



BESTUURSVERSLAG 2025

## Voorwoord

*“Voor wie niet weet naar welke haven hij vaart, is geen enkele wind gunstig”*

Seneca, 62-64 na Christus

Ik heb in het voorwoord van ons vorige bestuursverslag over 2024 geschetst met welke uitdagingen we te maken hebben binnen het onderwijs. Ik schreef: *De personele tekorten zijn bij lange na nog niet opgelost en tegelijk wordt er veel verwacht van het onderwijs, met betrekking tot reken-, taal- en burgerschapsonderwijs. Ook wordt er nog steeds veel van onze sector verwacht op het gebied van het bieden van passend en zo inclusief mogelijk onderwijs. Het herstelplan vanuit de overheid is in de maak. Het moet beter, effectiever en efficiënter. Deze opdracht aan het onderwijs gaat gepaard met grote bezuinigingen. De NPO gelden mogen ingezet worden tot 31 juli 2025. Dat betekent dat we daarop in onze bedrijfsvoering moeten anticiperen. Er zijn ook in 2024 weer subsidies basisvaardigheden toegekend en tegelijk is er nog geen zicht op het structureel opnemen van deze gelden in de onderwijsbegroting.*

Inmiddels is deze situatie nog onveranderd. Zeer recent stond het nieuwe minderheidskabinet op het bordes en hopen we dat de politieke wind wat gunstiger zal gaan waaien voor ons als onderwijssector. Maar niets is zeker en niets is nog realiteit.

Wat wel zeker is, is dat we in verband met deze realiteit in 2025 qua bedrijfsvoering zeer bewust heel scherp aan de wind hebben gezeild. Dat heeft ertoe geleid dat we 2025 conform begroting afsluiten. Daar ben ik blij mee.

Terwijl ik nadacht over het fenomeen scherp aan de wind zeilen, kwam ik uit bij de uitspraak van Seneca: *“Voor wie niet weet naar welke haven hij vaart, is geen enkele wind gunstig”*

Met deze woorden van de filosoof Seneca in gedachten kijk ik terug op het jaar 2025. Voor onze stichting was de 'haven' — het bieden van goed onderwijs om op die manier verschil te maken voor kinderen binnen gezonde financiële kaders — glashelder. Terwijl we scherp aan de wind zeilden, hielden we voortdurend onze haven in zicht. Dat vroeg om vakmanschap, opperste concentratie en bovenal, een perfecte afstemming tussen de “bemanning”. Samen de haven bereiken vraagt dat iedereen op het juiste moment het juiste doet of laat. Dat we daartoe met elkaar in staat zijn, maakt me trots en dankbaar.

We hebben dit samen gedaan. Met elkaar wisten we naar welke haven we op weg waren en lukte het om de zeilen zo te spannen dat de wind ons niet tegenhield maar ons vaart gaf. We gingen niet achteruit, we zijn niet stilgevallen, we zijn in beweging gebleven. Met overtuiging, moedig, recht op ons doel af bleven we gericht op onze haven: verschilmakers zijn voor kinderen.

We zien elkaar!

Cornelie Kool

Bestuurder Trinamiek

## Leeswijzer

We leggen jaarlijks verantwoording af per tertiaal in de viermaandelijke tertiaalrapportages en het bestuursverslag. Dit bestuursverslag 2025 is tot stand gekomen door de inbreng van de verschillende afdelingen van het Servicebureau. Ook is inbreng opgenomen van de RvT, de GMR, de functionaris gegevensbeheer, de externe vertrouwenspersoon en de accountant.

We hebben gebruik gemaakt van het format van de PO-Raad, waarin ook de aanwijzingen van de minister zijn opgenomen. Het hoofdstuk verantwoording van het beleid hebben we opgedeeld in een verschillend hoofdstuk per beleidsterrein. In het format wordt niet gevraagd om aparte verantwoording van ICT/IBP beleid en ook niet van bestuursondersteuning en communicatie. Wij hebben die wel toegevoegd, omdat we het belangrijk vinden daar ook over te rapporteren en omdat het zo beter aansluit bij de tertiaalrapportages. In het format wordt per beleidsterrein ook gevraagd om toekomstige ontwikkelingen. Deze paragraaf hebben we steeds opgenomen aan het eind van elk beleidshoofdstuk en niet - zoals in het format - ergens halverwege.

Het jaarverslag van de RvT, de GMR, de Functionaris Gegevensbeheer en de Externe Vertrouwenspersoon zijn ook opgenomen.

## Inhoud

Voorwoord.....	1
Leeswijzer.....	2
1. Profiel van Trinamiek.....	4
2. Organisatie van Trinamiek.....	7
3. Verantwoording van beleid: onderwijs en kwaliteit.....	13
4. Verantwoording van beleid: personeel en professionalisering.....	31
5. Verantwoording van beleid: huisvesting en facilitaire zaken.....	47
6. Verantwoording van beleid: ICT en IBP.....	50
7. Verantwoording van beleid: bestuursondersteuning, klachten en communicatie.....	53
8. Verantwoording van beleid: financiën.....	58
9. Continuïteitsparagraaf.....	63
10. Verantwoording van de financiën.....	64
11. Jaarverslag van de Raad van Toezicht.....	68
12. Jaarverslag Gemeenschappelijke Medezeggenschaps Raad.....	84
13. Jaarverslag Functionaris Gegevensbeheer.....	91
14. Jaarrapportage van de externe vertrouwenspersoon.....	107
15. Financiële verantwoording.....	111
Bijlage: routing.....	130

# 1. Profiel van Trinamiek

## 1.1. Missie, visie en kernactiviteiten

### Trinamiek

Trinamiek is een stichting van 18 basisscholen met een gezamenlijke visie op onderwijs. Met elkaar zijn we iedere dag bezig met het maken van het verschil. Bij Trinamiek gaan we ervan uit dat de juiste inbreng bepalend is voor een goede uitkomst. Dit is het resultaat van iets wat in de klas, de school, de organisatie, of elders goed gaat. Door op de plekken van de inbreng gericht het verschil te maken, beïnvloeden we de uitkomst.

### Missie

Wij zijn ons er iedere dag van bewust dat het uitmaakt wat we doen en laten, omdat we door ons handelen verschil maken voor kinderen. Wij hebben vertrouwen in de kracht van kinderen. Wij zijn ervan overtuigd dat ieder kind verschil kan maken door in verbinding te zijn met zichzelf en de ander, door zichzelf en de ander te vertrouwen en door zich competent te voelen. Daar zetten wij ons voor in vanuit onze waarden: vertrouwen, verbinding en vakmanschap. Bij Trinamiek geloven we dat een mooie uitkomst van onderwijs (groei, ruimte en kansen) het resultaat is van iets wat elders, door ons handelen in de klas, de school of de organisatie goed gaat.

### Visie

In onze scholen en organisatie maken onze medewerkers het verschil voor kinderen, voor elkaar en voor onze omgeving. We verbeteren continu de kwaliteit van ons handelen, waarbij we zoveel mogelijk gebruik maken van wetenschappelijke inzichten, nieuwe inzichten uit de praktijk en van alle kennis en kunde van onze medewerkers.

Dit is zichtbaar in ons didactisch en pedagogisch handelen, bij de extra ondersteuning die we bieden en in hoe we leiding geven aan processen, klassen, teams, scholen en de organisatie. Ook is het zichtbaar in de samenwerking die we zoeken en de communicatie met onze omgeving. Op basis van de uitkomsten verbeteren we weer onze kwaliteit van handelen. Het verschil maken we ook door er gewoon te zijn, met warmte, pedagogisch tact, daadkracht, vakmanschap en vertrouwen. Door ons handelen groeien de kinderen, is er ruimte om zichzelf te zijn en creëren we kansen voor al onze kinderen. Onze kinderen verlaten de basisschool goed toegerust met kennis en allerhande vaardigheden, zichtbaar gegroeid in competenties en met vertrouwen in zichzelf en in de ander.

## 1.2. Strategisch beleidsplan

### De Reisgids naar Rome: 2022-2026

Onze strategische koers van 2022 tot 2026 is opgenomen in ons koersplan 'Reisgids naar Rome 2022 -2026'. Het werken aan de koers symboliseren we als een reis naar Rome. Het mooie is, dat er vele wegen zijn die naar Rome leiden en ook dat je op verschillende manieren reizen kunt.

De eindbestemming is Rome, maar de route ernaartoe, kan per school of afdeling verschillen. De strategische doelstellingen zijn met opzet zo geschreven dat ze voldoende ruimte bieden om

vanuit deze “hoog-over-doelen” concrete doelen voor scholen en afdelingen te formuleren. Ontmoeting tijdens onze reis naar Rome is essentieel. Eigen aan Trinamiek is namelijk dat we niet alleen, maar samen reizen.

Onze Reisgids beschrijft hoe het symbolische Rome eruit ziet wanneer we onze vier strategische doelstellingen behalen. De focus ligt nadrukkelijk op de kwaliteit van ons handelen. Door ons handelen heen, beïnvloeden wij de kwaliteit van het onderwijs.

### **Strategische doelen**

Onze strategische doelen zijn:

1. Door ons handelen, onze houding en het bieden van een passende context groeien de kinderen op onze scholen in kennis en allerhande vaardigheden, ervaren ze ruimte voor eigenheid en krijgen ze volop kansen om mee te doen. Zo dragen wij als **medewerkers** door ons vakmanschap samen een steentje bij aan een betere wereld.
2. Door ons handelen leren we **kinderen** verschil te maken voor een ander en de omgeving waarin ze leven en hiermee hun steentje bij te dragen aan een betere wereld.
3. Door ons handelen werken we actief en duurzaam samen met **ouders** in het bieden van groei, ruimte en kansen voor alle kinderen. Zo dragen ouders op hun eigen manier ook een steentje bij aan een betere wereld.
4. Door ons handelen, onze houding en constructieve communicatie maken we met onze **partners** in de regio het verschil voor kinderen vanuit het grotere perspectief. Zo dragen we gezamenlijk een steentje bij aan een betere wereld.

### **Strategische doelen verscherpen naar ambities**

Uit de tussentijdse reflectie van de Reisgids kwam naar voren dat het behulpzaam is om de strategische doelen aan te scherpen. De strategische doelen (**SD**) gaan allemaal over onze eigen inbreng: ‘door ons handelen kunnen we het verschil maken’. Daar zetten we voortdurend op in.

We kiezen ervoor de vier strategische doelstellingen en de beleidsvoornemens uit de Reisgids te concretiseren in de vorm van de volgende ambities (**A**):

- A1:** het bieden van **hoogwaardige onderwijskwaliteit**, door het versterken van de kwaliteit van het handelen van alle medewerkers (SD 1 en SD 2: medewerkers en kinderen de ruimte geven om verschilmaker te zijn);
- A2:** het zijn van een **goede werkgever**: professioneel, aantrekkelijk, warm en transparant en daarbij ook mogelijkheden bieden aan medewerkers om een **goede werknemer** te kunnen zijn en blijven gedurende de hele loopbaan (SD 1: medewerkers als verschilmaker);
- A3:** **verbeteren en optimaliseren van alle ondersteunende processen**, door het verder versterken van de ondersteuning en advisering door het Servicebureau, onder meer door de ontwikkeling van ondersteunende processen en systemen (SD 1: medewerkers als verschilmakers);

**A4:** het zijn van een **inspirerende stichting en stichting overstijgend een goede samenwerkingspartner** in de regio (SD 3 en 4: ouders en partners als verschilmaker).

Deze ambities gebruiken we voor het maken van keuzes in de kaderbrief en ook voor keuzes in de begrotingen.

#### **Beweging als basis voor ons handelen**

Voorafgaand aan het maken van de Reisgids zijn er vier bewegingen gedefinieerd, die op dat moment noodzakelijk waren:

1. Van ad hoc naar weldoordacht
2. Van denken in middelen naar denken in doelen
3. Van focus op de uitkomst naar focus op de inbreng (kwaliteit van handelen)
4. Van macht naar constructieve invloed.

Op basis van de tussentijdse reflectie hebben we besloten om vervolgbewegingen in te zetten in het verlengde van de bewegingen die we al gemaakt hebben door de vier bewegingen uit te breiden. De bewegingen geven ons houvast, daar waar we belangrijke keuzes moeten maken. Waar de bewegingen eerst verbeterend van aard waren, zijn ze nu verdiepend en verrijkend bedoeld.

Dat ziet er als volgt uit:

1. Van ad hoc naar weldoordacht **én integraal handelen.**
2. Van denken in middelen naar werken vanuit doelen **én de bedoeling.**
3. Van focus op de opbrengst naar focus op de kwaliteit van handelen **én samen ontwikkelen.**
4. Van macht naar constructieve invloed **én dienen publiek belang.**

### **1.3. Toegankelijkheid en toelating**

Onze scholen staan open voor alle leerlingen. Wij bieden onderwijs op katholieke, openbare en bijzondere grondslag. Hiertoe hebben we in 2024 onze statuten aangepast. Wij investeren in inclusiviteit op onze scholen. Dit doen we in samenwerking met gemeente, samenwerkingsverbanden en andere schoolbesturen. We willen daarmee kansengelijkheid en een goede spreiding van leerlingen over scholen bevorderen en segregatie voorkomen. Uitgangspunt is dat alle scholen ervoor zorgen dat elk kind een passende plek krijgt. Zodra een kind is aangemeld gaan wij zorgvuldig om met onze zorgplicht.

## 2. Organisatie van Trinamiek

### 2.1. Contactgegevens

Naam:	Stichting Trinamiek
Bestuursnummer:	77975
Kamer van koophandel nummer:	41177737
Adres:	Boerhaaveweg 39, 3401 MN IJsselstein
Telefoonnummer:	030 6868 444
E-mail:	info@trinamiek.nl
Website:	www.trinamiek.nl

### 2.2. Bestuur

Cornelie Kool vormt sinds medio 2021 het eenhoofdig college van bestuur van Trinamiek. Als bestuurder is zij verantwoordelijk voor het realiseren van de strategische doelstellingen, zoals vastgelegd in de Reisgids. De bestuurder stimuleert en ondersteunt medewerkers direct en indirect bij de 'af te leggen reis' en houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast geeft zij leiding aan de directeuren en aan de beleidsverantwoordelijke medewerkers van het servicebureau.

In 2025 had Cornelie Kool geen nevenfuncties. Als bestuurder is zij lid van de deelnemersraad van Profi Pendi en lid van het partnerberaad van BePO (Betuws Primair Passend Onderwijs).

### 2.3. Scholen en andere organisatieonderdelen

Trinamiek is een stichting van 18 scholen verspreid over de gemeenten IJsselstein, Nieuwegein, Lopik, Vijfheerenlanden en Culemborg. Daarnaast heeft Trinamiek een Servicebureau, gevestigd te IJsselstein en een Onderwijs Expertise Centrum (OEC) dat verbonden is aan SBO de Wenteltrap. In 2025 is er geen verandering geweest in het aantal scholen van Trinamiek. Een overzicht van alle Trinamiekscholen is hier te vinden: [overzicht van alle Trinamiek scholen](#). Alle scholen zijn ook te vinden op: [scholenopdekaart.nl](#).

### 2.4. Juridische structuur

Trinamiek vindt haar oorsprong in 2015, vanuit een fusie tussen Stichting Lek en IJssel en Stichting Katholiek Primair Onderwijs Nieuwegein. De juridische structuur van de organisatie is de stichtingsvorm en deze draagt de naam: Stichting Trinamiek, stichting voor katholiek, openbaar en bijzonder primair en voortgezet onderwijs. In 2024 zijn de statuten aangepast om meer ruimte te geven aan verschillende denominaties.

### 2.5. Organisatiestructuur

#### **Algemeen**

Binnen Trinamiek wordt sinds 2018 gewerkt volgens een kringstructuur, met elementen van het Rijnlands denken en de sociocratie. De besluitvorming binnen de kringstructuur is eind 2022 geëvalueerd en bijgesteld. In de nieuwe structuur is de besluitvormingsstructuur aangepast. We maken nog steeds gebruik van elementen van het Rijnlands denken en kernelementen uit de sociocratie, zoals de gelijkwaardigheid in gesprek, brede betrokkenheid, transparantie en tijd nemen voor beeldvorming. Uitgangspunt is dat iedereen binnen Trinamiek zijn eigen expertise en

ervaring heeft en kan inbrengen. Hierbij geldt: “wie het weet mag het zeggen, aan de hand van goed onderbouwde adviezen, of het constructief duiden van ervaringen uit de praktijk”.

We onderscheiden verschillende soorten kringen die allemaal met elkaar verbonden zijn, zoals de Trinamiekring, advieskringen en netwerkkringen. Elke soort kring heeft een eigen functie.



## 2.6. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR)

Trinamiek heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) waarin vier ouders en vier medewerkers namens alle ouders en medewerkers meedenken, adviseren over en instemmen met beleidsvoornemens die betrekking hebben op alle scholen en medewerkers van Trinamiek. Dit doen zij met oog voor het belang van de circa 450 personeelsleden, de ruim 4200 leerlingen en hun ouders en de organisatie als geheel. Het verslag van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is te lezen in hoofdstuk 6.

## 2.7. Horizontale dialoog en verbonden partijen

### Algemeen

We werken op alle samenwerkingstafels aan sterk partnerschap op basis van constructieve invloed en gericht op het dienen van het publiek belang, zoals verwoord in onze vier bewegingen. We werken daar op alle niveaus binnen Trinamiek aan: de scholen, de directeuren, het servicebureau en de bestuurder.

## Binnen de organisatie

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Trinamiekring en kernkring	De Trinamiekring bestaat uit alle directeuren, de bestuurder en een aantal beleidsadviseurs. De Trinamiekring is gericht op het uitdiepen van thema's, gedachtevorming en het gezamenlijk onderzoeken van dilemma's. Daarnaast is er in de Trinamiekring ruimte voor het brengen en halen van informatie vanuit de advieskringen, bestuurder en vanuit de afdelingen van het Servicebureau. Aan de Trinamiekring is eveneens een eigen kring gekoppeld: de kernkring. De kernkring bereidt de agenda voor de Trinamiekring voor, levert de voorzitter voor de Trinamiekring en faciliteert de spreiding van de collega's over de verschillende advieskringen. De kernkring bestaat uit een afvaardiging van de Trinamiekring, een aantal beleidsadviseurs en de bestuurder.
Advieskringen	Deze kringen fungeren als adviesorgaan en als klankbord om zodoende te komen tot een breed gedragen besluitvorming. Het verzamelen van informatie en inwinnen van advies doen we via de advieskringen, die elk gekoppeld zijn aan een van de beleidsafdelingen. Binnen Trinamiek bestaan de volgende advieskringen: onderwijs & kwaliteit, personeel & organisatie, bedrijfsvoering, communicatie & bestuursondersteuning. Een advieskring bestaat uit de beleidsadviseurs en collega's vanuit de scholen (directeuren maar afhankelijk van het onderwerp kunnen het ook andere medewerkers zijn). De bestuurder neemt op uitnodiging deel aan de overleggen van de advieskringen. De bestuurder heeft een eigen advieskring bestuur, om uiteindelijke besluitvorming voor te bereiden.
Servicebureau en werkring Servicebureau	Het servicebureau wordt gevormd door adviseurs op de diverse beleidsterreinen en medewerkers die zorgen voor de secretariële, administratieve en technische ondersteuning. De medewerkers van het servicebureau adviseren en ondersteunen de bestuurder en de schooldirecteuren. De adviseurs en ondersteuners vormen met elkaar de werkring Servicebureau. In deze kring informeren de verschillende beleidsterreinen elkaar en wordt afgestemd om zo integraal mogelijk te kunnen adviseren en ondersteunen.
Netwerkkringen	Binnen Trinamiek werken we met netwerkkringen om informatie en ervaringen te delen en het overzicht en de samenhang binnen Trinamiek binnen een bepaald thema te borgen. De netwerkkringen dragen daarnaast bij aan het op een toegankelijke en efficiënte manier verspreiden van interne en externe kennis binnen de organisatie. Alle scholen zijn hierin vertegenwoordigd. Dit kan door een afgevaardigde per school deel te laten nemen of, in het geval van scholen met kleinere teams, een afgevaardigde namens meerdere scholen, waarbij de kennis vervolgens overgedragen wordt. We hebben de volgende netwerkkringen: rekenen, taal, digitale geletterdheid, ict, gym, kwaliteitscoördinatoren, middenmanagement, schoolopleiders, gedragsspecialisten, talentcoaches (hoogbegaafdheid), kunst & cultuur, onderwijsassistenten/leraarondersteuners en interne contactpersonen (vertrouwenspersonen).
GMR	Met de GMR is minimaal vijf keer per jaar overleg. We faciliteren ook vooroverleg met de verschillende commissies van de GMR (P&O, financiën, O&K). Daarnaast is er overleg tussen GMR, RvT en bestuurder en ook dit jaar met de GMR, de MR-ren van de scholen en de bestuurder.

## Buiten de organisatie

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
SWV Profi Pendi	Samenwerkingsverband Profi Pendi. Alle bestuurders uit de regio Lekstroom adviseren de bestuurder van Profi Pendi, uitgangspunt zijn de gezamenlijke ambities uit het ondersteuningsplan
SWV BePO	Samenwerkingsverband Betuws Primair Passend Onderwijs. Alle bestuurders uit de gemeenten Buren, Culemborg, Neder-Betuwe, Tiel en West Betuwe adviseren de bestuurder van BePO, uitgangspunt zijn de gezamenlijke ambities uit het ondersteuningsplan.
Samen Opleiden Utrecht/ Amersfoort	In ons partnerschap werken hogeschool, universiteit en werkveld samen. We hebben een dekkend netwerk in de regio, met een goede spreiding van de opleidingsscholen.
LEA	De Lokale Educatieve Agenda is geïntroduceerd als een instrument om het lokaal onderwijsbeleid vorm en inhoud te geven na de wetswijzigingen in het onderwijs(achterstanden)beleid in 2006. Het is een instrument voor gemeenten, schoolbesturen en overige partners om in 'nieuwe verhoudingen' (meer gelijkwaardige verhoudingen) tot gezamenlijke afspraken te komen over het onderwijs- en jeugdbeleid
OBNIJ	In dit Overleg Basisonderwijs Nieuwegein IJsselstein, bespreken we als collega-bestuurders de strategische thema's waar we gezamenlijk mee te maken hebben. Doel is goede onderlinge afstemming en samen optrekken waar mogelijk.
Onderwijs regio Midden Nederland	Trinamiek heeft zich in 2024 aangesloten bij Onderwijsregio Midden-Nederland. De Onderwijsregio's zijn in het leven geroepen om in samenwerking met schoolbesturen, opleidingsinstituten en andere partners, zoals Transvita, arbeidsmarktvragestukken het hoofd te bieden. Een kwartiermaker is bezig geweest met de voorbereidingen. In 2025 is de Onderwijsregio Midden-Nederland van start gegaan.
Kind & Co Ludens	Trinamiek werkt in Nieuwegein en IJsselstein nauw samen met kinderopvangorganisatie Kind & Co Ludens om een doorgaande pedagogisch-educatieve lijn te realiseren. Kind & Co biedt maatschappelijke opvang op ruim 300 locaties verspreid over het midden van Nederland, met name in en rond de provincie Utrecht.
Dichtbij	Binnen de gemeente Vijfheerenlanden werken we nauw samen met Stichting Dichtbij, eveneens een organisatie voor maatschappelijke kinderopvang. Daarnaast werken onze scholen ook samen met andere opvangorganisaties, afhankelijk van het aanbod in en rondom onze scholen. In 2024 hebben we geformuleerd dat we een voorkeur hebben voor samenwerking met niet-commerciële organisaties, omdat daar geen sprake is van winst oogmerk en minder afhankelijkheid is van (internationale) investeerders. In 2025 $\mu$ hebben we dit in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd.

### Samenwerkingsverbanden

Trinamiek maakt deel uit van twee samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs:

- Profi Pendi voor passend onderwijs in de regio Houten, IJsselstein, Lopik, Nieuwegein en Vianen;
- Betuws Primair Passend Onderwijs (BePO) vanwege Blink in Culemborg.

17 van onze scholen horen bij samenwerkingsverband Profi Pendi. Dit samenwerkingsverband bestaat uit 80 scholen voor basisonderwijs en speciaal (basis)onderwijs, en 16 besturen. Samen zorgen zij voor passend onderwijs voor elke leerling in de regio Lekstroom. Iedereen, van leerkracht tot consulent passend onderwijs, draagt daar vanuit zijn rol en deskundigheid aan bij.

Trinamiek betreft Profi Pendi bij ondersteuningsvragen en neemt actief deel aan door Profi Pendi georganiseerde activiteiten en werkgroepen. Daarnaast is de bestuurder actief lid van de deelnemersraad, als klankbord en adviesgroep voor de directeur-bestuurder van Profi Pendi.

Het samenwerkingsverband BePO bestaat uit 11 schoolbesturen voor primair en speciaal onderwijs in de vijf gemeenten Buren, Culemborg, Neder-Betuwe, Tiel en West Betuwe. Alleen basisschool Blink is vanuit Trinamiek onderdeel van dit samenwerkingsverband. De schoolbesturen zorgen er met elkaar voor dat binnen en tussen scholen goed werkende onderwijsvoorzieningen beschikbaar zijn voor alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

Meer over de samenwerkingsverbanden is te vinden op: [samenwerkingsverbandenopdekaart.nl](https://www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl)

### ***Samenwerking voor- en vroegschoolse educatie (VVE)***

Bij onze samenwerking voor de voorschoolse educatie zien we kinderopvangorganisaties en gemeenten als belangrijke partners, waarbij gemeenten niet enkel subsidieverlener maar ook regiehouder zijn. In onze regionale samenwerking op het gebied van VE hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een doorgaande pedagogisch-educatieve lijn.
- Samenwerkingspartners die regionaal en bovenregionaal samenwerken.
- Samenwerkingspartners die ruimschoots voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen VE, waarbij continu geïnvesteerd wordt in deze kwaliteit.
- Samenwerkingspartners waarbij in hoge mate sprake is van continuïteit in de bedrijfsvoering.
- Samenwerken met maatschappelijke organisaties, om te voorkomen dat aandeelhouders van commerciële partijen op basis van commerciële belangen gaan sturen.
- Vertrouwen en transparantie in deze samenwerkingsverbanden.
- Keuzemogelijkheden voor ouders.

