21e eeuwse vaardigheden, digitale geletterdheid, burgerschap en identiteitsontwikkeling.
- Een stevig fundament van basiskwaliteit, goed personeelsbeleid, gezonde financiën en passende huisvesting.

Ambitie

Stichting ISA-scholen creëren leeromgevingen waarin talenten, interesses en mogelijkheden van kinderen worden herkend en benut. Wij bereiden leerlingen voor op een pluriforme samenleving, stimuleren kritisch denken en bevorderen maatschappelijke participatie vanuit islamitische waarden.

2.2 Organisatiestructuur

Stichting ISA kende in 2025 een one-tier organisatiestructuur, waarbij het Algemeen Bestuur zowel bestuurlijke als toezichthoudende taken vervulde. De directeur-bestuurder was verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding, ondersteund door staf- en onderwijsfuncties. Per 23 december is de stichting overgegaan op een two-tier governancestructuur.

Statutenwijziging

In december 2025 heeft Stichting ISA een statutenwijziging doorgevoerd waarmee de governance-structuur is gewijzigd van een one-tier model naar een two-tier model. Het Dagelijks Bestuur is hierbij omgezet naar een College van Bestuur dat verantwoordelijk is voor de uitvoerende bestuurstaken. Het Algemeen Bestuur is omgezet naar een Raad van Toezicht, die toezicht houdt op het College van Bestuur en de strategische kaders bewaakt.

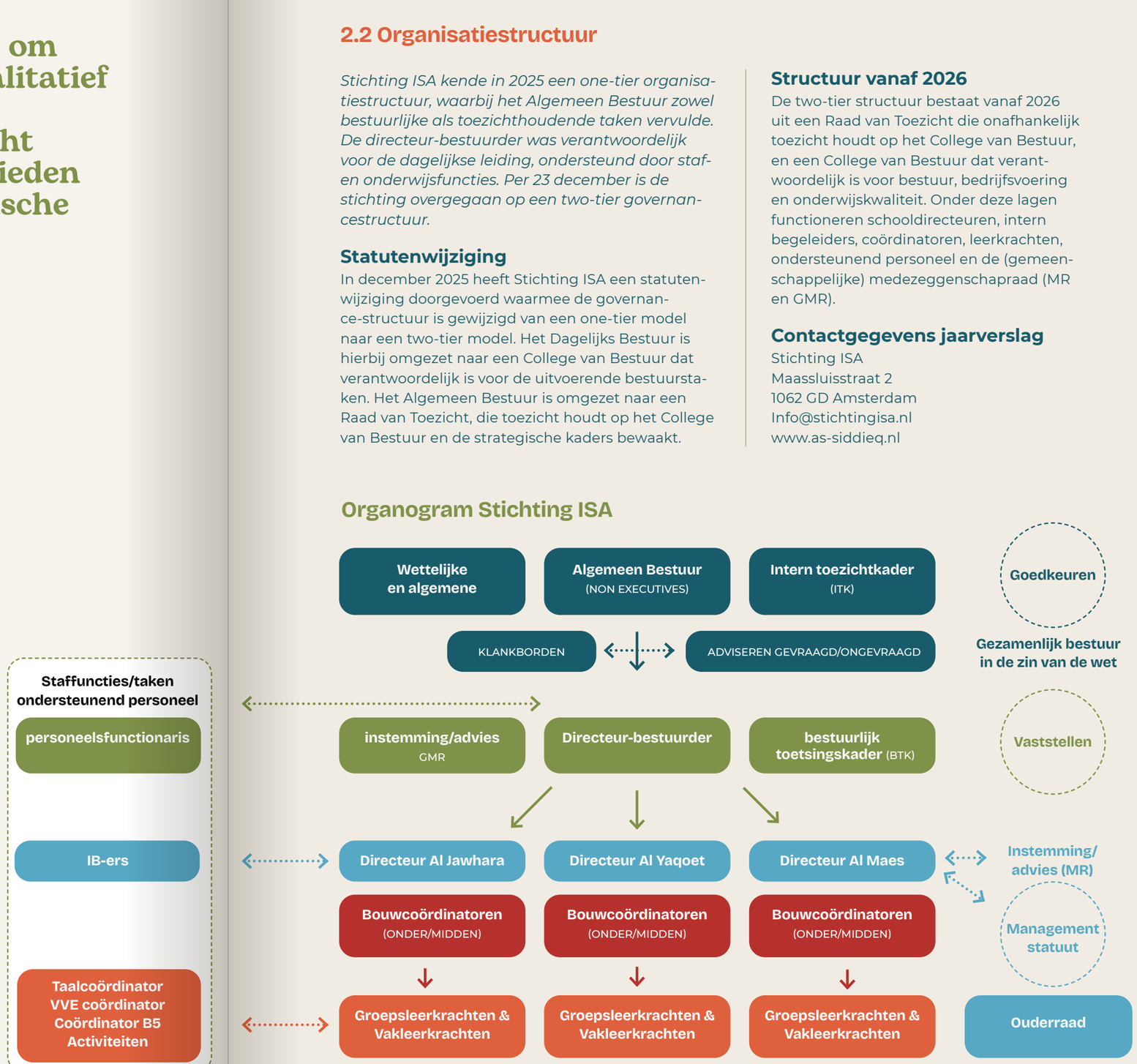
Structuur vanaf 2026

De two-tier structuur bestaat vanaf 2026 uit een Raad van Toezicht die onafhankelijk toezicht houdt op het College van Bestuur, en een College van Bestuur dat verantwoordelijk is voor bestuur, bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit. Onder deze lagen functioneren schooldirecteuren, intern begeleiders, coördinatoren, leerkrachten, ondersteunend personeel en de (gemeenschappelijke) medezeggenschapraad (MR en GMR).

Contactgegevens jaarverslag

Stichting ISA
Maassluisstraat 2
1062 GD Amsterdam
Info@stichtingisa.nl
www.as-siddieq.nl

Organogram Stichting ISA



2.3 Klachtenregeling

1. Stichting ISA hecht groot belang aan een zorgvuldige omgang met signalen en klachten van leerlingen, ouders/verzorgers en medewerkers. Een transparante en toegankelijke klachtenregeling draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en het vertrouwen in de organisatie.
2. Binnen Stichting ISA wordt gewerkt volgens een vastgestelde klachtenprocedure die voldoet aan de wettelijke vereisten. Klachten worden in eerste instantie besproken op schoolniveau, waarbij het uitgangspunt is dat problemen zo dicht mogelijk bij de bron worden opgelost. In de meeste gevallen vindt behandeling plaats in gesprek met de betrokken medewerker en, indien nodig, de schoolleiding.
3. Indien een klacht niet naar tevredenheid wordt opgelost, kunnen betrokkenen zich wenden tot de (interne of externe) vertrouwenspersoon. Deze ondersteunt bij het verhelderen van de klacht en kan begeleiden bij eventuele vervolgstappen. Wanneer dit niet leidt tot een passende oplossing, bestaat de mogelijkheid om een formele klacht in te dienen bij de onafhankelijke externe klachtencommissie waarbij Stichting ISA is aangesloten.
4. Het bestuur van Stichting ISA ziet toe op een zorgvuldige behandeling van klachten en gebruikt de uitkomsten als input voor kwaliteitsverbetering. Signalen uit klachten worden periodiek geanalyseerd om patronen te herkennen en waar nodig verbetermaatregelen te treffen
5. In het verslagjaar bleef het aantal formeel ingediende klachten beperkt. De meeste signalen zijn in een vroeg stadium op schoolniveau naar tevredenheid afgehandeld. Er zijn geen structurele tekortkomingen in de klachtenafhandeling vastgesteld.
6. Stichting ISA blijft zich inzetten voor het verder versterken van een open aanspreekcultuur, waarin het geven en ontvangen van feedback vanzelfsprekend is en bijdraagt aan continue verbetering van het onderwijs en de organisatie.

Stichting ISA staat voor eigentijds, transparant en professioneel onderwijsbestuur. Wij leggen actief verantwoording af aan ouders, medezeggenschap, partners en overheid

2.4 Governance en Code Goed Bestuur

Governancestructuur

Stichting ISA hanteert sinds december 2025 een two-tier governancestructuur, conform de doorgevoerde statutenwijziging. Deze wijziging heeft geleid tot een duidelijke scheiding tussen bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht fungeert als onafhankelijk toezichthouder, terwijl het College van Bestuur verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur van de stichting.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op de strategische koers, onderwijskwaliteit, financiële continuïteit, risicobeheersing en naleving van wet- en regelgeving. Daarnaast fungeert de RvT als klankbord en adviseur voor het College van Bestuur.

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) vormt het dagelijks en statutair bestuur van Stichting ISA. Het CvB draagt verantwoordelijkheid voor onderwijs, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en de uitvoering van het meerjarenbeleid. Het CvB legt verantwoording af aan de RvT en onderhoudt structureel overleg met de MR en GMR.

Ton Paffen Directeur-Bestuurder (lid College van Bestuur)

NEVENFUNCTIES
Onderwijs Advies & Management AHJM: eigen bedrijf (slapende KVK-inschrijving; in 2025 niet actief)
Stichting Digital House of Europe: Bestuurslid (onbezoldigd)

DATUM AANTREDEN 15 september 2025

Toezicht en verantwoording

De governance binnen Stichting ISA is ingericht op basis van transparantie, checks-and-balances en professioneel handelen. De RvT hanteert een toezichtskader waarin kaderstelling, toezicht, advies en werkgeverschap ten aanzien van het CvB centraal staan. Reguliere vergaderingen tussen RvT en CvB en themabijeenkomsten dragen bij aan een professionele en goed functionerende governance.

Naleving Code Goed Bestuur

Stichting ISA werkt volgens de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs. De stichting besteedt expliciet aandacht aan heldere rolverdeling tussen bestuur en toezicht, integriteit en professionaliteit, transparante verantwoording en betrokkenheid van medewerkers, ouders en medezeggenschapsorganen. De stichting verklaart dat zij voldoet aan de uitgangspunten van de Code Goed Bestuur.

Integriteitscode en klokkenluidersregeling

Stichting ISA beschikt over een integriteitscode die van toepassing is op alle medewerkers, bestuurders en toezichthouders. De code vormt onderdeel van de arbeidsovereenkomst. De klokkenluidersregeling is als bijlage opgenomen in het integriteitsbeleid en beschrijft de procedure voor het melden van (vermoedens van) misstanden. In het kader van de doorontwikkeling van de organisatie wordt in het schooljaar 2026-2027 een nieuwe website gelanceerd. De integriteitscode en klokkenluidersregeling worden hierop gepubliceerd.

Samenwerkingsverbanden

Stichting ISA heeft geen verbonden partijen. De scholen zijn aangesloten bij Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Amsterdam Diemen (SWV Amsterdam Diemen). Er hebben zich in 2025 geen materiële ontwikkelingen voorgedaan bij dit samenwerkingsverband die nadere toelichting behoeven.

Vooruitblik

Stichting ISA blijft investeren in versterking van governance, verdere professionalisering van toezicht en bestuur, versterking van medezeggenschap en transparante bedrijfsvoering. Met de implementatie van het two-tier model beschikt de stichting over een toekomstbestendig governancekader dat bijdraagt aan goed bestuur en hoogwaardig onderwijs.

2.4.1 Maatschappelijke context en overheidsprioriteiten

Stichting ISA opereert binnen een maatschappelijke en beleidsmatige context die in 2025 op een aantal punten direct van invloed was op de bedrijfsvoering.

Het landelijke lerarentekort heeft ook in 2025 druk gezet op de personeelsbezetting van de stichting. Om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen is externe inhuur ingezet, waarbij in de tweede helft van 2025 een aanzienlijke reductie is gerealiseerd.

Vanaf 2026 geldt de wettelijke verplichting dat medewerkers zonder lesbevoegdheid deze alsnog moeten behalen. De stichting heeft hierop geanticipeerd met een oriëntatietraject dat in het voorjaar van 2026 van start gaat.

In het kader van de landelijke Banenafspraak heeft de stichting in 2025 twee functies structureel opgenomen in het functiegebouw, gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

Vanuit het ministerie van OCW gold in 2025 een aanwijzing voor de stichting, voortkomend uit eerder geconstateerde tekortkomingen in governance en financieel beheer. Met de benoeming van een vaste directeur-bestuurder per 15 september 2025 is aan de resterende maatregelen uit deze aanwijzing voldaan. Als gevolg hiervan is de eerder ingehouden rijksbekostiging van € 1.598.928 in 2025 terugontvangen. De Inspectie van het Onderwijs volgt de stichting nog onder verscherpt toezicht; verdere verantwoording hierover is opgenomen in paragraaf 3.1.6.

2.5 Verslag van de Raad van Toezicht

Algemeen

Stichting ISA verzorgt onderwijs vanuit een islamitische grondslag. De identiteit van de stichting vormt de basis voor het onderwijs, de organisatie en het bestuur. Het toezichthoudend orgaan ziet erop toe dat deze identiteit zichtbaar is in het strategisch beleid, de onderwijskwaliteit en de dagelijkse onderwijspraktijk.

Het jaar 2025 stond in het teken van herstel, stabilisering en verdere professionalisering van de stichting. Belangrijke aandachtspunten waren de versterking van de governance, het herstel van de bestuurlijke continuïteit, de verbetering van de financiële positie en de voortgang van het inspectietraject.

Een belangrijke ontwikkeling was de overgang naar een two-tier governancestructuur. Per 23 december 2025 zijn bestuur en intern toezicht formeel gescheiden door de invoering van een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Hiermee sluit de stichting aan bij de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs.

Samenstelling en functioneren

In 2025 werd het interne toezicht uitgeoefend door het Algemeen Bestuur. In februari 2025 zijn twee nieuwe leden benoemd, waarmee het bestuur weer volledig was samengesteld en voldeed aan de statutaire vereisten.

Het Algemeen Bestuur heeft in 2025 in totaal dertien keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer de bestuurlijke ontwikkeling van de stichting, de voortgang van het inspectietraject, de onderwijskwaliteit, de financiële positie en de governance-ontwikkeling besproken.

Het Algemeen Bestuur heeft gedurende het jaar actief invulling gegeven aan zijn toezichthoudende rol door periodieke rapportages te bespreken, risico's te monitoren en besluiten te nemen die van belang zijn voor de continuïteit en ontwikkeling van de stichting.

Het functioneren van het toezichthoudend orgaan is gedurende het jaar geëvalueerd. Daarbij is aandacht besteed aan de kwaliteit van het toezicht, de samenwerking binnen het bestuur, de aanwezige deskundigheid en de voorbereiding op de overgang naar een Raad van Toezicht.

Ton Paffen (Directeur-bestuurder)

NEVENFUNCTIES
Penningmeester van het bestuur van het European House of Digital (onbezoldigd)
DATUM AANTREDEN 15 september 2025

Mohamed Sini (Voorzitter)

NEVENFUNCTIES
- Lid Raad van Toezicht Samen Veilig Midden Nederland (bezoldigd)
- Lid Commissie van Beroep voor de Examens van de Politieacademie (bezoldigd)
- Lid Klachtadviescommissie Studenten Politieacademie (bezoldigd)
- Vicevoorzitter van het Genootschap van Oud-Senatoren (onbezoldigd)
- Lid Algemeen Bestuur Marokko Fonds (onbezoldigd)

AANDACHTSGEBIEDEN EN/OF COMMISSIES
Commissie Remuneratie (voorzitter), Audit Commissie (lid)
DATUM AANTREDEN 16 november 2024, van 1 juni 2024 tot 16 november tijdelijk lid van het AB
DATUM AFTREDEN 16 november 2028, herbenoembaar

Mohamednasir Ashruf (Secretaris)

NEVENFUNCTIES
Kwaliteitsmanager Stichting Noor (bezoldigd)
Eigen bedrijf; Educational Support Basisonderwijs: KvK-nr.: 60423676
AANDACHTSGEBIEDEN EN/OF COMMISSIES
Onderwijscommissie (voorzitter)
DATUM AANTREDEN 1 februari 2025
DATUM AFTREDEN 1 februari 2029, herbenoembaar

Mohammed Dahmane (Vicevoorzitter/penningmeester)

NEVENFUNCTIES
- Lid Raad van Toezicht GMK (Amsterdam),
- Voorzitter van de Auditcommissie (bezoldigd)
- Mede-eigenaar van Van Bijnkers Adviesbureau,
- Zelfstandig ondernemer (bezoldigd)

AANDACHTSGEBIEDEN EN/OF COMMISSIES
Audit Commissie (voorzitter) Commissie Remuneratie (lid),
DATUM AANTREDEN 1 februari 2025
DATUM AFTREDEN 1 februari 2029, herbenoembaar

Tabel 1. Samenstelling intern toezicht

Werkgeversrol

Het Algemeen Bestuur heeft in 2025 invulling gegeven aan zijn werkgeversrol ten aanzien van de directeur-bestuurder. Een belangrijke mijlpaal was de werving en benoeming van een vaste directeur-bestuurder per 15 september 2025. De benoemingsprocedure is uit gevoerd in samenwerking met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Met deze benoeming is een einde gekomen aan een langere periode van interim-besturing en is de bestuurlijke continuïteit versterkt. Daarnaast heeft het Algemeen Bestuur toezicht gehouden op de uitvoering van de bestuurlijke taken en periodiek overleg gevoerd over de voortgang van de organisatieontwikkeling en de uitvoering van de herstelmaatregelen.

Toezicht op strategie, kwaliteit en governance

Het Algemeen Bestuur heeft toezicht gehouden op de uitvoering van het strategisch beleid, de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en de versterking van de governance. Een belangrijk onderwerp vormde het inspectietraject.

Gedurende 2025 is toegezien op de uitvoering van de herstelmaatregelen die voortvloeiden uit eerdere bevindingen van de Inspectie van het Onderwijs. Het bestuur heeft vastgesteld dat op belangrijke onderdelen vooruitgang is geboekt, waaronder de versterking van de bestuurlijke organisatie, kwaliteitszorg en interne beheersing.

Daarnaast heeft het Algemeen Bestuur toezicht gehouden op de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem, de monitoring van onderwijsresultaten en de verdere professionalisering van de organisatie.

In 2025 zijn tevens het bestuursstatuut en managementstatuut herijkt en vastgesteld. Hiermee zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen binnen de organisatie verder verduidelijkt.

Financieel toezicht

Het Algemeen Bestuur heeft gedurende het verslagjaar actief toezicht gehouden op de financiële positie van de stichting.

In de eerste helft van 2025 ontving het bestuur financiële rapportages per kwartaal. Vanaf augustus 2025 werd maandelijks gerapporteerd. Hierdoor kon het bestuur de financiële ontwikkelingen nauwgezet volgen en waar nodig bijsturen.

Belangrijke onderwerpen waren:
- de financiële herstelmaatregelen;
- de terugontvangen ingehouden rijksbekostiging;
- de ontwikkeling van de liquiditeitspositie;
- de meerjarenbegroting;
- de risicoanalyse en het weerstandsvermogen.

In december 2025 heeft het Algemeen Bestuur de begroting voor 2026 goedgekeurd. In januari 2025 heeft het Algemeen Bestuur Koeleman Accountants aangewezen voor de controle van de jaarrekening 2025.

Het Algemeen Bestuur heeft vastgesteld dat de financiële positie van de stichting in 2025 aanzienlijk is verbeterd. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor het versterken van de structurele financiële positie, mede gezien de afhankelijkheid van tijdelijke subsidiestromen.

Toezicht op doelmatige en rechtmatige besteding van rijksmiddelen

Het Algemeen Bestuur heeft gedurende het verslagjaar toezicht gehouden op de doelmatige en rechtmatige aanwending van rijksmiddelen. Voorafgaand aan iedere vergadering ontving het bestuur financiële rapportages inclusief toelichting op afwijkingen ten opzichte van de begroting. De financiële mandaten zijn vastgelegd in een procuratieschema dat onderdeel uitmaakt van het beleid rondom toezicht op rechtmatigheid en financieel beheer. Daarnaast heeft het Algemeen Bestuur Koeleman Accountants aangewezen voor de onafhankelijke controle van de jaarrekening 2025.

Integriteit, nevenfuncties en naleving

Het Algemeen Bestuur heeft toezicht gehouden op de naleving van wet- en regelgeving, de Governancecode Funderend Onderwijs en de interne integriteitskaders.
Gedurende het verslagjaar is aandacht besteed aan nevenfuncties, onafhankelijkheid en het voorkomen van belangenverstrengeling. Het Algemeen Bestuur heeft vastgesteld dat geen sprake was van tegenstrijdige belangen die van invloed waren op de besluitvorming. De nevenfuncties van bestuurders en toezichthouders zijn overeenkomstig de geldende regelgeving geregistreerd en openbaar gemaakt.

Vergoedingen toezichthouders

De vergoeding van de leden van het Algemeen Bestuur is gebaseerd op de Wet normering topinkomens (WNT). Stichting ISA valt binnen klasse B.
Voor 2025 is gekozen voor een vergoeding van 12% van het toepasselijke WNT-maximum voor de voorzitter en 8% voor de overige leden. Hiermee bleef de stichting binnen de geldende wettelijke normen.

Belangrijkste besluiten in 2025

In 2025 heeft het Algemeen Bestuur onder meer de volgende besluiten genomen:

- benoeming van twee nieuwe bestuursleden;
- selectie van Koeleman Accountants voor de controle van de jaarrekening 2025;
- vaststelling van de bezoldigingsregeling conform de WNT;
- benoeming van een vaste directeur-bestuurder per 15 september 2025;
- vaststelling van het bestuursstatuut en managementstatuut;
- invoering van de two-tier governance-structuur per 23 december 2025;
- goedkeuring van de begroting 2026.

Vooruitblik 2026

De Raad van Toezicht zal zich in 2026 richten op het verder versterken van de bestuurlijke en organisatorische basis van de stichting.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- verdere verbetering van de onderwijskwaliteit;
- afronding van het inspectietraject;
- versterking van kwaliteitszorg en interne beheersing;
- borging van voldoende bevoegde medewerkers;
- beheersing van ziekteverzuim;
- versterking van de structurele financiële positie;
- verdere implementatie van de nieuwe governancestructuur.

De Raad van Toezicht heeft vertrouwen in de ingezette koers en zal erop toezien dat de in 2025 gerealiseerde verbeteringen verder worden bestendigd en uitgebouwd.

'Het afgelopen jaar stond in het teken van herstel en vooruitgang. Een belangrijk moment daarin was de benoeming van een vaste directeur-bestuurder per 15 september. We deden dat in nauwe samenspraak met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Deze benoeming was een cruciale stap richting stabiliteit en continuïteit binnen de stichting. Eerdere maatregelen en sancties van het Ministerie van Onderwijs konden hierdoor worden teruggedraaid. Financieel en bestuurlijk gaf dat de stichting meer ruimte.

Het Algemeen Bestuur is in 2025 ook versterkt met twee nieuwe leden. We voldoen weer aan het wettelijk minimum en kunnen als bestuur volwaardig opereren. Minstens zo belangrijk is de keuze om over te stappen naar een toekomstbestendig bestuursmodel. Eind 2025 is een duidelijke scheiding aangebracht tussen toezicht en bestuur in de vorm van een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Daarmee leggen we een steviger fundament voor goed bestuur en zorgvuldig toezicht.

In 2026 ligt de focus op het verder versterken van de organisatie, die begin 2025 nog in een kwetsbare positie verkeerde. We blijven investeren in een solide administratie en heldere processen, met speciale aandacht voor een rechtmatige en doelmatige besteding van rijksmiddelen en subsidies. Tegelijk werken we aan het duurzaam verbeteren van de onderwijskwaliteit, waarbij we sturen op concrete doelen en meetbare resultaten. Daarnaast zetten we in op de ontwikkeling van medewerkers. Bevoegde en bekwame leerkrachten voor de klas zijn essentieel, net als een effectieve aanpak van verzuim om continuïteit te waarborgen.

Het fundament is hersteld. Nu bouwen we doelgericht verder aan een sterke, stabiele en toekomstbestendige organisatie.'

Mohamed Sini,
voorzitter Raad van Toezicht
(voorheen Algemeen Bestuur)

‘Jaar van herstel en vooruitgang’

2.6 Verslag (gemeenschappelijke) medezeggenschap

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van Stichting ISA vertegenwoordigt ouders en personeel en vervult haar wettelijke rol conform de Wet medezeggenschap op scholen (WMS). De GMR heeft advies- en instemmingsrechten op belangrijke onderwerpen zoals financiën, organisatie, personeelsbeleid en onderwijskwaliteit.

Focus

In 2025 (maart–december) stond het werk van de GMR in het teken van herstel, positionering en professionalisering. Het jaar kenmerkte zich door bestuurlijke wisselingen en interne veranderingen, wat impact had op de continuïteit en betrokkenheid van de GMR bij besluitvorming.

De GMR heeft circa tien formele vergaderingen gehouden en aanvullende overleggen gevoerd om haar rol adequaat te kunnen vervullen. Daarbij is nadrukkelijk gestuurd op tijdige betrokkenheid, transparantie en naleving van procedures.

Belangrijke onderwerpen waren onder andere:

- de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder
- het bestuursformatieplan en de jaarbegroting
- het aanpakken van het lerarentekort
- de overgang naar een nieuw bestuursmodel (one-tier naar two-tier)
- versterking van de interne organisatie en werkwijze van de GMR

Gedurende het jaar is de samenwerking met bestuur en directies aantoonbaar verbeterd en ontwikkeld naar een meer structureel en open overleg, met ruimte voor kritische reflectie en tegenspraak. De GMR heeft daarnaast geïnvesteerd in scholing en externe ondersteuning om de kwaliteit van advisering en besluitvorming te versterken.

Vooruitblik

Voor 2026 ligt de focus op verdere borging van processen, actualisatie van reglementen en het structureel versterken van de medezeggenschap binnen de stichting.

3.

Verslag bestuur

Stichting ISA verzorgt primair onderwijs vanuit een gezamenlijke onderwijskundige visie, die op alle Islamitische basisscholen (IBS) - Al Maes, Al Yaqoet en Al Jawhara - herkenbaar wordt uitgevoerd. Centraal staat het bieden van kwalitatief onderwijs in een veilige en gestructureerde leeromgeving, waarin leerlingen zich ontwikkelen op cognitief, sociaal-emotioneel en moreel vlak.

3.1 Onderwijs

Toegankelijkheid en Toelatingsbeleid

Stichting ISA staat open voor alle leerlingen van wie de ouders de islamitische grondslag van de school onderschrijven. Er worden geen aanvullende selectiecriteria gehanteerd. De toelating verloopt via de schooldirectie op basis van beschikbare plaatsruimte. Als gevolg van capaciteitsdruk werkt IBS Al Yaqoet met een wachtlijst; aanmelding geeft geen recht op directe plaatsing. De overige scholen hebben geen wachtlijst.

3.1.1 Onderwijskundig beleid en visie

Stichting ISA verzorgt primair onderwijs vanuit een gezamenlijke onderwijskundige visie, die op alle Islamitische basisscholen (IBS) - Al Maes, Al Yaqoet en Al Jawhara - herkenbaar wordt uitgevoerd. Centraal staat het bieden van kwalitatief onderwijs in een veilige en gestructureerde leeromgeving, waarin leerlingen zich ontwikkelen op cognitief, sociaal-emotioneel en moreel vlak.

Het onderwijs richt zich op het vormen van zelfstandige, verantwoordelijke en betrokken burgers, met oog voor de unieke talenten en mogelijkheden van elke leerling. Naast een stevige basis in kennis en vaardigheden krijgen leerlingen de ruimte hun talenten, sociale vaardigheden, zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel te ontwikkelen.

De drie islamitische basisscholen werken vanuit gedeelde onderwijskundige uitgangspunten, met ruimte voor schoolspecifieke accenten, te weten:

- **Al Maes**: opbrengstgericht werken en het systematisch analyseren van leerresultaten;
- **Al Yaqoet**: versterken van instructiekwaliteit en het verbeteren van zicht op de ontwikkeling van leerlingen;
- **Al Jawhara**: brede ontwikkeling, waaronder executieve functies, talentontwikkeling en het creëren van een rijke leeromgeving.

Onderwijskundige uitgangspunten

De stichting werkt volgens een aantal samenhangende uitgangspunten die richting geven aan het onderwijs:

1 Basisvaardigheden taal en rekenen
Alle scholen sturen dat leerlingen minimaal het fundamentele niveau (1F) behalen en dat zo veel mogelijk leerlingen het streefniveau (1S/2F) bereiken. De eindresultaten tonen aan dat het 1F-niveau overwegend op orde is. Analyse van tussentoetsen laat zien dat begrijpend lezen, vooral verdiepend tekstbegrip, een aandachtspunt blijft. In 2025 zijn gerichte maatregelen getroffen, zoals betere instructies, uitbreiding van woordenschatonderwijs en inzetten op strategisch leesonderwijs.

2 Opbrengstgericht en datagestuurd werken
De scholen analyseren structureel de toetsgegevens en observaties om het onderwijsaanbod bij te sturen. Al Maes werkt reeds systematisch datagestuurd. Al Yaqoet en Al Jawhara gaan hun data-analysevaardigheden de komende jaren verder versterken en vertalen naar concrete didactische interventies.

3 Doelgericht didactisch handelen
De scholen werken aan het versterken van de instructiekwaliteit via effectieve instructiemodellen en differentiëren binnen de klas. Al Yaqoet zet bijvoorbeeld in op expliciete directe instructie (EDI). Al Maes en Al Jawhara werken aan het versterken van klassenmanagement en een hogere actieve betrokkenheid van leerlingen.

4 Passend onderwijs en ondersteuning
De zorgstructuur is duidelijk en handelingsgericht: intern begeleiders en leerkrachten bieden leerlingen passende ondersteuning op basis van hun onderwijsbehoeften.

5 Brede ontwikkeling van leerlingen
Naast cognitieve vaardigheden besteden de scholen aandacht aan sociaal-emotionele ontwikkeling, burgerschap en talentontwikkeling. Leerlingen betrekken we actief bij hun eigen leerproces en ze leren vaardigheden als samenwerken, plannen en reflecteren.

6 Burgerschap en maatschappelijke voorbereiding
Burgerschapsonderwijs in het primair onderwijs stelt leerlingen in staat actief verantwoordelijk en respectvol deel te nemen aan de democratische en pluriforme samenleving. Al Yaqoet en Al Jawhara hebben burgerschap geïntegreerd in hun programma, voor Al Maes ligt hier een herstelopdracht van de inspectie.

7 Professionele cultuur en samenwerking
Onderwijsteams werken aan een professionele cultuur waarin samenwerking, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Scholing en kennisdeling zijn ingezet om de onderwijskwaliteit te verbeteren.

3.1.2 Onderwijsprestaties

De directeur-bestuurder heeft structureel zicht op de tussen- en eindresultaten van de scholen binnen de stichting. De ontwikkeling van leerlingen verloopt via het leerlingvolgsysteem ParnasSys (Ultimview) en de landelijke doorstroomtoetsen. De resultaten analyseren we op leerling-, groeps-, school- en bestuursniveau. Deze analyses vormen de basis voor concrete verbetermaatregelen en ontwikkelprioriteiten in de jaarplannen van de scholen.

De behaalde resultaten beoordelen we in relatie tot de schoolweging, de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs, het landelijk gemiddelde en de schoolnormen. De referentieniveaus voor taal en rekenen (1F en 1S/2F) zijn hierbij een belangrijke indicator voor de onderwijskwaliteit.

Referentieniveaus taal en rekenen

School	School Weging	Signaleringswaarde 1F	Signaleringswaarde 1S/2F	Behaald 1F	Behaald 1S/2F
Al Maes	33-34	85%	38,7%	97,4%	64,6%
Al Yaqoet	36-37	85%	32,8%	94,5%	46%
Al Jawhara	35-36	85%	34,3%	94,5%	52,2%

Tabel 1. Behaalde referentieniveaus 2024–2025

De resultaten laten zien dat alle scholen ruim boven de signaleringswaarden van de inspectie scoren voor het fundamentele niveau (1F). Ook voor het streefniveau (1S/2F) liggen de resultaten boven de signaleringswaarden. Daarmee voldoen de scholen aan de verwachtingen die op basis van hun schoolweging gesteld mogen worden.

School	Landelijk gemiddelde 1F	Landelijk gemiddelde 1S/2F	Behaald 1F	Behaald 1S/2F
Al Maes	94%	49,4%	97,4%	64,6%
Al Yaqoet	92,5%	44,2%	94,5%	46%
Al Jawhara	93,5%	47,2%	94,5%	52,2%

Tabel 2. Vergelijking met landelijk gemiddelde

De resultaten van Al Maes en Al Jawhara liggen boven het landelijk gemiddelde voor zowel het fundamentele als het streefniveau. De resultaten van Al Yaqoet liggen rond het landelijk gemiddelde voor het streefniveau en daarboven voor het fundamentele niveau.
De resultaten tonen aan dat de meeste leerlingen de basisvaardigheden taal en rekenen op het fundamentele niveau beheersen. Tegelijkertijd blijft het verhogen van het aantal leerlingen dat het streefniveau behaalt een belangrijk aandachtspunt.

Onderwijsresultaten

School	Schoolweging gemiddelde 1F	Signaleringswaarden		Landelijk gemiddelde		Schoolnormen		Behaalde referentieniveaus	
	categorie gem. 3 jaar	1F	1S/2F	1F	1S/2F	1F	1S/2F	1F gem. 3 jaar	1S/2F gem. 3 jaar
Al Maes (23HR)									
2023 / 2024	34-35	85%	36,3%	93,8%	49,5%	100%	69,6%	98%	69,1%
2024 / 2025	33-34	85%	38,7%	94%	49,4%	100%	69,6%	97,4%	64,6%
2025 / 2026	33-34	85%	38,7%	94%	49,4%	100%	69,6%	97,5%	62%
Al Yaqoet (30UE)									
2023 / 2024	36-37	85%	32,8%	92,7%	46,9%	95%	52%	95,5%	51,2%
2024 / 2025	36-37	85%	32,8%	92,5%	44,2%	95%	52%	94,5%	46%
2025 / 2026	35-36	85%	34,3%	93,5%	47,2%	94%	47,5%	94%	56%
Al Jawhara (30UF)									
2023 / 2024	35-36	85%	34,3%	93%	47,6%	97%	56%	94%	52,1%
2024 / 2025	35-36	85%	34,3%	93,5%	47,2%	97%	56%	94,5%	52,2%
2025 / 2026	34-35	85%	36,3%	93,4%	47,8%	95,7%	55,9%	95,5%	53,7%

boven de schoolnorm
boven de signaleringswaarde
onder de signaleringswaarde

Tabel 3. Ontwikkeling referentieniveaus (2023–2026)

De meerjarige resultaten laten zien dat de scholen stabiel presteren boven de signaleringswaarden en de schoolnormen. Een groot deel van de leerlingen behaalt structureel het fundamentele niveau. De ontwikkeling van het streefniveau laat wisselingen zien en blijft een belangrijk aandachtspunt voor verdere verbetering.

3.1.3 Kwaliteitszorg

Stichting ISA werkt volgens een cyclische kwaliteitsaanpak van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. In 2025 is de kwaliteitszorg verder geprofessionaliseerd en sterker verbonden met de bestuurlijke sturing en het interne toezicht. Met als doel: duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit.

De scholen stellen jaarlijks jaarplannen op met concrete ontwikkeldoelen en monitoren de voortgang gedurende het schooljaar. De kwaliteitsmonitoring is gericht op onderwijsresultaten, leerprocessen, begeleiding, identiteit en veiligheid. Bij gesignaleerde risico's voeren we gerichte verbeterplannen uit. Verder voert het bestuur periodiek gesprekken met de schooldirecties over onderwijsresultaten, schoolontwikkeling en verbetermaatregelen. Daarnaast zetten we kwaliteitsinstrumenten in, zoals data-analyses, interne audits en evaluaties van het onderwijsaanbod.

3.1.4 Sociale veiligheid

Stichting ISA draagt zorg voor een veilige leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. Sociale veiligheid is een randvoorwaarde voor goed onderwijs en vormt een integraal onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Binnen alle scholen werken we structureel aan een positief pedagogisch klimaat, waarin respect, vertrouwen en verantwoordelijkheid centraal staan.

Beleid

De scholen voeren een samenhangend beleid gericht op het bevorderen van sociale veiligheid en het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Dit omvat onder andere:

- duidelijke gedragsregels en afspraken;
- structurele aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling;
- vaste aanpak voor signalering en opvolging van incidenten.

Iedere school heeft een coördinator sociale veiligheid en werkt met een pestprotocol en incidentenregistratie. Ouders betrekken we actief bij het bevorderen van een veilig schoolklimaat.

Monitoring en resultaten

De sociale veiligheid monitoren we jaarlijks bij leerlingen in de bovenbouw met het instrument Hart & Ziel. De monitor geeft inzicht in het schoolwelbevinden, de ervaren veiligheid en de mate waarin pestgedrag voorkomt. De uitkomsten analyseren we op school- en bestuursniveau en vormen de basis voor gerichte verbetermaatregelen.

IBS Al Jawhara

Uit de groepen 5 tot en met 8 namen 122 leerlingen deel aan de veiligheidsmonitor. 87,7% van de leerlingen voelt zich veilig op school en 84,4% ervaart positief welbevinden. Het schoolklimaat is overwegend positief. Een beperkte groep leerlingen heeft extra aandacht nodig. De school zet in op gerichte interventies, zoals het versterken van sociale vaardigheden en het verbeteren van het groepsklimaat..

IBS Al Maes

De veiligheidsmonitor is afgenomen onder 153 leerlingen uit de groepen 6 tot en met 8. Het merendeel van de leerlingen voelt zich veilig op school. Regelmatig pestgedrag ervaart circa 9,8% van de leerlingen. De school zet in op preventie, signalering en gerichte interventies om pestgedrag terug te dringen.

IBS Al Yaqoet

Er namen 83 leerlingen uit de groepen 5 tot en met 8 deel aan de veiligheidsmonitor. Sociaal veilig voelt 59% zich van de leerlingen en 67,5% ervaart positief welbevinden. Daarnaast is 21,7% van de leerlingen pestslachtoffer en 38,6% betrokken bij pestgedrag. Deze uitkomsten vragen om gerichte verbetermaatregelen, zoals het versterken van het pedagogisch klimaat, het verbeteren van de groepsdynamiek en het terugdringen van pestgedrag.

Analyse en maatregelen

De resultaten laten zien dat de sociale veiligheid binnen de stichting overwegend op orde is, met duidelijke verschillen tussen de drie scholen. Vooral pestgedrag, groepsdynamiek, sociale interacties en het welbevinden van een deel van de leerlingen vragen blijvende aandacht.

Op basis van de analyses nemen de scholen gerichte maatregelen, waaronder:

- intensiever toezicht tijdens pauzes;
- versterking van sociaal-emotionele ontwikkeling in de klas;
- verbetering van groepsvorming en klassenklimaat;
- gerichte begeleiding van leerlingen met verhoogde risicoscores.

Voor Al Yaqoet is aanvullend een intensieve schoolbrede aanpak ingezet op het verbeteren van de sociale veiligheid.

Borging en samenhang

De voortgang van de maatregelen wordt gevolgd binnen de kwaliteitscyclus en periodiek besproken op bestuursniveau. Sociale veiligheid is daarnaast nauw verbonden met burgerschapsonderwijs. Leerlingen leren respectvol met elkaar om te gaan, verantwoordelijkheid te nemen voor hun gedrag en conflicten constructief op te lossen. Deze vaardigheden leren ze in de lessen en de dagelijkse schoolpraktijk. Stichting ISA werkt hiermee structureel aan een inclusieve en veilige leeromgeving waarin alle leerlingen zich kunnen ontwikkelen.

3.1.5 Toetsing en examinering

Toetsing en examinering vormen binnen Stichting ISA een belangrijk onderdeel van de kwaliteitszorg. De ontwikkeling van leerlingen wordt systematisch gevolgd met methodegebonden toetsen, methode-onafhankelijke toetsen en de landelijke doorstroomtoets. De scholen maken hiervoor gebruik van het leerlingvolgsysteem ParnasSys (Ultimview).

De afname, verwerking en analyse van toetsen vinden plaats volgens de vastgestelde toetskalenders en kwaliteitsprocedures van de scholen. Leraren, intern begeleiders en schoolleiders bespreken vervolgens de resultaten. Op bestuursniveau worden deze geanalyseerd om trends, risico's en ontwikkelpunten tijdig te signaleren.

Binnen de stichting wordt gebruikgemaakt van verschillende doorstroomtoetsen. Twee scholen nemen de Cito-doorstroomtoets af en één school werkt met de IEP-doorstroomtoets. De resultaten worden meegenomen in het definitieve schooladvies voor het voortgezet onderwijs en gebruikt voor de kwaliteitsanalyse en schoolontwikkeling.

3.1.6 Inspectie van het onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs beoordeelt periodiek de kwaliteit van het onderwijs binnen Stichting ISA. In 2025 voerde de inspectie herstelonderzoeken uit (maart, september en oktober) naar eerder geconstateerde tekortkomingen in het bestuurlijk handelen van de stichting.

De inspectie constateert dat het bestuur in 2025 stappen heeft gezet in het versterken van de bestuurlijke organisatie en de kwaliteitszorg. Zo is het Algemeen Bestuur in februari uitgebreid met twee nieuwe leden en is in september een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld. De bestuurssamenstelling is daarmee weer hersteld. Daarnaast is gewerkt aan het verbeteren van de sturing op de onderwijskwaliteit, onder meer door de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. Het systeem biedt het bestuur beter inzicht in relevante schoolgegevens, zoals onderwijsresultaten, personeelsgegevens en financiën.

De inspectie stelt vast dat op verschillende onderdelen vooruitgang is geboekt. Tegelijkertijd is het herstel van de tekortkomingen nog niet volledig afgerond. Stichting ISA blijft daarom onder verscherpt toezicht staan. Het bestuur heeft in 2025 aan alle herstelopdrachten gewerkt en zet in op verdere versterking van de bestuurlijke organisatie, het financieel beheer en de kwaliteitszorg. In maart 2026 legt het bestuur verantwoording af over de voortgang van de herstelmaatregelen.