Als Trinamiek hebben we ook in 2025 in de gemeenten Lopik en Vijfheerenlanden meegedacht over de resultaatafspraken VVE, waarbij het inbrengen van onze visie (inzetten op zicht op kwaliteit van handelen en niet op verzamelen van data m.b.t. opbrengsten vanuit kinderen) belangrijk is geweest in de afspraken die tot stand zijn gekomen.

### ***Gemeenten en ketenpartners***

In het kader van de lokale educatieve agenda werkt Trinamiek nauw samen met de gemeenten IJsselstein, Nieuwegein, Lopik, Vijfheerenlanden en Culemborg en ketenpartners zoals de GGD, CJG en de andere schoolbesturen in de regio, waaronder Stichting Fluenta, O2A5 en Stichting Robijn. Ook in 2025 hebben we ons ingezet voor het maken van afspraken om kinderen thuisnabij naar school te kunnen laten gaan en om segregatie te voorkomen. We hebben bestuurlijke afspraken over het niet werven van leerlingen in niet nabijgelegen wijken. Daarnaast hebben we in de gemeente Nieuwegein samen met Robijn en Fluenta een protocol voor zij-instromende leerlingen opgesteld. De gemeente Hoef en Haag heeft te weinig plaatsen op basisscholen voor de aanwezige kinderen. Met deze gemeente en de andere betrokken stichtingen hebben we intensief overleg om structurele oplossingen te vinden voor de lange termijn.

### **Opleidingspartners**

Trinamiek participeert binnen de Opleidingsschool Utrecht-Amersfoort en sinds 2024 binnen de Opleidingsschool voor het samen opleiden van academische leerkrachten (ALPO).

Laatstgenoemde heeft in 2025 de accreditatie als volwaardig partnerschap gekregen. Binnen de Opleidingsscholen werkt Trinamiek samen met de HU PABO, de Universiteit Utrecht en andere onderwijsbesturen. In 2025 zijn de banden met MBO Midden-Nederland aangehaald om het samen opleiden van onderwijsassistenten een impuls te geven.

De bedoeling is dat we het werkveld en de de instituten op elkaar afstemmen om nieuwe leerkrachten goed op te leiden binnen een eenduidige leeromgeving. Daarnaast leveren we hiermee een bijdrage aan het organiseren van meer diversiteit in de teams: academische leerkrachten, zij-instromers, opstroomers en reguliere pabo-opgeleide leerkrachten, evenals goed opgeleide leraarondersteuners en onderwijsassistenten.

De scholen van Trinamiek nemen jaarlijks stagiaires op (1e- tot en met 4e- jaars) en leraren-in-opleiding (lio's: 4e jaars) van zowel de Pabo als de ALPO. Ook MBO- studenten van de opleiding tot onderwijsassistent en studenten van AD-DEP (leraarondersteuner) lopen stage op onze scholen. Iedere Trinamiekschool heeft een schoolopleider die de studenten begeleidt en beoordeelt en de praktijkbegeleiders aanstuurt en begeleidt. De coördinerende bovenschoolse schoolopleider onderhoudt de contacten met de PABO, de Universiteit en het MBO, coördineert de stageplaatsen en stuurt en begeleidt de interne schoolopleiders.

### **2.8. Governance model**

Trinamiek hanteert het model, waarbij de wettelijke taak van het besturen van de stichting wordt uitgevoerd door de bestuurder. De raad van toezicht (RvT) ziet toe op het functioneren van de bestuurder en de algemene gang van zaken. Er zijn in 2025 geen ontwikkelingen geweest in het governance model.

### **2.9. Functiescheiding**

Trinamiek werkt met het two-tier principe, dat betekent een organieke scheiding van bestuur en intern toezicht. In 2025 is hier geen verandering in geweest.

### **2.10. Governancecode Funderend Onderwijs**

We werkten met de Code Goed Bestuur van de PO-raad en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK. Medio 2025 is de [Governancecode Funderend Onderwijs \(25/6/21\) | PO-Raad](#) van kracht geworden. Ten opzichte van de Code Goed Bestuur zijn de principes integriteit en openheid uit elkaar gehaald en zo kent de Governancecode 5 leidende principes: verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid Ook zijn er lidmaatschapsvoorwaarden opgenomen voor lidmaatschap van de PO-Raad, de VO-Raad en de VTOI-NVTK, inmiddels omgedoopt tot VTO3.

We hebben deelgenomen aan een bestuurlijke visitatie van de PO-Raad, meer hierover staat in paragraaf 3.9.

## 3. Verantwoording van beleid: onderwijs en kwaliteit

### 3.1. Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

#### Algemeen

Bij Trinamiek staat onderwijskwaliteit centraal in alles wat we doen. Het is de mate waarin ons professioneel handelen bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen in kennis, vaardigheden en persoonlijke groei. We zien onderwijskwaliteit als een dynamisch samenspel tussen verschillende lagen binnen onze organisatie: van bestuurder tot directeur, van directeur tot medewerker en uiteindelijk van leerkracht tot leerling.

De kwaliteit van ons handelen staat hierbij centraal en bestaat uit:

- **Didactisch handelen:** het effectief overbrengen van kennis en vaardigheden.
- **Pedagogisch handelen:** het creëren van een veilige en stimulerende leeromgeving.
- **Leiderschap:** het aansturen en inspireren van teams en het bewaken van de onderwijskwaliteit.
- **Extra ondersteuning:** het bieden van maatwerk aan kinderen die dat nodig hebben.
- **Samenwerking en communicatie:** zowel intern als extern, om het onderwijs te versterken.

Door bewust te investeren in deze aspecten van ons handelen, beïnvloeden we direct en indirect de onderwijskwaliteit en de ontwikkelkansen van kinderen.

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit (O&K) speelt een belangrijke rol in het bewaken en versterken van de onderwijskwaliteit binnen Trinamiek. De medewerkers van O&K maken het verschil door scholen en bestuur te ondersteunen en te adviseren, zowel op aanvraag als proactief, op onderwijskundige thema's, rondom kwaliteitszorg en mogelijke risico's. Daarnaast onderhoudt de afdeling contacten met gemeenten en samenwerkingsverbanden.

Met een gezamenlijke inspanning bieden we kinderen binnen Trinamiek groei, ruimte en kansen om zich te kunnen ontwikkelen.

#### ***Kwaliteitszorg: duurzaam en evidence-informed verbeteren en borgen van de (leer-)prestaties***

De afgelopen jaren heeft Trinamiek belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling van de kwaliteitszorg. We hanteren een steeds integralere benadering, waarbij we scholen vanuit verschillende beleidsterreinen bekijken en zowel kwantitatieve als kwalitatieve input met elkaar verbinden. Ook hebben we binnen de risico- en prestatieanalyse onze werkwijze verder aangescherpt. Vanaf 2024 zijn kengetallen vanuit P&O en bedrijfsvoering geïntegreerd in deze analyses. Elk tertiaal vindt er een integraal overleg op bestuurlijk niveau plaats, waarin zowel de kwantitatieve data als de kwalitatieve bevindingen worden geanalyseerd en geduid. Op basis van deze inzichten wordt besproken welke acties nodig zijn om de onderwijskwaliteit verder te blijven versterken.

Naast de bovenschoolse kengetallen, zoals opgenomen in de risico- en prestatieanalyse, worden ook de tussenresultaten op schoolniveau geanalyseerd. Deze bevindingen en inzichten leggen de scholen zelf vast in het document 'Zicht op Kwaliteit'. Hierin beschrijven scholen wat zij gaan doen om de leerprestaties op de basisvaardigheden te borgen of indien nodig te verbeteren.

In 2025 hebben we voor de vierde keer integrale voortgangsgesprekken met de scholen gevoerd. Tijdens deze gesprekken waren, naast de directeur (en eventueel het MT of IB) van de school, de afdelingen P&O en Onderwijs & Kwaliteit (O&K) aanwezig. Het doel van deze gesprekken was om gezamenlijk te reflecteren op de onderwijskwaliteit en het personeelsbestand, met als centrale vragen:

- Welke invloed heeft het personeelsbestand op de onderwijskwaliteit en de uitvoering van het school- en jaarplan?
- Hoe kan dit inzicht bijdragen aan gerichte afstemming van het handelen?

De directeuren hebben deze gesprekken als waardevol ervaren. Zij gaven aan dat het helpend is om de tijd te nemen om, aan de hand van de Piramide van Lencioni, dieper stil te staan bij hun team en verschillende thema's. De uitdagingen rondom de begroting en de keuzes die daarin gemaakt moesten worden, hadden bij veel scholen invloed. Op sommige scholen leidde dit tot een noodzakelijke krimp in de formatie. De personele keuzes die daarbij gemaakt moesten worden, kwamen tijdens de gesprekken dan ook nadrukkelijk aan bod. De gesprekken boden een helder en compleet beeld van de scholen, inclusief kansen en mogelijke risico's en gaven richting aan verdere beleidsontwikkeling.

### ***Jaarcyclus school***

De kwaliteitscyclus die alle scholen ieder jaar doorlopen, bestaat uit de volgende elementen:

- Opstellen van een jaarplan;
- Met de bestuurder overeenkomen van het jaarplan;
- Voeren van periodieke gesprekken over de voortgang, afhankelijk van de ingeschatte risico's voor de school;
- Duiden van tussenresultaten en eindresultaten en rapporteren via Zicht op Kwaliteit;
- Reflecteren op alle inbreng en de opbrengsten daarvan meenemen in het volgende jaarplan.

Deze cyclus maakt deel uit van een grotere vierjarige cyclus, waarbij op basis van de Reisgids elke school een vierjarig schoolplan maakt, dit is in 2023 gebeurd. De jaarplannen geven de uitwerking van de koers van de schoolplannen.

### ***Jaarplannen***

Alle scholen hebben uiterlijk in de eerste week na de zomervakantie van 2025 hun jaarplan aangeleverd.

In 2025 hebben we twee formats aangeboden voor het jaarplan: een globaal en een uitgebreid format. We merken op dat het uitgebreide format de beste jaarplannen heeft opgeleverd. Deze bevinding nemen we mee bij de voorbereiding van het jaarplanproces in 2026.

### ***Kwaliteit jaarplannen***

In 2025 hebben we voor de tweede keer doelgericht aan de hand van vooraf opgestelde indicatoren naar de kwaliteit van de jaarplannen gekeken. In vergelijking met vorig schooljaar zien we dat over het geheel genomen een duidelijke verbetering is gemaakt en dat de kwaliteit van de jaarplannen is toegenomen. We merken tegelijkertijd dat we dit schooljaar scherper en kritischer zijn geweest; het thema 'Ik zoek de verdieping' heeft invloed op de wijze waarop we

naar kwaliteit kijken. Door de scherpere blik zien we op een aantal indicatoren een 'daling'. Dat betekent niet dat de kwaliteit van de plannen gedaald is, integendeel.

Er zijn geen onderdelen in de jaarplannen waar we ons acuut zorgen over maken.

De aanpak die we vorig jaar hebben gekozen om de kwaliteit van de jaarplannen te beïnvloeden door ontwikkelpunten plenair in de Trinamiekring aan de orde te brengen, houden we vast. We merken op dat deze items verbeterd zijn ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast beïnvloeden we de kwaliteit van de jaarplannen door een aanpak op schoolniveau, opgenomen in de kwaliteitsroute van de school en door aanpassing of aanscherping van het format jaarplan.

### ***Jaarplangesprekken***

In september 2025 is in ieder directeuren-leerteam een jaarplangesprek gevoerd. Elke directeur heeft een korte pitch gegeven van het eigen jaarplan. Tijdens de pitch hebben de leerteamleden, O&K en de bestuurder verdiepende vragen geformuleerd. De betreffende directeur heeft één vraag gekozen om tijdens het gesprek te beantwoorden en de overige vragen meegenomen naar school om later met het team/MT over in gesprek te gaan.

O&K heeft voorafgaand aan de presentaties alle plannen bestudeerd en van feedback voorzien a.d.h.v. indicatoren op de kwaliteitsaspecten 'doelmatigheid', 'inhoud', 'kwaliteitscyclus en gedeelde verantwoordelijkheid' en 'sterke teams bouwen'.

De bestuurder heeft zich op basis hiervan voorbereid. De jaarplannen zijn officieel vastgesteld door de bestuurder.

De feedback op de indicatoren per school is gedeeld met de scholen in de kwaliteitslogboeken en opgenomen als vast bespreekpunt tijdens de kwaliteitsgesprekken.

Deze werkwijze werd door alle betrokkenen als positief, constructief en waardevol ervaren.

### ***Verschillende kwaliteitsroutes en bestuurlijke opdrachten***

De kwaliteitsaanpak van Trinamiek is gebaseerd op het hart-en-handen-zwaan-kleef-aan-principe: we beïnvloeden de kwaliteit van het handelen door hart en handen van de directeur, die op zijn/haar beurt weer de kwaliteit van het handelen van de medewerkers beïnvloedt, wat uiteindelijk ten goede komt aan de leerlingen. We gaan hierbij uit van het bieden van bestuurlijke aandacht om de kwaliteit van de school waar nodig te versterken, vast te houden of door te ontwikkelen.

We onderscheiden hierbij drie kwaliteitsroutes, die verschillen in intensiteit:

- 6-wekelijkse route (eventueel met bestuurlijke opdracht): intensieve bestuurlijke aandacht.
- 3 maandelijks route: extra bestuurlijke aandacht.
- halfjaarlijkse route: reguliere bestuurlijke aandacht.

Het bieden van bestuurlijke aandacht gebeurt in de vorm van cyclische kwaliteitsgesprekken tussen de directeur (al dan niet met MT-leden of kwaliteitscoördinatoren) en adviseurs van de afdelingen O&K en/of P&O; we proberen zoveel mogelijk integraal te ondersteunen. Tijdens de kwaliteitsgesprekken worden doelen gesteld, gemonitord en geëvalueerd, afhankelijk van de vraagstukken die op de school spelen. In ieder geval komen de onderwijskwaliteit, de onderwijsopbrengsten, de schoolontwikkeling (jaarplan en schoolplan) en de teamontwikkeling altijd aan bod. De directeur blijft hierbij eindverantwoordelijk, de adviseurs van het servicebureau hebben een ondersteunende en begeleidende rol.

Voorafgaand aan ieder nieuw schooljaar wordt met de scholen afgestemd welke kwaliteitsroute het meest passend is om in gezamenlijke verantwoordelijkheid doelgericht te werken aan de ontwikkeling van de school/team en om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen.

In sommige gevallen krijgen scholen een bestuurlijke opdracht. Bestuurlijke opdrachten worden gegeven door de bestuurder als er op een school zaken beter moeten. Dat kan zijn op het gebied van onderwijsresultaten, teamcultuur, leiderschap of positionering van de school. Een bestuurlijke opdracht gaat altijd gepaard met ondersteuning en begeleiding door zowel de bestuurder als de betreffende afdelingen van het Servicebureau. We zien dat scholen soms iets langer dan één schooljaar nodig hebben om een bestuurlijke opdracht succesvol af te ronden. Scholen met een bestuurlijke opdracht zitten altijd in de zes-wekelijkse route. Het is overigens niet zo dat scholen in de zes-wekelijkse route ook altijd een bestuurlijke opdracht hebben.

Naast de ondersteuning van de afdelingen van het servicebureau doorloopt de bestuurder een eigen gesprekscyclus met de directeurs, die ook in intensiteit kan verschillen en primair gericht is op de kwaliteit van het leiderschap.

Jaar	aantal scholen per route (waarvan aantal met bestuurlijke opdracht)			Toelichting
	halfjaarlijkse	3 maandelijks	6 wekelijkse	
2024/ 2025	7	5	6 (4)	4 van de 6 scholen in de zeswekelijkse route hebben een bestuurlijke opdracht.
2025/ 2026	6	5	7 (2)	2 van de 7 scholen hebben een bestuurlijke opdracht

### **Toelichting**

De twee bestuurlijke opdrachten in 2025-2026 hebben betrekking op het verhogen van de onderwijskwaliteit en opbrengsten, het versterken van de ondersteuningsstructuur en het doorontwikkelen van een professionele teamcultuur.

Alle directeurs kunnen zich vinden in de kwaliteitsroute waarin hun school geplaatst is.

### **Vergelijking kwaliteitsroutes 2024-2025 en 2025-2026**

Twaalf van de achttien scholen zijn in dezelfde kwaliteitsroute gebleven:

- vier scholen in de halfjaarlijkse route.
- drie scholen in de driemaandelijks route. Op twee hiervan kwam het initiatief voor de extra bestuurlijke aandacht van de directeur.
- vijf scholen in de zeswekelijkse route. Hiervan hebben drie scholen net een bestuurlijke opdracht afgerond en hebben er twee juist een bestuurlijke opdracht gekregen.

Drie scholen zijn in 2025-2026 naar een minder intensieve kwaliteitsroute gegaan:

- één school van zeswekelijks naar driemaandelijks.

- twee scholen van driemaandelijks naar halfjaarlijks.

Drie scholen zijn naar een intensievere route gegaan:

- één school van half jaarlijks naar driemaandelijks.
- twee scholen van halfjaarlijks naar zeswekelijks.

Op deze scholen spelen zaken zoals directiewisseling, tegenvallende resultaten en/of vraagstukken met betrekking tot de teamontwikkeling.

### ***Integrale ondersteuning***

De afdelingen van het Servicebureau zijn steeds meer gaan samenwerken om de scholen integraal te ondersteunen. In aansluiting op deze ontwikkeling worden de kwaliteitsgesprekken niet alleen meer gevoerd door de adviseurs O&K, maar bij thema's op het gebied van medewerkers, formatie en teamontwikkeling ook door de P&O adviseurs. Op één school doet P&O alle gesprekken, op drie scholen wordt de begeleiding om en om door P&O en O&K geboden en op de overige scholen alleen door O&K. De afdelingen hebben een overlegstructuur opgezet, waardoor zij goed de aansluiting realiseren tussen elkaars inzet, zodat de scholen ononderbroken worden ondersteund en begeleid.

### ***Kwaliteitscyclus directeur-bestuurder***

Naast de kwaliteitscyclus van de school, doorlopen de directeuren een persoonlijke gesprekscyclus met de bestuurder. Deze gesprekscyclus bestaat uit een focusgesprek aan het begin van het schooljaar, een voortgangsgesprek, een functioneringsgesprek en een evaluatiegesprek aan het eind van het schooljaar. De gesprekken richten zich met name op het doorontwikkelen van het leiderschap van de directeuren. In 2025 stond dit in het teken van het zoeken van de verdieping om het gelaagde, weldoordachte denken te stimuleren en te oefenen. Om directeuren meer van en met elkaar te laten leren, zijn het focusgesprek en voortgangsgesprek dit jaar voor de tweede keer gevoerd in de leerteams.

### ***Tevredenheidspeilingen***

Vanuit de kwaliteitscyclus peilen we jaarlijks hoe tevreden en vitaal medewerkers zich voelen. Dit gebeurt afwisselend via een tevredenheidspeiling en een quickscan vanuit RI&E. In 2025 is de tevredenheidspeiling uitgevoerd. In de tevredenheidspeiling worden niet alleen medewerkers, maar ook leerlingen en ouders bevroegd. De uitkomsten worden op schoolniveau en bestuursniveau geanalyseerd en besproken binnen verschillende gremia. Met de scholen wordt hier verder op ingegaan in de kwaliteitsroutes. Indien zich bovenschoolse trends voordoen, worden deze op bestuursniveau opgepakt en vertaald naar gerichte verbeteracties.

Uit de tevredenheidspeiling van 2025 blijkt dat leerlingen, ouders, medewerkers en directeuren over het algemeen positief zijn over Trinamiek.

De leerlingen waarderen de school gemiddeld met een 7,9. Zij zijn over het algemeen heel positief. Ze voelen zich veilig op school en zijn tevreden over de uitleg van de leerkrachten. Mogelijkheden tot samenwerken vraagt aandacht.

Ook ouders zijn positief en geven gemiddeld een 7,8,. Zij zijn heel tevreden over het pedagogisch handelen en de sociale veiligheid. Over het didactisch handelen zijn ouders meer tevreden dan in 2023, maar geven net als toen aan dat zij niet altijd op de hoogte worden gehouden van de ondersteuning die hun kind ontvangt. Ook is de missie en visie van de school niet altijd even herkenbaar voor ouders.

Medewerkers beoordelen Trinamiek gemiddeld met een 7,8. Over het algemeen gaan medewerkers met plezier naar hun werk, zijn tevreden over de sfeer op school en kennen de missie en visie van de school. Zij zijn net als de leerlingen tevreden over het pedagogisch handelen en de sociale veiligheid. Op het didactisch handelen zijn zij kritischer, waarin digitale geletterdheid en burgerschap aandacht vraagt. Medewerkers geven aan het lastig te vinden kritische feedback aan collega's te geven en zijn het niet altijd even eens over de taakverdeling binnen de scholen. Daarentegen zijn zij gemiddeld heel tevreden over het leiderschap. Wat aandacht vraagt op een groot aantal scholen is elkaar professioneel aanspreken, omdat dit de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. De bestuurder neemt dit aandachtspunt mee in de gesprekscyclus tussen haar en de directeuren.

De directeuren geven gemiddeld een 8,2. Zij zijn tevreden over de bestuurder als leidinggevende. Ten opzichte van 2023 is de tevredenheid gestegen in het werken binnen een professionele cultuur, het planmatig werken aan ontwikkelingen binnen de Trinamiekring en de ervaren afstemming tussen beleidsterreinen op het Servicebureau. Een belangrijk aandachtspunt blijft de bereikbaarheid van het Servicebureau wanneer dat nodig is

### ***Vorbereiding op de implementatie van het nieuwe curriculum***

In de jaren tot 2031 hebben scholen de tijd om zich voor te bereiden op het nieuwe landelijke curriculum. In het najaar van 2025 heeft SLO de nieuwe kerndoelen voor het basisonderwijs gepresenteerd. Deze gelden voor de vakgebieden Nederlands, rekenen en wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. Met deze nieuwe kerndoelen wordt beoogd meer samenhang, actualiteit en duidelijkheid te bieden over wat leerlingen minimaal moeten kennen en kunnen.

Het is van belang deze kerndoelen zorgvuldig te implementeren, wat vraagt om een gedegen oriëntatie en voorbereiding. In de netwerkkringen is in het najaar expliciet aandacht besteed aan de nieuwe kerndoelen en aan de verschillen met de huidige kerndoelen. Ook in de komende jaren zal binnen de netwerkkringen veel aandacht blijven uitgaan naar deze invoering.

De directeuren en de kwaliteitscoördinatoren is geadviseerd om hun specialisten dan ook actief te betrekken bij de implementatie van de nieuwe kerndoelen en bij de oriëntatie op eventuele nieuwe of aanvullende leermiddelen, zodat de invoering zorgvuldig en samenhangend verloopt. De afdeling O&K coördineert en monitort dit proces.

### **3.2. Doelen en resultaten O&K**

In 2025 heeft de afdeling O&K een eigen jaarplan (2025 eerste helft en 2025-2026) opgesteld, waarin staat beschreven hoe we werken aan het realiseren van de drie ambities van O&K:

- Samen goed Trinamiek zijn
- Trinamiek maakt het verschil voor kinderen
- Trinamiek als goede partner in de regio.

Deze ambities sluiten aan bij de ambities van P&O en zijn vertaald naar O&K.

We gebruiken 5 werkthema's, voorzien van hogere doelen en concrete doelen, gewenste resultaten, acties en (tussen-)evaluaties:

1. *Beleid en advies bestuur en directeuren*

Hoger doel: Liften van analyses naar betekenisvolle (handelings-)adviezen.

Een greep uit de bereikte resultaten:

- Gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur, actief en pro-actief;
- integraal dashboard en zicht op de scholen verdiepen door kwaliteitsroutes te verdelen en gezamenlijk voor te bereiden. Kwantitatieve en kwalitatieve data vanuit O&K, financiën, P&O en bestuur wordt per tertiaal besproken op het SAKB;
- Verdiepingsslag gemaakt in het jaarplan, om hierin ook de integraliteit mee te nemen;
- Nieuwe directeuren goed ondersteunen m.b.v. een checklist voor een zachte landing binnen Trinamiek.

2. *Professionalisering*

Hoger doel: Van individueel leren naar collectief leren in een professionele leergemeenschap.

Een greep uit de bereikte resultaten:

- De inhoud van de netwerken zijn meer op elkaar afgestemd en staan naast kennis ook in het teken van kennisoverdracht op de scholen. Elk netwerk werkt ook met een voorbereidingsgroep;
- Scholen met dezelfde thema's uit het jaarplan zijn aan elkaar gekoppeld, om gezamenlijk te professionaliseren;
- Er is een pilot gestart om te werken met meerscholenspecialisten, zodat iedere school toegang heeft tot de expertise van alle specialisten.

3. *Kwaliteit van scholen*

Hoger doel: Van voldoen aan de eisen naar het hoogst haalbare binnen de koers van Trinamiek. En: Samen bouwen aan sterke teams.

Een greep uit de bereikte resultaten:

- Scholen hebben bruikbare adviezen om burgerschapsonderwijs op de eigen school vorm te geven en zich erover te verantwoorden;
- Leerkrachten hebben hoge verwachtingen van hun leerlingen. Zij hebben (theoretische) kennis hierover en kunnen hiernaar handelen;
- Directeuren hebben beter zicht op de kwaliteit van lesgeven, door de lessen te observeren binnen de gesprekscyclus;
- De scholen werken steeds meer vanuit kennis over leren en het gebruik van routines;
- Er hebben vier audits plaatsgevonden en hebben de scholen verder geholpen in hun schoolontwikkeling.

4. *Samenwerkingspartners*

Hoger doel: van eilandjes naar bruggen; constructief samenwerken aan het maatschappelijk belang.

Een greep uit de resultaten:

- De kwaliteitsdialogen vanuit het kwaliteitskader VVE hebben zowel in IJsselstein en Nieuwegein plaatsgevonden. Hieruit zijn gerichte acties voortgekomen;
- De samenwerking met de omliggende besturen is geïntensiveerd en vindt 3x per jaar plaats;
- Het proactieve gesprek met de Inspectie gaf veel herkenning en vertrouwen en leverde geen onvoorziene risico's op.