IBS Al Maes

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2025 een herstelonderzoek uitgevoerd bij Al Maes naar de eerder geconstateerde tekortkomingen in de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. De inspectie constateert dat de school vooruitgang heeft geboekt, vooral op het gebied van basisvaardigheden, analyse van leerresultaten en leerlingondersteuning. Meer aandacht vraagt de verdieping van de analyse van opbrengsten en de vertaling naar didactisch handelen.

De school heeft een plan van aanpak gericht op het verbeteren van de kwaliteitszorg en het opbrengstgericht werken. Het bestuur heeft in 2025 aan alle herstelopdrachten gewerkt en stappen gezet om de kwaliteit duurzaam te verbeteren. De verwachting is dat met de ingezette maatregelen wordt voldaan aan de wettelijke vereisten.

Status herstelopdrachten

De Inspectie van het Onderwijs heeft Stichting ISA elf herstelopdrachten opgelegd. Hiervan zijn zeven herstelopdrachten in 2025 opgepakt en grotendeels afgerond. Aan vier herstelopdrachten wordt gewerkt. Dit zijn de opdrachten 6, 10, A en D. In de tabel is weergegeven wat Stichting ISA in 2025 per herstelopdracht heeft gedaan en wat de status eind 2025 is. In de tabel wordt de nummering van de Inspectie van het Onderwijs aangehouden.

Herstelopdracht / tekortkoming	Wat is gedaan?	Status eind 2025
1 Governance-structuur	Overstap van one-tier naar two-tier model, Raad van Toezicht ingesteld, bestuurs- en managementstatuut vastgesteld.	Grotendeels hersteld
2 Kwaliteitszorg	Medewerker Onderwijs & Kwaliteit aangesteld, kwaliteitscoördinatoren benoemd, overlegstructuur ingericht, schoolondersteuningsprofiel opgenomen in schoolgidsen.	Grotendeels hersteld
3 Scheiding toezicht en bestuur	Notarieel vastgelegd in statuten en verwerkt bij KvK.	Hersteld
6 Functioneren GMR	GMR publiceert actief op website en zoekt contact met medezeggenschapsraden van scholen.	Grotendeels hersteld
9 Financiële sturing/ begrotingsbewaking	Richtlijn opgesteld, begrotingsuitputting wordt besproken en schriftelijk vastgelegd.	Grotendeels hersteld
10 Risicobeheersing	Risicoanalyse uitgevoerd, beleid ontwikkeld, verdere implementatie gepland in voorjaar 2026.	Deels in uitvoering
12 Verhuur weekendscholen	Correcte facturen, nieuwe huurovereenkomsten, achterstallige betalingen voldaan, controle ingericht.	Hersteld
A Rechtmatige en doelmatige besteding	Beleid opgesteld, vier-ogenprincipe bij facturen, inkoopbeleid vastgesteld. ontwikkeling	Grotendeels hersteld, één onderdeel is in
B Financiële administratie	Strakkere administratie, nieuwe accountant, afspraken met administratiekantoor.	Hersteld
D Personeel/bevoegdheden	Scholingsplan uitgerold, contacten met opleidingen, onbevoegde docenten worden begeleid.	In uitvoering
G Managementstatuut	Door bestuur en GMR vastgesteld managementstatuut.	Hersteld

Tabel 4. Status herstelopdrachten eind 2025

3.2 Personeel

3.2.1 Personeelsbeleid

De kwaliteit van medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs. De directeuren van Stichting ISA geven onderwijskundig leiderschap vorm en stimuleren de professionele ontwikkeling van teams. Leraren worden actief begeleid en gevormd, passend bij hun ontwikkelfase. Ook het onderwijsondersteund personeel werkt vanuit duidelijke rollen en kwaliteitsverwachtingen.

De belangrijkste speerpunten in 2025 waren:

- versterken van duurzame inzetbaarheid;
- professionalisering van medewerkers;
- verbetering van de gesprekkencyclus;
- beheersing van het ziekteverzuim;
- borging van voldoende vervangingscapaciteit.

Versterken van duurzame inzetbaarheid

Stichting ISA blijft investeren in het behouden van personeel in een uitdagende arbeidsmarkt. In het kader van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid is in 2025 extra geïnvesteerd in de professionalisering van het verzuimmanagement, onder meer door de aanbesteding van een nieuwe arbodienst en de inzet van een verzuimadviseur. Verder is de cafetariaregeling gehandhaafd. Medewerkers kunnen arbeidsvoorwaarden flexibel inzetten, onder meer voor mobiliteit en financiële keuzes. Dit ondersteunt medewerkerstevredenheid, behoud en duurzame inzetbaarheid.

Professionalisering van medewerkers

De kwaliteitszorg is doorontwikkeld tot een samenhangend en cyclisch geheel van interne audits, kwaliteitscycli en datagestuurd werken. Hiermee sturen we systematisch op verbetering van de onderwijskwaliteit en versterken we het lerend vermogen van de organisatie. De inzet van Mijnschoolteam (MST) als observatie- en ontwikkelinstrument ondersteunt de professionele dialoog binnen teams en draagt bij aan de ontwikkeling van didactisch en pedagogisch handelen. Daarbij is extra aandacht besteed aan de begeleiding van niet-bevoegde leerkrachten, met sturing op het behalen van bevoegdheden om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te waarborgen.

Verbetering van de gesprekkencyclus

De functionerings- en beoordelingscyclus is in 2025 herijkt en ontwikkeld naar een continue, ontwikkelingsgerichte dialoog. Het eigenaarschap van medewerkers over hun professionele ontwikkeling staat centraal, met een coachende rol voor leidinggevenden. De digitale gesprekscyclus ondersteunt dit proces en biedt inzicht in ontwikkeling en voortgang. Daarnaast is het functieboek geactualiseerd en in lijn gebracht met de cao primair onderwijs. Dit draagt bij aan transparantie, loopbaanontwikkeling en verdere professionalisering van het personeelsbeleid.

Beheersing van het ziekteverzuim

Het terugdringen van het verzuim had ook in 2025 prioriteit. Naast de reeds ingezette verzuiminterventies troffen we aanvullende maatregelen. Zo heeft een aanbestedingstraject geleid tot de selectie van een nieuwe arbodienst per 1 januari 2026. Deze arbodienst is gericht op een snellere opvolging van verzuimdossiers, intensievere samenwerking met bedrijfsarts, casemanager en schooldirecteuren, actieve communicatie en sturing op re-integratie. Daarnaast is in 2025 de overeenkomst van de interne verzuimadviseur verlengd. Deze verzuimadviseur ondersteunt schooldirecteuren en bestuursleden bij regie op verzuimdossiers, kwaliteitsverbetering van

De belangrijkste speerpunten van 2025

- **versterken duurzame inzetbaarheid**
- **professionalisering medewerkers**
- **verbetering gesprekkencyclus**
- **beheersing ziekteverzuim**
- **borging voldoende vervangingscapaciteit**

de verzuimbegeleiding, advisering bij complexe casuïstiek en versterking van preventieve inzet. Met deze maatregelen verwacht de organisatie in 2026 verdere stappen te zetten in de beheersing van het ziekteverzuim.

Borging van voldoende vervangingscapaciteit

Stichting ISA hanteert als uitgangspunt dat ziekte of verlof van een leraar niet leidt tot lesuitval. Om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen, zijn in het vervangingsbeleid de verantwoordelijkheden en werkwijzen vastgelegd.

Van medewerkers verwachten we dat zij een actuele administratie beschikbaar hebben, zoals groepsinformatie, zorginformatie en lesplannen. Op die manier kan het onderwijsleerproces soepel voortgezet worden.
De leidinggevende en HR-adviseur zijn verantwoordelijk voor de organisatie en inzet van vervanging.

Bij ziekte of verlof kijken we eerst naar vervanging of oplossingen binnen de school. Denk hierbij aan:

- werkzaamheden op een later moment inhalen;
- inzet van een beschikbare collega;
- tijdelijk aanpassen van roosters of verlof;
- flexibele inzet van medewerkers;
- tijdelijke uitbreiding van de benoeming van een medewerker.

Wanneer interne oplossingen onvoldoende zijn, maken we gebruik van externe vervanging, zoals invallers, tijdelijke dienstverbanden, uitzendkrachten, detachering of interimpersoneel. Alleen wanneer alle reguliere mogelijkheden zijn uitgeput, nemen we noodmaatregelen, zoals het tijdelijk samenvoegen van groepen. Met deze aanpak wil Stichting ISA de continuïteit van het onderwijs zo veel mogelijk waarborgen.

Personeelssterkte

Stichting ISA heeft in 2025 gericht ingezet op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van gekwalificeerde medewerkers. Per 31 december 2025 telt de organisatie 107 medewerkers (77 fte), een daling ten opzichte van 118 medewerkers begin 2025. Deze afname hangt samen met een daling van het leerlingaantal en aanpassing van de personeelsbezetting.

De gemiddelde diensttijd is licht gestegen naar 8 jaar. De gemiddelde werktijdfactor bleef stabiel op 0,69 fte. Het personeelbestand is overwegend parttime en bestaat voor bijna 80% uit vrouwen. Het aantal mannelijke medewerkers is in 2025 wel licht gestegen.

Peildatum 31-12-2025	Geslacht			Dienstjaren			Werktijdfactor		
	Aantal	M	V	min	gem	max	min	gem	max
Al Jawhara (de Parel)	35	11%	89%	0	8	29	0,00	0,64	1,00
Al Maes (de Diamant)	43	16%	84%	0	9	36	0,00	0,69	1,01
Al Yaqoet (de Robijn)	26	27%	73%	0	6	23	0,16	0,74	1,00
Bovenschools	4	75%	25%	0	11	23	0,60	0,83	1,00
totaal generaal	108	20%	80%	0	8	36	0,00	0,69	1,01

Tabel 5. Personeelsbezetting in 2025

De combinatie van een kleinere formatie en een stabiele opbouw vraagt om gerichte sturing op:

- behoud van ervaren medewerkers
- inzetbaarheid en continuïteit
- afstemming van personeelsbezetting op leerlingontwikkeling

3.2.2 Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid is gekoppeld aan het strategisch beleidsplan 2024-2028 van Stichting ISA en de verwachte leerlingontwikkeling. Het doel is een aantrekkelijke werkgever te blijven en kwalitatief personeel aan te trekken, ondanks het lerarentekort en een relatief hoog ziekteverzuim. Stichting ISA heeft onder meer de ambitie om het aanbod aan secundaire arbeidsvoorwaarden verder te verbreden, zodat deze beter aansluiten bij de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen.

In 2025 is verder geïnvesteerd in het verstevigen van de organisatorische en professionele basis. Daarbij stonden de volgende uitgangspunten centraal: passie, hoge verwachtingen, het wat-gaat-wel-goed-principe, autonomie en flexibiliteit.

Belangrijke ontwikkellijnen zijn:

- verdere professionalisering van onderwijsteams;
- versterking van onderwijskundig leiderschap;
- datagedreven sturing op HR-kengetallen;
- bevordering van mobiliteit en duurzame inzetbaarheid.

‘De basis op orde’

'Een jaar geleden had ik niet durven dromen over onderwijsresultaten boven het landelijke gemiddelde. Toen ik in februari als directeur begon, trof ik een school waar structuur, zichtbaarheid en een duidelijke koers ontbraken. Mijn missie: de basis op orde krijgen. Dat betekende duidelijke regels, heldere verwachtingen en het lef om elkaar aan te spreken. We hebben protocollen voor gedrag en verzuim ingevoerd, geïnvesteerd in professionalisering en een vast onderwijsteam gecreëerd.

Structuur alleen is niet genoeg. We hebben de school weer zichtbaar gemaakt en opengezet naar ouders, wijk, gemeente en inspectie. Transparant en benaderbaar. Zo start ons onderwijsteam elke ochtend samen met een korte briefing en een kop koffie. Elke ochtend sta ik bij de ingang en begroet ik alle leerlingen persoonlijk en zwaai ik ze uit. Dit kleine gebaar maakt het verschil. Het verlaagt de drempel voor ouders en leerlingen om mij aan te spreken en vergroot het vertrouwen.

Ouders betrekken we meer bij school. Via ouderavonden, activiteiten en de Nieuwsflits horen ze wat er speelt. Ook zoeken we actief de verbinding met de wijk. We luisteren naar zorgen van bewoners en nemen daarin onze verantwoordelijkheid.

Het resultaat? Rust, stabiliteit, transparantie en een duidelijk stijgende lijn in gedrag en prestaties. Waar we ooit bekendstonden als probleemschool, zien we nu resultaten van groep 8 boven het landelijk gemiddelde. Dat is gelukt door leerlingen anders te benaderen. Borging is belangrijk, anders vallen we terug in oude gewoontes.

In 2026 trekken we deze stijgende lijn door. We kijken nog beter wat elke leerling nodig heeft, van kleuter tot groep 8, zodat we hen écht voorbereiden op de maatschappij. De basis staat. Het is tijd om verder te bouwen.'

Abdelkarim Madani,
directeur Al Yaqoet

'Na een aantal turbulente jaren was het voor de school essentieel om de stabiliteit te herstellen. We zijn bewust teruggegaan naar de kern: zorgen voor rust, duidelijkheid en richting. Door open en transparant te communiceren, zichtbaar en benaderbaar te zijn en te werken met herkenbare gezichten, zoals vaste invallers, is het vertrouwen geleidelijk teruggekeerd.

Tegelijkertijd zaten we niet stil. We zijn gestart met leerteams, waarin leerkrachten actief betrokken zijn bij het onderzoeken en verbeteren van het onderwijs. Binnen deze teams is kritisch gekeken naar ons rekenonderwijs. Dit heeft geleid tot de keuze voor een nieuwe methode ‘Wereld in Getallen 5’, die beter aansluit bij de behoeften van onze leerlingen en de kerndoelen. Het actief betrekken van leerkrachten draagt bij aan een sterkere professionele onderwijscultuur.

Ook op andere vlakken zijn belangrijke stappen gezet. Ouderbetrokkenheid heeft een nieuwe impuls gekregen door het organiseren van themabijeenkomsten, waardoor ouders een actievere rol spelen binnen de school. Ondanks noodzakelijke bezuinigingen, zoals het samenvoegen van groepen, heeft de school zich veerkrachtig herpakt.

Ik ben trots op de rust en de positieve sfeer die inmiddels weer voelbaar zijn op school. Open deuren, toegankelijkheid en een warm welkom maken het verschil. We richten onze blik weer vooruit. In 2026 ligt de focus op de verdere implementatie van de rekenmethode, het verdiepen van taalonderwijs en het onderzoeken van ons burgerschapsonderwijs. Daarnaast is er vanuit de onderwijsinspectie een belangrijke herstelopdracht geformuleerd: het versterken van de analysevaardigheden binnen het team.

Ook bereiden we ons voor op inclusief onderwijs, wat vraagt om een andere manier van denken en werken. Kortom, er is genoeg te doen, maar het vertrouwen is terug en vormt een stevige basis voor de toekomst.'

Miriam Te Vrede
directeur Al Maes

‘Bouwen aan vertrouwen’

3.2.3 Verzuim- en vervangingsbeleid

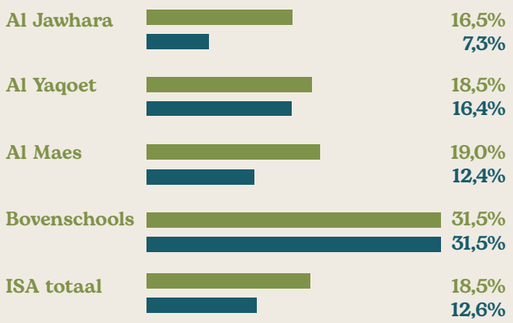
De kosten voor vervanging bij verzuim, zoals ziekte, zwangerschap en ouderschapsverlof, vangt de stichting zelf op via een centrale voorziening. Scholen dragen hieraan jaarlijks bij vanuit de personele lumpsum en kunnen vervangende loonkosten declareren. Daarnaast is een verplichte voorziening opgenomen voor langdurig zieken. De vervanging regelen we waar mogelijk intern. In 2025 is de inzet van externe inhuur, zoals ZZP’ers en uitzendkrachten, flink afgenomen.

3.2.4 Ziekteverzuim

De gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers blijven een belangrijk aandachtspunt binnen Stichting ISA. In 2025 is het totale ziekteverzuim ten opzichte van 2024 gestegen.
Het totale verzuimbeeld wordt sterk beïnvloed door langdurig verzuim (Al Maes en Bovenschools) en zwangerschapsgerelateerd verzuim. Kortdurend verzuim nemen we vooral waar bij Al Jawhara.

	Verzuim totaal	Verzuim excl. zw.	Verschil
Al Jawhara	16,45%	7,32%	+9,13
Al Yaqoet	18,49%	16,37%	+2,12
Al Maes	18,98%	12,44%	+6,54
Bovenschools	31,52%	31,52%	0,00
ISA totaal	18,62%	12,58%	+6,04

Tabel 6. Verzuimperscentage 2025



In de staafdiagram hierboven ziet u in olijfgroen de percentages exclusief zwangerschapsgerelateerd verzuim.

De analyse laat zien dat:
- langdurig verzuim de grootste impact heeft op het totale verzuim
- het kortdurend verzuim relatief stabiel en beheersbaar is

De aanpak richt zich daarom primair op:
- versterking van casemanagement bij langdurig verzuim
- vroegtijdige interventie en intensievere re-integratiebegeleiding
- meer focus op preventie, werkdruk en duurzame inzetbaarheid

In 2025 zijn hiervoor concrete stappen gezet:
- intensievere inzet van de verzuimadviseur
- betrokkenheid van bestuur en HR bij complexe dossiers
- aanbesteding van een nieuwe arbodienst (start per 1 januari 2026)
- aanstellen HR-functionaris met focus op verzuim en preventie (start 2026)

Daarnaast vindt een verschuiving plaats van een voornamelijk curatieve aanpak naar een meer preventieve benadering, gericht op het voorkomen van verzuim en het analyseren van onderliggende oorzaken.

3.2.5 Ontslagbeleid

Bij ontslag volgt Stichting ISA de regels van het Participatiefonds. Indien aan de voorwaarden van de Instroomtoets wordt voldaan, wordt maximaal 50% van de uitkeringskosten door het fonds vergoed. Bij een negatief oordeel worden de uitkeringskosten verhaald op het bevoegd gezag. Hiervoor wordt jaarlijks een voorziening gevormd.

In 2025 bedraagt de totale eigen bijdrage in werkloosheidskosten € 23.512,04, verdeeld over vijf uitkeringen (waarvan vier nieuw in 2025 en een uit 2024). Stichting ISA voert actief beleid om deze kosten te beperken, onder meer door herplaatsingsonderzoek en begeleiding naar ander werk.

3.2.6 Werkdruk

De werkdrukmiddelen zijn in 2025 conform de cao primair onderwijs op schoolniveau ingezet. Teams hebben, binnen de gestelde kaders, keuzes gemaakt passend bij hun schoolsituatie. De medezeggenschapsraden hebben ingestemd met de besteding.
Ingezette maatregelen betroffen onder andere de inzet van onderwijsassistenten, extra ondersteuning in de groepen, vrijroosteren van taken en inzet van specialistische functies.
Stichting ISA blijft de ervaren werkdruk monitoren via gesprekken en verzuimanalyses.

Lerarentekort

Het plan van aanpak lerarentekort is in 2025 verder geïmplementeerd. De nadruk ligt op het monitoren van bevoegdheden en het borgen van onderwijskwaliteit en veiligheid. Daarbij wordt gestuurd op een balans tussen inzetbaarheid, kwaliteit en continuïteit.
De begeleiding van startende leerkrachten is voortgezet, met aandacht voor inductie, coaching en duurzame inzetbaarheid. In 2025 zijn geen zij-instromers gestart, maar de stichting beschikt over de benodigde randvoorwaarden en blijft openstaan voor instroom.

3.2.7 Banenafspraak

Stichting ISA geeft invulling aan de landelijke Banenafspraak, die gericht is op het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking die zijn opgenomen in het doelgroepregister van het UWV. In 2025 zijn in het functieboek twee ondersteunende functies opgenomen: assistent-conciërge en lokaalassistent. De functie assistent-conciërge betreft ondersteunende werkzaamheden buiten het klaslokaal, terwijl de functie lokaalassistent gericht is op ondersteuning binnen het klaslokaal en het onderwijsproces. Door deze functies structureel op te nemen in het functiegebouw creëren we mogelijkheden voor passende werkplekken voor de doelgroep van de Banenafspraak. De realisatie en eventuele inzet van medewerkers uit het doelgroepregister monitoren we via de personeelsadministratie en beschikbare gegevens van het UWV. In 2026 starten we met de werving.

3.2.8 Verklaring omtrent het gedrag

Stichting ISA hanteert als beleid dat alle medewerkers die werkzaamheden verrichten binnen de organisatie in het bezit dienen te zijn van een geldige Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG), afgegeven voor aanvang van de werkzaamheden.

In 2025 zijn 14 nieuwe medewerkers in loondienst getreden en 18 personen niet in loondienst werkzaam geweest waarvoor een VOG-verplichting geldt. Onderstaande tabel geeft de VOG-status per categorie weer.

	VOG aanwezig op ingangsdatum	VOG te laat	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	**5**	**9**	**0**
Nieuwe personen niet in loondienst met VOG verplichting	**18**	**0**	**0**

Tabel 7. VOG overzicht 2025

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

‘Kansen om het onderwijs te verbeteren’

'Als we vooruitkijken is één ding helder: we staan aan het begin van een volgende fase in onze onderwijs- en kwaliteitsontwikkeling. We weten waar de behoeften liggen en daarmee ook onze kansen.

We willen bijvoorbeeld meer grip op kwaliteit. Werken met kwaliteitskaarten gaat ons daarbij helpen. Deze kaarten met stellingen, tips en ontwikkelpunten zijn een praktisch hulpmiddel in de dagelijkse lespraktijk. Door onderwijsresultaten bijvoorbeeld te koppelen aan de signaleringswaarden van de inspectie, krijgen we eerder en beter zicht op de ontwikkeling van leerlingen. Waar loopt het vast? Waar moeten we bijsturen? Dat inzicht stelt ons in staat om gerichter te handelen.

Tegelijk is behoefte aan een gezamenlijke aanpak. Als directeuren meer samen optrekken, versterken we de eenheid binnen de stichting. Met leerteams en professionele leergemeenschappen bouwen we verder aan een organisatie die blijft leren. Deze teams onderzoeken, reflecteren en delen hun inzichten binnen de school én tussen scholen. Zo ontstaat er kruisbestuiving en benutten we kennis en ervaring veel beter.

Ook op andere thema’s ontwikkelen we ons. Zo werken we aan een geactualiseerd burgerschapsplan rondom diversiteit, inclusie en vrijheid, passend bij onze visie en kerndoelen.
We willen dieper kijken naar Leerling in Beeld; de toetsen voor rekenen, taal en begrijpend lezen. Niet alleen naar de resultaten, maar juist naar de oorzaken daarachter. Pas als we begrijpen waarom iets gebeurt, kunnen we écht verbeteringen doorvoeren die effect hebben. Zo bouwen we doelgericht verder aan een organisatie waarin kwaliteit, samenwerking en ontwikkeling centraal staan.'

Ciska Schreuder-Hoogervegt,
beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit

3.3 Huisvesting en duurzaamheid

3.3.1 Huisvestingsbeleid

Stichting ISA streeft naar veilige, gezonde en toekomstbestendige schoolgebouwen die bijdragen aan goed onderwijs. Het beleid richt zich op het realiseren van een goed binnenklimaat, energiezuinige gebouwen en planmatig onderhoud. Voor alle schoolgebouwen werken we met meerjarenonderhoudsplannen (MJOP), waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen dagelijks, preventief en planmatig onderhoud. Prioriteit ligt bij veiligheid, naleving van wet- en regelgeving en continuïteit van het onderwijsproces.

3.3.2 Doelen en resultaten

In 2025 is ingezette herstelbeleid voor onderhoud voortgezet. Voor alle vijf schoolgebouwen is een geactualiseerd MJOP beschikbaar voor zowel binnen- als buitenonderhoud.

- **Dagelijks onderhoud** (tot €500 per maatregel) wordt door de scholen zelf uitgevoerd.
- **Preventief onderhoud**, waaronder installaties voor verwarming, brandveiligheid en beveiliging, wordt schooloverstijgend georganiseerd en vormt een belangrijk financieel aandachtspunt.
- **Planmatig onderhoud** wordt uitgevoerd op basis van het MJOP. Door structurele inhoudingen vanuit het ministerie zijn de beschikbare reserves echter onvoldoende om alle geplande werkzaamheden volledig uit te voeren.

Op het gebied van energie en verduurzaming zijn concrete maatregelen genomen. Alle vijf schoolgebouwen zijn in 2025 voorzien van energiezuinige LED-verlichting. Daarnaast neemt ISA sinds 1 juni 2024 deel aan het collectieve inkoopprogramma Energie voor Scholen, waarvan in 2025 het volledige effect zichtbaar is.

De huisvesting blijft een beperkende factor in relatie tot de groei van het leerlingenaantal. Met name bij IBS Al Maes voldoen twee schoolgebouwen niet aan de eisen van hedendaags onderwijs. Daarnaast is sprake van een onevenwichtige verdeling van ruimte: IBS Al Jawhara en IBS Al Maes beschikken over relatief veel ruimte, terwijl IBS Al Yaqoet te maken heeft met capaciteitsdruk en een wachtlijst. Het bestuur beoordeelt jaarlijks welke maatregelen nodig zijn om deze onevenwichtigheid te verminderen. Zo is in 2025 onder meer gekeken naar groepsgrootte, het wisselen van ruimtes en klassen en het invoeren van wachtlijsten.

3.3.3 Ontwikkelingen

De vraag naar islamitisch onderwijs blijft onverminderd groot. Door een structureel tekort aan bevoegde leerkrachten is het bestuur genoodzaakt de instroom van leerlingen te beperken. Dit heeft effect op de benutting en ontwikkeling van de huisvesting.

Al Maes: Twee schoolgebouwen zijn aangemeld voor vervangende nieuwbouw binnen het Onderwijshuisvestingsprogramma van de gemeente Amsterdam. In 2024 is hiervoor een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Door het ontbreken van tijdelijke huisvesting is het traject in 2025 gepauzeerd. Het bestuur dient vóór 1 februari 2026 een herindiening bij de gemeente in.

Al Yaqoet: Het bestuur heeft in 2025 bij de gemeente een hernieuwde aanvraag ingediend voor uitbreiding met drie groepslokalen, afhankelijk van de ontwikkeling van het leerlingenaantal.

Al Jawhara: De school beschikt over een hoofdlocatie en een dependance met in totaal 21 groepslokalen. Formeel zijn 17 groepen toegestaan. In 2025 was sprake van onderbenutting, maar op middellange termijn wordt groei verwacht.

3.3.4 Duurzaamheid en veiligheid

Stichting ISA streeft naar duurzame, veilige, gezonde en toekomstbestendige schoolgebouwen. Daarbij wordt ingezet op een goed binnenklimaat, verantwoord materiaalgebruik, hergebruik, efficiënt energie- en watergebruik en reële en verantwoorde investerings- en exploitatiekosten. De stichting werkt met een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en heeft de ambitie bij onderhoud en aanpassingen minimaal de norm Frisse Scholen klasse C te hanteren. Voor nieuwbouw en renovatie volgen we de landelijke richtlijn voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG) en kijken we naar subsidiemogelijkheden, zoals DUMAVA.

Situatie per school

Alle locaties zijn volledig voorzien van LED-verlichting, gebruiken gas als energiebron en volgen voor onderhoud en verduurzaming het MJOP. Het bestuur heeft geen aanvullende verduurzamingsmaatregelen, zoals gasloos bouwen, drielaagsglas of zonnepanelen, vastgesteld.

Al Maes
C. Dirkszstraat en Jan van Riebeekstraat

- Gebouwen uit de jaren twintig en dertig
- Niet energiezuinig en onvoldoende geïsoleerd
- Binnenklimaat voldoet nog niet aan Frisse Scholen klasse B
- Ventilatieonderzoek (2023) toont aan dat er onvoldoende inzicht is in luchtkwaliteit en dat huidige middelen onvoldoende zijn voor structurele verbetering
- Verbetermaatregelen zijn gekoppeld aan geplande renovatie of vervangende nieuwbouw

Al Jawhara
Sumatraplantsoen en Ambonplein

- Gebouwen uit de jaren tachtig (gerenoveerd in 2017) en negentig
- Energiezuinige locaties
- Binnenklimaat op niveau (Frisse Scholen klasse B)

Al Yaqoet
Wildrijkstraat

- Nieuwbouwlocatie
- Energiezuinig of energieneutraal gebouw
- Binnenklimaat op niveau (Frisse Scholen klasse B)

Ontwikkelingen

De urgentie voor vervangende nieuwbouw van Al Maes is hoog. In de herindiening zal het verbeteren van het binnenklimaat een belangrijk onderdeel vormen. Net als de binnenstedelijke ligging van de school, inclusief het hitte-eilandeffect. De school heeft CO_2-meters ingezet voor betere ventilatiesturing De uitkomsten hiervan worden gebruikt om de urgentie richting gemeente te onderbouwen.

Breder gezien nemen duurzaamheid en gezondheid een steeds belangrijkere plek in binnen het onderwijs en de huisvesting. Ontwikkelingen zoals groene schoolpleinen, afvalscheiding, energiebewust gedrag en duurzame mobiliteit worden landelijk gestimuleerd en zijn ook voor Stichting ISA relevante aandachtspunten voor de komende jaren.

3.4 Privacy en AVG

3.4.1 Informatiebeveiliging

In 2025 heeft Stichting ISA verdere stappen gezet in de ontwikkeling van ICT binnen het onderwijs. Waar ICT voorheen vooral ondersteunend was, maakt het inmiddels integraal onderdeel uit van het onderwijsproces. Digitale middelen zetten we doelgericht in om vaardigheden, zoals kritisch denken en probleemoplossend vermogen, te versterken en dragen bij aan de ontwikkeling van digitale geletterdheid.

De basisinfrastructuur is op orde. De Rolf Groep verzorgt de ICT-ondersteuning voor alle scholen. Alle werkplekken zijn gebaseerd op Windows-omgevingen, met aandacht voor continuïteit, veiligheid en ondersteuning van het primaire onderwijsproces. Alle scholen werken volledig in een cloudomgeving, wat flexibiliteit, efficiëntie en samenwerking bevordert. Tegelijkertijd kijken we bewuster naar de balans tussen digitaal en fysiek werken, passend bij de onderwijsdoelen.
Op het gebied van informatiebeveiliging zijn stappen gezet, waaronder de invoering van tweefactorauthenticatie en het vergroten van bewustwording onder medewerkers. Cybersecurity en privacy blijven belangrijke aandachtspunten.

Vooruitblik

Voor de komende periode ligt de focus op doorontwikkeling. Belangrijke speerpunten zijn het structureel verankeren van digitale geletterdheid in het curriculum, het vernieuwen van hardware en het optimaliseren van de ICT-infrastructuur, waaronder het WiFi-netwerk en de stabiliteit van verbindingen. Naast techniek ligt onze nadruk ook op gedrag en bewust omgaan met informatie door medewerkers.

Daarnaast werken we aan een sterkere positionering van ICT binnen de organisatie. Denk aan het beter organiseren van ICT-werkgroepen per locatie en gerichte professionalisering van teams via training en ondersteuning. Ook verkennen we hoe digitalisering en automatisering kunnen bijdragen aan het verlagen van de werkdruk.

Met deze ontwikkelingen werkt Stichting ISA aan een toekomstbestendige en veilige digitale leeromgeving, waarin ICT het onderwijs duurzaam ondersteunt en versterkt.

3.4.2 Privacy en gegevensbescherming

Stichting ISA gaat zorgvuldig om met persoonsgegevens van leerlingen en medewerkers, in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Toegang tot gegevens is ingericht volgens het ‘need-to-know’-principe, ondersteund door een rollen- en autorisatiematrix. Toegang tot systemen wordt gelogd en gemonitord. Autorisaties worden minimaal per kwartaal gecontroleerd en aangepast bij functiewijzigingen of uitdiensttreding.

Ter bescherming van persoonsgegevens zijn passende technische en organisatorische maatregelen getroffen, waaronder tweefactorauthenticatie, dataversleuteling en structurele bewustwording van medewerkers.

De stichting werkt met externe systemen en leveranciers voor onder meer leerlingadministratie, HR en Cloud. Hiervoor zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten conform de AVG.

Bij datalekken handelen we volgens de wettelijke meldplicht datalekken: signalering, beoordeling en - indien nodig - melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens binnen 72 uur.

In 2025 is gestart met verdere ontwikkeling van beleid rondom bewaartermijnen en dataminimalisatie. In de komende periode zetten we in op verdere versterking van kennis, actualisatie van het AVG-beleid en structurele borging binnen de organisatie.

4.

Financiën

In voorgaande jaren zijn op bestuursniveau aandachtspunten geconstateerd op het gebied van governance en financieel beheer. Naar aanleiding hiervan heeft de minister van OCW een aanwijzing gegeven gericht op het versterken van de bestuurlijke en financiële organisatie van de stichting.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het herstel van de bestuurlijke stabiliteit. Met de benoeming van een vaste directeur-bestuurder per 15 september 2025 is voldaan aan de resterende maatregelen uit de aanwijzing. Als gevolg hiervan heeft de stichting in 2025 een eerder ingehouden deel van de rijksbekostiging terugontvangen ter hoogte van € 1.598.928.

Parallel hieraan is ingezet op het versterken van de financiële beheersing en het terugdringen van kosten. Zo is onder andere gericht gestuurd op de inzet van externe inhuur en is de financiële informatievoorziening verbeterd.

Het boekjaar 2025 sluit af met een positief resultaat van € 3.336.538 op stichtingsniveau. Dit resultaat wordt in belangrijke mate beïnvloed door twee incidentele of tijdelijke baten. De eenmalig terugontvangen rijksbekostiging (€ 1.598.928) herhaalt zich niet in 2026. De S&O-opbrengsten lagen € 1.913.007 hoger dan begroot. Dit betreft voornamelijk een vrijval van het resterende saldo van de subsidieperiode 2023–2025, waaraan alle activiteitenverplichtingen zijn voldaan. Tegenover de hogere baten staan substantiële uitvoeringskosten. Het netto-effect op het resultaat bedraagt € 623.148. Na correctie van beide incidentele posten resteert een positief resultaat van € 1.114.462.

4.1 Doelstellingen en resultaten

Onderstaande tabel geeft de voortgang van de doelstellingen weer met een kleurcode.

Doel/beleidsvoornemen	Status	Toelichting
Herstel bestuurlijke stabiliteit	■	Met de aanstelling van een vaste directeur-bestuurder per 15 september 2025 is de bestuurlijke continuïteit versterkt en is voldaan aan de resterende maatregelen uit de aanwijzing van OCW.
Terugontvangen ingehouden rijksbekostiging	■	Als gevolg van het voldoen aan de maatregelen uit de aanwijzing heeft de stichting in 2025 € 1.598.928 aan ingehouden rijksbekostiging ontvangen.
Terugdringen externe inhuur	■	In 2025 is gericht gestuurd op het verminderen van externe inhuur, met name voor functies binnen de vaste formatie. De gemiddelde maandelijkse kosten voor formatie-inhuur zijn in de loop van het jaar aanzienlijk gedaald.
Versterken financieel beheer en interne sturing	■	In 2025 zijn stappen gezet om het financieel beheer verder te versterken, onder meer door periodieke financiële rapportages, een structurele vergelijking van realisatie en begroting en het verbeteren van de monitoring van subsidies. Verdere uitwerking volgt in 2026.

Tabel 1. Voortgang doelstellingen

■ behaald
■ deels behaald
■ niet behaald

4.2 Treasury

Stichting ISA hanteert een treasurybeleid zoals vastgelegd in het treasurystatuut. Dit beleid heeft een risicomijdend karakter en is gericht op het waarborgen van voldoende liquiditeit voor het primaire proces en het beperken van financiële risico's.

De stichting belegt niet in aandelen, obligaties, beleggingsfondsen of andere effecten. Tijdelijk overtollige middelen worden uitsluitend aangehouden op bankrekeningen of deposito's bij financiële instellingen die voldoen aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Er wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten.

In het verslagjaar zijn geen nieuwe leningen aangegaan. Het beheer van de liquide middelen is gericht op veiligheid, liquiditeit en risicobeheersing.

4.3 Allocatie van middelen

Naast het beheer van financiële middelen is ook de wijze waarop de beschikbare middelen binnen de organisatie worden ingezet en verdeeld van belang. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de stichting de ontvangen middelen toewijst aan de scholen en aan bovenschoolse activiteiten, en welke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd.

Stichting ISA hanteert als uitgangspunt dat de beschikbare middelen zoveel mogelijk ten goede komen aan het primaire proces: het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs. Een groot deel van de ontvangen bekostiging wordt daarom direct aan de scholen toegekend, zodat zij binnen de kaders van het strategisch beleid zelf keuzes kunnen maken over de inzet van middelen.

De middelen bestaan voornamelijk uit rijksbekostiging, aanvullende subsidies en overige baten. De rijksbekostiging wordt grotendeels aan de scholen toegekend. In 2025 is €1.204.194 (12,5% van de grondslag van € 9.633.552 bestaande uit lumpsum, overgangsregeling, werkdrukmiddelen en OAB) centraal ingezet voor het bestuurskantoor.

Deze middelen worden centraal ingezet voor bovenschoolse taken, zoals:

- bestuursvoering en strategische ontwikkeling;
- financiële en administratieve ondersteuning;
- kwaliteitszorg;
- HR-ondersteuning;
- vervanging bij ziekte en zwangerschap;
- huisvesting en facilitaire zaken;
- gezamenlijke inkoop en dienstverlening (zoals ICT, administratie, accountants en adviseurs, printkosten en arbo).

De besluitvorming over de allocatie van middelen vindt plaats binnen de planning- en controlcyclus van de stichting. Het bestuur stelt jaarlijks de begroting vast. Bij het verdelen van de middelen tussen scholen en bovenschoolse activiteiten worden strategische doelstellingen, financiële continuïteit en onderwijsinhoudelijke prioriteiten meegewogen.

Met deze aanpak borgen we dat middelen zoveel mogelijk primair worden ingezet voor het onderwijs. Tegelijkertijd is voldoende capaciteit beschikbaar voor bovenschoolse ondersteuning en het waarborgen van de continuïteit van de organisatie.

4.4 Onderwijsachterstanden

Stichting ISA ontvangt middelen van het ministerie van OCW gericht op het verkleinen van onderwijsachterstanden en het bevorderen van kansengelijkheid. In 2025 bedroeg dit € 1.491.023 op stichtingsniveau. Deze middelen worden volgens de toegekende beschikkingen verdeeld over de scholen.
De inzet is op schoolniveau en biedt vooral extra ondersteuning aan leerlingen. Dit betreft met name de versterking van personele inzet, zoals extra capaciteit in de klas, aanvullende begeleiding en gerichte ondersteuning.
Scholen bepalen binnen de gestelde kaders hoe ze de middelen het meest effectief inzetten, afgestemd op de behoeften van hun leerlingpopulatie.

4.5 Jaarcijfers

De financiële uitkomsten over 2025 zijn gebaseerd op de jaarrekening, opgesteld door Het Plein. De volledige jaarrekening staat in hoofdstuk 6.

Exploitatierekening

Het boekjaar 2025 sluit af met een positief resultaat van € 3.336.538, een aanzienlijke verbetering ten opzichte van het resultaat over 2024 (-€ 2.669.549). De stijging komt voornamelijk door twee incidentele en niet volledig begrote posten: de terugontvangen rijksbekostiging (€ 1.598.928) en de subsidie School & Omgeving, die slechts gedeeltelijk in de begroting van 2025 is opgenomen.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen	€ 15.469.545	€ 11.911.103	€ 9.139.749
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 1.009.527	€ 908.779	€ 952.281
Overige baten	€ 155.653	€ 97.500	€ 263.438
Totaal baten	**€ 16.634.725**	**€ 12.917.382**	**€ 10.355.468**
Personeelslasten	€ 10.065.687	€ 9.903.588	€ 10.888.015
Afschrijvingen	€ 188.159	€ 200.722	€ 200.777
Huisvestingslasten	€ 455.438	€ 470.400	€ 491.509
Overige lasten	€ 2.642.030	€ 1.518.955	€ 1.501.567
Totaal lasten	**€ 13.351.314**	**€ 12.093.665**	**€ 13.081.868**
Financiële baten en lasten (saldo)	€ 53.127	€ 0	€ 56.851
Resultaat	**€ 3.336.538**	**€ 823.717**	**-€ 2.669.549**

Tabel 2. Baten en lasten 2025 versus 2024

Toelichting baten

De totale baten bedroegen in 2025 € 16.634.725, dat is 61%) meer ten opzichte van € 10.355.468 in 2024. Begroot was € 12.917.382 (+28,8%). De stijging wordt voornamelijk verklaard door het volgende:

- **Terugontvangen ingehouden rijksbekostiging**: € 1.598.928. Eenmalige bate na het voldoen aan de maatregelen uit de OCW-aanwijzing. Dit herhaalt zich niet in 2026.
- **Subsidie School & Omgeving**: € 1.913.007 meer ontvangen dan begroot. De subsidie was bij het opstellen van de begroting 2025 slechts gedeeltelijk opgenomen voor schooljaar 2024/2025, omdat de definitieve beschikking op dat moment nog niet beschikbaar was. Daarnaast is voor de periode 2025-2028 een aanvullende subsidie toegekend, die niet in de oorspronkelijke begroting was verwerkt. Tegenover de hogere baten staan echter substantieel hoge uitvoeringskosten (zie toelichting overige lasten). De subsidie is verwerkt volgens een door de accountant gehanteerde methode: opbrengstverantwoording op basis van werkelijk gemaakte lasten. Het resterende saldo van de afgesloten periode 2023–2025 valt vrij. Er is aan alle activiteitenverplichtingen voldaan en de subsidievoorwaarden staan lumpsum-besteding toe als het urencriterium is behaald. Na correctie van de terugontvangen rijksbekostiging (€ 1.598.928) en het netto-effect van de S&O-subsidie (€ 623.148) resteert een positief resultaat van € 1.114.462. Dit geeft een realistischer beeld van de structurele exploitatie in 2025.
- **Overige overheidsbijdragen en subsidies**: € 1.009.527. Nagenoeg conform begroting (€ 908.779) en in lijn met 2024 (€ 952.281). Dit betreft de VLOA-subsidie van de gemeente Amsterdam, gericht op het bevorderen van ontwikkeling en kansengelijkheid in het primair onderwijs.
- **Overige baten**: € 155.653. Hoger dan begroot (€ 97.500), maar lager dan in 2024 (€ 263.438). De hogere opbrengst ten opzichte van de begroting is te verklaren door een wijziging in de verhuurprijsmethodiek, waardoor de verhuuropbrengsten hoger zijn uitgevallen dan begroot.