#### 5. *Passend onderwijs*

Hoger doel: Van kind naar context.

Een greep uit de resultaten:

- Het scholings- en onderzoekstraject inclusief onderwijs is in samenwerking met de HU van start gegaan in augustus 2025, om toe te werken aan onze ambities. Thuisnabij onderwijs voor alle leerlingen;
- De bovenschoolse PLG inclusie en meertaligheid heeft een verbredingsslag gemaakt door het idee op te vatten om podcast hierover te maken voor de hele stichting. In 2026 zullen deze worden opgenomen;
- Er loopt een bovenschoolse plg Inclusie en meertaligheid en er zijn concrete ambities en plannen om inclusiever onderwijs vorm te geven binnen Trinamiek;
- Op het gebied van meer- en hoogbegaafdheid is er ingezet op het aanbod en handelen in de groepen.

### 3.3. **Onderwijsresultaten**

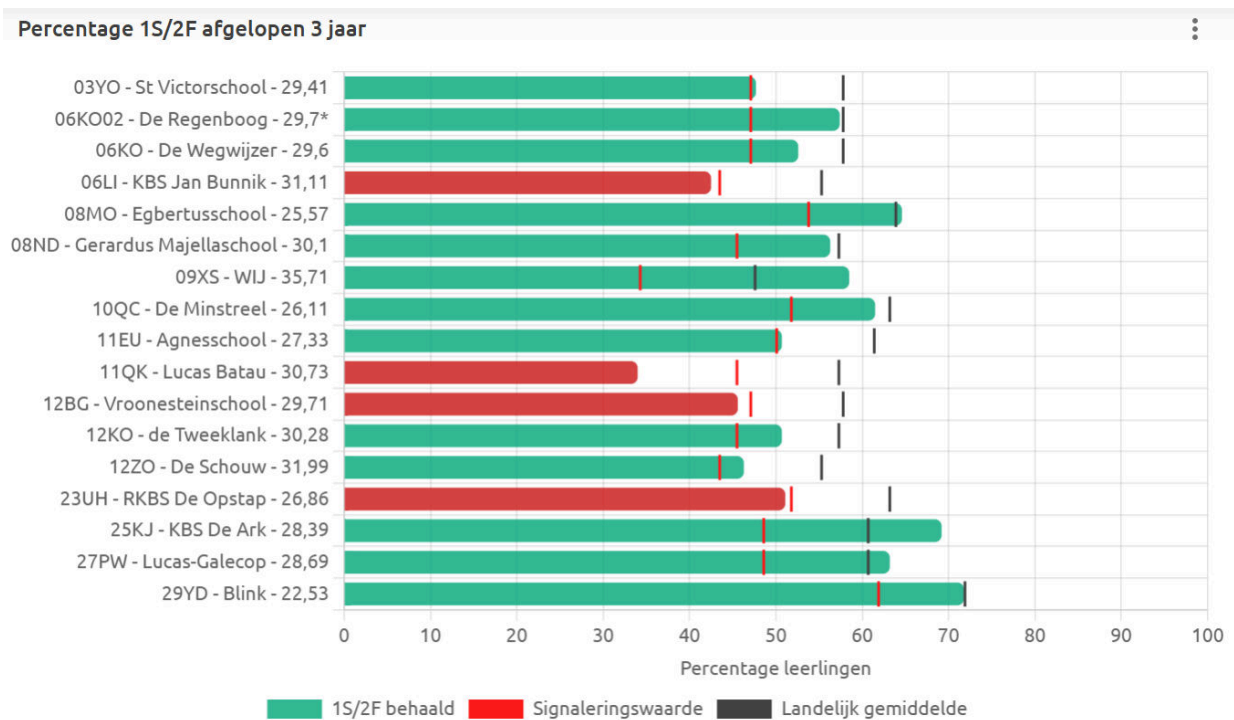
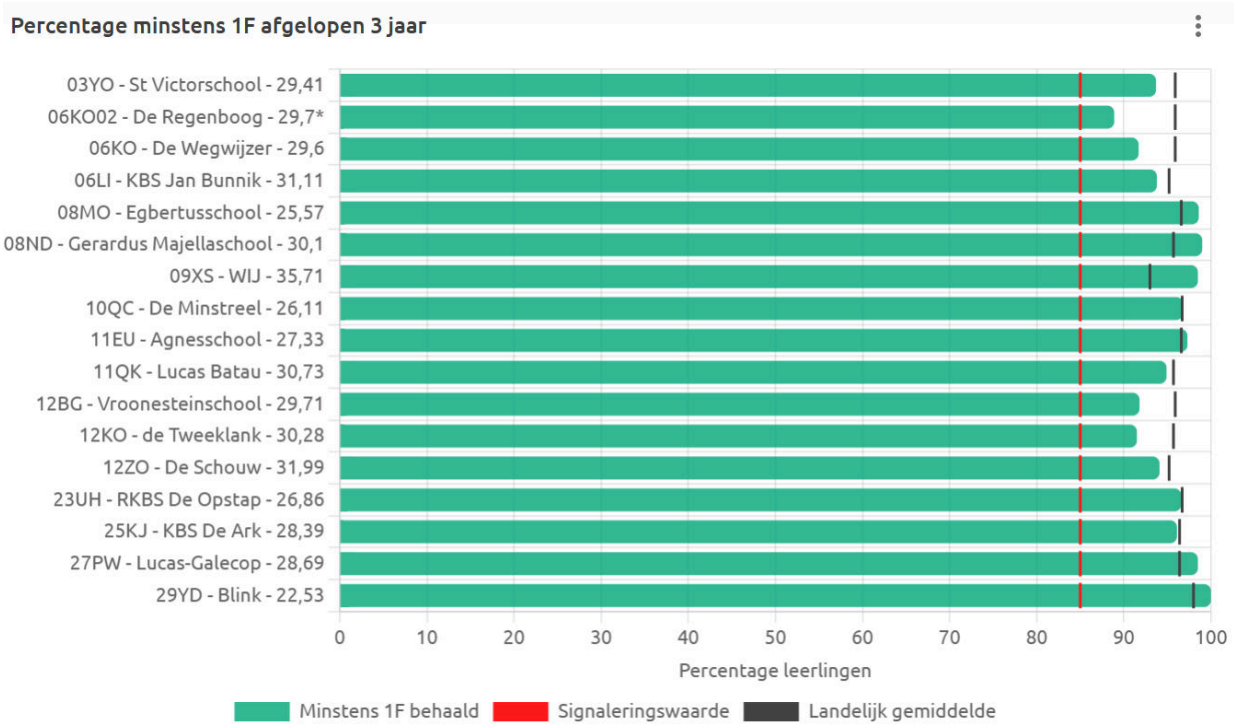
#### **Doorstroomtoets**

In januari 2025 hebben alle leerlingen van groep 8 deelgenomen aan de Doorstroomtoets. Deze toets vervangt de eerdere eindtoets (t/m 2023) die voorheen in april werd afgenomen. De resultaten van de Doorstroomtoets zijn medio maart bekendgemaakt en vormen een belangrijk meetmoment in de onderwijsloopbaan van leerlingen, mede als onderbouwing voor het definitieve schooladvies.

Vanaf 2025 is het binnen Trinamiek beleid dat scholen een aanbieder voor de doorstroomtoets kiezen die aansluit bij hun leerlingvolgsysteem. Uitzondering hierop is een school die de toets reeds had besteld voordat het beleid eind 2024 werd vastgesteld. Deze school stapt in 2026 over naar een aanbieder die passend is bij het gebruikte leerlingvolgsysteem.

De Onderwijsinspectie beoordeelt de onderwijsresultaten onder andere op basis van het driejaarsgemiddelde van de behaalde resultaten op het fundamentele niveau (1F) en het streefniveau (2F/1S). Door te werken met een gemiddelde over drie schooljaren wegen incidentele uitschieters minder zwaar mee. Dit gemiddelde wordt afgezet tegen de landelijke signaleringswaarden (normen), die zijn afgestemd op de leerlingpopulatie van de school (schoolweging). Op basis hiervan wordt vastgesteld of de resultaten voldoende zijn, onvoldoende of mogelijk risicovol. (Zie ook: [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl))

## Onderwijsresultaten 2025 op basis van het 3-jaarsgemiddelde.



In 2025 behalen, met uitzondering van het SBO, alle scholen resultaten boven de signaleringswaarde voor het fundamentele niveau in relatie tot hun schoolweging. Elf scholen zitten ook boven het gemiddelde. Op het streefniveau zitten twaalf scholen boven de norm en acht daarvan boven het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van vorig jaar is dit een verbetering en

het vraagt ook nog aandacht. Zeker voor de vijf scholen die niet aan de norm voldoen. Vier van deze scholen voldeden in 2024 ook niet aan de norm en dit is terug te zien in het driejaarsgemiddelde waar onder andere inspectie op stuurt. Vanuit een analyse en duiding worden deze scholen in het schooljaar 2025-2026 hierin extra begeleid.

### Doorstroomtoets 2025

**Fundamenteel niveau (1F):** *het niveau voor taal en rekenen dat alle leerlingen aan het eind van de basisschool minimaal zouden moeten beheersen.*

Alle scholen, met uitzondering van het SBO, zitten boven de norm (signaleringswaarde). Daarvan zitten elf scholen boven het landelijk gemiddelde en daarvan 7 scholen boven hun eigen ambitie.

**Streefniveau (2F-1S):** *het niveau voor taal (2F) en rekenen (1S) dat een groot gedeelte van de leerlingen afhankelijk van de schoolweging aan het eind van de basisschool zou moeten beheersen.*

Vijf scholen zitten onder de norm (signaleringswaarde) en twaalf scholen zitten boven de norm (signaleringswaarde). Daarvan zitten acht scholen boven het landelijk gemiddelde en boven hun eigen ambitie.

Ten opzichte van 2024 is er een positieve ontwikkeling te zien in de resultaten van de scholen. Tegelijkertijd blijft gerichte aandacht nodig, met name voor de vijf scholen die niet aan de norm voldoen. Vier van deze scholen voldeden ook in 2024 niet aan de norm, wat zichtbaar is in het driejaarsgemiddelde waarop de inspectie stuurt. Vanuit een analyse en duiding worden deze scholen in het schooljaar 2025-2026 hierin extra begeleid.

### Meerjarenoverzicht Eindtoets (CET) en Doorstroomtoets (DST) (SBO uitgesloten)

Fundamenteel niveau (1F)	2022 CET	2023 CET	2024 DST	2025 DST
Aantal scholen onder norm (signaleringswaarde)	0	1	1	0
Aantal scholen boven norm (signaleringswaarde)	17	16	16	17
Aantal scholen boven landelijk gemiddelde	12	7	8	11
Aantal scholen boven de ambitie van de school (ligt boven landelijk gemiddelde)	5	6	7	7

Streefniveau (2F/1S)	2022 CET	2023 CET	2024 DST	2025 DST
Aantal scholen onder norm (signaleringswaarde)	2	6	9	5

Aantal scholen boven norm (signaleringswaarde)	15	11	8	12
Aantal scholen boven landelijk gemiddelde	8	4	4	8
Aantal scholen boven de ambitie van de school (ligt boven landelijk gemiddelde)	8	3	3	8

### ***Digitale geletterdheid***

In 2024 heeft Trinamiek gewerkt aan een stevig fundament waarop de komende jaren verder gebouwd kan worden. Zo is de netwerkkring ICT opgesplitst in een technisch deel en een onderwijsinhoudelijk deel. Om de nieuwe (concept)kerndoelen binnen de scholen te implementeren, is op meerdere niveaus ondersteuning georganiseerd in samenwerking en co-creatie met de Hogeschool Utrecht. In 2025 lag de focus op het versterken van kennis en vaardigheden, zodat digitale geletterdheid effectief binnen de scholen kan worden ingebed. Begin 2025 namen ook de directeuren deel aan een verdiepende sessie over digitale geletterdheid. Zij ontvingen daarbij dezelfde kennisbasis als de ICT'ers. Dit is gedaan om het draagvlak voor de ontwikkelingen te vergroten. Op deze manier is het voor de scholen mogelijk om in een voor hen passend tempo digitale geletterdheid te implementeren en vast onderdeel te maken van het curriculum. Vanaf september 2025 richt de netwerkkring ICT-digitale geletterdheid zich op de implementatie van de nieuwe kerndoelen.

### ***Burgerschap***

In 2024 heeft de afdeling O&K een leergang burgerschap gevolgd. Deze professionalisering heeft geleid tot verdiepend inzicht in het thema burgerschap. De afdeling O&K heeft de scholen hierdoor gerichter kunnen ondersteunen bij het verder vormgeven van hun burgerschapsonderwijs. Tijdens de tweedaagse begin 2025 stond burgerschap centraal. De opgedane kennis is daar gedeeld met de directeuren. Tevens zijn zij uitgedaagd om op verschillende onderdelen, zoals visie, schoolpopulatie, doelen, curriculum en monitoring, de verdieping op te zoeken. In de loop van 2025 zijn alle scholen hiermee verder aan de slag gegaan. Het merendeel van de scholen beschikt inmiddels over een burgerschapsplan dat aansluit bij bovengenoemde elementen en richting geeft aan de verdere ontwikkeling op dit gebied. Met deze aanpak werken we samen met de scholen aan een stevig en duurzaam fundament voor burgerschapsonderwijs. Daarmee voldoen we niet alleen aan de wettelijke eisen rondom burgerschap, maar dragen we ook bij aan de brede vorming van leerlingen tot actieve, betrokken en verschilmakende burgers.

### ***Verbeteren basisvaardigheden.***

Alle scholen binnen Trinamiek die de de afgelopen jaren de subsidie verbeteren basisvaardigheden hebben aangevraagd, hebben deze toegekend gekregen.

In de eerste ronde (jan. '23 - juni '24) waren dit De Opstap, Lucas Galecop, Gerardus Majella en Vroonestein. In de tweede ronde (mei '23 - juli '25) waren dit De Schouw, Kindcentrum WIJ en de St. Victor. Deze scholen hebben het activiteitenplan uitgevoerd en inmiddels ook geëvalueerd. In de derde ronde (sept '24-juli '26) hebben de volgende scholen de subsidie toegekend gekregen en deze is nog lopende. Dit betrof de Regenboog, de Tweeklank, Lucas Batau en de Jan Bunnik.

In 2025 heeft de laatste aanvraagronde plaatsgevonden en hebben de Wegwijzer, Egbertus, de Agnesschool, De Ark, de Minstree en Blink deze subsidie ontvangen. Zij zullen deze subsidie inzetten voor het verbeteren van de resultaten op het gebied van rekenen en/of taal en/of digitale geletterdheid en/of burgerschap. Dit wisselt per school en de keuzes die de school hierin gemaakt heeft. De financiële verantwoording is te lezen in het hoofdstuk financiën.

### **3.4. Onderwijs aan nieuwkomers**

Het onderwijs aan nieuwkomers is een belangrijk thema binnen de regio Lekstroom. Het formuleren van een gezamenlijke regionale visie hierop is lastig gebleken. Binnen Trinamiek staan de neuzen wel dezelfde kant op: zo thuisnabij en zo inclusief mogelijk onderwijs aan nieuwkomers, aansluitend bij onze uitgangspunten voor passend onderwijs. Om ons handelen te versterken, hebben we een professionele leergemeenschap (plg) inclusie en meertaligheid, begeleid door het OEC en het lectoraat meertaligheid van de Hogeschool Utrecht. Eind 2025 is gestart met het maken van een podcast serie om alle know-how te delen met medewerkers binnen en buiten Trinamiek. De podcast komt in 2026 uit. Aangezien onderwijs aan nieuwkomers ook raakt aan het thema inclusie, verwijzen we naar het hoofdstuk over inclusie. Daarnaast blijft de bestuurder het thema continu aan de orde stellen bij gemeenten en het samenwerkingsverband.

### **3.5. Internationalisering**

Aangezien het basisonderwijs een lokale aangelegenheid is, heeft Trinamiek geen verrichtingen op het gebied van internationalisering. Ook nieuwe toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering liggen bij opstellen van dit jaarverslag niet in de lijn der verwachting voor 2026.

### **3.6. Onderzoek**

Sinds de toetreding in 2024 van Trinamiek tot de Academische opleidingsschool voor het samen opleiden en positioneren van academische leerkrachten, heeft het versterken van de onderzoekscultuur meer aandacht. Onderzoek is een vast kopje geworden in het jaarplan. Aansluitend bij het beleid heeft Trinamiek in 2025 geparticipeerd in meerdere onderzoeken.

- a. De leiderschapsleergang voor middenmanagers (start november 2025) is gestart met een onderzoek van het lectoraat Werken in onderwijs van de Hogeschool Utrecht gericht op de leiderschapsbeelden van de deelnemende middenmanagers. Na afloop van de leergang (april 2026) worden de leiderschapsbeelden opnieuw onderzocht om te bepalen of de beelden zijn veranderd en op welke wijze en beïnvloeding effectief is geweest.
- b. Studenten van de Alpo (Universiteit Utrecht) hebben twee onderzoeken uitgevoerd in het kader van hun cursus Schoolorganisatie en verandermanagement. De eerste onderzoeksvraag had betrekking op de mindset van medewerkers van Trinamiek op het gebied van AI om zo de beste implementatie aanpak te kunnen bepalen. De tweede onderzoeksvraag had betrekking op de implementatiekracht van burgerschapsonderwijs; van plan naar praktijk. Beide onderzoeken hebben een bruikbaar advies voor scholen opgeleverd.
- c. De voorbereidingen zijn in gang gezet voor een meerjarig onderzoek op het gebied van inclusie. Dit onderzoek zal in 2026 en de jaren daarna worden uitgevoerd door het lectoraat Inclusie van de Hogeschool Utrecht.

### **3.7. Klachten (procedure)**

Deze paragraaf vind je in hoofdstuk 7.

### **3.8. Inspectie van het Onderwijs**

Bij Trinamiek hechten wij veel waarde aan goed contact en een constructieve samenwerking met de onderwijsinspectie. Daarom initiëren we proactief één fysiek overleg aan het begin van het schooljaar en een aanvullend telefonisch overleg richting het einde van het schooljaar. Tijdens deze gesprekken informeren de bestuurder en de afdeling O&K de contactinspecteur over de ontwikkelingen binnen de stichting. We vergelijken de interne prestatie- en risicoanalyse met die van de inspectie. De inspecteur merkte op dat het bestuur actief monitort op koers, bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit. De inspecteur gaf ook aan dat er goed zicht is op de scholen waar risico's worden gezien en dat deze extra aandacht krijgen binnen de kwaliteitsroutes. Bij scholen waar in eerdere jaren risico's werden gesignaleerd door inspectie en bestuur zijn nu geen risico's meer; de kwaliteitsroutes leveren hier een positieve bijdrage aan.

In 2025 hebben er twee geplande inspectiebezoeken plaatsgevonden: De Minstreef heeft in januari een kwaliteitsonderzoek gehad, De Agnesschool in november. Het eindoordeel is op beide scholen 'Voldoende', wat inhoudt dat de scholen aan hun wettelijke opdracht voldoen. Beide scholen kregen daarnaast een herstelopdracht, die binnen een jaar moet zijn uitgevoerd. De Minstreef verantwoordt de herstelopdracht aan de inspectie (deze is inmiddels voldoende beoordeeld), De Agnesschool verantwoordt aan het bestuur. De Agnesschool en de Minstreef vallen - net als de andere scholen van Trinamiek - binnen het reguliere toezicht van de Inspectie. De inspectierapporten zijn te vinden op de website van de onderwijsinspectie.

Naast de geplande inspectiebezoeken voert de inspectie ook onaangekondigde bezoeken uit. Ter voorbereiding hierop heeft de afdeling O&K het document 'Voorbereiding en checklist onaangekondigd inspectiebezoek' opgesteld, zodat scholen zich hier goed op kunnen voorbereiden. In 2025 is er geen onaangekondigd inspectiebezoek op een Trinamiekschool geweest.

### **3.9. Audits en visitatie**

#### **Interne audits**

Als onderdeel van de kwaliteitscyclus komt iedere school eens in de vier à vijf jaar in aanmerking voor een interne audit. In 2019 is gestart met de huidige auditsystematiek. In de daaropvolgende jaren heeft de uitvoering hiervan, mede als gevolg van de coronapandemie, op een lager pitje gestaan. In de periode 2019–2022 hebben daardoor slechts zes audits plaatsgevonden op scholen die niet in onderstaand overzicht zijn opgenomen. Sinds het schooljaar 2023–2024 worden jaarlijks vier interne audits uitgevoerd. Ter voorbereiding hierop voert de school een zelfevaluatie uit. Deze zelfevaluatie bestaat uit een vragenlijst en een teambijeenkomst, waarin het team met behulp van een zelfevaluatieposter de resultaten duidt en een onderzoeksvraag formuleert die aansluit bij het school/jaarplan en de ontwikkelingen van de school.

Minimaal twee weken na deze zelfevaluatie vindt een intakegesprek met het auditteam plaats. Twee weken later volgt de daadwerkelijke audit. Tijdens de audit richt het auditteam zich op de onderzoeksvraag en onderzoekt deze aan de hand van documentanalyses, lesobservaties en gesprekken met medewerkers, leerlingen en eventueel ouders.

Het auditteam bestaat uit geschoolde collega's van andere scholen. De audits zijn gericht op het bevorderen van de (verdere) schoolontwikkeling en het samen leren in een lerende organisatie. In 2025 hebben vier audits plaatsgevonden op de volgende scholen: Wenteltrap (februari), WIJ (maart), De Ark (oktober) en de Wegwijzer (november).

In 2025 hebben de geauditeerde scholen de audit als zeer waardevol ervaren. Naast de bevestiging van sterke punten in de schoolontwikkeling, heeft de audit bijgedragen aan verdere kwaliteitsverbetering door middel van gerichte en inhoudelijk onderbouwde aanbevelingen van het auditteam. De audit fungeert daarmee niet alleen als instrument voor verantwoording, maar nadrukkelijk ook als stimulans voor professionele dialoog en duurzame ontwikkeling.

Tweemaal per jaar komt de volledige auditcommissie bijeen om de auditsystematiek te evalueren en verder te ontwikkelen. Uit deze evaluaties blijkt dat de audits met name gericht zijn op het onderwijsproces en het handelen van de leerkracht. Dit sluit naadloos aan op de koers van Trinamiek, waarbij wij het verschil willen maken voor al onze leerlingen.

Overzicht van de interne audits			
2023	2024	2025	2026
Jan Bunnik Blink De Regenboog De Minstreel	De Schouw Gerardus Majella St. Victor Egbertus	De Wenteltrap WIJ De Ark De Wegwijzer	Lucas Batau Vroonestein

### **Bestuurlijke visitatie**

In november van 2025 hebben we een bestuurlijke visitatie gehad. De bevindingen van de visitatiecommissie zijn bedoeld om reflectie op gang te brengen en een frisse blik van buiten te bieden, die bijdragen aan het verder versterken van de bestuurlijke kwaliteit

Een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke visitatie is het schrijven van een zelfevaluatie en het formuleren van een onderzoeksvraag. De zelfevaluatie is tot stand gekomen door het ophalen van input bij de RvT, de GMR, het Servicebureau en de Trinamiekring. De input is opgehaald op de vier pijlers van goed bestuur, op dat moment de basis voor het format zelfevaluatie. Inmiddels is er een vijfde pijler aan toegevoegd en is de governance code Funderend Onderwijs in werking getreden. We hebben het gesprek erover met de verschillende gremia als heel zinvol ervaren.

Naast deze gesprekken hebben de bestuurder en bestuurssecretaris deelgenomen aan een lerend netwerk van de PO-Raad. De gesprekken met andere schoolbesturen hebben we als inspirerend ervaren. Voor ons is een heel belangrijke opbrengst de waarneming van de visitatiecommissie dat het dragende verhaal door de hele organisatie ook daadwerkelijk als dragend verhaal gezien wordt. De commissie heeft aangegeven het verhaal heel congruent terug te vinden in de organisatie. De commissie heeft zich bij de aanbevelingen veelal gericht op het nog te maken nieuwe koersplan. Dit viel wat ons betreft buiten de scope van onze onderzoeksvraag.

### **Aanbevelingen en onze reactie daarop**

1. *Onderzoek bij de verschillende geledingen hoe zij invulling geven aan het begrip verschillmakers;*

Onze visie is dat juist dat de ruimte is voor de individuele scholen, afdelingen en de mensen. Het verschillmakerschap is een leidraad voor alle handelen. Zo wil de ene school die goede voorouder zijn: dat is hun manier van verschil maken. Bij een andere school gaat het om aardig zijn voor jezelf, de ander en de omgeving. Op het gebied van P&O beleid hebben we het verschil maken vertaald naar goed werkgever zijn, samen Trinamiek zijn en goed werknemer (kunnen) zijn.

Voor de evaluatie van het koersplan hebben we op de Trinamiekdag aan alle medewerkers gevraagd om de opbrengst voor hen persoonlijk in beeld te brengen. Mogelijk nemen we in de eindevaluatie ook mee hoe elke school via missie, visie en of schoolplan de essentie van het verschillmakerschap inhoud heeft gegeven.

2. *Vul het begrip verschillmaker onderwijsinhoudelijk (vakmanschap) en koppel deze aan de nieuwe koers; Geef de leerlingen als verschillmaker een specifieke plek binnen de nieuwe koers;*

Vanuit onze visie willen we niet centraal sturen op onderwijsinhoud. Dat is aan de scholen zelf. We kunnen deze visie wel expliciet maken in het nieuwe koersplan.

3. *Verbind de inhoud van nieuwe koers aan de maatschappelijke opdracht die je als onderwijsorganisatie hebt;*

De Reisgids naar Rome begint met de context waar we ons in bewegen en de maatschappelijke opdracht die wij daarin zien. Dit is niet nieuw en doen wij voortdurend.

4. *Concretiseer wat Trinamiek bedoelt met onderwijskwaliteit;*

We vinden onderwijskwaliteit vanzelfsprekend. Daarnaast is onderwijskwaliteit in ons land gedefinieerd door de onderwijsinspectie, die ook de ondergrens daarvan vaststelt. Het is aan scholen zelf om hier eigen ambities aan toe te voegen, die passen bij hun doelgroep en situatie.