Toelichting lasten

De totale lasten bedroegen € 13.351.314, tegenover € 12.093.665 begroot (+10,4%) en € 13.081.868 in 2024 (+2,1%). De overschrijding ten opzichte van de begroting wordt verklaard door hogere overige lasten van de uitvoering van de School & Omgeving-subsidie.

- **Personeelslasten**: € 10.065.687. Vrijwel conform begroting (€ 9.903.588, +1,6%). Ten opzichte van 2024 (€ 10.888.015) zijn de personeelslasten gedaald met € 822.327 (-8%). Deze daling hangt voornamelijk samen met hogere UWV-ontvangsten, lagere overige personele lasten en lagere arbokosten. Hoewel de kosten voor externe inhuur hoger uitkwamen dan begroot, is in de tweede helft van 2025 een aanzienlijke daling gerealiseerd. Deze lijn wordt in 2026 voortgezet..
- **Overige lasten**: € 2.642.030. Een stijging ten opzichte van de begroting (€ 1.514.755) van (+73,9%) en van 76% in 2024 (€ 1.501.567). De overschrijding hangt direct samen met de uitvoering van de School & Omgeving-subsidie voor naschoolse activiteiten en externe begeleiding. De kosten zijn subsidiabel en worden gedekt door de hogere subsidieopbrengsten. Het effect van de baten en lasten op het nettoresultaat zijn daardoor beperkt.
- **Huisvestingslasten**: € 455.438. Valt lager uit dan begroot (€ 474.600, -4%) en lager dan in 2024 (€ 491.509,-7,3%). Dit wordt voornamelijk verklaard door lagere energie- en waterkosten (€ 58.568 onder begroting), als gevolg van gunstigere tarieven en lager verbruik. Daarnaast is het geplande groot onderhoud grotendeels doorgeschoven naar 2026. Van het begrote bedrag van circa € 800.000 is in 2025 minder dan € 100.000 gerealiseerd. Dit komt voornamelijk door de onzekerheid over een beschikbare wissellocatie voor Al Maes. De onderhoudsopgave schuift daarmee door naar 2026 en volgende jaren.
- **Afschrijvingen**: € 188.159. Deze zijn iets lager dan begroot (€ 200.722). Er zijn verder geen bijzonderheden geconstateerd.

Balans per 31 december 2025

Onderstaande tabel is een verkorte weergave van de balans per 31 december 2025 vergeleken met 31 december 2024.

Activa	31-12-2025	31-12-2024
Vaste activa (netto)	€ 1.223.325	€ 1.211.988
Financiële vaste activa	€ 90.076	€ 0
Vorderingen	€ 295.615	€ 329.856
Liquide middelen	€ 5.018.335	€ 1.265.267
Totaal activa	**€ 6.537.275**	**€ 2.807.111**

Passiva	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen	€ 3.098.932	-€ 237.606
Voorzieningen	€ 511.336	€ 273.798
Langlopende schulden	121.731	131.887
Kortlopende schulden	€ 2.805.276	€ 2.639.032
Totaal passiva	**€ 6.537.275**	**€ 2.807.111**

Tabel 3. Balans 2025 versus 2024

Toelichting balans

Het eigen vermogen is in 2025 fundamenteel hersteld: van -€ 237.606 per 31 december 2024 naar € 3.098.932 per 31 december 2025. Dit herstel is het directe gevolg van het positieve exploitatieresultaat van € 3.336.538.

In de kortlopende schulden is een terugbetalingsverplichting aan de gemeente Amsterdam opgenomen van € 247.661. Deze verplichting heeft betrekking op een gedeeltelijk terug te betalen subsidie uit voorgaande jaren. De gemeente heeft de terugvordering in 2024 tijdelijk on hold gezet, vanwege de toenmalige financiële positie van de stichting door de bekostigingsinhouding van het ministerie van OCW. In 2025 is het overleg met de gemeente over de definitieve afwikkeling hervat. De financiële positie van de stichting is fundamenteel hersteld, wat de afwikkeling mogelijk maakt. De afwikkelingstermijn en -wijze worden in 2026 nader bepaald.

De verdeling van het resultaat over de vermogenscomponenten heeft de Raad van Toezicht vastgesteld op basis van een voorstel van de directeur-bestuurder.

Onderstaande tabel toont de samenstelling van het eigen vermogen per 31 december 2025 met 2024 als referentie.

Vermogenscomponent	31-12-2025 (na bestemming)	31-12-2024
Algemene reserve	€ 500.000	-€ 1.759.536
Bestemmingsreserve publiek (onderhoud)	€ 1.875.193	€ 1.511.484
Bestemmingsreserve publiek (renovatie al Maes)	€ 723.739	0
Bestemmingsreserve privaat (schoolfonds + JEF)	€ 0	€ 10.446
Totaal eigen vermogen	**€ 3.098.932**	**-€ 237.606**

Tabel 4. Samenstelling eigen vermogen 2025 versus 2024

Stichting ISA werkt sinds 2024 met de componentenmethode voor groot onderhoud: investeringen worden geactiveerd en afgeschreven. Er is geen voorziening groot onderhoud meer. De bestemmingsreserve onderhoud en renovatie Al Maes (Totaal € 2.598.932 per 31-12-2025) zijn gereserveerd voor toekomstige investeringen volgens het meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

De liquide middelen zijn sterk gestegen: van € 1.265.267 (2024) naar € 5.018.335 (2025). Dit wordt verklaard door de terugontvangen rijksbekostiging van € 1.598.928, de hogere subsidieontvangsten en het positieve exploitatieresultaat. De liquide middelen worden aangehouden via schatkistbankieren en bankrekeningen volgens het treasurystatuut.

‘Financiën niet achteraf, maar vooraf bekijken’

'De grootste verandering van het afgelopen jaar? Financiën niet langer aan het einde van het jaar bekijken, maar zorgen dat we daar continu grip op hebben. In 2025 is die omslag bewust gemaakt. Door eerder inzicht te hebben in onze cijfers, kunnen we op tijd bijsturen. Geen verrassingen achteraf, maar tussentijds schakelen als dat nodig is. Dat geeft rust en controle.

We zijn overgestapt naar een nieuw administratiekantoor en een ander managementinformatiesysteem en kunnen op elk moment zelf onze cijfers beoordelen. De maandrapportages laten in één oogopslag zien hoe we ervoor staan, zowel op stichtingsniveau als per school. Waar wijken we af van de jaarbegroting? Welke budgetten lopen uit de pas? Welke subsidies ontvangen we? Waar is nog ruimte? De reportages zijn helder, actueel en direct bruikbaar.

Dat zorgt ook voor meer eigenaarschap. Schooldirecteuren zien eerder hoe de school er financieel voor staat. Beslissingen nemen ze bewust en onvoorziene uitgaven kunnen ze beter opvangen. Gesprekken over financiën gaan over inhoud in plaats van verrassingen achteraf. We sturen steeds meer op basis van feiten en inzicht.

De financiële processen zijn in ontwikkeling. Door de aangebrachte verbeteringen is het overzicht toegenomen. Op deze solide basis bouwen we de komende jaren voort. In 2026 gaan we kleinere onderwijsuitgaven ook automatiseren, wat kostenregistratie gemakkelijker maakt. Deze nieuwe financiële sturing helpt ons elke dag om betere keuzes te maken.'

Karima Cijntje,
financieel controller

Kengetallen

Alle kengetallen zijn in 2025 significant verbeterd ten opzichte van 2024 en bevinden zich ruim boven de signaleringswaarden van het ministerie van OCW.

Kengetal	2025	2024	Signaleringswaarde OCW
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,86	0,60	≥ 0,75
Solvabiliteit 1 (EV / totaal vermogen)	47,40%	-8,46%	≥ 30%
Solvabiliteit 2 (EV + voorzieningen) / totaal vermogen)	55,23%	1,29%	≥ 30%
Rentabiliteit (Resultaat / totaal baten)	19,99%	-25,64%	n.v.t.
Weerstandsvermogen excl. MVA (Eigen vermogen - materiële vaste activa) / rijksbijdrage	12,12%	-15,86%	≥ 5%
Weerstandsvermogen incl. MVA (Eigen vermogen / rijksbijdrage)	20,03%	-2,60%	≥ 5%
% personeelslasten (Personeelslasten / totaal baten)	60,32%	104,57%	≤ 85%
% materiële lasten ((Afschrijvingen + huisvestingslasten + overige lasten) / totaal baten)	19,69%	21,07%	n.v.t.

Tabel 5. Kengetallen 2025 versus 2024

Let op: de kengetallen worden sterk positief beïnvloed door de incidentele baten in 2025. In 2026 vervalt de terugontvangen bekostiging en normaliseert de School & Omgeving-subsidie, waardoor vooral het weerstandsvermogen en de solvabiliteit zullen dalen. De meerjarenbegroting toont dat deze kengetallen zonder tijdige bijsturing onder druk komen vanaf 2028-2029. Voor de meerjarige financiële ontwikkeling verwijzen we naar paragraaf A2.

Oordeel over de financiële positie

Het boekjaar 2025 sluit af met een positief resultaat van € 3.336.538. Daarnaast is sprake van een fundamenteel herstel van het eigen vermogen van -€ 237.606 naar € 3.098.932. Alle kengetallen bevinden zich ruim boven de signaleringswaarden van OCW.

Dit positieve beeld vraagt om nuance. Het resultaat wordt in belangrijke mate beïnvloed door twee incidentele of niet volledig begrote baten. De eenmalig terugontvangen rijksbekostiging (€ 1.598.928) heeft geen bijbehorende kosten en valt in 2026 volledig weg. De School & Omgeving-subsidie viel hoger uit dan begroot (€ 1.913.007 meer), maar gaat gepaard met substantiële uitvoeringskosten. Het netto-effect bedraagt €623.148. Na

correctie resteert dan een positief resultaat van € 1.114.462. Dit weerspiegelt de onderliggende exploitatie zonder tijdelijke financieringsstromen.

De meerjarenbegroting laat zien dat de resultaten vanaf 2028 dalen door het (gedeeltelijk) wegvallen van tijdelijke subsidies. Voor 2029 en 2030 wordt rekening gehouden met negatieve exploitatieresultaten. Het versterken van de structurele financiële positie en het tijdig anticiperen op het aflopen van tijdelijke middelen blijven daarom belangrijke aandachtspunten voor de komende jaren.

Signaleringswaarde publiek eigen vermogen

Het publiek eigen vermogen van Stichting ISA bedraagt per 31 december 2025 € 3.098.932. De signaleringswaarde, berekend conform de rekenhulp van de Inspectie van het Onderwijs, bedraagt € 1.996.802. Het publiek eigen vermogen overschrijdt daarmee de signaleringswaarde met € 1.102.130 (ratio 1,55). Deze overschrijding is het directe gevolg van het uitzonderlijke resultaat in 2025, dat sterk wordt beïnvloed door twee incidentele baten: de eenmalig terugontvangen ingehouden rijksbekostiging (€ 1.598.928) en het hogere netto-effect van de School & Omgeving-subsidie (€ 623.148). Zonder deze incidentele baten zou het eigen vermogen structureel lager liggen.

Het surplus boven de signaleringswaarde is bestemd voor toekomstige investeringen in groot onderhoud en renovatie van de schoolgebouwen, conform het meerjarenonderhoudsplan. De bestemmingsreserves groot onderhoud en renovatie Al Maes (totaal € 2.598.932) zijn hiervoor gereserveerd en niet vrij inzetbaar. De algemene reserve bedraagt € 500.000 en fungeert als weerstandsbuffer.

De meerjarenbegroting laat zien dat het eigen vermogen vanaf 2028 daalt als gevolg van het gedeeltelijk wegvallen van de School & Omgeving-subsidie en de geplande onderhoudsuitgaven. De overschrijding van de signaleringswaarde is daarmee van tijdelijke aard.

Werkdrukmiddelen

Voor het jaar 2025 heeft Stichting ISA een bedrag van € 383.057 aan werkdrukmiddelen ontvangen. Deze middelen zijn conform de cao primair onderwijs op schoolniveau ingezet, in overleg met de teams en met instemming van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad.

Per school is op basis van een werkverdelingsplan bepaald hoe de middelen worden ingezet. De schooldirecteuren hebben de inzet afgestemd met de teams, waarbij de ervaren werkdruk en de schoolspecifieke behoeften centraal stonden.

De werkdrukmiddelen zijn in 2025 voornamelijk ingezet voor aanvullende ondersteuning in het primaire proces, vooral de inzet van onderwijsassistenten, vakdocenten en andere ondersteunende functies. Hiermee is beoogd de werkdruk van leerkrachten te verlagen en ruimte te creëren voor kwalitatief goed onderwijs.

Daarnaast is binnen de scholen aandacht besteed aan de organisatie van werkzaamheden, waaronder taakverdeling en roostering, gericht op een evenwichtige verdeling van de werkdruk voor medewerkers.

5.

Toekomst en continuïteit

In 2025 heeft Stichting ISA een aantal belangrijke organisatorische wijzigingen doorgevoerd die doorwerken in de komende jaren.

5.1 Ontwikkelingen

In 2025 heeft Stichting ISA een aantal belangrijke organisatorische wijzigingen doorgevoerd die doorwerken in de komende jaren.

Governance-transitie: van Algemeen Bestuur naar Raad van Toezicht

Per december 2025 is de bestuursstructuur gewijzigd. Het Algemeen Bestuur is omgezet naar een Raad van Toezicht, waarmee de scheiding tussen toezicht en uitvoering formeel is verankerd. Deze transitie sluit aan bij de Code Goed Bestuur PO en geeft de organisatie een stevigere governance structuur voor de komende jaren.

Financiële positie en afhankelijkheid van tijdelijke middelen

De financiële resultaten over 2025 en de eerstkomende jaren worden in belangrijke mate beïnvloed door tijdelijke financieringsstromen, met name de School & Omgeving-subsidie. Vanaf 2028 valt deze subsidie (gedeeltelijk) weg, wat leidt tot dalende resultaten en naar verwachting negatieve exploitatie in 2029 en 2030. Dit vraagt om tijdige bijsturing op kosten en personele inzet, zoals verder toegelicht in de continuïteitsparagraaf en de risicoanalyse.

Onderhoudsopgave

In 2025 is aanzienlijk minder groot onderhoud uitgevoerd dan gepland. De voornaamste oorzaak is de onzekerheid rond de beschikbaarheid van een wissellocatie voor Al Maes, waardoor geplande werkzaamheden niet konden worden uitgevoerd. Het uitgestelde onderhoud verschuift naar 2026 en latere jaren, waardoor de onderhoudsopgave in de komende periode toeneemt. Dit is vertaald in de investeringsplanning binnen de meerjarenbegroting en vraagt om blijvende aandacht in de financiële sturing.

Lesbevoegdheid

Vanaf 2026 zijn medewerkers zonder lesbevoegdheid verplicht deze bevoegdheid te behalen. Om medewerkers hierin te ondersteunen start Stichting ISA in het voorjaar van 2026 een gericht oriëntatie- en begeleidingstraject. Medewerkers worden dan begeleid bij het verkennen van hun kwaliteiten, ambities en ontwikkelmogelijkheden. Het traject loopt van maart tot juni 2026 en sluit af met een eindbeoordeling en individueel ontwikkeladvies, gericht op het behalen van de vereiste bevoegdheid. Stichting ISA stuurt hiermee tijdig op naleving van de wettelijke vereisten en het beperken van continuïteitsrisico's in het primaire proces.

Herpositionering

In 2025 is Stichting ISA gestart met een herpositioneringstraject, begeleid door een extern bureau. Met als doel het versterken van de identiteit en het imago van de organisatie richting ouders, leerlingen en (potentiële) medewerkers. De uitkomsten van dit traject worden meegenomen in de strategische koers voor de komende jaren.

Inspectietraject

De Inspectie van het Onderwijs volgt Stichting ISA al sinds 2021 op een aantal verbeterpunten. Naar aanleiding van een onderzoek in september 2025 heeft de inspectie geoordeeld dat de beoogde voortgang op een aantal punten nog niet volledig is gerealiseerd. Dit betreft zowel onderwijskundige als financiële beheersaspecten. Het bestuur heeft concrete verbetermaatregelen in uitvoering genomen, waaronder de verdere versterking van de financiële administratie en interne beheersing, en de voortgang hierop wordt bewaakt door bestuur en Raad van Toezicht. Voor een nadere toelichting op het inspectietraject wordt verwezen naar paragraaf 3.1.6 van dit verslag.

Internationalisering

Internationalisering is niet van toepassing op de activiteiten van Stichting ISA. De stichting verzorgt uitsluitend nationaal primair onderwijs en heeft geen internationale activiteiten, samenwerkingen of verwachte ontwikkelingen op dit gebied.

‘Ieder kind heeft recht op goed onderwijs’

'Het jaar 2025 stond voor mij vooral in het teken van herstel en het aanbrengen van rust, structuur en duidelijkheid binnen de organisatie. Toen ik in september begon, stonden er nog elf herstelopdrachten van de Onderwijsinspectie open. De afgelopen periode is hard gewerkt om de bestuurlijke basis op orde te brengen. We hebben duidelijke kaders gesteld, afspraken gemaakt en gezorgd voor meer overzicht en sturing. Dat was nodig om de kwaliteit van onze scholen beter te ondersteunen en bewaken.

Waar ik het meest trots op ben, is dat er binnen de organisatie een gezamenlijk gevoel van urgentie is ontstaan. Medewerkers, directeuren, toezichthouders en de GMR hebben zich ingezet om stappen vooruit te zetten. De neuzen staan weer dezelfde kant op en er is een breed besef dat verandering noodzakelijk is. Die gezamenlijke inzet heeft ervoor gezorgd dat het hersteltempo aanzienlijk is verhoogd. Ook de constructieve samenwerking met de GMR en het vertrouwen dat is opgebouwd met de inspectie zie ik als belangrijke resultaten.

Mijn persoonlijke drijfveer blijft daarbij onveranderd: ieder kind heeft recht op goed onderwijs en gelijke kansen. Onderwijs legt de basis voor de toekomst van kinderen, ongeacht hun achtergrond. Daarom vind ik het belangrijk dat iedere leerling onderwijs krijgt dat bij hem of haar past.

In 2026 ligt de focus op het afronden van de resterende herstelopdrachten en het verder versterken van de kwaliteit binnen onze scholen. Daarnaast willen we de samenwerking tussen de drie scholen verder verdiepen, meer eenheid creëren in werkwijzen en systemen en de ingezette structuur verder uitbouwen. Er ligt nu een stevige basis; de volgende stap is om die duurzaam te verankeren in de organisatie.'

Ton Paffen
Directeur-bestuurder Stichting ISA

5.2 Continuïteitsparagraaf

In deze continuïteitsparagraaf wordt inzicht gegeven in de financiële en organisatorische ontwikkeling van de stichting in meerjarig perspectief. Hierbij wordt ingegaan op de verwachte ontwikkeling van leerlingen, personeel en de financiële positie, evenals de belangrijkste risico's en de wijze waarop deze worden beheerst.

De meerjarenbegroting vormt hierbij het uitgangspunt en is gebaseerd op de meest recente inzichten ten aanzien van bekostiging, personele inzet en beleidsvoornemens. Specifieke aandacht gaat uit naar de afhankelijkheid van incidentele bekostiging en de structurele financiële ontwikkeling van de organisatie.

A1: Leerlingen en personeel

De ontwikkeling van het leerlingaantal vormt een belangrijke basis voor de personele en financiële planning van Stichting ISA.

Leerlingenaantallen per BRIN 1 februari T-1

School	Realisatie 2025	Realisatie 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Al Maes	450	412	450	450	450	450
Al Yaqoet	298	261	270	275	275	275
Al Jawhara	349	318	350	350	350	350
Totaal	1097	991	1070	1075	1075	1075

Tabel 1. Gerealiseerde en verwachte leerlingaantallen van 2025 tot 2030

De DUO-telling voor 2026 komt uit op 991 leerlingen. Dit zijn 69 leerlingen minder dan de verwachte 1.060 leerlingen in de meerjarenbegroting. Het bestuur beschouwt deze daling als tijdelijk. Bij het opstellen van dit jaarverslag zien we al concrete signalen van herstel in de inschrijvingscijfers. Daarnaast start Al Yaqoet in schooljaar 2026-2027 met een derde kleuterklas en worden bestaande wachtlijsten benut. Op basis hiervan verwachten we dat het leerlingaantal zich in de periode 2027-2030 herstelt richting de oorspronkelijke begroting. In de reguliere begrotingscyclus van najaar 2026 wordt de meerjarenbegroting geactualiseerd op basis van de nieuwste telgegevens.

De ontwikkeling van het leerlingaantal werkt direct door in de benodigde personele inzet.

Gemiddelde bezetting in FTE

Stichting ISA	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Dir	3,00	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
OP	33,33	38,23	38,75	38,75	38,29	37,27
OOP	40,77	40,07	39,39	38,64	38,29	37,46
Totaal	77,10	82,10	81,94	81,19	80,48	78,53

Tabel 2. Gemiddelde bezetting van 2025 tot 2030

De totale personeelsformatie bedroeg in 2025 circa 82 fte. De formatie ontwikkelt zich in lijn met de leerlingaantallen en de beschikbare bekostiging. De werkelijke bezetting in loondienst bedroeg 77 fte (zie tabel). Het verschil van circa 5 fte betreft openstaande vacatures die in 2025 zijn opgevangen door externe inhuur.

De stichting stuurde in 2025 actief op het terugdringen van externe inhuur. In de eerste zeven maanden waren de gemiddelde maandelijkse inhuurkosten circa € 230.000. De laatste vier maanden was dat circa € 109.000; een daling van ongeveer 53%. In 2026 wordt het invullen van vacatures met eigen personeel in loondienst voortgezet.

De daling van het aantal leerlingen per 1 februari 2026 heeft vanaf 2027 gevolgen voor de beschikbare bekostigingsruimte en daarmee voor de formatieruimte. De stichting stuurt hier tijdig op bij via de reguliere begrotings- en formatiecyclus.

Een belangrijk aandachtspunt blijft de krapte op de arbeidsmarkt. Het vinden en behouden van bevoegd personeel blijft uitdagend en kan druk zetten op de continuïteit van het onderwijs.

Daarnaast geldt vanaf 2026 dat medewerkers zonder lesbevoegdheid verplicht zijn om deze te behalen. We starten daarom in het voorjaar van 2026 met een oriëntatietraject. In juni 2026 sluiten we dat traject af met een individueel ontwikkeladvies per deelnemer, gericht op het behalen van de vereiste bevoegdheid.

A2: Meerjarenbegroting en meerjarenbalans

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de inzichten ten aanzien van leerlingaantallen, personele inzet en bekostiging zoals deze beschikbaar waren tijdens het begrotingsproces in het najaar van 2025.

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Baten						
Rijksbijdragen	15.469.545	13.415.724	13.364.392	11.858.272	10.467.247	10.467.491
Overige overheids-bijdragen en -subsidies	1.009.527	825.887	756.250	640.207	659.113	678.587
Overige baten	155.653	132.310	136.279	140.368	144.579	148.916
Totaal Baten	**16.634.725**	**14.373.921**	**14.256.921**	**12.638.847**	**11.270.939**	**11.294.994**
Lasten						
Personeelslasten	10.065.687	10.004.016	9.337.483	9.103.997	9.168.322	9.443.371
Afschrijvingen	188.159	339.138	409.119	452.594	449.497	392.744
Huisvestingslasten	455.438	568.350	585.401	602.963	621.051	639.683
Overige lasten	2.642.030	2.848.550	2.934.007	2.372.027	1.793.187	1.846.983
Totaal Lasten	**13.351.314**	**13.760.054**	**13.266.009**	**12.531.580**	**12.032.057**	**12.322.781**
Financiële baten en lasten						
Ontvangen rente	53.127	0	0	0	0	0
Saldo Baten & Lasten	**3.336.538**	**613.867**	**990.912**	**107.267**	**-761.118**	**-1.027.787**

Tabel 3. Meerjarenbegroting 2025-2030

De jaarrekening van 2025 laat zien dat de reguliere exploitatie in evenwicht is. Het positieve resultaat wordt echter sterk beïnvloed door de eenmalige terugontvangen rijksbekostiging en de hogere opbrengsten uit de School & Omgeving-subsidie. Na correctie resteert een structureel positief resultaat van € 1.114.462. Dit geeft een realistischer beeld van de onderliggende financiële positie van de stichting.

De lagere DUO-telling per 1 februari 2026 is een aandachtspunt voor de komende jaren. Hoewel signalen van herstel zichtbaar zijn in de instroom, blijft de ontwikkeling van het leerlingaantal van invloed op de toekomstige bekostiging en formatie. De meerjarenbegroting wordt daarom in het najaar van 2026 herijkt op basis van de actuele telgegevens.

In 2025 is zichtbaar gestuurd op kostenbeheersing door vooral de externe inhuur sterk terug te dringen. Deze lijn wordt in 2026 voortgezet en draagt bij aan een meer stabiele en beheersbare kostenstructuur.

Ten aanzien van het groot onderhoud is in 2025 minder uitgevoerd dan gepland. Een deel van het onderhoud is doorgeschoven naar 2026 en latere jaren, waardoor de onderhoudsopgave in de komende periode toeneemt. Dit vraagt blijvende aandacht binnen de financiële planning.

De meerjarenbegroting laat voor 2026 en 2027 nog positieve resultaten zien. Vanaf 2028 nemen de resultaten af als gevolg van het gedeeltelijk wegvallen van de School & Omgeving-subsidie, waarvan de huidige toekenning loopt tot en met 2028. In de huidige begroting leidt dit in 2029 en 2030 tot negatieve resultaten.

De stichting onderkent deze ontwikkelingen nadrukkelijk en stuurt hier actief op bij via kostenbeheersing, afstemming van de personele inzet en tijdige voorbereiding op het aflopen van tijdelijke financieringsstromen. Hiermee wordt gewerkt aan het behouden van een structureel gezonde financiële positie op langere termijn.

Meerjarenbalans

Onderstaande meerjarenbalans geeft inzicht in de verwachte ontwikkeling van de vermogenspositie van Stichting ISA over de periode 2024–2030. De cijfers voor 2024 en 2025 betreffen gerealiseerde balansposities. De prognoses voor 2026 tot en met 2030 zijn afgeleid uit de meerjarenbegroting en gebaseerd op de uitgangspunten zoals toegelicht onder deze tabel.

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Activa							
Vaste activa							
Materiële vaste activa	1.211.988	1.223.325	2.474.496	3.154.933	3.424.075	3.350.152	3.493.714
Financiële vaste activa	0	90.076	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	**1.211.988**	**1.313.401**	**2.474.496**	**3.154.933**	**3.424.075**	**3.350.152**	**3.493.714**
Vlottende activa							
Vorderingen	329.857	205.539	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Liquide middelen	1.265.267	5.018.335	4.389.371	4.699.845	4.537.970	3.850.775	2.679.426
Totaal vlottende activa	**1.595.124**	**5.223.874**	**4.689.371**	**4.999.845**	**4.837.970**	**4.150.775**	**2.979.426**
Totaal Activa	**2.807.112**	**6.537.275**	**7.163.867**	**8.154.778**	**8.262.045**	**7.500.927**	**6.473.140**
Passiva							
Eigen vermogen							
Algemene reserve	-1.759.536	500.000	1.012.799	2.003.712	2.110.978	1.349.860	1.349.860
Bestemmingsreserves	1.511.484	2.598.932	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	1.672.213
Bestemmingsreserve privaat	10.446						
Totaal eigen vermogen	**-237.605**	**3.098.932**	**3.712.799**	**4.703.712**	**4.810.978**	**4.049.860**	**3.022.073**
Voorzieningen							
Voorzieningen	273.798	511.336	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Langlopende schulden							
Langlopende schulden	131.887	121.731	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden							
Kortlopende schulden	2.639.032	2.805.276	2.901.068	2.901.066	2.901.067	2.901.067	2.901.067
Totaal Passiva	**2.807.112**	**6.537.275**	**7.163.867**	**8.154.778**	**8.262.045**	**7.500.927**	**6.473.140**

Tabel 4. Meerjarenbalans 2024-2030

Toelichting op de prognose

De materiële vaste activa nemen in 2026 en 2027 naar verwachting aanzienlijk toe als gevolg van de geplande investeringen in groot onderhoud conform het meerjarenonderhoudsplan. Ook wordt geïnvesteerd in de vervanging van ICT, meubilair, leermiddelen en overige inventaris. Na deze investeringspiek stabiliseert de omvang van de materiële vaste activa.

Het eigen vermogen ontwikkelt zich in lijn met de geprognosticeerde resultaten. Na het herstel in 2025, waarbij het eigen vermogen groeide van € 238.000 negatief naar € 3.098.932 positief, neemt het vermogen in 2026 en 2027 verder toe. Vanaf 2028 daalt het eigen vermogen als gevolg van de verwachte negatieve exploitatieresultaten die samenhangen met het gedeeltelijk wegvallen van de subsidie School & Omgeving. Gedurende de gehele prognoseperiode blijft het eigen vermogen positief.

De voorzieningen liggen in 2025 op een hoger niveau dan gebruikelijk als gevolg van een verhoogde voorziening voor langdurig zieken. In de meerjarenprognose zijn de voorzieningen uit voorzichtigheid geraamd op € 550.000 per jaar.

Aannames en onzekerheden

De meerjarenbalans betreft een prognose en geeft een indicatie van de verwachte vermogensontwikkeling van de stichting. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De investeringen zijn gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan en op ramingen voor ICT, meubilair, leermiddelen en inventaris.
- Voor de geplande investeringen is geen externe financiering opgenomen.
- Volgens de gerealiseerde standen van 2024 en 2025 worden de kortlopende schulden en vorderingen als stabiel verondersteld.
- Uit voorzichtigheid is voor de prognosejaren geen rentebate geraamd; het effect hiervan is niet materieel.
- De meerjarenbegroting wordt in het najaar van 2026 geactualiseerd op basis van de dan beschikbare leerlingaantallen. Indien nodig wordt de prognose daarop aangepast.

Risicoanalyse en beschrijving

B1: Interne beheersing en controle

De planning- en controlcyclus is in 2025 verder versterkt. In de eerste helft van het jaar werd gerapporteerd op kwartaalbasis; vanaf augustus 2025 vindt maandelijkse financiële rapportage plaats. Dit ritme wordt in 2026 gecontinueerd.

De maandrapportage bevat een vergelijking van realisatie ten opzichte van de begroting en een forecast op het eindejaarsresultaat en wordt besproken met de directeur-bestuurder en de schooldirecteuren. Afwijkingen worden toegelicht en waar nodig worden bijsturingsmaatregelen afgesproken.

In 2025 ontving het Algemeen Bestuur de financiële rapportages inclusief toelichting, voorafgaand aan iedere vergadering. Per 1 januari 2026 is deze rol overgenomen door de Raad van Toezicht. De toezichthouder kan over de rapportage rechtstreeks vragen stellen aan de controller. De financiële gegevens zijn gedurende het jaar real-time raadpleegbaar voor bestuur en schooldirecteuren, via het managementinformatiesysteem ANAGO, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

De financiële mandaten zijn vastgelegd in een procuratieschema, dat onderdeel uitmaakt van het inkoopbeleid en het beleid rondom toezicht op rechtmatigheid en financieel beheer. Het schema beschrijft de bevoegdheden per functieniveau en de proceduredrempels voor inkoopverplichtingen.

Factuurverwerking en -autorisatie verlopen digitaal via SpendCloud. Op iedere factuur geldt een vierogenprincipe: accordering door de budgethouder gevolgd door goedkeuring van de directeur-bestuurder. In 2026 wordt SpendCloud uitgebreid met de module voor kas- en pasbeheer waarmee ook de registratie van pinuitgaven op schoolniveau digitaal wordt geborgd. Zo worden uitgaven voor schoolreizen, feesten en overige activiteiten zonder direct onderwijskundig karakter gefinancierd uit ouderbijdragen en niet uit publieke middelen. Door bonnen direct digitaal vast te leggen, worden deze uitgaven goed gecontroleerd en geregistreerd.

Het bestuur oordeelt dat het interne beheersingssysteem in 2025 functioneel was ingericht. De verhoogde rapportagefrequentie, de structurele bespreking van afwijkingen en het digitale autorisatieproces hebben bijgedragen aan een betere financiële beheersing. Het bestuur onderkent dat verdere ontwikkeling noodzakelijk blijft. De uitbreiding van SpendCloud, het actualiseren van het mandateringsbeleid en het versterken van de financiële deskundigheid binnen de organisatie zijn concrete aandachtspunten voor 2026.

Het risicobeheersingssysteem heeft in 2025 aantoonbare resultaten opgeleverd. Op basis van signalering in de maandrapportages is tijdig bijgestuurd op de inhuurkosten voor vervanging en invalkrachten. In de tweede helft van 2025 daalden deze kosten met 53% ten opzichte van de eerste helft (van gemiddeld €230.000 naar €109.000 per maand). De maandelijkse bespreking van afwijkingen tussen de controller, de directeur-bestuurder en de schooldirecteuren heeft geleid tot concrete bijsturingsafspraken en een beter inzicht in de kostenstructuur per school.

B2: Risico's en onzekerheden

Stichting ISA voert jaarlijks een risicoanalyse uit om de belangrijkste risico's voor de organisatie in kaart te brengen en passende beheersingsmaatregelen te bepalen. De analyse wordt besproken in het overleg tussen de directeur-bestuurder, de schooldirecteuren en de stafmedewerkers. In 2025 werd de analyse vastgesteld door het algemeen bestuur. Per eind 2025 is de organisatie overgegaan naar een Raad van Toezicht-structuur, waarbij de vaststelling van de risicoanalyse voortaan bij de Raad van Toezicht berust. De risicoanalyse vormt de basis voor de meerjarenbegroting en de inrichting van het risicomanagement.

Financiële positie en weerstandsvermogen

Het eigen vermogen van de stichting bedroeg per 31 december 2024 € 237.606 negatief.
In 2025 is het eigen vermogen hersteld naar € 3.098.932 als gevolg van het positieve exploitatieresultaat van € 3.336.538. Dit resultaat wordt in belangrijke mate bepaald door twee baten met een incidenteel of tijdelijk karakter: de eenmalige terugontvangen ingehouden rijksbekostiging (€ 1.598.928) en een hogere bijdrage vanuit de School & Omgeving-subsidie dan begroot (€1.913.007 meer dan begroot).

Tegenover de hogere subsidieontvangsten staan substantiële uitvoeringskosten, waardoor het netto-effect van de S&O-subsidie € 623.148 bedraagt. Na correctie van beide posten resteert een positief resultaat van € 1.114.462. Dit geeft een realistisch beeld van de financiële positie van de stichting.

Het weerstandsvermogen, de buffer die de organisatie heeft om financiële tegenvallers op te vangen, is in 2025 verbeterd ten opzichte van 2024, maar blijft kwetsbaar op de lange termijn. De meerjarenbegroting laat voor 2026 en 2027 nog positieve resultaten zien. Vanaf 2028 stopt de School & Omgeving-subsidie. In de huidige begroting leidt het wegvallen van deze subsidie in 2029 en 2030 tot negatieve resultaten.

Het beschikbare weerstandsvermogen bestaat per 31 december 2025 uit een algemene reserve van € 500.000. Het overige eigen vermogen is ondergebracht in de bestemmingsreserves groot onderhoud en renovatie al Maes en is niet vrij inzetbaar voor andere doeleinden. De algemene reserve is toereikend om de verwachte bekostigingsdaling als gevolg van de leerlingendaling op te vangen, maar de marge is beperkt. Bij mogelijke andere financiële tegenvallers is aanvullende bijsturing binnen de exploitatie noodzakelijk. De meeste kwetsbaarheid ligt op de langere termijn: het wegvallen van de School & Omgeving-subsidie na 2028 en een eventuele verdere daling van het leerlingaantal kunnen de vrij beschikbare reserve structureel onder druk zetten. Deze risico's zijn in meerdere overleggen met de schooldirecteuren besproken. Op basis van een impactanalyse van de verwachte bekostigingsgevolgen is de directeuren om concrete maatregelen gevraagd. De ontwikkeling wordt maandelijks gemonitord binnen de P&C-cyclus.

Bij het opstellen van dit jaarverslag zijn concrete signalen van herstel zichtbaar in de inschrijvingscijfers van leerlingen. De leerlingontwikkeling wordt gemonitord binnen de maandelijkse P&C-cyclus en meegenomen in de herziene meerjarenbegroting van najaar 2026.

Het bestuur onderkent de risico's op de langere termijn nadrukkelijk en stuurt op kostenbeheersing en een duurzame personele inzet om de financiële positie ook voor de toekomst te versterken.

Belangrijkste risico's

De risicoanalyse is in 2025 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Op basis van ontwikkelingen die zich na de vaststelling voordeden, waaronder de DUO-telling en de voortgang van het inspectietraject, zijn aanvullende risico's opgenomen die materiële financiële impact kunnen hebben. Voor een toelichting op de risicoanalyse en het risicomodel verwijzen we naar de Risicoanalyse Stichting ISA 2025. Deze is intern beschikbaar en op te vragen bij het bestuur.

Categorie	Gesignaleerd risico (risicoanalyse 2025)	Beheersmaatregelen en status
Financieel — weerstandsvermogen	Negatief eigen vermogen en kwetsbaarheid bij financiële tegenvallers, mede door de beperkte omvang van de stichting. Risico op onvoldoende buffer om structurele tegenvallers op te vangen.	In 2025 is het eigen vermogen hersteld van -€ 237.606 naar € 3.098.932 als gevolg van het positieve exploitatieresultaat. Dit herstel is grotendeels toe te schrijven aan incidentele en tijdelijke baten; het structurele resultaat bedraagt € 1.114.462. De meerjarenbegroting laat vanaf 2028 dalende resultaten zien. Maandelijkse P&C-monitoring en kostenbeheersing zijn de voornaamste beheersmaatregelen. **Status: verbeterd, structureel risico blijft aandachtspunt.**
Financieel — rijksbekostiging	Risico op kortere of langere termijn dat minder dan begrote rijksbekostiging wordt ontvangen, door de T-1 systematiek, indexatieachterstanden of wijzigingen in regelgeving. Specifiek voor Stichting ISA geldt het risico van bekostigingsinhouding door het ministerie van OCW bij langdurig onvoldoende onderwijskwaliteit op een of meer scholen. Zolang herstelopdrachten van de inspectie niet zijn afgerond, blijft dit risico actueel.	De ingehouden rijksbekostiging uit eerdere jaren is in 2025 terugontvangen (€ 1.598.928). De bekostigingsontwikkeling wordt maandelijks gemonitord. Voortgang op herstelopdrachten wordt bewaakt door bestuur en RvT. Structurele verplichtingen worden alleen aangegaan met een dekkingsplan. **Status: deels opgelost. Risico op nieuwe inhouding blijft zolang inspectietraject voortduurt; omvang en timing zijn niet bekend.**
Financieel — subsidies	De stichting heeft een terugbetalingsverplichting aan de gemeente Amsterdam van € 247.661 betrekking hebbend op subsidies uit eerdere jaren. De afwikkeling wordt in 2026 nader bepaald.	De schuld is opgenomen als kortlopende schuld. Overleg met de gemeente is gestart (Zie toelichting balans). **Status: in behandeling, geen actieve invordering.**
Financieel — subsidies	Risico op het mislopen van subsidies of terugvordering door niet-tijdige of ontoereikende verantwoording. Kwetsbaarheid door concentratie van kennis bij één functionaris.	De subsidieportefeuille wordt centraal gemonitord door de controller. Aanvraag- en verantwoordingsdeadlines worden bijgehouden. SpendCloud borgt rechtmatige verwerking van subsidiegelden. Kennisdeling en procesbeschrijvingen zijn in ontwikkeling. **Status: beheerst, verdere versterking continuïteit in uitvoering.**

Categorie	Gesignaleerd risico (risicoanalyse 2025)	Beheersmaatregelen en status
Personeel — beschikbaarheid en bevoegdheid	Risico op onvoldoende gekwalificeerd en bevoegd personeel, leidend tot hogere inhuurkosten en werkdruk. De krapte op de arbeidsmarkt kan ertoe leiden dat het aandeel onbevoegden voor de klas stijgt, wat zowel een onderwijskwaliteitsrisico als een bekostigingsrisico met zich meebrengt. Het lopende toezichttraject en de daarmee samenhangende aandacht in de sector kunnen de positie van de stichting als werkgever onder druk zetten, waardoor het aantrekken van nieuw gekwalificeerd personeel bemoeilijkt wordt.	Inhuurkosten voor vaste formatie zijn in H2 2025 gedaald met 53% (van gemiddeld € 230.000 naar € 109.000 per maand). In maart 2026 is een oriëntatietraject gestart voor medewerkers zonder lesbevoegdheid, met afronding in juni 2026. De stichting zet in op het versterken van haar positie als werkgever via gerichte werving, het verbeteren van de organisatorische stabiliteit en een herpositioneringstraject dat in 2026 is gestart met ondersteuning van een extern bureau. **Status: positieve ontwikkeling zichtbaar, risico op stijging onbevoegden blijft aandachtspunt, monitoring gecontinueerd.**
Huisvesting — nieuwbouw Al Maes	Risico dat nieuwbouwaanvraag Al Maes niet wordt gehonoreerd, resulterend in hoge kosten voor instandhouding van het huidige pand. Bij toekenning bestaat risico op kostenoverschrijdingen door inflatie en krappe bouwcapaciteit in Amsterdam.	De stichting onderhoudt actief contact met de gemeente Amsterdam. Op het moment van opstellen van dit jaarverslag is nog geen besluit genomen over de aanvraag. De financiële impact van beide scenario's is in beeld gebracht en meegenomen in de meerjarenplanning. Zolang geen besluit is genomen worden geen onomkeerbare financiële verplichtingen aangegaan. **Status: onzeker, actief gemonitord.**
Huisvesting / Facilitair — ICT	Geen inzicht in actuele status ICT-middelen en ontbreken van meerjarig ICT-investeringsbeleid, met risico op onverwachte vervangingskosten en continuïteitsrisico's.	In het kader van de begroting 2026 is een inventarisatie uitgevoerd van de huidige ICT-middelen en is een meerjarige investeringsbegroting opgesteld. De ICT-investeringen zijn opgenomen in de meerjarenplanning. **Status: risico beheerst, investeringsplanning gereed.**
Kwaliteit / Toezicht — inspectietraject	Risico dat onderwijskwaliteitsdoelstellingen niet worden gehaald, met als gevolg verscherpt toezicht, reputatieschade en leerlingverlies.	De stichting heeft structurele maatregelen genomen om de onderwijskwaliteit te versterken. Op bovenschools niveau is een kwaliteitsbeleidsmedewerker aangesteld. Op schoolniveau zijn kwaliteitsmedewerkers actief. Er wordt structureel gewerkt aan kwaliteitsverbetering via bovenschoolse kwaliteitsoverleggen tussen de scholen, vernieuwde rapportagetools en gerichte sturing op onderwijsresultaten. Voor een uitgebreide toelichting op het onderwijskwaliteitsbeleid verwijzen we naar Hoofdstuk 3. **Status: verbetertraject in uitvoering, verscherpt toezicht duurt voort.**

Tabel 5. Risicoanalyse 2025

Aanvullende risico's - niet opgenomen in Risicoanalyse 2025

Onderstaande risico's waren ten tijde van de vaststelling van de Risicoanalyse 2025 nog niet bekend. Op basis van ontwikkelingen na de vaststelling zijn deze alsnog in het jaarverslag opgenomen, omdat zij een materiële impact hebben op de financiële positie en continuïteit van de stichting.