5. *Nu er meer wordt ingestapt op ondersteuning vanuit een bestuurlijke opdracht (de 6 weken cyclus): onderzoek de relatie tussen integrale verantwoordelijkheid tegenover afhankelijkheid van servicebureau;*

Dit is een belangrijk aandachtspunt in de ondersteuning. Vragen wat een directeur nodig heeft om die integrale verantwoordelijkheid goed in te vullen. De visie achter de intensieve ondersteuning is ook: we laten elkaar niet alleen. Je krijgt niet een bestuurlijke opdracht over de schutting gegooid en zoek het dan maar uit. Nee, ook het zoeken is samen, want veel problemen en dilemma's zijn niet ééndimensionaal en niet alleen door 1 mens op te lossen.

6. *Denk met elkaar na over anders organiseren (lerarentekort) en geef dat een plek in de nieuwe koers;*

Dit hebben wij uitgebreid besproken met de visitatiecommissie. Wij verschillen hierover fundamenteel van mening met de voorzitter van de visitatiecommissie. Wij beschouwen anders organiseren als een middel en niet als een doel. Anders organiseren wordt op een aantal plekken in het land gezien als de oplossing voor het lerarentekort. Wij willen de organisatie graag ondersteunend laten zijn aan de visie en niet een middel belangrijk laten zijn in onze koers.

7. *Laat het intern toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschap tezamen bepalen waar het gezamenlijk gesprek – gericht op de ontwikkeling van Trinamiek - over moet gaan;*

Dit hebben GMR en RvT ook met elkaar afgesproken.

8. *Blijf uitnodigen tot tegenspraak;*

Dit doen we en de structuur ondersteunt dit ook: Advieskringen, Trinamiekkring, strategisch overleg met de afdelingen, GMR, RvT, SAKB, externe netwerken.

9. *Blijf alert of de mate van abstractie aan blijft sluiten bij de werkvloer en de governance driehoek;*

We blijven alert én we gaan bij leerlingen en medewerkers uit van hoge verwachtingen, we gaan ervan uit dat ze ook abstracties kunnen snappen.

10. *Kijk of je – als Trinamiek - verschilmaker wilt zijn binnen het landelijk discours.*

Ja, dat willen we en de context is weerbarstig.

### **3.10. Sociale veiligheid en gelijke behandeling**

#### **Inclusieve samenleving**

Het met hart en handen bijdragen aan een inclusieve samenleving is verankerd in onze missie. Dit betekent dat alle kinderen op onze scholen erbij horen en dat wij in ons handelen ruimte bieden voor ieders eigenheid. In 2025 hebben we een “bende” (dit is een groep die helemaal gaat voor inclusie) gevormd om te werken aan de ambities van inclusief onderwijs. Door een goed beeld te hebben van de schoolpopulatie wordt het onderwijsaanbod en pedagogisch handelen hierop afgestemd. Gelijke behandeling en eerlijke kansen vormen daarbij het uitgangspunt. Dit krijgt onder meer vorm in het lesaanbod door methodes te gebruiken als Vreedzaam en Kanjer, die ondersteunen bij het versterken van sociale competenties, het expliciteren van gedragsverwachtingen en het actief uitdragen van kernwaarden als respect, verantwoordelijkheid en verbondenheid.

#### **Sociaal veiligheidsbeleid**

Elke school heeft een schoolspecifiek sociaal veiligheidsbeleid. In dit beleid staat beschreven hoe de sociale veiligheid van leerlingen wordt gewaarborgd. Daarnaast zijn scholen verplicht om jaarlijks de sociale veiligheid te monitoren en de resultaten te delen met de inspectie. Leerlingen vanaf groep 6 vullen hiervoor een vragenlijst in, waarmee de sociale veiligheid op schoolniveau

wordt gemeten en geëvalueerd en op basis waarvan als nodig maatregelen genomen worden. In 2025 hebben alle scholen van Trinamiek aan deze verplichting voldaan.

### **Tevredenheidspeiling**

In 2025 is de tevredenheidspeiling afgenomen; deze wordt eenmaal per twee jaar uitgevoerd, waarbij sociale veiligheid expliciet als onderdeel wordt meegenomen. Hieruit bleek dat de leerlingen zich op school over het algemeen veilig voelen. Ouders waarderen eveneens het pedagogisch handelen en de sociale veiligheid. Ook medewerkers geven aan met plezier naar hun werk te gaan en tevreden te zijn over de sfeer. Ook zij zijn positief over het pedagogisch klimaat en de sociale veiligheid.

## **3.11. Overige ontwikkelingen**

### **Groei leerlingaantal SBO**

We merken al langere tijd een groei op in het leerlingaantal op SBO De Wenteltrap. Sinds 2023 is de school met 77 leerlingen gegroeid. Gezien de landelijke en regionale ambities op inclusie is een groei van het gespecialiseerd onderwijs natuurlijk onwenselijk. We hebben onderzocht waar deze leerlingen vandaan komen en met welke extra onderwijsbehoeften zij op het SBO terecht komen om handvatten te krijgen voor het versterken van de basisondersteuning op reguliere scholen. Met name moeilijk verstaanbaar gedrag is een factor bij verwijzing. We geven dit onderwerp extra aandacht in de Trinamiekkringen en de bestuurder maakt het onderwerp bespreekbaar bij de samenwerkingsverbanden.

### **Inclusie: de bende is van start**

In 2025 is er vanuit urgentie en ambitie een 'bende' gevormd om te werken aan inclusie. Drie Trinamiekscholen (De Opstap, SBO De Wenteltrap en Kindcentrum Wij) bundelen de krachten om samen met de afdeling O&K, de gemeente IJsselstein, Profi Pendi en de omliggende schoolbesturen sociale inclusie voor kinderen te bevorderen. We volgen hiertoe een scholingstraject o.l.v. de Hogeschool Utrecht (HU). Daarnaast doet het lectoraat Jeugd van de HU onderzoek naar de werkende principes om via integratie tot inclusie te komen. We hebben subsidie gekregen van Profi Pendi uit het budget voor inclusie bevorderende activiteiten. De eerste activiteit is een feit: op 5 november heeft Emiel van Doorn een lezing gegeven, waarbij de drie scholen aanwezig waren, maar ook de wethouder en beleidsmedewerker onderwijs van de gemeente IJsselstein, de directeur en beleidsmedewerkers van het samenwerkingsverband, beleidsadviseurs en directeurs van andere schoolbesturen, kinderopvangpartners en natuurlijk medewerkers van andere Trinamiekscholen. In 2026 wordt de scholing vervolgd en worden de plannen voor sociale inclusie geconcretiseerd.

### **Onderwijs Expertise Centrum (OEC)**

Op 1 mei 2025 is een nieuwe (interne) teamleider gestart als leidinggevende van het OEC. Zij geeft met inhoudelijke kennis en ervaring leiding aan het OEC. De dubbelrol van de directeur van SBO De Wenteltrap en het OEC is hiermee komen te vervallen. Een mooie ontwikkeling is dat het OEC steeds vaker wordt benaderd door het samenwerkingsverband om een arrangement uit te voeren. Eerder gebeurde dat nauwelijks en lag de uitvoering van arrangementen bij andere organisaties en andere OEC's. De nieuwe teamleider werkt goed aan de profilering en de

positionering van het OEC, waarbij het OEC nadrukkelijker een rol krijgt bij het realiseren van inclusiever onderwijs.

### **Netwerkringen**

De netwerkringen hebben in 2025 een nieuwe structuur gekregen met een voorbereidingsgroep en een taakomschrijving voor de voorzitter. De netwerkringen staan dit jaar in het teken van de nieuwe kerndoelen die in het najaar gepresenteerd zijn en de transfer van netwerkring naar de schoolpraktijk. De afgelopen jaren is gebleken dat de transfer van kennis en vaardigheden opgedaan in de netwerkringen naar de werkvloer nog niet optimaal verloopt. Om hierop in te spelen is dit schooljaar ingezet op het versterken van de kennisoverdracht. Een nieuwe netwerkring dit schooljaar is die voor onderwijsassistenten en leraarondersteuners.

### **Kansgroepen**

Kansgroepen bieden onderwijs en pedagogische begeleiding aan jonge kinderen (3-6 jaar) die extra ondersteuning nodig hebben om te kunnen instromen in regulier onderwijs. Op de Kansgroepen werken een leerkracht en een pedagogische medewerker samen op een kleine groep peuters en kleuters (maximaal 15 leerlingen). De gemeenten en samenwerkingsverband Profi Pendi bekostigen de kansgroepen gezamenlijk. In 2025 zijn twee kansgroepen gestart: één in Nieuwegein en één in Lopik.. De huidige kansgroepen vallen onder andere besturen. We monitoren de ontwikkelingen goed om ervan te leren als er concrete plannen komen om de kansgroep IJsselstein, onder bestuur van Trinamiek, te gaan opzetten.

## **3.12. Toekomstige ontwikkelingen**

De afdeling O&K werkt verder aan de ontwikkelingen uit het jaarplan op de volgende thema's:

- ***Beleid en advies bestuur en scholen***  
Doel: liften van analyses naar betekenisvolle (handelings-) adviezen.  
Extra aandacht voor het verder ontwikkelen van integraal werken niet alleen op bestuursniveau, maar juist ook tussen scholen en bestuur en scholen, waarin iedereen zijn eigen rol pakt.
- ***Professionalisering***  
Doel: Van individueel naar collectief leren in een professionele leergemeenschap.  
Integriteit bevorderen tussen scholen, door samen te professionaliseren en expertise uit te wisselen.  
Meewerken aan de curriculumherziening van de HU Pabo.
- ***Kwaliteit van scholen***  
Doel: Van voldoen aan de eisen naar het hoogst haalbare binnen de koers van Trinamiek.  
Extra aandacht voor zicht op de leskwaliteit en doorgaande lijnen binnen de scholen.
- ***Samenwerkingspartners***  
Doel: Van eilandjes naar bruggen: constructief samenwerken aan maatschappelijk belang.  
Extra aandacht voor samen met de samenwerkingspartners van integratie naar inclusief onderwijs toe te werken.
- ***Passend onderwijs***  
Doel: Van kind naar context.  
Extra aandacht voor de doorontwikkeling van het OEC dat zich vooral richt op de context, waarbij leerkrachten ondersteund worden in het versterken van hun handelen.

## 4. Verantwoording van beleid: personeel en professionalisering

### 4.1. Doelen en resultaten

#### Ambities en hoofddoelstellingen

Als P&O hebben we de volgende drie ambities gedefinieerd:

- goed werkgever zijn
- samen Trinamiek zijn
- goed werknemer (kunnen) zijn

Deze ambities zijn in het P&O jaarplan 2024/2025 en het P&O jaarplan 2025/2026 vertaald naar vijf hoofddoelstellingen:

1. Aantrekkelijke en goede werkgever zijn waar mensen graag komen en blijven werken
2. Ruimte voor talentontwikkeling, organiseren en bouwen aan sterke teams
3. Vanzelfsprekend samen werken aan doorlopende inzetbaarheid
4. Betere stichtingsbrede monitoring en analyse om kortcyclisch te kunnen werken en sturen
5. Organisatie- en beleidsontwikkeling die past bij de missie en visie

Deze ambities hebben we geoperationaliseerd naar thema. We onderscheiden binnen P&O vijf thema's:

- Werven, selecteren en onboarden
- Opleiden en ontwikkelen
- Preventie, inzetbaarheid en ondersteuning
- Beleid, monitoring en advisering
- Integraal werken en eigen teamontwikkeling

#### **1. *Aantrekkelijke en goede werkgever zijn waar mensen graag komen en blijven werken***

Werving en selectie

De wijze van werven van nieuwe medewerkers heeft ertoe geleid dat we op één vacature na, alle vacatures hebben ingevuld voor de start van het schooljaar 2025/26. Onderdelen van de werving zijn de mogelijkheid om laagdrempelig kennis te kunnen maken met Trinamiek, speeddates, posts op social media over onze events en gerichte campagnes zoals bijvoorbeeld voor het werven van tijdelijke leerkrachten en koffie afspraken voor (aankomend) schoolleiders. Daarnaast hebben we veel aanmeldingen ontvangen van potentiële zij-instromers en hebben we een goede kandidaat kunnen aannemen voor 2026.

Ruimte voor ontmoeting en samen Trinamiek zijn

Om ruimte te maken voor professionalisering en ontmoeting faciliteren we financieel voor ieder team jaarlijks een tweedaagse, gedurende de koersplanperiode.

De Trinamiekdag, het Festrival en de Kerstmarkt zijn evenementen voor alle medewerkers, om de binding met Trinamiek te versterken. Elk evenement heeft eigen doelstellingen. We maken op een professionele manier gebruik van sociale media om deze evenementen breed uit te dragen.

Opbrengst

De subdoelen voor de doelstelling om een aantrekkelijke en goede werkgever te zijn, zijn dit jaar behaald. We hebben geen vacatures gehad, die we niet konden bemensen. Dit thema vraagt voortdurende aandacht, waarbij flexibel kunnen inspelen op de context cruciaal is. De mogelijkheid tot laagdrempelig kennis maken met Trinamiëscholen blijft goede resultaten opleveren.

## **2. Ruimte voor talentontwikkeling, organisatieleren en bouwen aan sterke teams**

### ***Trinamiek Academie***

De Trinamiek Academie (TA) bood in 2024-2025 10 trainingen aan en in 2025-2026 12 trainingen. De keuze voor de trainingen is tot stand gekomen op basis van de Reisgids van Trinamiek, ontwikkelingen in onze omgeving en ontwikkelingen binnen de eigen organisatie. De TA biedt zowel onderwijsinhoudelijke onderwerpen als onderwerpen die raken aan persoonlijke ontwikkeling. We bieden zoveel mogelijk aanbod in co-creatie: een aandeel van externe experts gecombineerd met een aandeel van onze eigen medewerkers. Op basis van de evaluatie onder medewerkers wordt de TA steeds verder doorontwikkeld als onderdeel van de lerende organisatie die Trinamiek wil zijn. Daartoe hebben we in 2025 de volgende verbeteringen doorgevoerd:

- Niet alleen fysieke bijeenkomsten, maar ook online, hybride en alternatief aanbod, zoals een Trinamiek-podcast over meertaligheid.
- Meer inzet van eigen mensen: het OEC, de PLG meertaligheid, nog meer co-creatie tussen eigen mensen en externe experts.
- Scholen volgen gezamenlijk bepaalde training, zoals bij de 'bendevorming' op weg naar meer inclusie (Opstap, KC Wij en SBO De Wenteltrap).
- Meer aanbod voor specifieke doelgroepen: training gespreksvoering voor medewerkers die een rol hebben bij de gesprekken, Trinamiek-specifieke leergang voor middenmanagers, train-de-trainer voor alle specialisten binnen Trinamiek, training begeleiden van MBO studenten voor onderwijsondersteunend personeel.
- Werving gericht per training en doelgroep: we merken dat het deelnamepercentage hierdoor groeit.
- Werving en aanbod gedurende het schooljaar in plaats van een vaststaand aanbod per 1 september.

Het aantal deelnemers aan de TA in 2023-2024 was 163.

Het aantal deelnemers aan de TA in 2024-2025 is 137.

Het aantal deelnemers aan de TA in 2025-2026 is lastiger vast te stellen, omdat er drie complete schoolteams deelnemen aan de scholing rondom inclusie. Daarnaast beluisteren medewerkers de podcast rondom meertaligheid op hun eigen moment. Bovendien wordt het aanbod voortdurend uitgebreid. We kunnen op basis van de aanmeldingen van de 'losse trainingen' wel vaststellen dat we met een stijgend aantal deelnemers te maken hebben.

### ***Collectief professionaliseren in een lerende organisatie***

We zetten de ingezette beweging van individueel naar collectief professionaliseren door, omdat we zien dat collectief leren veel beter aansluit bij de leerstijl van de meeste onderwijzers en we het geleerde daardoor veel beter borgen. De pilot 'Samen

professionaliseren' met de HU in 2024-2025 heeft als vliegwiel gewerkt voor deze ontwikkeling.

Collectief professionaliseren vraagt naast het persoonlijke leren van medewerkers een versterking van de overdrachtsvaardigheden: hoe krijg je datgene wat je geleerd hebt goed overgedragen op jouw school. In alle netwerkkringen is daar in 2025 extra aandacht voor geweest. Ook hebben alle specialisten (meer dan 100) gezamenlijk een online training gehad over communicatie en transfer naar het team.

We hebben in 2025 de volgende collectieve leeractiviteiten georganiseerd, waarvan meerdere in co-creatie met HU:

- Netwerkring schoolopleiders: leergang over feedback geven en co-teaching.
- Vervolg op de leergang IB naar KC: Train de trainer voor KC en specialisten.
- Leiderschapsleergang voor middenmanagers.
- Netwerkring ICT: leergang digitale geletterdheid.
- Drie scholen zijn gezamenlijk gestart met de scholing rondom inclusie.
- Gesprekscyclus tussen directeuren en bestuurder gedeeltelijk in leerteams.

Daarnaast zien we op veel scholen een mooie ontwikkeling: er komen steeds meer leerteam-achtige vormen om te werken aan schoolontwikkeling; ook dat is van en met elkaar leren.

### ***Ontwikkeling directeuren***

In 2025 stond voor de ontwikkeling van het leiderschap van directeuren het thema 'Samen bouwen aan sterke teams' centraal. We gebruiken daarbij de theorie van Lencioni. In de gesprekscyclus tussen de directeuren en de bestuurder is dit thema continu onderwerp van gesprek geweest. Delen van deze gesprekscyclus zijn in 2025 in de leerteams uitgevoerd om ook het van en met elkaar leren van directeuren te versterken.

Op verzoek van de directeuren bleef de samenstelling van de vier leerteams gelijk in schooljaar 2025-2026. Er zijn afspraken gemaakt met de bestuurder om de leerteams te begeleiden bij de ontwikkeling naar een nog meer lerende organisatie. De werkwijze met gezamenlijke micro-modules en verdieping in de leerteams tijdens de Trinamiekkringen blijft ongewijzigd.

### ***Gesprekscyclus***

De nieuwe gesprekscyclus voor medewerkers is in 2025 met succes gedigitaliseerd en geïmplementeerd op de scholen en het servicebureau. In 2026 volgen de laatste digitale aanpassingen en wordt het beoordelingsbeleid toegevoegd. In 2025 hebben leidinggevendenden die een rol hebben bij de uitvoering van de gesprekscyclus de mogelijkheid gehad om een inhoudelijke training te volgen over het voeren van moeilijke gesprekken. Hier hebben 13 collega's aan deelgenomen.

### ***Integrale voortgangsgesprekken***

In 2025 hebben we in samenwerking met de afdeling O&K de integrale voortgangsgesprekken doorontwikkeld om samen met scholen goed zicht te krijgen op de samenstelling van het team en de invloed daarvan op de onderwijskwaliteit. De werkwijze is geëvalueerd en gaf met goed resultaat aanleiding voor een doorontwikkeling van de werkwijze in 2026.

### **Opbrengst**

De subdoelen voor de doelstelling ruimte voor talentontwikkeling, organisatieleren en bouwen aan sterke teams zijn dit jaar behaald. De doorontwikkeling van individueel leren naar collectief leren ontwikkelt door, zowel op stichtingsniveau als op directie- en schoolniveau.

### **3. Vanzelfsprekend samen werken aan doorlopende inzetbaarheid**

#### **Leeftijdsebewust personeelsbeleid: generatiepact**

Per januari 2025 is het Generatiepact in werking getreden. Doel hiervan is om oudere medewerkers in staat te stellen gezond en met plezier door te werken tot hun pensioen. In 2025 maakten vijf medewerkers gebruik van het Generatiepact. Alle directeuren zijn door personeelszaken geïnformeerd welke medewerkers in 2026 en verder in aanmerking komen voor het Generatiepact. De mogelijkheid om hiervan gebruik te maken bespreken zij tijdens de jaargesprekken met de betreffende medewerkers. Medewerkers die belangstelling hebben, kunnen ook een persoonlijk financieel adviesgesprek krijgen om de financiële consequenties van het Generatiepact helder te krijgen.

#### **Arbobeleid en RI&E**

In oktober vond de jaarlijkse bijeenkomst voor de arbocontactpersonen plaats. Het doel van deze bijeenkomsten is om samen te werken aan een veilig en gezond schoolklimaat en praktijkvoorbeelden met elkaar te delen. Elke school heeft een arbocontactpersoon, die aanspreekpunt is voor arbo-gerelateerde zaken. Tijdens deze bijeenkomst zijn diverse onderwerpen aan de orde gekomen, zoals de risico-inventarisatie en -evaluatie, het plan van aanpak, de Quicksan en BHV.

#### **Interne contactpersonen**

Iedere school van Trinamiek beschikt over tenminste één interne contactpersoon (interne vertrouwenspersoon). De contactpersoon is het eerste aanspreekpunt voor leerlingen, ouders en medewerkers bij klachten rond ongewenst gedrag binnen de school. Jaarlijks vinden er twee netwerkbijeenkomsten plaats voor de interne contactpersonen van de scholen. In 2025 zijn deze georganiseerd in mei en november. Het doel van deze bijeenkomsten is het versterken van de deskundigheid en rol van de interne contactpersonen en het uitwisselen van ervaringen en kennis. In deze bijeenkomsten is ingegaan op de rol en taken van de interne contactpersonen. Tevens is er kennis gedeeld en informatie uitgewisseld. In de bijeenkomst van mei is er kennisgemaakt met de externe vertrouwenspersoon van GIMD.

#### **Providerboog**

We maken gebruik van een brede providerboog ten behoeve van de inzet van arbeidsdeskundigen, coaches (gericht leerkrachtvaardigheden, persoonlijke coaching, burn-out preventie), een inzetbaarheidscoach en loopbaan- en spoor 2 begeleiders. De inzet van deze providers wordt jaarlijks geëvalueerd. Vanaf 2025 kunnen medewerkers ook gebruik maken van onze interne coach. De bedoeling van het aanbod van deze interne coach is het begeleiden en

ondersteunen van medewerkers in hun professionele ontwikkeling, waarbij tevens mogelijke uitval kan worden voorkomen.

### **Casemanagement en advisering**

Bij (dreigend) langdurig en complex verzuim treedt P&O op als casemanager, ter ondersteuning van de directeur. Hierbij wordt advies gegeven over uiteenlopende personele vraagstukken, waaronder verzuimcasuïstiek en vraagstukken rondom de inzetbaarheid van medewerkers. De focus ligt hierbij op het voorkomen en verkorten van het verzuim en het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt ondersteuning geboden bij functioneringsvraagstukken en worden directeuren geadviseerd over onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, mobiliteit en overige P&O-gerelateerde thema's.

### **Verzuimreductietraject**

In samenwerking met het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf) is het verzuimreductietraject gestart in 2025. Doel hiervan was het verkrijgen van inzicht in het verzuim en de inzetbaarheid van onze medewerkers, waarbij we vooral zicht wilden krijgen op de mogelijkheden om het verzuim te verlagen/voorkomen (onze verzuimaanpak).

In november is in de P&O advieskring een terugkoppeling van de bevindingen gegeven en zijn er aanbevelingen gedaan door de adviseurs van het VfPf. De concrete acties die voortvloeien uit deze bevindingen en aanbevelingen zijn inmiddels opgenomen in het jaarplan P&O. In de Trinamiekring van december hebben we de directeuren meegenomen in opbrengsten van dit traject en het vervolg ervan (acties).

### **Sociaal Medisch Overleg (SMO)**

Om meer grip te krijgen op het verzuim en te zorgen voor een betere afstemming tussen de directeuren en de bedrijfsarts is in 2025 gestart met het organiseren van SMO's. Deze zijn gehouden in mei- juni en september-oktober. Inmiddels hebben bijna alle directeuren dit overleg bijgewoond. De P&O adviseurs waren ook bij het overleg aanwezig. Tijdens dit overleg zijn diverse actuele verzuimcasussen besproken. Het overleg werd als zeer zinvol ervaren door de deelnemende directeuren. Er was niet alleen aandacht voor de lopende casuïstiek, maar ook voor het versterken van de inzetbaarheid van medewerkers. De bedrijfsarts heeft hierbij waardevolle adviezen gegeven

### **Ontwikkeling ziekteverzuim**

Aantal medewerkers per verzuimcategorie op peildatum				
Peildatum	<6 weken	6 w - 1 jaar	> 1 jaar	totaal
1 april 2024	7	22	10	39
1 juli 2024	3	21	12	36
1 sept 2024	4	19	10	33
1 jan 2025	6	15	14	35

1 april 2025	4	23	13	40
1 sept 2025	4	20	11	35

### **Opbrengst**

De subdoelen voor vanzelfsprekend werken aan inzetbaarheid zijn dit jaar behaald. Het verlagen van het verzuim is een onderwerp waar in 2026 weer onze nadruk op zal komen te liggen, omdat de resultaten, ondanks de inspanningen, nog niet voldoende zijn.

### **4. Betere stichtingsbrede monitoring en analyse om kortcyclisch te kunnen werken en sturen** **Kwaliteitsborging**

Voor de medewerkers is een handboek met uiteenlopende regelingen en processen opgesteld. Op basis van vragen van medewerkers wordt dit steeds bijgewerkt. Hierdoor is informatie beter toegankelijk en kunnen medewerkers zichzelf informeren.

Voor de directeuren is ook een handboek gemaakt, waarin processen beschreven staan, met uitleg, checklists en ondersteuning. Hiermee kunnen we eenduidiger werken en krijgen alle directeuren de beschikking over de procesinformatie die nodig is bij de uiteenlopende directietaken.

### **Implementatie AFAS**

Per 1 januari 2025 is AFAS live gegaan. Het kost veel tijd om goed te leren werken met AFAS. Het hele jaar hebben we hard gewerkt aan een optimaal werkend systeem voor alle medewerkers.

### **Beleidsvaluatie en -voorbereiding**

Wekelijks evalueren we de vraagstukken die binnenkomen bij de personeels- en salarisadministratie. We checken of de regelingen die in het handboek medewerkers of het handboek directeuren staan, voldoende zijn om een vraag te kunnen beantwoorden. Als dat niet zo is overleggen we over wat ons te doen staat:

- tekst handboek verduidelijken
- adviseren over het aanpassen of nieuw maken van beleid en/of uitvoeringsregel
- niets doen (bijvoorbeeld als het een uitzondering betreft)

Dit leidt tot een korte feedbackloop en snelle verduidelijkingen en verbeteringen.