Categorie	Gesignaleerd risico (risicoanalyse 2025)	Beheersmaatregelen en status
Financieel – leerlingendaling	De DUO-telling van 2026 viel 69 leerlingen lager uit dan begroot (991 vs. 1.060). Dit was tijdens het vaststellen van de risicoanalyse nog niet bekend. Omdat de bekostiging met één jaar vertraging werkt, heeft dit geen effect op 2026 maar wel op de bekostiging vanaf 2027.	Concrete signalen van herstel zijn zichtbaar in de actuele inschrijvingscijfers. De leerlingontwikkeling wordt maandelijks gemonitord. De meerjarenbegroting wordt in het najaar van 2026 herzien. **Status: daling gesignaleerd, herstel verwacht, monitoring gecontinueerd.**
Informatiebeveiliging en privacy	Risico op datalekken, cyberaanvallen, ransomware of ongeautoriseerde toegang tot persoonsgegevens van leerlingen en medewerkers. Uitval van ICT-systemen kan daarnaast leiden tot verstoring van de onderwijs- en bedrijfsvoeringprocessen	De stichting beschikt over een functionaris gegevensbescherming en werkt conform de AVG-richtlijnen. Toegangsrechten worden periodiek beoordeeld, medewerkers worden geïnformeerd over veilig digitaal werken en kritieke gegevens worden geback-upt. In 2026 wordt het informatiebeveiligingsbeleid verder geactualiseerd en wordt onderzocht welke aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn in het kader van toenemende cyberdreigingen. **Status: beheerst, blijvende aandacht noodzakelijk.**

Tabel 6. Risico's (niet opgenomen)

Risicobereidheid

De stichting hanteert een gematigde risicobereidheid.

- Risico's die samenhangen met onderwijsontwikkeling, innovatie en groei worden binnen aanvaardbare grenzen geaccepteerd.
- Risico's die de continuïteit van het onderwijs, de financiële stabiliteit, de rechtmatigheid van bestedingen of de veiligheid van leerlingen en medewerkers kunnen aantasten, worden actief beheerst en waar mogelijk beperkt.

Bij het nemen van strategische besluiten maakt het bestuur een afweging tussen maatschappelijke opgave, onderwijskwaliteit en financiële haalbaarheid. Daarbij geldt dat structurele verplichtingen alleen worden aangegaan wanneer deze op langere termijn financieel verantwoord zijn.

Monitoring

De voortgang van de risicobeheersing wordt bewaakt via de maandelijkse planning- en controlerapportages en de structurele overleggen tussen bestuurder, schooldirecteuren en controller. Significante afwijkingen of ontwikkelingen worden direct besproken met de directeur-bestuurder en, indien relevant, gerapporteerd aan de Raad van Toezicht. De risicoanalyse wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Vanaf eind 2025 is de Raad van Toezicht formeel betrokken bij deze evaluatie als onderdeel van zijn toezichthoudende taak.

Het bestuur is van oordeel dat de belangrijkste risico's voldoende in beeld zijn en dat de getroffen beheersmaatregelen passend zijn bij de omvang en aard van de organisatie. Hoewel de financiële positie in 2025 is verbeterd, blijft de stichting aandacht houden voor de afhankelijkheid van tijdelijke financieringsstromen, de ontwikkeling van het leerlingaantal en de verdere versterking van het structurele weerstandsvermogen.

De beveiliging van gegevens en de naleving van de AVG-wetgeving maken onderdeel uit van het reguliere risicobeheer van de organisatie. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar paragraaf 3.4 van dit verslag.

B3: Rapportage toezichthoudend orgaan

In 2025 bestond het toezichthoudend orgaan van Stichting ISA uit het Algemeen Bestuur (AB). Per 2026 is de stichting overgegaan naar een two-tier governancestructuur, waarbij het toezicht wordt uitgeoefend door een Raad van Toezicht (RvT). Een uitgebreide beschrijving van de samenstelling, taken en werkwijze van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

Het Algemeen Bestuur hield in 2025 in totaal dertien vergaderingen. Tijdens deze vergaderingen hield het AB toezicht op de financiële positie, de rechtmatigheid van het financieel beheer en de voortgang van belangrijke ontwikkelingen binnen de stichting. Aan de orde kwamen onder meer de periodieke financiële rapportages, de terugontvangen ingehouden rijksbekostiging, de voortgang en financiële consequenties van het inspectietraject. In december 2025 keurde het AB de begroting van 2026 goed.

Verder heeft het AB in 2025 verschillende financiële besluiten genomen. Zo is in februari 2025 het accountantsbureau geselecteerd voor de controle van de jaarrekening 2025. In maart 2025 zijn de bezoldigingsnormen vastgesteld, waarbij de directeur-bestuurder wordt beloond volgens het WNT-maximum, de voorzitter van het AB 12% en de AB-leden 8% van het WNT-maximum. Deze normen zijn in overeenstemming met de geldende WNT-regelgeving voor de onderwijssector.

Voorafgaand aan de vergaderingen ontving het AB gedurende het jaar financiële rapportages met toelichting. In de eerste helft van 2025 gebeurde dit op kwartaalbasis; vanaf augustus 2025 werden maandelijkse rapportages verstrekt. Het AB kon hierover rechtstreeks vragen stellen aan de controller. Het toezichthoudend orgaan hield zo gedurende het gehele boekjaar toezicht op de financiële positie, de bedrijfsvoering en de beheersing van de organisatie.

‘We ervaren weer rust, stabiliteit en vertrouwen’

'Het afgelopen jaar was allesbehalve rustig. Na het bestuurlijk ingrijpen in 2024 stonden we als organisatie voor een stevige herstelopgave. Dat bracht onzekerheid met zich mee voor medewerkers, ouders en leerlingen. Begrijpelijk, want vertrouwen win je niet in één keer terug.

Juist in die periode lieten we zien wat we samen kunnen. Het interim bestuur nam de regie en zo zijn we stap voor stap gaan bouwen. We brachten structuur aan, stelden protocollen op, versterkten de bedrijfsvoering en maakten de communicatielijnen helder en kort. Openheid en transparantie werden de norm.

Intern vond er een duidelijke cultuurverandering plaats. We zijn kritischer op hoe we samenwerken. Verwachtingen spreken we uit, verantwoordelijkheden zijn helder en we spreken elkaar aan waar nodig. Ook het ‘oude zeer’ is benoemd en verwerkt. De bezuinigingen vroegen om lastige keuzes, zoals het werken met combinatiegroepen. Dat was wennen voor iedereen. De zorg was dat dit ten koste zou gaan van de onderwijskwaliteit, maar het tegendeel bleek waar: leerlingen presteren over het algemeen zelfs iets beter.

In mei 2025 droeg het interim bestuur het stokje weer over. Inmiddels ervaren we rust, stabiliteit en vertrouwen. Ouders brengen hun kinderen met een gerust hart naar school en leerkrachten staan weer met overtuiging voor de klas. Onze focus ligt waar die hoort: goed onderwijs geven. Ondertussen blijven we ontwikkelen. Met nieuwe instrumenten, zoals een digitaal observatiesysteem bij de kleuters en een vernieuwde methode voor begrijpend lezen die leerlingen uitdaagt. We zijn er nog niet. Maar we hebben laten zien dat we kunnen herstellen, verbinden en vooruitgaan. En dat geeft vertrouwen voor de toekomst.'

Hakima El Ghannouti
directeur Al Jawhara

6.

Jaarrekening 2025

Jaarrekening 2025

Stichting Islamitische School Amsterdam verzorgt onderwijs, binnen de kaders gesteld door de Wet op het Primair Onderwijs, aan leerlingen die bij de scholen van Stichting Islamitische School staan ingeschreven.

Stichting Islamitische School Amsterdam is gevestigd op Maassluisstraat 2, 1062 GD Amsterdam, en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41.207.433

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld, uitgaande van de continuïteitsveronderstelling met inachtneming van de bepalingen opgenomen in de Ministeriële Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van de verkrijgingsprijs.

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

Vergelijking met vorig jaar

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

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

Vergelijkende cijfers zijn ten behoeve van het inzicht geherrubriceerd.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten.

Schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde afschrijvingstermijnen;
- de verwachte onderhoudsuitgaven bij bepaling van de voorziening onderhoud
- de bepaling van personele voorzieningen.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Tevens worden rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen aangemerkt als verbonden partij.

Hetzelfde geldt voor statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normalemarktvoorwaarden 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.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Balans

(na resultaatverdeling)

		31-12-2025		31-12-2024
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	€ 1.223.325		€ 1.211.988	
Financiële vaste activa	€ 90.076		-	
		€ 1.313.401		**€ 1.211.988**
Vlottende activa				
Vorderingen	€ 205.539		€ 329.857	
Liquide middelen	€ 5.018.335		€ 1.265.267	
		€ 5.223.275		**€ 1.595.124**
Totaal activa		**€ 6.537.275**		**€ 2.807.112**
Passiva				
Algemene Reserve	€ 500.000		€-1.759.536	
Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	€ 2.598.932		€ 1.511.484	
Bestemmingsfondsen	-		€ 10.446	
Voorzieningen	€ 511.336		€ 273.798	
Langlopende schulden	€ 121.731		€ 131.887	
Kortlopende schulden	€ 2.805.276		€ 2.639.032	
Totaal passiva		**€ 6.537.275**		**€ 2.807.112**

Resultaat

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
Rijksbijdragen	€ 15.469.545	€ 11.911.103	€ 9.139.748
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	€ 1.009.527	€ 908.779	€ 952.281
Overige baten	€ 155.653	€ 97.500	€ 263.439
Totaal baten	**€ 16.634.725**	**€ 12.917.382**	**€ 10.355.468**
Lasten			
Personeelslasten	€ 10.065.687	€ 9.903.588	€ 10.888.015
Afschrijvingslasten	€ 188.159	€ 200.722	€ 200.777
Huisvestingslasten	€ 455.438	€ 470.400	€ 491.509
Overige lasten	€ 2.642.030	€ 1.518.955	€ 1.501.566
Totaal lasten	**€ 13.351.314**	**€ 12.093.665**	**€ 13.081.868**
Saldo baten en lasten	**€ 3.283.411**	**€ 823.717**	**-€ 2.726.400**
Financiële baten	€ 53.127	-	€ 56.851
Totaal resultaat	**€ 3.336.538**	**€ 823.717**	**-€ 2.669.549**

Rentebaten en rentelasten

De financiële baten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende rente opbrengsten.

Resultaat

Onder resultaat wordt verstaan het resultaat van het bevoegd gezag inclusief de financiële baten en lasten. Het resultaat is in de balans verwerkt conform de in de jaarrekening opgenomen resultaatbestemming.

Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

Baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen			
Rijksbijdragen OCW	€ 8.142.529	€ 9.189.125	€ 6.990.537
Niet-geoormerkte subsidies OCW	€ 6.957.845	€ 2.343.935	€ 1.761.589
Ontvangen doorbetalingen SWV	€ 369.170	€ 378.043	€ 387.622
	€ 15.469.545	**€ 11.911.103**	**€ 9.139.748**
Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Gemeentelijke bijdragen en -subsidies	€ 1.009.527	€ 908.779	€ 952.281
	€ 1.009.527	**€ 908.779**	**€ 952.281**
Overige baten			
Verhuur	€ 89.080	€ 60.500	€ 91.174
Ouderbijdragen/TSO	€ 39.359	€ 37.000	€ 47.242
Overige	€ 27.214	-	€ 125.023
	€ 155.653	**€ 97.500**	**€ 263.439**

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiele exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie van OCW. De ontvangen (normatieve) rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

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

Niet geoormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geoormerkte OCW-subsidies met verrekeningsclausule (G2-doelsubsidies waarbij het overschot wordt terugbetaald) worden naar rato van de voortgang van de subsidiabele lasten verwerkt in de staat van batenen lasten. De nog niet bestede subsidies per balansdatum worden verantwoord

onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen, wordt het restant gepresenteerd als kortlopende verplichting.

Overige overheidsbijdragen

Dit betreft subsidies van Gemeenten en andere overheidsinstanties m.u.v. het Ministerie van OCW voor zover de bijdragen niet als doelsubsidies in het kader van de huisvestingsverordening in mindering zijn gebracht op de lasten.

Overige baten

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

Lasten

Personeelslasten

Onder de personele lasten zijn opgenomen de lonen en salarissen van het personeel in dienst van het bevoegd gezag verminderd met ontvangen uitkeringen van Vervangingsfonds en uitkeringsinstanties.

Voor het personeel in dienst van de Stichting Islamitische School Amsterdam wordt de CAO Primair Onderwijs gevolgd. Tevens zijn onder deze noemer opgenomen de overige personele lasten.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten worden berekend over de aanschaffingsprijs op basis van de onder materiële vaste activa vast-gelegde criteria rekening houdend met de economische levensduur.

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Personeelslasten			
Lonen en salarissen	€ 7.496.118	€ 7.676.288	€ 8.436.296
Overige personele lasten	€ 2.952.440	€ 2.346.300	€ 3.026.082
Af: uitkeringen	-€ 382.871	-€ 119.000	-€ 574.363
	€ 10.065.687	**€ 9.903.588**	**€ 10.888.015**
Lonen en salarissen			
Bruto lonen en salarissen	€ 5.854.779	-	€ 6.471.208
Sociale lasten	€ 837.940	-	€ 965.974
Pensioenpremies	€ 759.568	-	€ 902.313
Premie Participatiefonds	€ 43.832	-	€ 96.801
	€ 7.496.118	**€ 7.676.288**	**€ 8.436.296**
Overige personele lasten			
Mutatie personele voorzieningen	€ 121.300	-	-€ 76.505
Personeel niet in loondienst	€ 2.608.777	€ 1.932.300	€ 2.827.943
Overig	€ 222.364	€ 414.000	€ 274.644
	€ 2.952.440	**€ 2.346.300**	**€ 3.026.082**

Specificatie overig	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Eigen bijdrage WW Participatiefonds	€ 9.489	€ 50.000	-
Arbo en Arbozorg	€ 76.083	€ 150.000	€ 147.841
Nascholing	€ 55.853	€ 95.000	€ 14.166
Wervingskosten	€ 22.624	€ 45.000	€ 26.673
Overige personeelskosten	€ 58.315	€ 74.000	€ 9.459
	€ 222.364	**€ 414.000**	**€ 198.139**
Ontvangen uitkeringen			
Vergoedingen UWV i.v.m. zwangerschappen	-€ 382.871	-€ 119.000	-€ 574.363
	-€ 382.871	**-€ 119.000**	**-€ 574.363**

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijvingen			
Afschrijving schoolmeubilair	€ 30.679	€ 29.531	€ 29.545
Afschrijvingen inventaris/apparatuur	€ 25.447	€ 23.976	€ 26.728
Afschrijvingen onderwijsleerpakket	€ 63.283	€ 63.877	€ 72.040
Afschrijvingen ICT	€ 63.079	€ 68.211	€ 72.266
Afschrijvingen Gebouwen/ Verbouwing	€ 5.670	€ 15.127	€ 198
	€ 188.159	**€ 200.722**	**€ 200.777**
Huisvestingslasten			
Huur	€ 29.375	€ 27.200	€ 6.674
Onderhoud	€ 29.808	€ 14.000	€ 73.523
Energie en water	€ 160.832	€ 219.400	€ 198.622
Schoonmaakkosten	€ 153.654	€ 155.000	€ 153.807
Heffingen	€ 15.314	€ 5.450	€ 37.057
Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-	-	-
Overige	€ 66.455	€ 49.350	€ 21.827
	€ 455.438	**€ 470.400**	**€ 491.509**
Overige instellingslasten			
Administratie- en beheerslasten	€ 543.403	€ 394.975	€ 527.317
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	€ 378.216	€ 346.000	€ 223.384
Overige	€ 1.720.411	€ 777.980	€ 750.865
	€ 2.642.030	**€ 1.518.955**	**€ 1.501.566**

Specificatie Administratie- en beheerslasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Kosten administratiekantoor	€ 123.908	€ 120.000	€ 138.532
Adviseurskosten	€ 71.598	€ 7.000	€ 156.367
Accountantskosten	€ 41.471	€ 18.000	€ 31.300
Bankkosten	€ 2.936	€ 2.900	-
MR / GMR	€ 21.758	€ 18.000	€ 12.034
Verzekeringen	€ 3.039	€ 4.200	€ 3.850
Bestuursvergoedingen	€ 45.905	€ 12.000	-
Huisvestingskosten	€ 3.176	€ 1.500	€ 1.691
Kantoorkosten	€ 3.966	€ 1.500	-
Telefoon/fax/internetkosten	€ 12.465	€ 17.325	€ 16.825
Kopieerkosten/papier	€ 89.896	€ 43.650	€ 47.187
Portikosten/Drukwerk	€ 238	€ 1.750	€ 454
Contributies	€ 37.436	€ 28.050	€ 14.793
Dienstreizen	€ 61	€ 1.500	€ 565
Representatiekosten	€ 420	-	€ 487
Overige ABB kosten	€ 85.131	€ 117.600	€ 103.231
	€ 543.403	**€ 394.975**	**€ 527.317**

Specificatie Inventaris, apparatuur en leermiddelen	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
ICT	€ 38.614	€ 55.000	€ 21.792
Leermiddelen en activiteiten	€ 332.624	€ 288.000	€ 201.592
Reproductiekosten/drukwerk	€ 599	-	-
	€ 378.216	**€ 346.000**	**€ 223.384**

Specificatie Overige lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Kosten naschoolse activiteiten	€ 1.620.878	€ 565.280	€ 729.022
Culturele vorming	€ 3.827	€ 1.700	€ 1.115
Jaarafsluiting	-	€ 2.500	-
Feesten en jubilea	€ 6.093	€ 15.000	€ 13.800
Vervoer leerlingen	€ 5.615	-	-
Mediatheek/Bibliotheek	€ 3.488	€ 124.500	-
Testen en toetsen	€ 14.181	€ 3.000	€ 3.616
Schoolreis	€ 37.983	€ 35.000	€ 3.312
Overige instellingskosten	€ 28.345	€ 31.000	-
	€ 1.720.411	**€ 777.980**	**€ 750.865**

Specificatie Honorarium accountant	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Onderzoek jaarrekening	€ 34.052	€ 18.000	€ 20.363
Andere controleopdrachten	€ 7.419	-	€ 10.937
Fiscale advisering	-	-	-
Overige niet-controlediensten	-	-	-
	€ 41.471	**€ 18.000**	**€ 31.300**

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die zijn uitgevoerd door KLMN Audit B.V. zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). De kosten voor de controle inclusief bekostiging en omzetbelasting.
Bovenstaande onafhankelijke accountants honoraria zijn verwerkt op basis van het facturenstelsel. Derhalve is er een reservering opgenomen voor de controle

Financiële baten en lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rentebaten	-€ 53.127	-	-€ 59.352
Rentelasten	-	-	2.501
	-€ 53.127	**-**	**-€ 56.851**

Kasstroomoverzicht

	2025	2025	2024	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat		**€ 3.283.411**		**€-2.726.400**
Aanpassingen voor:				
• afschrijvingen (incl. desinvesteringen)	€ 188.159		€ 200.777	
• mutaties voorzieningen	€ 237.538		- € 1.685.018	
		€ 425.697		**€-1.484.241**
Veranderingen in vlottende middelen:				
• vorderingen	€ 34.241		€ 311.156	
• schulden	€ 166.244		€ 1.619	
		€ 200.485		**€ 312.775**
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	€-53.127		€ 59.353	
Betaalde interest	-		- € 2.501	
		€ 53.127		**€ 56.852**
Totaal kasstroom operationele activiteiten		**€ 3.962.719**		**-€ 3.841.014**
Kasstroom investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa	-€ 199.496		-€ 184.329	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom investeringsactiviteiten		**-€ 199.496**		**€-184.329**
Kasstroom financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		84.000	
Aflossing langlopende schulden	-€ 10.156		-€ 12.956	
Overige kapitaalmutaties	-		1.511.484	
Totaal kasstroom investeringsactiviteiten		**-10.156**		**€ 1.582.528**
Mutatie liquide middelen		**€ 3.753.067**		**-€ 2.442.815**
Stand liquide middelen per 1-1		€ 1.265.267		€ 3.708.082
Mutatie		€ 3.753.067		€ -2.442.815
Stand liquide middelen per 31-12		€ 5.018.335		€ 1.265.267

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven materiële activa en financiële activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Toelichting op onderscheiden posten van de balans

Materiele vaste activa	Gebouwen	Meubilair	Inventaris en apparatuur	OLP	ICT	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2025	€ 92.008	€ 575.911	€ 474.534	€ 583.981	€ 434.370	**€ 2.160.805**
Afschrijving cumulatief 1-1-2025	€ 3.067	€ 225.119	€ 175.469	€ 303.464	€ 241.697	**€ 948.816**
Boekwaarde 1-1-2025	**€ 88.941**	**€ 350.792**	**€ 299.065**	**€ 280.517**	**€ 192.674**	**€ 1.211.988**
Investeringen 2025						
Investeringen 2025	€ 76.291	€ 41.579	€ 12.403	€ 38.098	€ 31.125	**€ 199.496**
Desinvesteringen 2025	-	-	-	-	-	**-**
Afschrijving op desinvesteringen	-	-	-	-	-	**-**
Afschrijvingen 2025	€ 5.670	€ 30.679	€ 25.447	€ 63.283	€63.079	**€ 188.159**
Aanschafprijs 31-12-2025	€ 168.299	€ 617.490	€ 486.937	€ 622.079	€ 465.496	**€ 2.360.300**
Afschrijving cumulatief 31-12-2025	€ 8.737	€ 255.799	€ 200.916	€ 366.748	€ 304.776	**€ 1.136.975**
Boekwaarde 31-12-2025	**€ 159.562**	**€ 361.691**	**€ 286.021**	**€ 255.332**	**€ 160.719**	**€ 1.223.325**

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingprijs onder aftrek van eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Er wordt een activeringsgrens gehanteerd van € 2.000, investeringen onder de € 2.000 worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Financiële Vaste Activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Het betreffen vorderingen die een looptijd hebben langer dan 1 jaar.

Schoolgebouwen

Het economisch en juridisch eigendom van de gebouwen aan de Wildrijkstraat 2 , Sumatraplantsoen 15 en Ambonplein 59 is in handen van de gemeente Amsterdam.
Het economisch eigendom van de gebouwen aan de Jan van Riebeekstraat 11 - 13 en Cornelis Dirkszstraat 6 - 8 is in handen van de gemeente Amsterdam, het juridisch eigendom berust bij het bevoegd gezag. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Groot onderhoud aan de gebouwen wordt conform de componentenmethode geactiveerd op de balans en afgeschreven.

Inventaris en duurzame leer- en hulpmiddelen

Als ondergrens voor het activeren van duurzame middelen wordt een bedrag van € 2.000 aangehouden. Deze ondergrens geldt per investering of voor een groep van samenhangende investeringen. De gehanteerde categorieën materiële vaste activa en de bijbehorende afschrijvingspercentages zijn:

Gebouwen		
Binnenschilderwerk	10 jr.	10,00%
Buitenschilderwerk	20 jr.	5,00%
Overige op basis van geschatte levensduur		
Meubilair		
Gordijnen	10 jr.	10,00%
Overig meubilair	20 jr.	5,00%
Inrichting speellokaal	30 jr.	3,33%
ICT		
Computers, servers en printers	5 jr.	20,00%
Smartboards	10 jr.	10,00%
Netwerkbekabeling	20 jr.	5,00%
Onderwijsleerpakket		
Methoden	9 jr.	11,11%
Apparatuur		
zoals koelkast, tv, projectoren	9 jr.	11,11%
Vervoermiddelen 20,00%	5 jr.	met restwaarde 10%

De afschrijving kan nooit over een langere periode plaatsvinden dan de technische levensduur.

Toelichting op de balans

Vlottende activa

Debiteuren en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	€ 59.358	-
OCW	-	€ 105.337
Overige vorderingen	€ 68.250	€ 221.857
Vooruitbetaalde kosten	€ 77.931	€ 2.663
	€ 205.539	**€ 329.857**

Specificatie 1.5.7 Overige vorderingen		
Rekening courant Gemeente	-	€ 37.943
Voorschotten	€ 10.041	-
Te vorderen rente	€ 20.804	€ 10.623
Overige vorderingen	€ 37.405	€ 110.544
Overlopende activa	-	€ 62.747
	€ 68.250	**€ 221.857**

Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
Tegoeden op bank- en girorekeningen	€ 5.018.335	€ 1.265.267
Totaal liquide middelen	**€ 5.018.335**	**€ 1.265.267**

financiële vaste activa	31-12-2025	31-12-2024
Transitievergoedingen	€ 90.076	-
Totaal transitie vergoedingen	**€ 90.076**	**-**

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.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking van het bevoegd gezag en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan van het bevoegd gezag worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Afgeleide financiële instrumenten

Stichting Islamitische School Amsterdam maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van de rekening-courant en spaarrekeningen, rekening houdend met de voorwaarden uit de Regeling belenen van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938 en de aanvulling daarop zoals opgenomen in de regeling van 19 december 2018 met kenmerk FEZ/1402273.

Kredietrisico

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal voldoen aan het treasurybeleid. De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico. De vorderingen betreffen hoofdzakelijk posten op overheden, overkoepelende organen en overige debiteuren, waardoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Er worden reguliere betalingstermijnen gehanteerd. Voor grotere leveringen kan een afwijkende krediettermijn van toepassing zijn. In dat geval worden aanvullende zekerheden gevraagd, waaronder garantiestellingen.

Eigen Vermogen

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan uit het verschil tussen de baten en lasten. Deze reserve dient ter dekking van eventuele toekomstige exploitatietekorten. Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsreserve Groot Onderhoud (publiek)

Deze publieke reserve betreft het door het bevoegd gezag reeds bestemde gedeelte van de exploitatieoverschotten van het bevoegd gezag tot en met het verslagjaar. Deze is nodig om de verwachte investeringen voor onderhoud aan de gebouwen te kunnen financieren.

Bestemmingsreserve Renovatie Al Maes (publiek)

Deze publieke reserve betreft het door het bevoegd gezag reeds bestemde gedeelte van de exploitatieoverschotten van het bevoegd gezag tot en met het verslagjaar. Dit is gereserveerd voor de bijdrage aan de renovatie van het schoolgebouw. De bouw is van dien aard dat de toekomstige investeringen aan onderhoud lager worden. De gemeente Amsterdam wil van de school een bijdrage vanwege de verwachte lagere onderhoudskosten.

Eigen vermogen	stand per 01-01-2025	resultaat 2025	stand per 31-12-2025
Algemene reserve	€ -1.759.536	€ 2.259.536	€ 500.000
Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	€ 1.511.484	€ 363.709	€ 1.875.193
Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	-	€ 723.739	€ 723.739
Bestemmingsfonds Schoolfonds	€ 7.073	€-7.073	-
Bestemmingsfonds Jeugdeducatiefonds	€ 3.373	-€ 3.373	-
	€-237.605	**€ 3.336.538**	**€ 3.089.932**

Eigen vermogen	stand per 01-01-2024	resultaat 2024	stand per 31-12-2024
Algemene reserve	€ 471.989	- € 2.231.525	€ -1.759.536
Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	€ 1.511.484	-	€ 1.511.484
Bestemmingsreserve NPO	€ 441.431	€-441.431	-
Bestemmingsfonds Schoolfonds	€ 736	€ 6.338	€ 7.074
Bestemmingsfonds Jeugdeducatiefonds	€ 6.303	-€ 2.930	€ 3.373
	€ 2.431.943	**-€ 2.669.548**	**€ -237.605**

Bestemmingsreserve Schoolfonds

Dit betreft middelen die door semi-publieke organisaties zijn verworven. Gezien de grootte en nieuwe manier van verwerken van deze middelen wordt dit fonds opgeheven en de overgebleven gelden vallen vrij naar de Algemene Reserve.

Bestemmingsreserve Jeugdeducatiefonds

Dit betreft middelen die door semi-publieke organisaties zijn verworven. Gezien de grootte en nieuwe manier van verwerken van deze middelen wordt dit fonds opgeheven en de overgebleven gelden vallen vrij naar de Algemene Reserve.

Resultaatbestemming

De bestemming van het resultaat aan de algemene reserve dan wel de bestemmingsreserve vindt plaats op basis van een besluit van het bevoegd gezag. Het resultaat wordt in principe toegevoegd of onttrokken aan de publieke reserve tenzij aan de middelen een private herkomst ten grondslag ligt.

Resultaatverdeling

Het financieel resultaat over het boekjaar wordt als volgt verdeeld:

	2025	2024
Mutatie algemene reserve	€ 2.259.536	-€ 2.231.526
Mutatie Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	€ 363.709	
Mutatie Bestemmingsreserve Renovatie Al Maes	€ 723.739	
Mutatie Bestemmingreserve NPO		-€ 441.431
Mutatie Schoolfonds	-€ 7.073	€ 6.338
Mutatie Jeugdeducatiefonds	-€ 3.373	-€ 2.930
	€ 3.336.538	**-€ 2.669.549**

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rekenmethode.

Langlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitontvangen investeringssubsidies	€ 121.731	€ 131.887
	€ 121.731	**€ 131.887**

Verloop Langlopende schulden	Boekwaarde 31-12-2024	Ontvangen Subsidies	Vrijval 2025	Boekwaarde 31-12-2025	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Inv. Subs. Gemeente	€ 131.887	-	€ 10.156	€ 121.731	€ 40.626	€ 81.105
	€ 131.887	**-**	**€ 10.156**	**€ 121.731**	**€ 40.626**	**€ 81.105**

Langlopende schulden
De langlopende schulden worden gevormd door verplichtingen met looptijd langer dan één jaar.

Kortlopende schulden
De grondslagen voor de waardering van schulden zijn beschreven onder het onderdeel “financiële instrumenten”.

Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	€ 352.122	€ 291.544
Belastingen en sociale premies	€ 379.924	€ 371.586
Schulden terzake van pensioenen	€ 87.205	€ 92.014
Overige kortlopende schulden	€ 1.165.206	€ 522.943
Overlopende passiva	€ 820.819	€ 1.360.945
Kortlopende schulden	**€ 2.805.276**	**€ 2.639.032**
Overige kortlopende schulden		
Netto salarissen	€ 14.955	€ 9.834
Nog te betalen vakantiegeld, eju, oktobertoelage	€ 248.661	€ 243.529
Nog te betalen accountants- en administratiekosten	€ 9.063	-
Overige schulden	€ 892.527	€ 269.580
Overige kortlopende schulden	**€ 1.165.206**	**€ 522.943**
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen subsidies Min. OC&W	€ 332.593	€ 731.644
Vooruitontvangen subsidies Gemeente	€ 488.226	€ 629.301
Overlopende passiva	**€ 820.819**	**€ 1.360.945**

Voorzieningen	Langdurig zieken	Jubilea	Personeel	Totaal
Stand per 1 januari	€ 218.274	€ 55.524	-	€ 273.798
Dotaties	€ 395.616		€ 28.574	€ 424.191
Onttrekkingen	€ 142.180			€ 142.180
Vrijval	€ 28.303	€ 16.171		€ 44.474
Stand per 31 december	**€ 443.409**	**€ 39.353**	**€ 28.574**	**€ 511.336**
Kortlopend deel <1 jaar	€ 284.804	€ 3.791	€ 26.930	€ 413.583
Bedrag 1 - 5 jaar	€ 158.605	€ 11.936	€ 1.644	€ 107.182
Langlopend deel >5 jaar	-	€ 23.626	-	€ 23.626

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Bij het bepalen van de diverse voorzieningen voor personeel wordt gebruik gemaakt van de modellen van de PO-raad.

Pensioenvoorziening

Het bevoegd gezag heeft voor haar werknemers een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegd-pensioenregeling, waarbij de toegezegde pensioenuitkeringen gebaseerd zijn op middelloon.
Deze pensioenregeling is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, en wordt - conform de in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving aangereikte vereenvoudiging - in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord.

Pensioenrechten

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds (beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste 12 maandelijkse dekkingsgraden) dit toelaat. Naar de stand van januari 2026 is de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 118,3%. Naar de stand van 31 december 2025 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds 123,5% (bron: website www.abp.nl). De Stichting Islamitische School Amsterdam 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. Zij heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het eindevan het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Personeelsvoorzieningen

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van kosten van jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de datum van indiensttreding, leeftijd van betrokkene(n), blijfkanspercentage en een uitkering bij 25 en 40 jarig jubileum.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is opgenomen ter dekking van de toekomstige loonkosten van personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Voorziening uitkeringskosten (WGA)

Voor de toekomstige WW-verplichtingen is een voorziening gevormd. Bij de berekening is rekening gehouden met de medewerkers die per balansdatum een WW uitkering ontvangen en een inschatting van de werkhervattingskans per medewerker.

G-Model

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.

De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie-beschikking geheel uitgevoerd en afgerond

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Onderhanden/J/N
Verbetering Basisvaardigheden	NVBV23-PO-0014	31-05-2023	J
Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-PO-0598	31-05-2023	J
Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-PO-0595	31-05-2023	J
Kennisdeling School en Omgeving	RSO-COA24088	11-12-2024	J
Regeling School en Omgeving	RSO-24161	06-08-2024	J
Regeling School en Omgeving	RSO-24171	06-08-2024	J
Kennisdeling School en Omgeving	RSO-251750	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving	RSO-251750	24-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving	RSO-252048	23-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving	RSO-251748	25-06-2025	Onderhanden
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO23161	27-07-2023	J
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO23162	27-07-2023	J
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO23164	29-07-2025	J
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24269	07-10-2024	Onderhanden
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24384	07-10-2024	Onderhanden
Subsidie Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24336	06-11-2024	Onderhanden

Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Door 222 schoolorganisaties is bezwaar gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste 5 maanden van 2022.
De Raad van State heeft deze 222 schoolorganisaties in het gelijk gesteld. OCW moet de misgelopen 7,12% bekostiging plus wettelijke rente alsnog betalen. Stichting Islamitische School Amsterdam valt echter niet onder deze 222 school-organisaties; derhalve nemen we dit op onder niet uit de balans blijkende verplichtingen. Formele bevestiging of de uitspraak ook geldt voor niet procedeerders volgt pas medio juni 2026.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

In 2024 is overleg gevoerd over de uren die voor duurzame inzetbaarheid gespaard kunnen worden (art. 99.6 PO 2024 - 2025). De medewerkers die hiervoor in aanmerking komen hebben de uren in 2025 volledig opgenomen. Er is in 2025 niet gespaard en er hoeft derhalve ook geen voorziening gevormd te worden

Contracten	Contractduur	Ingangsdatum	Einde contract	Jaarbedrag 2025
Het plein	Jaarlijks opzegbaar	01-01-2026		€ 119.829
Grenke	5 jaar	08-11-2024	08-11-2029	€ 8.857
Docuprofs	5 jaar	08-11-2024	08-11-2029	€ 65.728

Gebeurtenissen na balansdatum

Door 222 schoolorganisaties is bezwaar gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste 5 maanden van 2022. De Raad van State heeft deze 222 schoolorganisaties in het gelijk gesteld. OCW moet de misgelopen W7,12% bekostiging plus wettelijke rente alsnog betalen.

Stichting Islamitische School Amsterdam valt echter niet onder deze 222 schoolorganisaties; derhalve nemen we dit op onder gebeurtenissen na balansdatum. Formele bevestiging of de uitspraak ook geldt voor niet procedeerders, volgt pas medio juni 2026.

WNT-verantwoording

De WNT is van toepassing op Stichting ISA.
Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 164.000, klasse B.

Complexiteitspunten per criterium:
De bezoldigingsklasse is als volgt bepaald:

Criteria
- De totale baten t-2 was € 12.384.623
- Het aantal bekostigde leerlingen per 1 februari t-2 was 1.193.
- Het gewogen aantal onderwijssoorten was 1.

Hiermee kwam het aangal complexiteitspunten op 6 totaal.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling, inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog vier jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

2025	A.H.J.M. Paffen	H. el Ghannouti	L. Oakki*
Functiegegevens	**Directeur - Bestuurder**	**Bestuurder a.i.**	**Directeur**
Aanvang en einde functievervulling in 2025	15/9 - 31/12	01/4 - 15/09	01/01 - 09/09
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,800	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 28.599	€ 53.442	€ 37.638
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 5.133	€ 7.411	€ 12.337
Subtotaal	***€ 33.732***	***€ 60.853***	***€ 49.975***
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 39.180	€ 75.485	€ 113.227
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	**€ 33.732**	**€ 60.853**	**€ 49.975**
Het bedrag vd overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

2024	M. Bouimj	N.v.t.	L. Oakki
Functiegegevens	**Directeur - Bestuurder**	N.v.t	**Directeur**
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 30/06	N.v.t	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	N.v.t	1,000
Dienstbetrekking?	ja	N.v.t	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 69.981	N.v.t	€ 80.089
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 6.890	N.v.t	€ 17.951
Subtotaal	***€ 76.871***	***N.v.t***	***€ 98.040***
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 7.7077	N.v.t.	€ 155.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	**€ 76.871**	**€ 60.853**	**€ 89.040**

* L. Oakki wordt aangemerkt als topfunctionaris tot uiterlijk 29-05-2026 in verband met eerdere functie als directeur-bestuurder.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

2025 **Functiegegevens**	N. Zefzafi **Directeur-bestuurder a.i.**		J.J. van Loon **Directeur-bestuurder a.i.**	
Kalenderjaar	2025	2024	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 31/3	1/6 - 31/12	n.v.t.	1/6 - 31/12
Aantal kalendermaanden functie-vervulling in het kalenderjaar	3	7	n.v.t.	7
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	323	936	n.v.t.	663
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum				
Max. uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	n.v.t.	€ 221
Max. op basis van de normbedragen per maand	€ 74.700	€ 208.200	n.v.t.	€ 208.200
Individueel toepasselijke max. gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 282.761	€ 206.856	n.v.t.	€ 146.523
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)				
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 56.525	€ 164.539	n.v.t.	€ 114.540
Bezoldiging gehele periode kalender-maand 1 t/m 12	€ 56.525	€ 164.539	n.v.t.	€ 114.540
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**€ 56.525**	**€ 164.539**	**n.v.t.**	**€ 114.540**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

2025 (vervolg) **Functiegegevens**	I. Aafer **Directeur-bestuurder**	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	n.v.t.	1/1 - 31/5
Aantal kalendermaanden functie-vervulling in het kalenderjaar	n.v.t.	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	n.v.t.	194
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Max. uurtarief in het kalenderjaar	n.v.t.	€ 221
Max. op basis van de normbedragen per maand	n.v.t.	€ 146.600
Individueel toepasselijke max. gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	n.v.t.	€ 42.874
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	n.v.t.	€ 13.580
Bezoldiging gehele periode kalender-maand 1 t/m 12	n.v.t.	€ 13.580
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**n.v.t.**	**€ 13.580**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

De heer I. Aafer vervulde gelijktijdig de functies van toezichthoudend bestuurder en waarnemend directeur-bestuurder in het jaar 2024.

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

2025	M. Sini	M. Dahmane	M. Ashruf
Functiegegevens	**Voorzitter**	**Lid**	**Lid**
Aanvang en einde functie-vervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12	01/02 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 19.680	€ 12.627	€ 12.127
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 15.007	€ 15.007
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	**€ 19.680**	**€ 12.627**	**€ 12.127**
Het bedrag vd overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

2024			
Functiegegevens	**Voorzitter**	**Lid**	**Lid**
Aanvang en einde functie-vervulling in 2025	01/06 - 31/12	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging			
Bezoldiging	< € 2.100	N.v.t.	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 13.632	N.v.t.	N.v.t.

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder
Niet van toepassing, er zijn geen top functionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100
Niet van toepassing er zijn topfunctionarissen inclusie degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij het bevoegd gezag en eventuele aan deze wNT-instelling gelieerde rechtspersonen.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de antimucale bepaling van toepassing is
Niet van toepassing, er zijn geen (voormalige) (aangemerkte) leidingevende topfunctionarissen met een dienstverband bij een of meer andere WNT-instellingen.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatie van toepassing is
Niet van toepassing, er zijn geen (voormalige) (aangemerkte) leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking bij een of meer andere WNT-instellingen.

Over de rechtspersoon

Bestuursnummer 30.883

Stichting ISA
Maassluisstraat 2
1062 GD Amsterdam
020-618 08 38

info@as-siddieq.nl
www.as-siddieq.nl

Directeur bestuurder:
T. Paffen

Resultaatbestemming
De instelling heeft in haar statuten geen bepalingen opgenomen omtrent de verdeling van het resultaat. Er is dus geen statutaire resultaatbestemming.