### **Opbrengst**

De afgelopen jaren is stapsgewijs steeds meer gebruik gemaakt van de geautomatiseerde ondersteuning en rapportage. Eerst met HR2Day, Recruitee, Capisci en Exact, in 2025 voor het eerst met AFAS, Capisci en Recruitee. Door de grote extra inspanningen die de conversie en implementatie van AFAS hebben gevegd, heeft de doorontwikkeling vertraging opgelopen. Ondanks dat hebben we wel successen geboekt met het via AFAS ondersteunen van de hele gesprekscyclus, het voortdurend verbeteren van de vindbaarheid van informatie en het gebruik van de mogelijkheden van Capisci.

## **5. Organisatie- en beleidsontwikkeling die past bij de missie en visie**

### ***Bijdragen aan het opleiden van leerkrachten***

Om het lerarentekort tegen te gaan hebben we niet alleen ingezet op versterken van de werving, selectie en onboarding, maar investeren we ook in het opleiden van leerkrachten, zodat er (landelijk) meer leerkrachten zijn. Samen met het partnerschap van de Opleidingschool Utrecht-Amersfoort zijn er richtlijnen voor stagevergoeding opgesteld, die sinds september 2025 door Trinamiek worden uitgevoerd. In 2026 verwachten we landelijk stagevergoeding beleid in de nieuwe CAO PO.

### ***Zij-instromers***

In 2025 had Trinamiek zeven zij-instromers in dienst. Twee van hen zijn afgestudeerd en werken op de school waar ze het opleidingstraject hebben doorlopen. De overige vijf verwachten hun opleiding af te ronden in 2026. Gezien de financiële situatie zijn in 2025 geen nieuwe zij-instromers aangenomen. In 2026 verwachten we plek te kunnen bieden aan één of twee nieuwe zij-instromers.

### ***Opstomers***

Opstomers zijn onderwijsassistenten en leraarondersteuners die de deeltijd Pabo doen. In 2025 hadden we 10 opstomers, waarvan er één in 2025 nieuw is gestart, twee zijn afgestudeerd, twee vroegtijdig zijn gestopt en één uit dienst is gegaan. De overige opstomers zijn nog bezig met hun opleiding.

### ***Opleiden en positioneren van academische leerkrachten***

De aspirant opleidingschool voor het samen opleiden van academische leerkrachten is eind 2025 geaccrediteerd. Trinamiek maakt deel uit van deze academische opleidingschool. We zijn blij met de accreditatie. Twee scholen van Trinamiek werken samen met de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht en de adviseur opleiden en ontwikkelen samen aan het goed opleiden en positioneren van academische leerkrachten. Een positief bijeffect van de toetreding eind 2024 tot de academische opleidingschool is een impuls aan het onderzoekend werken op scholen.

### ***Wereldburgers voor de klas***

In oktober is op Kindcentrum Wij een nieuwe medewerker gestart vanuit het programma 'Wereldburgers voor de klas'. Dit programma helpt vluchtelingen en statushouders met een onderwijs-achtergrond in het land van herkomst, om bevoegd te worden voor een baan in het Nederlandse onderwijs. Hier werken we natuurlijk graag aan mee.

### ***Actualiseren functiehuis***

De functies zijn beschreven, de vaststelling van de functies is in 2025 gerealiseerd en de implementatie wordt in 2026 afgerond.

### ***Drijfverenanalyse Profile Dynamics***

De drijfverenanalyse van Profile Dynamics (PD) bieden we binnen Trinamiek als instrument ter ondersteuning van teamontwikkeling. Scholen kunnen sinds 2022 gebruikmaken van deze mogelijkheid. Zes jaar onafhankelijk onderzoek door de Rijksuniversiteit Groningen bevestigt in

2025 dat de meting van Profile Dynamics betrouwbaar, consistent en stabiel over tijd is. Twee van onze directeuren zijn opgeleid tot trainer. In 2025 hebben zij scholen en specifieke groepen (bijvoorbeeld KC-ers en specialisten) begeleid bij het inzetten van PD. Inmiddels maken 14 scholen en het servicebureau gebruik van PD. Ook in de tweedaagse voor directeuren en het servicebureau is ook dit jaar weer aandacht geweest voor de mogelijkheden van PD.

### Opbrengst

De beleidsontwikkelingen sluiten aan bij de doelen en we zijn daar tevreden mee.

## 4.2. Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

### In- en uit dienst

Formatie	realisatie 31-12-2023	realisatie 31-12-2024	begroting 2025	realisatie 2025
wtf	312,59	317,61	305,87	318,37
inzetbare wtf	305,79	312,27	298,65	295,05
aantal medewerkers	499	511	484	536

Bron: Capisci op 31/12/2025 (personeel, formatie)

### Verzuimontwikkeling

In 2025 is het verzuim licht gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Het betreft zowel het verzuimpercentage als de meldingsfrequentie. De meldingsfrequentie ligt ver onder het richtcijfer. Dit betekent dat medewerkers zich minder vaak ziek melden. In combinatie met een relatief hoog verzuimpercentage wijst dit erop dat de gemiddelde verzuimduur hoog is.

Ontwikkelingen verzuim Bron: HR2Day (voor 2022-2024) en Capisci voor 2025

### Verlofontwikkeling

stand op peildatum	1 jan 2024	1 mei 2024	1 sept 2024	1 jan 2025	1 jan 2026
zwangerschaps- en ouderschapsverlof in wtf (en personen)	5,4 (7)	2,2 (3)	3,2 (5)	7,52 (10)	3,6 (4)
compensatieverlof voor niet genoten vakanties tijdens bovengenoemd verlof wtf (en personen)	0,0 (0)	0,8 (1)	1,4 (2)	2,0 (3)	0,14 (2)
(aanvullend) geboorteverlof wtf (en personen)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,2 (1)	0,2 (1)	0 (0)

stand op peildatum	1 jan 2024	1 mei 2024	1 sept 2024	1 jan 2025	1 jan 2026
betaald ouderschapsverlof wtf (en personen)	2,2 (11)	2 (6)	0,9 (5)	1,1 (5)	(2,1) (9)
onbetaald ouderschapsverlof wtf (en personen)	1,8 (3)	1,0 (2)	0,2 (1)	0,2 (1)	1,4 (7)

Jaar	verzuim% realisatie	verzuim% richtcijfer	meldingsfrequentie realisatie	meldingsfrequentie richtcijfer
2022	6,27%	5,76%	1,13	1,01
2023	7,53%	5,76%	1,04	1,01
2024	7,37%	6,50%	0,93	1,00
2025	7,17%	6,50%	0,76	1,00

#### ***Toelichting op de ontwikkeling van ziekteverzuim***

In 2025 is een lichte daling van het verzuimpercentage zichtbaar ten opzichte van 2024, maar het blijft nog boven het richtcijfer van 6,5%. De meldingsfrequentie laat een forse daling zien van 0,93 in 2024 naar 0,76 in 2025 en ligt daarmee onder het richtcijfer van 1,00. Dit wijst erop dat medewerkers zich gemiddeld minder vaak ziek melden. Het relatief hogere verzuimpercentage lijkt daardoor met name samen te hangen met langdurig verzuim.

Er wordt blijvend ingezet op het terugdringen en voorkomen van met name het langdurig verzuim. De focus ligt hierbij op preventie, tijdige signalering, begeleiding van langdurig verzuim en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

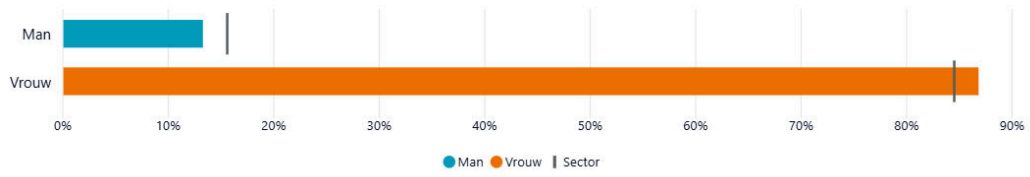
De oorzaken van het verzuim liggen, net als voorgaande jaren, zowel op medisch als op psychosociaal vlak. In veel gevallen betreft het een combinatie van privé- en werkgerelateerde factoren. Medewerkers vallen uit als gevolg van spanningsklachten of burn-out gerelateerde problematiek. Dit betreft relatief veel jonge medewerkers.

Daarnaast komt het voor dat medewerkers ervaren dat hun functie minder goed bij hen past. Dit leidt in een aantal gevallen tot uitval en in sommige gevallen blijkt terugkeer in de eigen functie niet meer mogelijk. In deze situaties wordt gezocht naar passende oplossingen, bijvoorbeeld in de vorm van loopbaanbegeleiding.

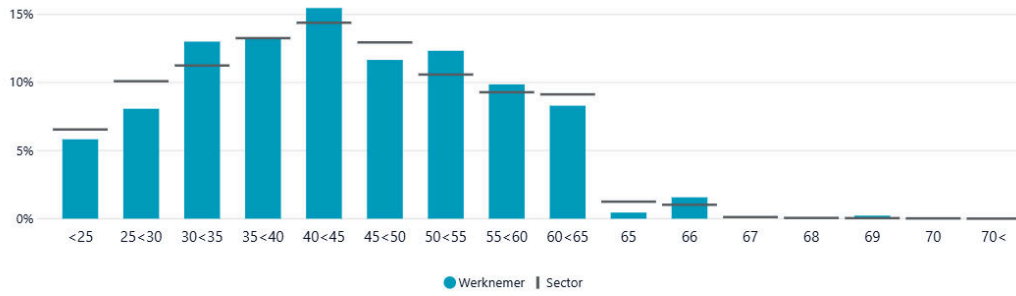
#### ***Inzicht in het personeelsbestand***

**2025**

Aantal werknemers per geslacht



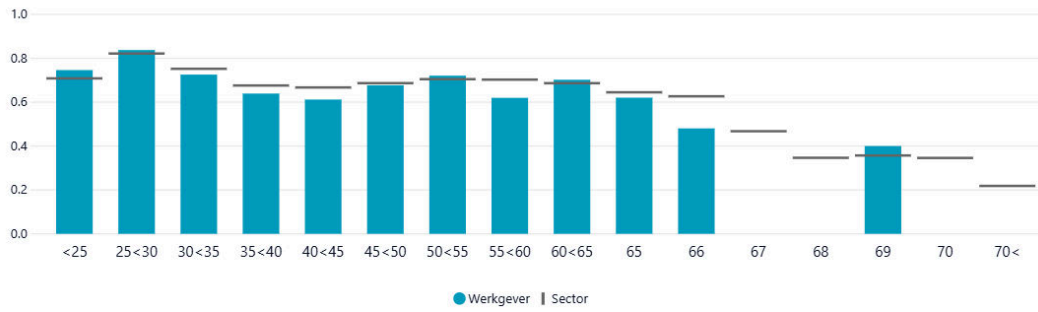
Aantal werknemers per leeftijdsklasse



Gemiddelde deeltijdfactor per geslacht



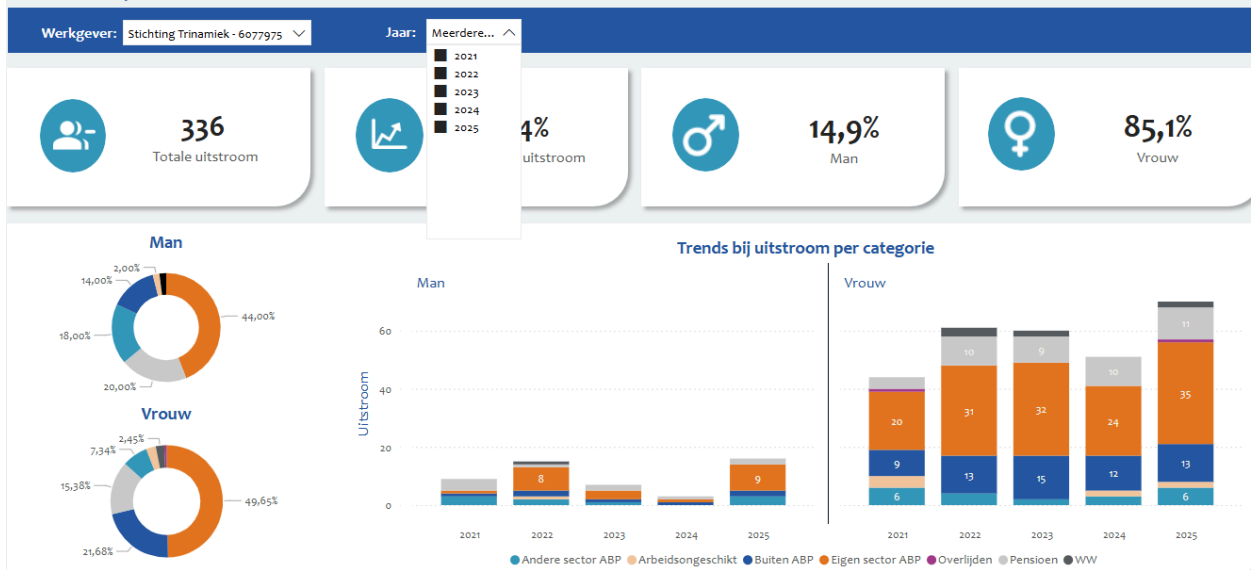
Gemiddelde deeltijdfactor per leeftijd



## Trends bij instroom



## Trends bij uitstroom



### Talentpoolers

Trinamiek heeft een eigen talentpool. Hierin zijn medewerkers met een dienstverband bij Trinamiek opgenomen die flexibel worden ingezet als vervangers van afwezige leerkrachten in eerste instantie bij de eigen stichting. Als hier geen vraag is, worden ze ingezet bij andere schoolbesturen aangesloten bij Transvita. In 2025 waren er drie medewerkers werkzaam (totaal 1,8 wtf) als talentpooler bij Trinamiek. Als talentpooler krijgen zij de kans om diverse scholen, werkwijzen, methoden en culturen te leren kennen.

### Teamontwikkeling team P&O

In 2025 is het team P&O verder op sterkte gebracht. We hebben nu twee vaste adviseurs P&O en twee vaste medewerkers personeelsadministratie.

#### 4.3. Uitkeringen na ontslag

De totale werkloosheidskosten die in 2025 betaald zijn aan het Participatiefonds bedragen € 49.480,71. Dit betreft ook loonsuppletie (voor twee medewerkers) en werkloosheidskosten die betrekking hebben op uitkeringen met ingangsdatum voor 2025.

We proberen de werkloosheidskosten zoveel mogelijk te voorkomen door medewerkers voorafgaande aan de afloop van het dienstverband of na ontslag - desgewenst - loopbaanbegeleiding of coaching te bieden. Belangrijker is nog dat we preventief inzetten op ontslag voorkomen door het structureel houden van een volledige gesprekscyclus met alle medewerkers. In sommige gevallen is het dragen van de kosten voor uitkeringen na ontslag een bewuste keuze. De te verwachten kosten zijn opgenomen op de balans in de voorziening uitkeringskosten. De hoogte wordt bepaald door vast te stellen welke kandidaten aanspraak zullen maken op de WW, hoogte SV-loon, hoe lang zij aanspraak kunnen maken en wat de kans is dat zij aanspraak maken.

aantal medewerkers	2022	2023	2024	2025
instroom ww	0	3	3	7
instroom wia	1	1	2	2

#### 4.4. Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

##### *Inzet van de middelen*

Voor de bekostiging van professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders hebben we in 2025 € 236.528 ontvangen. In 2024 was dit € 439.000. De hoogte van de bijzondere bekostiging wordt berekend op grond van het aantal leerlingen. Het ontvangen bedrag is in 2025 lager per leerling, het andere deel wordt sinds 2025 uitbetaald aan onderwijsregio Midden Nederland (€ 203.100).

Dit budget is ingezet voor de uren van schoolopleiders bij de begeleiding van startende leerkrachten. Er is d.m.v. training geïnvesteerd in de kwaliteit van de begeleiding die schoolopleiders bieden.

Startende directeuren krijgen een maatje, een ervaren directeur die uren krijgt voor de begeleiding van de startende collega. Daarnaast zijn er diverse professionaliserings- en begeleidingsactiviteiten georganiseerd. Zo worden alle startende medewerkers uitgenodigd voor een startbijeenkomst; deze vindt tweemaal per jaar plaats. De rol van bovenschools schoolopleider (belegd bij de adviseur opleiden en ontwikkelen) wordt hiervan ook bekostigd. Zij bezoekt namens Trinamiek de netwerken binnen onze partnerschappen met de HU en UU en werkt o.a. aan inductiebeleid. Het inductiebeleid voor directeuren is in 2025 geactualiseerd.

### **Schoolopleiders**

Elke school heeft een schoolopleider en we hebben ook een bovenschoolse schoolopleider (beleidsadviseur van het servicebureau). De schoolopleiders zijn in 2025 vijf keer bijeen geweest om zich verder te ontwikkelen in de begeleiding van studenten en startende leerkrachten. In 2025 hebben zij een leergang co-teaching en feedback geven afgerond, met nadruk op de transfer van de eigen vaardigheid naar het versterken van het handelen van de praktijkopleiders.

De bovenschoolse schoolopleider onderhoudt contact met de schoolopleiders, met de startende leerkrachten en met de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht (voor de academische studenten (ALPO)). In 2025 zijn de banden aangehaald met het MBO om het samen opleiden van onderwijsassistenten te versterken.

### **Startende leerkrachten**

De begeleiding van startende leerkrachten is in 2025 verlegd van bovenschoolse naar schoolniveau; hoe meer aansluitend bij de dagelijkse praktijk, hoe beter. In 2024-2025 zijn de schoolopleiders bewust gemaakt van de begeleidingskwaliteit die inductie op schoolniveau vraagt. De bovenschoolse schoolopleider monitort dit en zorgt op basis van dit ervaringsjaar voor heldere richtlijnen vanaf 2026.

### **Startende schoolleiders**

In 2025 is het onboardings- en inductiebeleid voor directeuren geactualiseerd. Startende schoolleiders krijgen in hun eerste jaar bij Trinamiek een maatje, een ervaren schoolleider van Trinamiek. Ook hebben zij op aanvraag gebruik kunnen maken van externe coaching. Scholen met startende schoolleiders worden geplaatst in de 6 wekelijkse kwaliteitsroute, waardoor deze directeuren breed ondersteund worden in alle facetten van het schoolleiderswerk.

### **Besluitvorming**

Besluitvorming over personeelsbeleid wordt voorbereid door het Servicebureau en in de P&O advieskring. We vragen advies of instemming aan de GMR conform de WMS.

## **4.5. Goed en voldoende personeel & strategisch personeelsbeleid**

### **Visie**

In onze Reisgids hebben we het volgende opgenomen ten aanzien van onze visie op ons strategisch personeelsbeleid:

*Bij Trinamiek werken goed opgeleide medewerkers op de juiste plek. Medewerkers ervaren ruimte en kansen om zich binnen Trinamiek te ontplooien, te ontwikkelen en te experimenteren en van elkaar te leren. Medewerkers voelen zich écht gehoord en gezien. Zij laten eigenaarschap zien en werken continu aan het verbeteren van de kwaliteit van hun handelen. (Potentiële) nieuwe medewerkers twijfelen geen seconde om bij Trinamiek te komen en te blijven werken. Zij ervaren een warme en betrokken kennismaking, een heldere sollicitatieprocedure en een goede start en begeleiding op hun school en in de organisatie. Schoolleiders en andere leidinggevenden zijn een bron van inspiratie en energie voor medewerkers. Zo stimuleren zij medewerkers om dagelijks het verschil te maken, voor leerlingen, hun ouders, collega's en zichzelf.*

We werken in een context waarin het - landelijk - moeilijk is om gekwalificeerd onderwijzend (en onderwijsondersteunend) personeel te vinden. De periode van de Reisgids en ook nog daarna verwachten we een tekort aan personeel. Ook goede schoolleiders blijken landelijk lastig te vinden, hoewel we daar binnen Trinamiek geen last van hebben ervaren. Daarnaast zien we dat vervanging vooral ingehuurd wordt bij commerciële bureaus, omdat reguliere vervangingspools onvoldoende capaciteit hebben.

### ***Uitgangspunten strategisch personeelsbeleid***

Ons strategisch personeelsbeleid ziet er als volgt uit: we willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, voor zowel nieuwe mensen als voor alle mensen die bij ons werken:

- Bij het aantrekken van personeel blijven we gericht op het werven van kwalitatief sterk personeel;
- Ter ondersteuning daarvan investeren we in personeel met groeipotentieel om bij te dragen aan het verminderen van het tekort aan goede medewerkers in het onderwijs; we doen dat niet alleen voor onze eigen Stichting, maar we doen dat breed;
- Iedereen is welkom om laagdrempelig kennis te maken met onze scholen en het beroep van leerkracht en directeur;
- Nieuwe medewerkers begeleiden we om zich welkom te voelen, goed ingewerkt te raken en zich thuis te blijven voelen bij Trinamiek;
- Voor ál onze medewerkers willen we een aantrekkelijke werkgever blijven, door de aandacht voor elk individu, door de ontwikkelmogelijkheden die we bieden bijvoorbeeld via de Trinamiek Academie, via de jaarlijkse inventarisatie van gewenste interne mobiliteit en door de mogelijkheid om laagdrempelig met een andere school of functie kennis te maken;
- We hebben structurele aandacht voor de inzetbaarheid van alle medewerkers, we richten ons daarbij op de verschillende levensfasen van de medewerkers;
- We zetten in op ondersteuning van directeuren en leerkrachten, zodat zij meer ruimte krijgen om zich met hun kerntaken bezig te houden namelijk, het leiden van een school en het bieden van onderwijs aan onze leerlingen;
- Scholen hebben de ruimte om personele keuzes te maken die aansluiten bij hun missie, visie en identiteit. Directeuren hebben de ruimte hun eigen medewerkers aan te nemen, binnen de kaders van Trinamiek. Zo kan elke school vanuit de eigen onderwijskundige visie werken.

### ***Implementatie, monitoring, evaluatie***

Een belangrijke schakel bij het implementeren en evalueren vormt de Advieskring P&O. Dit is de kring die meedenkt en adviseert over beleidsvoornemens op het gebied van P&O. Ook evaluaties worden met en in deze kring voorbereid en uitgevoerd. Het monitoren van het personeelsbeleid vindt voorts plaats via voortgangsgesprekken met de directeuren en de integrale voortgangsgesprekken. In deze gesprekken wordt gekeken naar de samenstelling en ontwikkeling van de teams op de scholen en naar de relatie met onderwijskwaliteit. Zo monitoren we de implementatie van beleid en krijgen we zicht op wat er beter kan.

### ***Interne dialoog***

De dialoog met de directeuren over strategisch personeelsbeleid vindt plaats in de advieskring P&O, O&K en Bedrijfsvoering en in Trinamiekring, op verschillende momenten in het jaar. De

dialogoog met leerkrachten vindt plaats in de scholen zelf. Elk jaar op of rond 5 oktober organiseren we de Trinamiekdag. Dit is een gezamenlijke ontwikkeldag voor alle medewerkers. Deze dag heeft jaarlijks één van de strategische doelen uit het koersplan als leidend thema. In de ochtend is er een gezamenlijk programma en in de middag werken medewerkers in kleinere groepen aan een onderwerp in het kader van het strategische doel dat in dat jaar centraal staat. In 2025 hebben we gebruikt om te kijken naar onze relatie met de omgeving en we hebben de impact van de Reisgids geëvalueerd met alle medewerkers.

### Reflectie

Door het aflopen van de NPO gelden en het feit dat de subsidie basisvaardigheden ook tijdelijk geld is, zien we dat - ondanks het lerarentekort - een aantal scholen 2025 toch hebben afgesloten met een beperkte overformatie. De combinatie van het moeten werken met subsidies, de cao-termijnen die lopende een begrotingsjaar worden aangepast, de voorfinanciering die de scholen moeten doen, dragen bij aan het feit dat goede pro-actieve sturing op de formatie op schoolniveau lastig is gebleken, vooral bij schommelingen in de leerlingenaantallen.

We zien ook dat het vasthouden van goede leerkrachten heel belangrijk is, wat aansluit bij onze P&O ambitie om een goed werkgever te zijn.

### 4.6. Banenafpraak

De banenafpraak (2013) is een afspraak tussen kabinet en sociale partners om meer werkplekken te creëren voor mensen met een beperking.

banenafpraak	2022	2023	2024	2025
aantal medewerkers	3	4	5	4
aantal wtf	1,45	2,3	2,7	1,93

We werken aan inclusie in de scholen en ook bij onze medewerkers, dit is onderdeel van onze visie. De focus bij werving en selectie heeft in 2025 vooral gelegen in het verzorgen van continuïteit van het onderwijs, door het tekort aan (goede) leerkrachten, is selecteren met als doel een inclusief team te vormen niet goed mogelijk geweest.

### 4.7. Werkdrukmiddelen

Voor 2025 is € 1.440.742 aan werkdrukmiddelen ontvangen. De inzet van de werkdrukmiddelen wordt door de directeur, in samenwerking met het team en in afstemming met de MR van de school, vastgesteld. Deze middelen zijn ingezet op formatieve capaciteit.

De uitgebreide gesprekscyclus voor alle medewerkers is één van de niet-financiële maatregelen om werkdruk tegen te gaan en tijdig te signaleren. We zien dat dit ook daadwerkelijk werkt.

### 4.8. Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indienstreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	86	< 5	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst (PNIL) met een VOG verplichting	3	0	0

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

De VOG's die niet tijdig aanwezig waren, zijn wel tijdig gemeld aan de bestuurder. Het betrof medewerkers die vaker hebben vervangen, maar waarvan de VOG voor aanvang van een vervanging was verlopen.

Voor medewerkers niet in loondienst (PNIL) die we inhuren ligt de VOG verantwoordelijkheid meestal bij de verhurende partij / leverancier.

#### 4.9. Toekomstige ontwikkelingen

##### ***Krapte op de arbeidsmarkt***

Als toekomstige ontwikkelingen verwachten we dat de krapte op de arbeidsmarkt niet zal afnemen en dat we voortdurend creatief zullen moeten zijn om hiermee om te gaan, zonder dat de onderwijskwaliteit in het geding komt en zonder dat we onze begroting overschrijden.

##### ***Afloop NPO***

Omdat in 2025 de NPO gelden zijn afgelopen én omdat het moratorium op de handhaving op de wet DBA is afgelopen, verwachten we dat ook in 2026 zzp-ers ervoor zullen gaan kiezen zich op de arbeidsmarkt weer als medewerker aan te bieden.

##### ***ICT***

De eisen die gesteld worden in het kader van informatiebeveiliging en privacy gaan mogelijk vragen om extra capaciteit in de organisatie.

De snelle opmars van Artificiële Intelligentie (AI) in het dagelijks leven vraagt om beleid op het gebied van de inzet van AI in het onderwijs en ook in ondersteunende processen in de hele organisatie. Dit zal effect hebben op het professionaliseringsbeleid en mogelijk op de wijze van invullen van delen van ondersteunende functies.

##### ***Krimp***

Door de afloop van de ingroeieregeling vereenvoudiging bekostiging, door de hogere loonkosten (cao), de krapte op de arbeidsmarkt en wegvallen van npo gelden zullen sommige scholen in hun formatie moeten krimpen om financieel binnen de begroting te kunnen blijven. We verwachten dat dit ook in 2026 voor het grootste deel lukt met natuurlijk verloop, maar we zullen de komende jaren heel strak moeten sturen in het spanningsveld krapte op de arbeidsmarkt - continuïteit en kwaliteit van het onderwijs - financiële beperkingen. Dit kan mogelijk leiden in 2026 tot het inzetten van verplichte mobiliteit.

## 5. Verantwoording van beleid: huisvesting en facilitaire zaken

### 5.1. Doelen en Resultaten

Met een totaal van 21 gebouwen is huisvesting een belangrijk thema voor ons. Het beleid met betrekking tot de huisvesting is erop gericht dat het leer- en werkklimaat in en rondom de scholen van Trinamiek van een goed niveau is. Een goed binnenklimaat draagt bij aan de gezondheid en leerprestaties van zowel leerlingen als leerkrachten. Op het gebied van huisvesting hebben we het beleid van Stichting Trinamiek dan ook vastgelegd.

In 2025 hebben we ons aangesloten bij de Onderwijs Inkoop Groep (OIG). De OIG is een inkooporganisatie specifiek voor scholen. Door bundeling van volume kunnen op diverse terreinen inkoopbesparingen gerealiseerd worden. De eerste trajecten zijn gestart en er is op een aantal dossiers een significante besparing gerealiseerd.

#### **IJsselstein:**

Met betrekking tot de nieuwbouw voor de Agnes en Tandem in IJsselstein is de projectstructuur en de projectgroep vastgesteld. Stichting Trinamiek zal bouwheer zijn voor dit nieuwbouwproject. Het eerder gemaakte Programma Van Eisen (PVE) zal geactualiseerd worden.

#### **Lopik:**

Het binnenklimaat van de Jan Bunnikschool in Lopik is aangepakt. De CV-installatie is in zijn geheel vervangen voor een modernere en efficiëntere installatie. Helaas biedt het gebouw nu nog geen mogelijkheid om gasloos te zijn. De bestaande ventilatie is vervangen door een decentraal en CO2-gestuurd luchtbehandelingssysteem met een koelfunctie. Daarnaast is alle verlichting vervangen door LED-verlichting.

#### **Culemborg:**

De Blinkschool is groeiende en heeft vanaf schooljaar 2027 - 2028 een tekort aan ruimte. De gemeente heeft aan een extern bureau de opdracht gegeven om te inventariseren of het voor de Blink mogelijk is om grootschalig te renoveren, nieuwbouw te plegen of samengaan met een andere school en een opvangpartij in één gebouw. Dat laatste heeft in principe onze voorkeur.

#### **Vijfheerenlanden:**

Er is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar het mogelijk samengaan van de Egbertus en de Rank in een nieuw te bouwen school. Ondanks dat het haalbaarheidsonderzoek positief was, is er toch besloten om niet samen onder één dak verder te gaan. Reden hiervoor is dat er veel onduidelijkheid is met betrekking tot de mogelijkheden op de kavel. Dit zou onherroepelijk tot vertraging leiden, daarom hebben de besturen besloten om de zelfstandige scholen te handhaven.

In 2025 zou een actualisatie van het Integraal Huisvestings Plan (IHP) plaatsvinden omdat dat inmiddels vier jaar oud is. Helaas is dat niet gelukt en wordt dit doorgeschoven naar 2026. De gemeente VHL gaat hiervoor een extern bureau inhuren.

#### **Nieuwegein:**

Samen met de gemeente Nieuwegein, de stichtingen Robijn, Fluenta en Trinamiek is een projectgroep opgestart om het Vitale Scholenplan programma (inmiddels 'Parels in de Wijken') 'uit te werken. Het betreft hier het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst (SOK) met een demarcatie, het faseren van de werkzaamheden en de tijdelijke huisvesting, de aanbestedingsvorm per project en het afstemmen en vastleggen van het beoogde bouwheerschap. Er is inmiddels een voorlopige planning van de fasering afgestemd met de werkgroep. De samenwerking tussen de gemeente en de schoolbesturen verloopt goed. Er zijn nog wel wat hobbels te nemen ivm de door de gemeente Nieuwegein verwachte financiële bijdrage vanuit de schoolbesturen aan de nieuwbouw. Eind van het jaar zijn de projectgroepen voor de nieuwbouw van de Lucas Batau en de Veldrakker en voor de nieuwbouw van de Schouw opgestart.

## **5.2. Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Trinamiek is een betrokken gesprekspartner in de vijf verschillende gemeentes waar we werkzaam zijn. We leveren een actieve bijdrage met betrekking tot de huidige en toekomstige onderwijshuisvesting en wat daarvoor nodig is. De omgang met gemeentes, collega-besturen en opvang-partners op het gebied van huisvesting is prettig, informeel en geënt op samenwerking.

Wij hebben als scholenstichting de ambitie om in de bedrijfsvoering, waar mogelijk, rekening te houden met de effecten en het beslag op milieu en maatschappij. Een voorbeeld hiervan is ons streven om bij nieuwbouwprojecten energieneutrale gebouwen te realiseren (ENG-gebouwen in tegenstelling tot BENG-gebouwen). Daarnaast maken we waar mogelijk duurzame keuzes, bijvoorbeeld door bij vervangingen voor een duurzamer alternatief te kiezen. Denk hierbij onder andere aan de vervanging van bestaande CV-installaties, ventilatiesystemen en het vervangen van verlichtingsarmaturen voor LED.

Bij bestaande bouw speelt bij de verduurzaming de vraag of de investeringen binnen een redelijke termijn wel terug zijn te verdienen. Voorbeeld hierbij is het wel of niet plaatsen van PV-panelen (zonnepanelen). De netcongestie is hierbij een groot obstakel dat tot onzekerheid leidt in de wens om voor de bestaande gebouwen van het gas af te gaan. Wat dat betreft zit de netcongestie onze ambitie om energieneutrale gebouwen te realiseren en van het gas af te gaan, in de weg. De opslag van elektriciteit kan een oplossing bieden maar is voor nu nog niet rendabel.

Bij geplande nieuwbouw wordt nu nadrukkelijk gekeken welke functies het gebouw, naast het onderwijskundige deel en na de reguliere schooltijd, nog meer kan vervullen. Zo proberen wij het gebouw een bredere functie te geven en beter te positioneren in de wijk.

## **5.3. Toekomstige ontwikkelingen**

We ervaren dat de besluitvorming mbt de planning van de nieuwbouw van scholen vaker uitgesteld wordt. Dat stelt ons voor een lastige dilemma. Wanneer de school nog maar een paar jaar te gaan heeft tot het moment van nieuwbouw zal er niet meer in grote vervangingen geïnvesteerd worden. Echter, wordt dit moment van nieuwbouw uitgesteld komen we op een punt dat we, door o.a. uitval van installaties, alsnog grote vervangingsinvesteringen moeten doen. Deze investeringen zijn dan voor een relatief korte periode tot nieuwbouw. Onlangs hebben we iets dergelijks meegemaakt met een CV-installatie van een scholencomplex.

Betaalbaarheid en voldoende financiële middelen voor renovatie en nieuwbouw zijn een behoorlijk risico/knelpunt. De gemeenten kampen met onvoldoende financiële middelen en zoeken daarom noodgedwongen naar alternatieven of bijdragen van het schoolbestuur in de betaalbaarheid van de realisaties. Voor de schoolbesturen geldt dat ook het onderhoud en het goed inregelen van de technisch hoogwaardige installaties specialistische kennis vergt. Dit zorgt er derhalve voor dat de kosten van de exploitatie aanzienlijk stijgen. Netcongestie is in ons werkgebied een groot probleem en kan tot stagnatie leiden van verduurzaming en de huidige nieuwbouwplannen.

## 6. Verantwoording van beleid: ICT en IBP

### 6.1. Doelen en resultaten

#### **ICT Algemeen**

We benaderen ICT binnen Trinamiek vanuit 3 perspectieven: de technische ict (denk aan hardware, netwerk, wifi), de onderwijskundige ict (denk aan digitale geletterdheid, leerlijnen) en ict ter ondersteuning van bedrijfsvoering (denk aan software, applicaties), ieder met eigen doelen.

#### ***Technische ICT***

De doelen van Technische ICT zijn het ondersteunen van de hele organisatie op het gebied van technische ICT en het versterken van de meerwaarde van samen Trinamiek zijn. We werken via aanbestedingen naar tevredenheid met vaste partners. Een onderdeel hiervan is onze bestelprocedure via de minicompenties, waarbij we door schaalgrootte profiteren van diverse voordelen. In 2025 hebben we de volgende mini-compenties en aanbesteding ingezet:

- Europese aanbesteding hardware april 2025 (T141596)
- minicompentie november 2025 (T176176)

Technische ICT is tevens één van de twee onderwerpen van de inmiddels afgesplitste ICT Kringen (Technische ICT en Onderwijskundige ICT). In de technische ICT kring wordt aandacht besteed aan ICT dat ondersteunend is aan zowel het Servicebureau alsmede de scholen. De inzetbaarheid van Google Gedeelde Drives, algemene software, kennisdeling of technische ontwikkelingen zijn onderwerp van gesprek in de ICT kring.

#### ***Onderwijskundige ICT***

Dit onderwerp is vanaf eind 2024 ondergebracht bij O&K, in de vorm van digitale geletterdheid.

#### ***ICT voor bedrijfsvoering***

Ons beleid is vastgelegd in het IBP Beleidsplan. Jaarlijks maken we een jaarplan op basis van het Normenkader voor Informatiebeveiligings en Privacy (IBP) voor Funderend Onderwijs. Het Normenkader helpt ons om bedrijfskritische ICT processen in kaart te brengen. Het Normenkader is verdeeld in 15 domeinen en 69 normen voor Informatiebeveiliging en 7 domeinen met 25 normen voor Privacy. Dat loopt uiteen van Strategie, Visie en Beleid op het gebied van ICT, tot het daadwerkelijk toepassen van diverse ICT (beveiligings-)middelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan noodprocedures en aan het activeren van tweestapsverificatie voor alle medewerkers van Trinamiek. Voldoen aan het IBP Normenkader op volwassenheidsniveau drie zal vanaf eind 2029 verplicht worden. De termijn is verlengd van eind 2027 naar eind 2029, om instellingen meer ruimte te geven op het vereiste niveau te komen. De komende jaren werken we hier stapsgewijs naar toe. In 2025 hebben we gewerkt met een jaarplan ICT en daarvan onder meer de volgende onderdelen gerealiseerd:

- IBP Beleidsplan vastgesteld
- Reglement Functionaris Gegevensbescherming vastgesteld
- Inhoud Leerlingdossier
- Rechten van Betrokkenen
- DPIA's

- AFAS
- Snappet
- Register verwerkersovereenkomsten geupdated
- IBP Kalender bijgewerkt

Om in 2029 te voldoen aan minimaal volwassenheidsniveau 3 van het IBP Normenkader, maken wij gebruik van het groeipad van Kennisnet. Het groeipad geeft een logische volgorde van de te behandelen normen en stelt ons in staat om de voortgang van diverse domeinen, die vaak aan elkaar verbonden zijn, te waarborgen.

### **Bewustwording**

Activiteiten op het gebied van bewustwording met betrekking tot gegevensbescherming en datalekken hebben we in 2025 doorgezet. De ICT audits hebben hier ook invulling aan gegeven door te inventariseren op welke punten er al wel of geen bewustwording is. Bewustwording is opgenomen in de IBP Kalender, waardoor het een jaarlijks terugkerend item is. In 2025 zijn we doorgegaan met periodiek informeren van de medewerkers middels het Trinamiek Nieuws.

### **Google**

De Google werkplekbeveiliging is verbeterd door het activeren van tweestapsverificatie (2FA) voor alle persoonsgebonden accounts. Dit is niet alleen van toepassing voor de Google Workspace, maar ook voor (toekomstige) applicaties waarop middels Google kan worden ingelogd. Hier valt AFAS ook onder. Deze beveiliging is tevens een van de onderdelen uit het IBP Normenkader.

## **6.2. Beveiligingsincidenten en datalekken**

Ook in 2025 heeft Trinamiek extra bewustwording gecreëerd in het melden van datalekken en beveiligingsincidenten. Niet alleen vanuit de AVG verplichting, maar ook om grip te krijgen op de aard van de meldingen. Dit stelt ons in staat om te kunnen bijsturen om datalekken en beveiligingsincidenten te voorkomen bijvoorbeeld door het nemen van (technische) beveiligingsmaatregelen. Bovenstaande resulteerde in een toename van het aantal meldingen en dat ligt in de lijn der verwachting. Er vinden naar alle waarschijnlijkheid niet meer datalekken of beveiligingsincidenten plaats, maar ze worden wél gemeld.

Jaar	Incidenten	Datalekken	Melding AP
2025	16	11	4
2024	12	9	1
2023	7	5	0
2022	8	5	0
2021	3	3	0

Het jaarverslag van de Functionaris Gegevensbeheer is te vinden in H13.

### **6.3. Google Gedeelde Drives**

Om meer grip te krijgen op onze data is gestart met het project Gedeelde Drive in samenwerking met een Google-specialist vanuit onze bestaande leverancier. Het doel van dit project is om onze data op een centrale manier op te slaan en op deze wijze de rechten en deel-opties beter te kunnen beheren.

### **6.4. AI in het onderwijs**

De behoefte aan en inzet van AI in het onderwijs vraagt om een versnelling in het maken van beleid en het implementeren van beleid. We hebben in 2025 gewerkt aan een visiestuk- en implementatieplan. Hierin hebben we gewerkt aan het creëren van kansen, mogelijkheden en potentiële gevaren van de inzet van (generatieve) AI in het onderwijs.

### **6.5. Toekomstige ontwikkelingen**

Ook in 2026 werken we verder aan de realisatie van het Normenkader, op basis van de routekaart van Kennisnet. We zullen ons jaarplan daar steeds op aansluiten. We verwachten dat de implementatie van AI-geletterdheid veel bewustzijn en inspanning zal vragen de komende jaren.

In 2026 wordt het plan van aanpak 'AI binnen Trinamiek' verder uitgewerkt, met inbegrip van trainingsmogelijkheden om medewerkers van Trinamiek met voldoende basiskennis aan de slag te kunnen laten gaan met AI, zoals Google's Gemini en NotebookLM. In 2025 is daarnaast ook (deels) de aanschaf van Google Workspace Education Plus licenties op de begroting te zetten om te kunnen voldoen aan een volwaardig veilige en gelicenseerde omgeving voor de inzet van AI.

## 7. Verantwoording van beleid: bestuursondersteuning, klachten en communicatie

### 7.1. Bestuursondersteuning doelen en resultaten

Doelen:

- het zijn van een geoliede machine
- vanzelfsprekende & tijdige input en output
- flexibele & haalbare integraliteit

We hebben in 2025 ingezet op het voortdurend verbeteren van de Trinamiekbrede planningen. In alle gremia hebben we de jaarplanning 2025/2026 geëvalueerd om te zorgen dat we de jaarplanning 2026/2027 weer konden verbeteren.

We werken voor alle documenten met een routen en voor alle vergaderingen met een voorbereidingsdocument voor het hele jaar, waardoor we integraal kunnen sturen op een goede procesgang en alle beleidsafdelingen daar zelf ook zicht op kunnen houden.

### 7.2. Klachten (procedure)

Meldingen of klachten van leerlingen en/of ouders worden in eerste instantie besproken met de leerkracht. Indien dat niet tot een oplossing leidt, kan de melding worden voorgelegd aan de directeur van de school. Ook is het mogelijk dat de interne contactpersoon op school de betrokkenen verwijst naar de externe vertrouwenspersoon. Op deze manier worden de meeste meldingen/klachten opgelost. Indien dit niet tot een oplossing leidt, kan het probleem worden voorgelegd aan het bestuur door de school, ook kan gekozen worden voor het indienen van een formele klacht bij het bestuur. De bestuurssecretaris neemt dan contact op met de klager en probeert in overleg tot een oplossing te komen. Hierbij kan ook de externe vertrouwenspersoon ingezet worden, of bijvoorbeeld een mediator. Betrokkenen kunnen er ook voor kiezen een klacht in te dienen bij een externe klachtenorganisatie, zoals de Geschillencommissie Onderwijs. De Klachtenregeling is te vinden op [trinamiek.nl](http://trinamiek.nl).

In 2025 is het servicebureau in vijf gevallen betrokken geweest bij een klacht. In drie gevallen is de klacht opgelost door het voeren van één of meer gesprekken. Twee klachten lopen nog door in 2026. De klachten zijn ingediend door ouders. In twee van de klachten is ook een klacht ingediend bij de Commissie Onderwijsgeschillen.

### 7.3. Communicatie doelen en resultaten

**Doelen**

In de Reisgids van Trinamiek, het koersplan, beschrijven we dat Trinamiek het verschil maakt in haar communicatie door het anders te doen, uniek te zijn en mensen te verrassen. Dit is zichtbaar door het 'out of the box' denken en handelen, waardoor communicatie bijdraagt aan het bereiken van onze organisatieambities. Voor communicatie geldt dat we medewerkers aan de organisatie willen binden en indruk willen maken op de buitenwereld ten behoeve van ons (werkgevers-)imago en de werving van nieuwe medewerkers.

## **Interne communicatie**

### ***Nieuw koersplan***

In 2026 schrijven we een nieuwe koers: een nieuwe reisgids met een nieuwe bestemming. Medewerkers, kinderen en ouders krijgen de kans om mee te denken over de nieuwe koers, waarvoor interne communicatie is ingezet. Voor kinderen ontwikkelden we begin oktober 2025 een filmpje voor de bovenbouwleerlingen binnen Trinamiek met een oproep van de bestuurder. Dit filmpje is geplaatst op het programma Padlet, dat is gebruikt voor het verzamelen van input van de leerlingen.

### ***Trinamiek Nieuws***

In 2025 evalueerden we het Trinamiek Nieuws door middel van een enquête onder medewerkers. Een van de aangedragen verbeterpunten was dat de nieuwsbrief korter en overzichtelijker mocht en volledige berichten op Tri-net (het intranet) te lezen zijn. We creëerden daarom een nieuwe lay-out voor het Trinamiek Nieuws, aansluitend bij de huidige huisstijl.

Ook introduceerden we in september 2025 de inspiratie rubriek in het Trinamiek Nieuws, waar het OEC vierwekelijks een rubriek deelt met inspirerende tips en voorbeelden om de focus te verleggen van kind naar context. Het doel is om het OEC intern beter te positioneren en zichtbaarder te maken. Het OEC heeft vanaf dit schooljaar ook een eigen pagina op Tri-net waar alle rubrieken voor medewerkers zijn terug te vinden.

### ***Trinamiek Academie op Tri-net***

Voor het aanbod in de Trinamiek Academie schooljaar 2025/2026 is dit jaar voor het eerst een interne online omgeving ingericht, waarop medewerkers meer informatie kunnen vinden over het aanbod in de Trinamiek Academie en waar zij zich ook kunnen inschrijven. Voorheen creëerden we een fysiek boekje, maar het aanbod is sinds dit jaar variabel. Deze pagina wordt dan ook continu geüpdatet.

### ***Organisatie-events***

Het binden van huidige medewerkers aan Trinamiek en het faciliteren van de ontmoeting tussen medewerkers met behulp van interne events heeft ook dit jaar veel aandacht gehad. Events hebben een eigen plaats op Tri-net, Trinamiëks intranet, om medewerkers op de hoogte te houden van nieuws rondom events. Ook extern kregen de events volop aandacht, op Trinamiëks website, de eigen social media kanalen, ten behoeve van het (werkgevers)imago.

### ***Festival***

Trinamiek organiseerde op vrijdag 13 juni de derde editie van het laagdrempelige evenement: Het Festival. Deze editie vond plaats op de unieke locatie De Fabrique in Utrecht. Medewerkers genoten van het optreden van de Trinamiek huisband 'School's Out', hapjes, drankjes en verschillende laagdrempelige activiteiten. Dit jaar hebben we besloten om het Festival niet ieder jaar, maar iedere twee jaar te organiseren.

### **Trinamiekdag**

Op 6 oktober organiseerde Trinamiek een nieuwe editie van de Trinamiekdag; het jaarlijks terugkerende event op of rondom De dag van de Leraar, waarbij alle medewerkers samenkwamen. Ieder jaar zet Trinamiek een andere doelstelling uit de reisgids (de huidige koers) centraal. Met het zicht op de nieuwe reisbestemming (de nieuwe koers), blikten medewerkers dit jaar samen terug en vooruit op een wel heel bijzondere wijze. In samenwerking met Kunst Centraal volgden Trinamiekers verschillende workshops en bezochten verschillende eet- en drinklocaties verspreid door heel IJsselstein.

### **Kerstmarkt**

Daarnaast organiseerde Trinamiek in 2025 de derde editie van de eigen kerstmarkt, dit jaar op basisschool Vroonestein in Nieuwegein. Alle medewerkers kregen de kans om hier onder het genot van een hapje, een drankje en muziek hun eigen kersttendentie uit te zoeken bij verschillende kramen, beheerd door dertien lokale ondernemers. Ook op dit event is door medewerkers positief gereageerd, waardoor we een derde editie organiseren in 2026.

### **Arbeidsmarktcommunicatie**

#### ***Werken bij Trinamiek website***

Ook in 2025 zetten we weer in op arbeidsmarktcommunicatie. Op de 'Werken bij Trinamiek' website is alles te vinden over Trinamiek als werkgever, verspreiden we vacatures, verzamelen we doorlopend inspirerende verhalen van medewerkers, bieden we geïnteresseerden de mogelijkheid om laagdrempelig kennis te maken en kondigen we kennismakingsevents aan.

#### ***Events***

In 2025 organiseerden we twee events, waarover we actief communiceerden:

- Speeddatesessie voor leerkrachten  
*Dit heeft 45 aanmeldingen opgeleverd.*
- Laagdrempelig kennismaken voor potentiële nieuwe schoolleiders bij Trinamiek  
*Dit heeft 3 gesprekken opgeleverd. Om meer resultaat te behalen, gaan we hiervoor begin 2026 een actieve campagne voeren.*

#### ***Job alert***

In 2025 heeft Trinamiek netto 57 nieuwe subscribers op de Job Alert mailing. Dit betekent dat nu 312 identieke personen een Job alert mailing ontvangen, zodra Trinamiek nieuwe vacatures publiceert.

#### ***Update vacature template voor tijdelijke vacatures***

De interne template vacatures is in samenwerking met communicatie en P&O aangepast. Als Trinamiek vermelden we bij tijdelijke vacatures nu structureel dat we bij wederzijds enthousiasme graag samen de vervolgmogelijkheden binnen Trinamiek onderzoeken. Dit draagt bij aan het behoud van goed personeel.

#### ***Weergave scholen op vacaturewebsites***

Meesterbaan is een veelgebruikte website om op te solliciteren; hierop worden ook vacatures van

Trinamiek gepubliceerd. De informatie op de pagina's van de 18 Trinamiekscholen was verouderd en is daarom geüpdatet.

### Social media

Social media speelt een steeds belangrijkere rol bij het creëren van een goed (werkgevers)imago. Trinamiek is actief op Facebook, Instagram en LinkedIn. Naast de huidige Trinamiek Instagrampagina is er ook de 'Werken bij Trinamiek' Instagrampagina, wat zorgt voor een extra plek voor arbeidsmarktcommunicatie.

### Campagne

In 2025 hebben we één social media campagne gedaan op Facebook en Instagram in december 2025 en januari 2026 in verband met moeilijk in te vullen vacatures. Deze campagne heeft zeer goed gepresteerd op basis van klikcijfers: in 2025 in totaal 77.989 keer uitgeleverd aan 31.838 unieke personen. Deze personen hebben de advertentie gemiddeld 2,45 keer gezien. Er is in totaal door 1.362 unieke personen 1.664 keer op de advertenties geklikt. De vacature voor onderwijsassistent was het populairst. De meest bereikte doelgroep in deze campagne was vrouwen tussen de 35 en 44 jaar.

Helaas heeft de campagne geen extra sollicitanten opgeleverd. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat men in deze periode niet actief solliciteert. Wel heeft de campagne bijgedragen aan het verhogen van het aantal volgers op social media, wat mogelijk later nog een positief effect kan hebben.

### Cijfers en feiten

In 2025 postte Trinamiek 13 berichten op Facebook, 17 berichten op Instagram (waarvan 9 op de werken bij pagina) en 11 berichten op LinkedIn. We maakten ook dit jaar weer groei door in het aantal volgers.

Platform	Aantal volgers februari 2025	Aantal volgers februari 2026	Groei aantal volgers
Facebook	465	471	+ 6
Instagram Trinamiek	463	542	+ 79
Instagram Werken bij Trinamiek	151	195	+ 44
LinkedIn	942	1050	+ 108

- De berichtgeving over Trinamieks events, de Trinamiekdag en de kerstmarkt, hebben de meeste nieuwe volgers, weergaven en het grootste bereik opgeleverd op de Instagram- en Facebookpagina van Trinamiek.
- Vanaf eind november en in de maand december is zowel op Facebook als op Instagram een piek te zien in het bereik, het aantal weergaven, kijkers en linkklikkers. Dit is naar alle waarschijnlijkheid een gevolg van de lopende social media campagne voor openstaande vacatures en de oproep voor het laagdrempelig koffiedrinken met schoolleiders.
- Op LinkedIn hadden twee berichten opvallend veel betrokkenheid:

- Het welkom heten van nieuwe medewerkers tijdens de startbijeenkomst;
- Trinamiek zet volgende stap naar inclusief onderwijs.

In 2026 werkt Trinamiek verder aan de creatie van een passende social media strategie.

### **Scholen op social media**

Ook hebben we in kaart gebracht of en in hoeverre onze scholen actief zijn op social media. Het advies is om op minstens één platform, Facebook of Instagram, actief te zijn. Dit is relevant voor de arbeidsmarktcommunicatie, de laagdrempelige ouderbetrokkenheid en de vindbaarheid voor nieuwe ouders. Na een oproep hebben twee Trinamiekscholen een social media account aangemaakt: De Tweeklank en De Regenboog. In totaal zijn nu 11 van de 18 scholen op minstens één van de platformen actief. Komend jaar onderzoeken we in hoeverre we de overige scholen kunnen adviseren en/of ondersteunen een social media account aan te maken en beheren.

## **7.4. Toekomstige ontwikkelingen bestuursondersteuning en communicatie**

### **Nieuw koersplan**

In 2026 worden interne communicatiemiddelen ingezet voor het bepalen van de nieuwe reisbestemming voor de nieuwe reisgids. Deze reisgids zal wederom fysiek worden ontworpen. Na het bepalen van de reisbestemming zullen nieuwe passende communicatiemiddelen gecreëerd worden, onder andere voor tijdens de startbijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Ook zullen alle huidige communicatiemiddelen worden doorgelopen en (tekstueel) worden aangepast op basis van de nieuwe reisgids, denk hierbij aan de websites van Trinamiek, het Tri-net, de vacature templates, et cetera.

### **Nieuwe website**

Trinamiek krijgt in 2026 een nieuwe website, waarvoor de voorbereidingen al in 2025 zijn gestart. De website is toe aan een frisse look, passend bij de huidige huisstijl. Het plan is om de vernieuwde website gelijktijdig met het delen van het nieuwe koersplan live te laten gaan, op 6 oktober tijdens Trinamiekdag.

### **Nieuw Tri-net**

Intern is behoefte aan het verbeteren van interne informatievoorziening. Daarom startten we in 2025 met het project voor het creëren van een nieuw Tri-net. In 2026 krijgt dit project een vervolg.

### **Nieuwe foto's**

Iedere vier jaar laten we nieuwe foto's maken voor gebruik door Trinamiek. Dit staat in 2026 wederom op de planning. De foto's slaan we op in een database en gebruiken we voor verschillende doeleinden, zoals arbeidsmarktcommunicatie en interne berichtgeving. Ook worden foto's gemaakt voor bovengenoemde nieuwe/vernieuwde communicatiemiddelen.

## 8. Verantwoording van beleid: financiën

### 8.1. Algemeen

Net als 2024 kenmerkt 2025 zich als een financieel dynamisch jaar, met veranderingen en ontwikkelingen op verschillende vlakken.

#### **Personeel**

Op het personele vlak hebben we in T1-2025 afscheid genomen van de controller. Na zijn vertrek is deze functie een aantal maanden interim ingevuld. En vanaf 1 september 2025 hebben we weer een vaste controller in dienst.

De financiële administratie en personeels- & salarisadministratie is qua bemensing verder op orde en nu we weer een controller in vaste dienst hebben is het team compleet.

#### **Administratieve systemen**

In 2024 is de aanbesteding doorlopen voor de systemen voor de financiële administratie en personeels- en salarisadministratie. De uitkomst van de aanbesteding is dat we vanaf januari 2025 gaan werken met AFAS waarbij Mercedes optreedt als leverancier van AFAS.

De dataconversie vanuit Exact en HR2Day naar AFAS is moeizaam verlopen. Ook de implementatie van het systeem, met name het zorgvuldig inrichten en toetsen van alle processen, bracht de nodige uitdagingen met zich mee. In 2025 hebben we veel tijd besteed aan het controleren en goed zetten van het systeem en de processen.

Uiteindelijk geven we pas in T1 2026 decharge op de conversie en implementatie van het systeem.

#### **Nieuwe accountant**

Ons accountantskantoor is niet gewijzigd, dit blijft Van Ree Accountants. Maar in 2025 krijgen we wel een nieuwe contactpersoon en een nieuw team. De controle op de jaarrekening en bestuursverslag 2024 zijn nog gedaan door de vorige accountant. De interimcontrole is gedaan door de nieuwe accountant en het nieuwe team.

Omdat we voor onszelf meer zekerheid wilden hebben over de inrichting van ons administratiepakket AFAS, ook met het oog op het verlenen van decharge, hebben we tijdens de interimcontrole de nieuwe accountant ook gevraagd om een extra controle uit te voeren op de migratie en implementatie van AFAS. Na de interimcontrole heeft de accountant de bevindingen en aanbevelingen genoteerd in de managementletter. Voor wat betreft de extra controle op de migratie en implementatie van AFAS ziet de accountant geen grote risico's in de inrichting. Wel was er een aantal aanbevelingen.

Alle bevindingen en aanbevelingen uit het accountantsverslag (na de jaarcontrole) en de managementletter (na de interimcontrole) worden opgepakt.

## 8.2. Doelen en resultaten

Exploitatieoverzicht						
	Realisatie	Begroot	Verschil R-/-B	Realisatie	Begroot	
	2025	2025	2025	2024	2024	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>3 Inkomsten</b>						
3.1 Rijksbijdragen	€ 35.752	€ 35.044	€ 708	€ 33.548	€ 32.751	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	€ 145	€ 29	€ 116	€ 56	€ 3	
3.5 Overige baten	€ 421	€ 453	€ -32	€ 320	€ 234	
<b>Totaal: 3 Inkomsten</b>	<b>€ 36.318</b>	<b>€ 35.526</b>	<b>€ 792</b>	<b>€ 33.924</b>	<b>€ 32.988</b>	
<b>4 Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	€ 32.486	€ 31.314	€ 1.172	€ 31.380	€ 29.784	
4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa	€ 739	€ 821	€ -82	€ 795	€ 817	
4.3 Huisvestingslasten	€ 2.020	€ 1.920	€ 100	€ 2.085	€ 1.945	
4.4 Overige lasten	€ 2.553	€ 3.008	€ -455	€ 2.653	€ 2.196	
<b>Totaal: 4 Lasten</b>	<b>€ 37.798</b>	<b>€ 37.063</b>	<b>€ 735</b>	<b>€ 36.913</b>	<b>€ 34.742</b>	
<b>6 Buitengewone bedrijfsvoering</b>						
6.1 Financiële baten	€ 128	€ 135	€ -7	€ 130	€ -	
6.2 Financiële lasten	€ 7	€ 4	€ 3	€ 7	€ 4	
<b>Totaal: 6 Buitengewone bedrijfsvoering</b>	<b>€ 121</b>	<b>€ 131</b>	<b>€ -10</b>	<b>€ 123</b>	<b>€ -4</b>	
<b>Resultaat</b>	<b>€ -1.359</b>	<b>€ -1.406</b>	<b>€ 47</b>	<b>€ -2.866</b>	<b>€ -1.758</b>	

2025 was begroot op een negatief resultaat van € 1.406.420. In dit begrote negatieve resultaat zitten een aantal bewuste en beleidsrijke keuzes verpakt zoals:

- De besteding van de laatste NPO middelen op de scholen; ten laste van de NPO bestemmingsreserve ad € 630.000.
- Formatie van conciërges en administratief medewerkers in de collectieve begroting extra; ten laste van de algemene reserve € 300.000 (en in 2026 nog € 150.000)
- Budget voor de 2-daagse voor scholen, € 300 per medewerker gedurende de reisgids periode, ten laste van de algemene reserve ad € 135.000.
- Overig resterend verlies, ten laste van de algemene reserve € 341.420.

Het gerealiseerde resultaat van 2025 bedraagt negatief € 1.359.371. De bovengenoemde inzet op bepaalde bestedingen is gehaald. En het totale resultaat is binnen de begroting gebleven. Onze conclusie is dus dat we het jaar 2025 met succes hebben afgerond.

## 8.3. Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De begroting 2025 en meerjarenbegroting 2026-2029 bestaat uit verschillende deelbegrotingen:

- 18 school begrotingen
- bovenschoolse begroting en gezamenlijke activiteiten:
  - afdeling Bestuur en Toezicht
  - afdeling Servicebureau
  - afdeling Huisvesting en ICT
  - afdeling Onderwijs en Kwaliteit
  - Opleiden en Ontwikkelen
  - Onderwijs Expertise Centrum

- Vervangingen
- Interventiebudget

Er is per organisatieonderdeel begroot. De schooldirecteuren worden hierbij begeleid door de collega's op het Servicebureau. Alle individuele schoolbegrotingen worden samen met de collectieve begroting geconsolideerd tot één stichtingsbegroting.

Beleidskeuzes die zijn gemaakt, zijn verwerkt in de betreffende onderdelen van de begroting.

#### **8.4. Allocatie van middelen**

Trinamiek hanteert het allocatiemodel voor de toewijzing van de uit de bekostiging ontvangen middelen. Dit betekent in de praktijk dat het bestuur beschikt over de totale bekostiging en deze toebedeelt aan de scholen en overige organisatieonderdelen op basis van het strategische beleidsplan, het financiële beleidsplan en het allocatiebeleid. Hierbij ligt de focus van de inzet van financiële middelen op de kwaliteit van pedagogisch en didactisch handelen, zoals is beschreven in strategische doelen.

Trinamiek hanteert voor de allocatie onderstaande uitgangspunten:

- Trinamiek ontvangt op stichtingsniveau per school op basis van het aantal leerlingen in jaar T-1 de bekostiging. Dit is het landelijke beleid van het Ministerie van OCW.
- Van de op stichtingsniveau ontvangen bekostiging wordt bepaald hoeveel budget voor bovenschoolse activiteiten en de activiteiten van het servicebureau nodig is. In de bovenschoolse activiteiten zijn de lasten opgenomen van vervanging bij verzuim, personele regelingen (zoals generatiepact, ouderschapsverlof, duurzame inzetbaarheid) gezamenlijke ICT-kosten, kosten Trinamiek Academie en zij-instromers en opstroomers, groot onderhoud op het gebied van huisvesting en onderwijs en kwaliteit. Dit budget wordt ten laste gebracht van de voor de bekostiging van de school beschikbare middelen op basis van het aantal leerlingen en een vaste voet als verdeelsleutel.

#### **8.5. Investeringsbeleid**

Het beleid is dat iedere school de benodigde investeringen opneemt in de schoolbegroting. Per school is iedere directeur verantwoordelijk voor het maken van een goede investeringsbegroting. Hierbij wordt rekening gehouden met afschrijvingstermijnen en vanzelfsprekend met het noodzakelijkheidsprincipe. Dit betreft zaken zoals ICT-middelen (bijvoorbeeld chromebooks en touchscreens), leermiddelen en meubilair. Collectieve investeringen worden in de bovenschoolse begroting opgenomen. Al deze investeringsbegrotingen vormen samen de totale investeringsbegroting.

#### **8.6. Treasury**

Binnen Trinamiek wordt gewerkt met een treasurystatuut en een procuratieschema. Het treasurystatuut is in 2024 geüpdatet.

Trinamiek houdt zich aan de richtlijnen Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In het treasurystatuut is bepaald dat Trinamiek er op is gericht een goed rendement te behalen, waarbij zekerheid en liquiditeit voorop staan en duurzaamheid belangrijk is. Trinamiek heeft in 2025 geen

beleggingen en geen langlopende leningen. In het treasurystatuut is opgenomen dat als Trinamiek belegt en/of beleent met publieke middelen en overige middelen dan doen we dat risicomijdend.

Per medio september 2024 wordt gebruikgemaakt van schatkistbankieren, een faciliteit van het Ministerie van Financiën. Hierdoor wordt een hogere rente gegenereerd dan bij de commerciële banken, wordt het risico op negatieve rente weggenomen en wordt het operationele proces rondom het betalingsverkeer eenvoudiger. De Rabobank blijft de huisbankier van Trinamiek. Er zijn geen gelden belegt en Trinamiek maakt geen gebruik van financiële instrumenten zoals renteswaps.

Trinamiek verwacht geen wijzigingen in haar financieringsstructuur. Uit het kasstroomoverzicht en de liquiditeitsindicator blijkt dat Trinamiek de komende jaren voldoende liquide middelen heeft om aan haar verplichtingen te voldoen.

### **8.7. Planning- en controlcyclus**

De planning- en control cyclus volgt de prognose- en begrotingsgesprekken met de directeuren.

- In april/mei wordt de kaderbrief opgesteld. In de kaderbrief wordt het financiële kader bepaald voor de komende begroting.
- In oktober/november stellen de scholen hun begroting op voor het komende kalenderjaar
- In 2025 is per tertiaal gerapporteerd over de cijfers en de prognose.
- Tijdens de T1-gesprekken zijn met de scholen gesprekken gevoerd over de omvang van de formatie, en daar waar nodig bijgestuurd.
- De T2 gesprekken waren een combinatie van rapportage T1 en T2, en prognose van heel 2025 en de begroting voor 2026. Ook tijdens deze gesprekken is, daar waar nodig, bijgestuurd op de uitgaven en de formatie.

### **8.8. Toekomstige ontwikkelingen**

#### **Ontwikkeling financieel**

Trinamiek is financieel gezond en voldoet aan de eisen en verwachtingen van de organisatie en de stakeholders. In de komende paragrafen over meerjarenbegroting en meerjarenbegroting-balans is de ontwikkeling in de tijd geduid.

De jaren 2023, 2024 en 2025 hebben we bewust negatief begroot en negatief afgesloten. Dit heeft ervoor gezorgd dat ons bovenmatig eigen vermogen is afgenomen. We hebben het geld geïnvesteerd in het onderwijs op die plekken waar dat nodig was.

Het is hard gegaan. We zien dat het eigen vermogen is gedaald net iets onder onze risico-exposure. Daarom begroten we de komende jaren sluitend op € 0 of hoger.

De begroting 2026 kent nog één beleidskeuze die ervoor zorgt dat er nog een negatieve begroting ligt (formatie van conciërges en administratief medewerkers, ten laste van de algemene reserves, ad €150.000). De rest van de begroting is sluitend op € 0,-. De jaren daarna begroten we ook sluitend op €0,- of hoger. Een sluitende begroting geldt ook voor ieder organisatieonderdeel (iedere deelbegroting en school).

Samen met de schooldirecteuren hebben we veel aandacht besteed en gesprekken gevoerd over het ontwerp van de school (d.w.z.: het aantal leerlingen, het aantal klassen, en de omvang van de

formatie, dat passend is bij de school en ook financieel passend moet zijn). Vaak is dit een lastige puzzel omdat de tijd van extra middelen zoals NPO-bekostiging en subsidie-Basisvaardigheden steeds meer achter ons ligt en daar niet direct extra bekostiging voor terug is gekomen. Toch zorgen we er steeds voor dat we het onderwijs organiseren binnen de beschikbare middelen die we hebben.

### **Ontwikkeling stichtingsvermogen**

2025 sluiten we af met een negatief resultaat, waardoor het stichtingsvermogen verder afneemt. Een bewuste keuze. En om vanaf 2026 en verder weer positief te begroten is ook een bewuste keuze. We sturen aan op financieel stabiele jaren waarbij het stichtingsvermogen binnen een gezonde bandbreedte blijft; niet te hoog en niet te laag.

### **Ontwikkeling leerlingaantal**

De verwachting is dat Trinamiek in zijn totaliteit de komende jaren zal blijven groeien. Per school volgen we de ontwikkeling van het leerlingaantal en kijken we hoe we hierin kunnen meebewegen.

Binnen Trinamiek, maar ook in verschillende wijken in IJsselstein en Nieuwegein (dus bij onze collega besturen) zijn ook scholen met een te laag leerlingaantal. Op die plekken ontstaat de vraag hoelang dit kan worden volgehouden of dat er misschien kleine scholen moeten worden samengevoegd, verplaatst of opgeheven. De zogenaamde voorzieningenplanning heeft onze aandacht en hierover zijn wij ook in gesprek met de andere besturen en gemeenten.

### **Kaderbrief en allocatie**

De kaderbrief is een belangrijk onderdeel van onze Planning- en Control-cyclus. Ieder jaar schrijven we de kaderbrief voorafgaand aan de nieuwe begroting. In de kaderbrief geeft het bestuur aan binnen welke kaders de begroting wordt opgesteld en welke keuzes daarin worden gemaakt. Ook geeft de kaderbrief een duidelijk beeld van het begrotingsproces en de planning. Het zorgt voor verdere voorspelbaarheid en eenduidigheid in het begroten over de jaren heen. In de maanden april/mei 2026 schrijven wij de volgende kaderbrief.

Allocatie van middelen betreft meer dan de verdeling van geld. Het omvat het doelmatig en transparant inzetten van alle beschikbare middelen en het efficiënt organiseren van de bedrijfsvoering, zodat alle middelen optimaal bijdragen aan de onderwijskwaliteit en de realisatie van de strategische doelstellingen.

Vanaf 2026 hebben we twee punten gewijzigd in de allocatie:

- Alle directeuren zijn opgenomen in de collectieve begroting bij Bestuur en Toezicht. Per school is bepaald hoeveel fte directie er nodig is. En dit bedrag wordt in de allocatie per school doorbelast.
- Het budget dat per school beschikbaar is voor vervanging is toegekend aan iedere schoolbegroting. Hierdoor heeft iedere school hier meer zicht en sturing op.

Wijzigingen in de kaderbrief en/of in de allocatie worden altijd afgestemd met de Advieskring Bedrijfsvoering en de Trinamiekring.

## 9. Continuïteitsparagraaf

### 9.1. Rapportage aanwezig en werking interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)

In 2024 is een uitgebreide risicoanalyse opgesteld. Door een groep met verschillende expertises vanuit de Advieskring Bedrijfsvoering, de Werkring Servicebureau, en de Trinamiekring zijn de risico's en de beheersmaatregelen in kaart gebracht.

Voor een inhoudelijke opsomming van alle risico's en de beheersmaatregelen verwijzen wij naar het [rapport](#) hiervan. In de risicoanalyse is de omvang van het totale risico gekwantificeerd in een kans en impact, en uitgedrukt in een risico-exposure. De in 2024 bepaalde risico-exposure is bepaald op € 2.910.700,-.

De aanwezige risico's, de risicoanalyse, en de beheersmaatregelen worden periodiek besproken in de overleggen van het Advieskring Bestuur, ten minste een keer per jaar bij het opstellen van de kaderbrief. Maar ook tussentijds kunnen nieuwe risico's worden besproken. Op basis van een risicoanalyse maken we een inschatting van de kans en impact ervan. Daarnaast bepalen we in hoeverre er voldoende beheersmaatregelen zijn getroffen. Nieuwe risico's worden daarna opgenomen in de totale risicoanalyse.

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

Belangrijkste risico's die we in dit verslagjaar zien, zijn: verzuim, onvoldoende gekwalificeerd personeel kunnen vinden, waardoor er meer en duurder tijdelijk personeel ingezet moet worden. Ook is ongelijkmatige verdeling van medewerkers over de scholen (overformatie vs onderformatie) een risico. We blijven sterk inzetten op goed werkgeverschap om dit risico te beperken. Ook informatiebeveiliging en de sterke opkomst van AI en zien we als een risico voor onderwijs en bedrijfsvoering, terwijl het ook een kans is. We blijven investeren in werken aan volwassenheidsniveau drie van het Normenkader IBP. Ontwikkelingen in de huisvesting zien we ook als een risico, onder meer door vertragingen in (ver-)nieuwbouw waardoor er langer en groter onderhoud aan bestaande gebouwen nodig is, dat niet voorzien is.

### 9.3. Informatiebeveiliging en privacy (ibp) (B3)

Bij elk beveiligingsincident / datalek nemen we zo snel mogelijk actie, in overleg met onze Privacy Officer en Functionaris Gegevensbescherming. Jaarlijks evalueren we alle incidenten om te kijken of we voldoende structurele maatregelen hebben genomen en om te kijken of we nog lering kunnen trekken uit de incidenten om deze in de toekomst te kunnen voorkomen of verminderen. Zie voor meer informatie het jaarverslag van de Functionaris Gegevensbescherming.

## 10. Verantwoording van de financiën

### 10.1. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief: leerlingen

De teldatum van 1 februari 2024 is de basis voor de bekostiging van het kalenderjaar 2025. In onderstaande tabel is het aantal leerlingen zowel van de realisatie als ook het begrote aantal weergegeven.

Op basis van de prognoses op schoolniveau zien we een stijging in het totaal aantal leerlingen in de meerjarenbegroting. Vanaf 2025 (teldatum 1-2-2024) stijgt het aantal leerlingen door groei bij een aantal scholen.

#### Leerlingen (teldatum 1 februari)

Leerlingen	Vorig jaar (T-1) 1--2-2024  (bekostiging voor 2025)	Prognose (T) 1-2-2025  (bekostiging voor 2026)	Verslagjaar (T) 1-2-2025  (bekostiging voor 2026)	Prognose T+1 1-2-2026  (bekostiging voor 2027)	Prognose T+2 1-2-2027  (bekostiging voor 2028)	Prognose T+3 1-2-2028  (bekostiging voor 2029)
Aantal leerlingen basisonderwijs	4.104	4.168	4.115	4.182	4.206	4.257
Aantal leerlingen SBO	125	130	143	150	135	135
<b>Totaal</b>	<b>4.229</b>	<b>4.298</b>	<b>4.258</b>	<b>4.332</b>	<b>4.341</b>	<b>4.392</b>

### 10.2. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief: fte's

#### FTE (peildatum 31 december)

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1) 2024	Verslagjaar (T) 2025	Begroting T+1 2026	Begroting T+2 2027	Begroting T+3 2028
Bestuur/ management	16,79	15,65	16,90	16,90	16,90
Personeel primair proces/ docerend personeel (OP)	229,99	231,94	228,34	224,31	223,09
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers (OOP)	70,84	70,79	61,04	58,28	58,11
<b>Totaal</b>	<b>317,61</b>	<b>318,38</b>	<b>306,28</b>	<b>299,49</b>	<b>298,10</b>

Het totale aantal fte daalt doordat scholen steeds meer terugsturen naar een passende formatie, en doordat de inkomsten zich steeds meer beperken tot alleen de bekostiging. Extra middelen zoals NPO-bekostiging en subsidie-Basisvaardigheden zijn eindigen.

### 10.3. Staat van baten en lasten en balans

#### Staat van baten en lasten

bedragen x € 1.000,-	(T-1) 2024	Begroting verslagjaar (T) 2025	Realisatie verslagjaar (T) 2025	T+1 2026	T+2 2027	T+3 2028	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
<b>BATEN</b>								
Rijksbijdragen	33.548	35.044	35.755	37.097	37.402	37.402	711	2.207
Overige overheidsbijdragen en subsidies	57	29	145	54	53	53	116	88
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige baten	320	453	421	347	344	331	-32	101
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>33.925</b>	<b>35.526</b>	<b>36.321</b>	<b>37.498</b>	<b>37.799</b>	<b>37.786</b>	<b>795</b>	<b>2.396</b>
<b>LASTEN</b>								
Personeelslasten	31.380	31.314	32.486	32.442	32.028	32.245	1.175	1.106
Afschrijvingen	796	821	739	802	805	870	-82	-57
Huisvestingslasten	2.085	1.920	2.021	2.025	2.049	2.064	100	-64
Overige lasten	2.653	3.008	2.556	2.582	2.413	2.327	-452	-97
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>36.914</b>	<b>37.063</b>	<b>37.802</b>	<b>37.851</b>	<b>37.295</b>	<b>37.506</b>	<b>738</b>	<b>887</b>
<b>SALDO</b>								
Saldo baten en lasten	-2.989	-1.537	-1.480	-353	792	280	57	1.509
Saldo financiële baten en lasten	123	131	121	44	-7	-7	-10	-2
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>- 2.866</b>	<b>-1.406</b>	<b>-1.359</b>	<b>-309</b>	<b>785</b>	<b>273</b>	<b>47</b>	<b>1.507</b>

#### Verschillen tussen het resultaat 2025 en de begroting 2025

- De rijksbekostiging is per saldo € 711.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een extra indexatie van de bekostiging (+ € 341), extra middelen die we hebben ontvangen vanuit de onderwijsregio (+ 203k) en extra ontvangen groeibekostiging (+ 116k)
- De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn € 116.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere inkomsten vanuit de SPUK subsidie en de subsidie van de gemeente Nieuwegein.
- De hogere loonkosten (€ 1.175 hoger dan begroot) worden veroorzaakt door de hogere lasten uit de nieuwe cao, en door op sommige scholen nog een te grote formatie (306 begroot, 318 gerealiseerd). Daarnaast hebben we ook ruim 500k meer moeten doteren aan voorzieningen voor ww-kosten en voorziening voor langdurig ziekteverzuim.
- In de overige lasten zijn begroot voor projecten, zoals voor de subsidie Basisvaardigheden. De realisatie van deze kosten zit in onder andere leermiddelen en in personele lasten.

#### Verschillen tussen het resultaat 2025 en het resultaat van 2024

- De rijksbijdragen van 2025 zijn € 2.207k hoger dan in 2024. Dit komt onder andere door indexatie van de bekostiging.

#### Balans in meerjarig perspectief

bedragen x € 1.000,-	Realisatie vorig jaar (T-1) 2024	Realisatie verslagjaar (T) 2025	Begroting T+1 2026	Begroting T+2 2027	Begroting T+3 2028
<b>ACTIVA</b>					
VASTE ACITVA					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	4.702	5.131	5.190	4.842	5.018
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	4.702	5.131	5.190	4.842	5.018
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	0	0	0	0	0
Vorderingen	973	836	836	836	836
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	6.005	5.974	4.770	5.903	6.000
Totaal vlottende activa	6.978	5.974	5.606	6.739	6.836
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>11.680</b>	<b>11.105</b>	<b>10.796</b>	<b>11.581</b>	<b>11.854</b>
<b>PASSIVA</b>					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve publiek	3.350	2.512	2.203	2.988	3.261
Bestemmingsreserves en fondsen publiek	531	0	0	0	0
Reserves en fondsen privaat	192	201	201	201	201
Totaal eigen vermogen	4.073	2.714	2.404	3.189	3.462
VOORZIENINGEN	3.767	4.164	4.164	4.164	4.164
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	3.840	4.228	4.228	4.228	4.228
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>11.680</b>	<b>11.105</b>	<b>10.796</b>	<b>11.581</b>	<b>11.854</b>

In de meerjarenbalans is per regel de cijfers per eind 2025 nu definitief, conform de jaarrekening. De jaren daarna zijn doorgerekend volgens de mutaties in de laatste meerjarenbegroting.

#### **Toelichting op de meerjarenbalans 2025 t/m 2028**

Omdat we de komende jaren aansturen op een stabiele begroting is de verwachting dat ook de balans redelijk stabiel zal blijven. Op een wat langere termijn verwachten we dat het eigen vermogen iets zal stijgen door positieve resultaten. De beschikbare liquide middelen zullen dan ook mee stijgen.

## 10.4. Financiële positie

### Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1) 2024	Realisatie Verslagjaar (T) 2025	Begroting T+1 2026	Begroting T+2 2027	Begroting T+3 2028	Signaleringswaarde
<b>Solvabiliteit 2</b> (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	0,67	0,62	0,61	0,63	0,64	Ondergrens: < 0,3
<b>Weerstandsvermogen</b> Eigen vermogen/ totale baten (incl. financiële baten)	0,12	0,07	0,06	0,08	0,09	Ondergrens: < 0,05
<b>Liquiditeit</b> Vlottende activa/ Kortlopende schulden	1,82	1,41	1,33	1,59	1,62	Ondergrens: 1,5 (bij totale baten onder €3 mln.), 1,0 (bij totale baten tussen €3 mln. en €12 mln.), 0,75 (bij totale baten tussen €12 mln. en €25 mln.) 0,5 (bij totale baten boven €25 mln.)
<b>Rentabiliteit</b> Resultaat/ totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-0,08	-0,04	-0,01	0,02	0,01	Afhankelijk van de financiële positie
<b>Reservepositie</b> o.b.v. signaleringswaarde OCW (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek Eigen vermogen)/ totale baten	0,65	0,38	0,33	0,47	0,50	Bovengrens: > 0

### Toelichting op de financiële positie

De financiële positie van Trinamiek is gezond. Er zijn geen bovenmatige reserves en dat betekent dat de middelen ook worden besteed aan datgene waar zij voor bedoeld zijn; het onderwijs.

Onze liquiditeitsratio is goed omdat we ook weinig kortlopende schulden hebben.

De komende jaren begroten we licht positief. Hiermee willen we de ratio's en signaleringswaarde iets laten toenemen.

## 10.5. Ondertekening door de bestuurder

Cornelie Kool, bestuurder

Handtekening:

IJsselstein, 7 mei 2026

## 11. Jaarverslag van de Raad van Toezicht

### 11.1. Inleiding

Voor dit jaarverslag hebben we gebruik gemaakt van de [handreiking-het-jaarverslag-van-raden-van-toezicht-2025.pdf](#) van VTO3 vereniging van toezichthouders voor kinderopvang, funderend onderwijs en beroepsonderwijs.

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is een essentieel middel voor professionele en transparante governance. Het geeft inzicht in de wijze waarop de raad haar verantwoordelijkheden heeft ingevuld, welke afwegingen zijn gemaakt en op welke wijze zij heeft toegezien op het functioneren van bestuur en organisatie. Daarmee ondersteunt het jaarverslag zowel interne als publieke verantwoording. Het jaarverslag vervult verschillende functies:

1. Verantwoording afleggen over het toezicht: toelichten hoe het toezicht is georganiseerd, uitgevoerd en geëvalueerd en welke onderwerpen in het verslagjaar centraal stonden.
2. Transparantie bieden aan belanghebbenden: inzicht geven in de werkwijze van de raad, de gemaakte keuzes en de wijze waarop publieke belangen en middelen zijn bewaakt.
3. Maatschappelijke legitimiteit en aanspreekbaarheid versterken: zichtbaar maken dat de raad onafhankelijk en zorgvuldig opereert, welke normen zijn gehanteerd en hoe belanghebbenden kunnen zien op welke wijze toezicht is gehouden.
4. Uitleg geven over rolinvulling en professionalisering: beschrijven hoe de raad verschillende rollen vervult en hoe leden werken aan deskundigheidsbevordering en kwaliteitsontwikkeling, inclusief de inzichten en verbeteraanpak die voortkomen uit evaluaties en de samenwerking met het bestuur.

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht laat zien hoe de interne oordeelsvorming tot stand is gekomen en hoe deze op transparante wijze wordt gedeeld met de buitenwereld.

In het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Trinamiek kijkt de RvT terug op het afgelopen jaar. De bedoeling van het jaarverslag is inzicht geven in de samenstelling, werkwijze, professionalisering en activiteiten van de raad. Het jaarverslag wordt onderdeel van het bestuursverslag 2025 van Trinamiek. We volgen de indeling van het format van VTO3, met in H2 de maatschappelijke verantwoordelijkheid, in H3 visie en kaders van het toezicht en in H4 samenstelling en organisatie. Deze zijn voor Trinamiek vastgelegd in het Handboek Governance. In H5 volgen de werkzaamheden van de rvt, gevolgd door in H6 de evaluatie en professionalisering en tot slot in H7 de toepassing van de Code Goed Toezicht.

### 11.2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

In 2025 hebben de minister en de inspectie de volgende maatschappelijke opgaven als prioriteit aangegeven.

#### 1. Focus op de Kern: De 'Standaard Basisvaardigheden' (OP0)

Voor 2025 is de meest prominente maatschappelijke opgave het stoppen van de dalende trend in de basisvaardigheden.

- **De Opgave:** Scholen moeten aantoonbaar focussen op taal, lezen, rekenen en burgerschap.

Dit is niet langer vrijblijvend; per **1 augustus 2025** treedt de nieuwe **Standaard Basisvaardigheden (OPO)** in werking binnen het Onderzoekskader van de Inspectie.

- **Inspectieperspectief:** Wij gaan in 2025 deze standaard expliciet beoordelen. Een school kan niet langer 'voldoende' scoren als de resultaten op basisvaardigheden onder de maat zijn, ongeacht hoe goed de sociale sfeer of het brede aanbod is.

## 2. Sociale Veiligheid en Burgerschap

Gezien de toenemende maatschappelijke polarisatie die de klas in komt, is de opgave voor 2025 om van de school een veilige oefenplaats te maken.

- **De Opgave:** Het borgen van een sociaal veilige omgeving en het bieden van doelgericht burgerschapsonderwijs.
- **Beleidsadvies OCW:** In 2025 wordt de herziene wetgeving rondom de burgerschapsopdracht strikter nageleefd. Er is extra aandacht voor de preventie van antisemitisme en moslimdiscriminatie, waarbij de school een neutrale, veilige haven moet zijn. De Inspectie intensiveert in 2025 de reactieve onderzoeken na signalen van onveiligheid.

## 3. Kansengelijkheid via Passend Onderwijs

In 2025 moet de positie van de leerling en ouder in het passend onderwijs substantieel verbeteren, met als doel het verkleinen van de kansenwaarschijnlijkheid door barrières in de toegang tot extra ondersteuning weg te nemen.

- **De Opgave:** Het implementeren van de wet '**Versterking positie ouders en leerlingen**'. Per 1 augustus 2025 moeten scholen het ondersteuningsaanbod verplicht opnemen in de schoolgids (ter vervanging van het SOP) en hebben leerlingen **hoorrecht** over hun eigen ontwikkelingsperspectief.

## 4. Regionale Aanpak Lerarentekort (Onderwijsregio's)

De maatschappelijke opgave is om het tekort niet langer als individuele school, maar als regio op te lossen.

- **De Opgave:** In 2025 moeten de **onderwijsregio's** (samenwerking tussen besturen en opleidingen) volwassen zijn. De opdracht is het verhogen van de zij-instroom en het drastisch verlagen van de uitstroom van startende leraren. De minister stelt in 2025 aanzienlijke middelen beschikbaar via de nieuwe menukaart voor basisvaardigheden en de regeling voor onderwijsregio's.

Deze opgaven zijn onderdeel geweest van de Tertiaalrapportages van de bestuurder aan de RvT en zijn als zodanig in de verschillende overleggen aan de orde gekomen, besproken en waar relevant meegewogen in de besluitvorming.

### 11.3. Visie en Kaders

#### **Toezichtvisie**

##### ***Algemeen***

De raad van toezicht houdt op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op de algemene gang van zaken binnen Trinamiek en het college van bestuur in het bijzonder. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de raad dit toezicht vanuit haar eigen positie en taak wenst uit te oefenen. In de visie op toezicht geeft de raad onder andere aan wat zij belangrijk vindt in de uitoefening van haar toezichtstaak, wat zij onder goed toezicht verstaat, waarom zij toezicht houdt en wat zij daarmee wil bereiken.

##### ***Toezichtvisie***

De kernwaarden van Trinamiek geven richting aan het handelen van ons als raad van toezicht. Wij zijn ons iedere dag bewust van onze maatschappelijke opdracht dat het uitmaakt wat we doen en laten, omdat we door ons handelen verschil maken voor kinderen. Wij streven naar een inclusieve en diverse organisatie waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Ons handelen staat in het teken van partnerschap, waarbij ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Dat betekent dat wij niet alleen volgend zijn, maar ons ook proactief opstellen. De raad functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van Trinamiek worden vertaald naar een eigentijdse kwaliteit van onderwijs. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. Wij hebben nadrukkelijk gekozen voor een proactieve rol in de organisatie, met nadruk op het regelmatig monitoren van de onderwijskwaliteit en de doelmatigheid van de bestedingen. Dit doen wij met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het college van bestuur als bevoegd gezag. Daarbij bevordert en ondersteunt de raad vooral dat het college van bestuur zelf zo goed mogelijk in control blijft.

##### ***Uitgangspunten voor goed toezicht***

De zeven principes uit Code Goed Toezicht (VTOI-NVTK, 2021) geven richting aan de wijze waarop de raad haar toezicht vorm en inhoud geeft. De vertaling van deze principes en de invulling daarvan wordt door de raad actief nageleefd en uitgedragen, binnen en buiten de organisatie. Daarmee neemt de raad verantwoordelijkheid, geeft het goede voorbeeld en is ook aanspreekbaar.

##### ***1. Legitimiteit en compliance***

De raad van toezicht handelt overeenkomstig de wet- en regelgeving die van toepassing is en werkt conform de code goed toezicht. De raad ziet erop toe dat wordt gewerkt conform de code goed bestuur. De raad werkt in goed samenspel met de GMR en het bestuur, in de zogenaamde governance-driehoek.

##### ***2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid***

De raad van toezicht erkent het belang van een inclusieve en diverse organisatie in zowel de samenstelling van het personeelsbestand als haar eigen samenstelling. De invulling en de

werkwijze van het interne toezicht van de raad beweegt mee met de maatschappelijke tijdsgeest. De raad kijkt door de ogen van de samenleving en in het bijzonder de leerlingen en hun ouders

Met de gezamenlijke toezichtvisie wordt de maatschappelijke opdracht inzichtelijk gemaakt. Het toezichtkader sluit aan bij deze toezichtvisie en is met de toezichtthema's en de bijbehorende afspraken een nadere concretisering ervan.

### *3. Integriteit*

De raad van toezicht speelt een cruciale rol bij de vormgeving van integriteit binnen alle lagen van de organisatie. De raad doet dit door het actief bevorderen van een cultuur waarin ethisch handelen en transparantie centraal staan. Zij geeft daarbij zelf het goede voorbeeld door aantoonbaar integer en onafhankelijk te handelen.

### *4. Transparantie en openheid*

Goed toezicht staat voor openheid en transparantie. De raad van toezicht geeft inzicht in haar werkwijze, legt deze vast in het Handboek Governance Bestuur en Toezicht en maakt deze openbaar via de website en het jaarverslag. Zij werkt vanuit de waarden, vertrouwen en veiligheid en is open over eigen procedures en hoe besluiten tot stand komen.

### *5. Interne en externe verbinding*

De raad van toezicht zorgt voor verbinding met de interne en de externe omgeving en neemt zelf actief stappen om informatie te vergaren. Dit doet zij door ontmoetingen met de diverse gremia zoals de scholen, de GMR, de directeuren en de beleidsadviseurs en ook door zichtbaar en benaderbaar te zijn voor de betrokkenen en belanghebbenden binnen en buiten Trinamiek.

### *6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen*

De raad van toezicht gaat niet 'op de stoel van het college van bestuur zitten' en vertoont rolvast gedrag, ook als het gaat om het innemen van de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord, netwerker). De raad reflecteert continu op het eigen handelen, evalueert dit en stelt indien nodig bij.

### *7. Verantwoording*

De raad van toezicht draagt zorg voor een heldere verantwoording over de werkzaamheden en de wijze waarop zij in de praktijk vorm geeft aan goed toezicht. Zij verantwoordt zich zowel intern als extern door daar onder andere over te rapporteren in het jaarverslag en op de website van Trinamiek.

### **Wijzigingen**

De toezichtvisie is het afgelopen jaar niet aangepast, omdat daar geen aanleiding toe was.

### **Toepassing van de visie op de activiteiten van de Raad**

Bij het plannen van de activiteiten houdt de Raad rekening met de uitgangspunten voor goed toezicht.

## 11.4. Toezichtkader Trinamiek - Handboek Governance

Het toezichtskader van Trinamiek is vastgelegd in het Handboek Governance. De raad van toezicht is in het algemeen belast met het toezicht op het functioneren van de organisatie en in het bijzonder op het functioneren van het college van bestuur. De raad van toezicht bewaakt de missie, de realisatie van de strategische koers en de continuïteit van Trinamiek. De raad bevordert en bewaakt tevens de kwaliteit van het onderwijs (en borging van het stelsel van kwaliteitszorg), de financial control en goed werkgeverschap. Daarnaast draagt zij zorg voor betrokkenheid met en van de interne en externe omgeving. Dit doet zij in een goed samenspel met het bestuur en de GMR.

Het toezicht is gebaseerd op de van toepassing zijnde bepalingen in de Wet op het primair Onderwijs (WPO) en de Wet op Expertise Centra (WEC).

In dit toezichtkader willen we vorm en inhoud geven aan deze rol en aangeven welke eisen gesteld worden aan de handelingen van het college van bestuur zonder in haar bevoegdheid te treden. Daarbij hanteren we de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs (PO-raad) en de Code Goed Toezicht (VTOI-NVTK), de statuten van de stichting en het reglement van de raad van toezicht als uitgangspunt.

### A. Toezicht op visie, strategie en beleid

#### De raad van toezicht ziet erop toe dat:

- het college van bestuur een heldere meerjarenvisie ontwikkelt, gericht op het belang en de maatschappelijke opdracht van de stichting en aangepast aan actuele ontwikkelingen;
- het college van bestuur zorgt voor breed gedragen strategie en beleid, dat tot stand komt in dialoog met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie;
- het college van bestuur de visie weet te vertalen in een strategisch kader, kwaliteitsdoelen en concreet beleid;
- het college van bestuur de strategische koers en ambities uitdraagt in woord en daad en in de organisatie weet in te bedden;
- het college van bestuur de vastgelegde visie en koers als leidend hanteert bij de strategische keuzes en realisatie op het gebied van het financieel management, strategisch personeelsbeleid, huisvesting en andere aspecten van de bedrijfsvoering.

### B. Toezicht op de kwaliteit van het onderwijs

#### De raad van toezicht ziet erop toe dat:

- de kwaliteit en effectiviteit van de onderwijsprocessen en -opbrengsten op de scholen op orde zijn, dat wil zeggen dat scholen minimaal het basisarrangement van de inspectie toegekend krijgen;
- de focus ligt op continue kwaliteitsbewaking met behulp van een cyclisch kwaliteitssysteem;
- de scholen voldoen aan de eigen kwaliteitsnormen/ ambities van Trinamiek zoals vastgelegd in de schoolplannen en de strategische koers van Trinamiek;
- onderwijsdoelstellingen zoals beschreven in de strategische koers gerealiseerd worden.

### C. Toezicht op werkgeverschap en professionaliteit van de organisatie

**De raad van toezicht ziet erop toe dat:**

- het college van bestuur een heldere visie heeft op goed werkgeverschap en op de professionele ontwikkeling van medewerkers en deze visie vertaald in personeelsbeleid.
- het college van bestuur ervoor zorgt dat medewerkers zich professioneel ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie en de strategische doelstellingen van de organisatie.
- het college van bestuur leiderschap toont door sturing te geven aan de uitvoering van strategisch personeelsbeleid en een professionele cultuur binnen de organisatie bevordert, gericht op voortdurende professionalisering en onderlinge samenwerking.
- het college van bestuur zich inzet voor het goed functioneren en de doorlopende professionalisering van de medezeggenschapsorganen en de betrokkenheid van ouders en personeel bij de school stimuleert.

**D. Toezicht op bedrijfsvoering, financiën en continuïteit**

**De raad van toezicht ziet erop toe dat:**

- de continuïteit van de organisatie geborgd is -de financiële basis en bedrijfsvoering op orde zijn en de beschikbare middelen effectief en op verantwoorde wijze worden ingezet;
- er sprake is van rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie (conform wet- en regelgeving, eigen interne reglementen en afspraken)

**E. Innovatie, ondernemerschap, partnerschap en samenwerkingen**

**De raad van toezicht ziet erop toe dat:**

- de organisatie vroegtijdig anticipeert en inspeelt op toekomstige ontwikkelingen, en behoeften vanuit het speelveld;
- de organisatie een duidelijke strategie heeft ten aanzien van technologische ontwikkelingen en dat technologische ontwikkelingen worden toegepast binnen de organisatie en deze bijdragen aan de gestelde doelen;
- de strategische koers voldoende onderscheidend is en ambitie en ondernemerschap uitstraalt;
- het college van bestuur zorgt voor innovatiekracht van de organisatie;
- het college van bestuur open staat voor vernieuwing en daarin creativiteit, ondernemerschap en lef toont;
- het college van bestuur deel uitmaakt van belangrijke netwerken en samenwerkingsverbanden en uit deze samenwerking een maximale opbrengst haalt voor de ontwikkeling van Trinamiek;
- de samenwerking met partners de onderwijsdoelen ondersteunen.

**Aansluiting toezichtkader**

Het toezichtskader sluit aan bij de algemene opgaven voor het primair onderwijs en geeft ook ruimte om de specifieke jaarlijkse maatschappelijke opgaven én de ambities van Trinamiek zelf te monitoren en bij de ambities van Trinamiek.

**11.5. Informatievoorziening - Handboek Governance**

**Algemeen**

Voor effectief toezicht is het nodig om over de juiste informatie te beschikken. Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie heeft een raad van toezicht onvoldoende zicht op de gang van zaken om het bestuur adequaat te controleren en te adviseren. De raad van toezicht en

de toezichthouders afzonderlijk, hebben de plicht zich te informeren en zijn daarbij niet uitsluitend afhankelijk van de informatie die het bestuur ter beschikking stelt. Zij hebben ook een 'haalplicht'. Zo kan de raad van toezicht onder meer informatie inwinnen bij de medewerkers, de accountant en adviseurs of middels themabesprekingen tijdens reguliere vergaderingen van de raad van toezicht. Daarnaast kan zij zich informeren met behulp van externe bronnen, benchmarks, trendrapporten etc.

In artikel 7 van het reglement van de raad van toezicht is neergelegd dat het college van bestuur de raad van toezicht informatie verschafft die nodig is voor een goede uitvoering van de functie van de raad van toezicht en welke informatie dit in ieder geval betreft. Ook is daarin bepaald dat het college van bestuur en de raad van toezicht afspraken vastleggen over de informatievoorziening. Dit protocol voorziet hierin.

#### **Uitgangspunten in de informatievoorziening:**

De raad van toezicht:

- heeft de plicht om zelf informatie te vergaren in aanvulling op de informatie van de bestuurder;
- is vrij zich in de organisatie te laten informeren door medewerkers en meldt haar activiteiten in deze aan het college van bestuur;
- onderhoudt en raadpleegt haar externe contacten actief, maar externe verantwoording en woordvoering is voorbehouden aan het college van bestuur (uitgezonderd de externe verantwoording en woordvoering over de toezichthoudende taak van de raad van toezicht);
- informeert op hoofdlijnen het college van bestuur over de uitkomst van de zelfevaluatie.

Het college van bestuur:

- verschafft de raad van toezicht tijdig en consistent de voor een adequaat functioneren benodigde informatie.

#### **Periodieke informatie door het college van bestuur**

Het bestuur verstrekt in ieder geval de informatie zoals opgenomen in het toezichtkader en middels het jaarverslag, T-rapportages, de (meerjaren-) begroting en het bestuursformatieplan periodiek informatie over de volgende zaken:

- Ontwikkeling en realisering van strategische koers en doelstellingen
- Onderwijskwaliteit, onderwijsdoelen en resultaten
- Ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid
- Ontwikkelingen personeelsbestand
- Professionalisering
- Doelmatigheid en continuïteit van de organisatie
- Financiële positie en gerealiseerd resultaat
- Ontwikkelingen in inkomsten en verdeling van middelen
- Kengetallen solvabiliteit en weerstandsvermogen
- Risico's en beheersmaatregelen
- Klachten jegens de stichting

#### **Formele informatieverstrekking**

Het college van bestuur informeert de raad van toezicht cyclisch en incidenteel over de onderwerpen zoals statutair zijn vastgesteld. De commissies van de raad van toezicht zijn in een aantal gevallen betrokken bij de voorbereiding op besluiten, plannen en verslagen en overige documenten. De secretaris van de raad van toezicht en het college van bestuur houden toezicht op de tijdige agendering van deze informatie.

### **Ophalen van informatie door de raad**

De raad van toezicht heeft ook een eigen positie in het ophalen van informatie binnen en buiten de organisatie. Dat doet de raad door:

- het afleggen van schoolbezoeken (eenmaal per jaar)
- ontmoetingen met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (tweemaal per jaar)
- ontmoetingen met het servicebureau en het directeuren team (eenmaal per jaar)
- aanwezigheid van de (afvaardiging van) raad van toezicht bij activiteiten en evenementen
- op eigen wijze informatie in te winnen, indien nodig voor het uitoefenen van zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en heeft daartoe toegang tot de bescheiden en voorzieningen van de stichting, conform de statutaire bepalingen daaromtrent
- het ontvangen van externe informatie, middels vakbladen, brancheorganisaties, VTOI-NVTK, congressen, cursussen en landelijke en lokale media;
- het halen van informatie bij netwerken, stakeholders (kinderopvangorganisaties, ketenpartners, gemeenten etc.) en collegiale consultatie.

### **Ad hoc informatie door het bestuur**

Niet alle informatie is periodiek, soms doen zich gebeurtenissen voor waarover de raad van toezicht geïnformeerd moet of wil worden. Dat geldt voor en over:

- problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie of in de relatie met derden, zoals overheid, inspecties, samenwerkingspartners;
- calamiteiten;
- gerechtelijke procedures;
- (vermeende) onregelmatigheden die betrekking hebben op het functioneren van de leden van de directie en het college van bestuur;
- kwesties, waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen.

Indien de stichting op enigerlei wijze in de publiciteit komt zal het college van bestuur zo mogelijk tevoren de leden van de raad van toezicht daarvan in kennis stellen. Publicaties zal hij achteraf in kopie aan de raad van toezicht doen toekomen.

### **Ondersteuning toetsing door toetsingskader**

De bestuurder bevraagt de RvT regelmatig over de wijze en de inhoud van informatievoorziening aan de RvT. In de jaarlijkse activiteiten van de RvT naast de reguliere vergaderingen onderneemt de raad activiteiten om zich goed te laten informeren over de ontwikkelingen binnen Trinamiek.

### **Wijzigingen in het toetsingskader**

Het toetsingskader is in het jaar 2025 niet aangepast, omdat daar geen aanleiding toe was.

## 11.6. Samenstelling en organisatie

### Leden en rooster van aan- en aftreden

#### Leden van de RvT

Naam	Functie	Deskundigheid	Commissie
Joost Brouwers	Voorzitter RvT 01-09-2020 t/m 31-12-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openbaar bestuur &amp; governance</li> <li>• Financiën &amp; bedrijfsvoering</li> <li>• Juridische vraagstukken</li> <li>• Personeel &amp; organisatie</li> </ul>	Remuneratiecommissie 24-09-2020 tot 31-12-2025 Auditcommissie 01-08-2018 tot 24-09-2020
Tineke Onink	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiën &amp; bedrijfsvoering</li> <li>• Onderwijsaangelegenheden</li> <li>• Personeel &amp; organisatie</li> <li>• Binding met de regio</li> </ul>	Kwaliteitscommissie 24-09-2020 tot heden Auditcommissie 01-08-2018 tot 24-09-2020
Anna van der Want tot 31-07-2025	Lid en Voordrachtszetel GMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsaangelegenheden</li> </ul>	Vz kwaliteits- commissie 23-06-2022 tot 31-07-2025
Vikash Sewkaransing	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openbaar bestuur &amp; governance</li> <li>• Financiën &amp; bedrijfsvoering</li> <li>• Personeel &amp; organisatie</li> </ul>	Vz auditcommissie
Miriam Spierings	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openbaar bestuur &amp; governance</li> <li>• Onderwijsaangelegenheden</li> <li>• Personeel &amp; organisatie</li> </ul>	Vz remuneratiecommissie
Abdou Najib	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openbaar bestuur &amp; governance</li> <li>• Financiën &amp; bedrijfsvoering</li> </ul>	Auditcommissie
Iris Selman per 15-12-2025	Lid en Voordrachtszetel GMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsaangelegenheden</li> </ul>	Vz kwaliteitscommissie

#### Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum aantreden	Datum aftreden	Benoemings- termijn	Herbenoembaar
Joost Brouwers	01-08-2018	26-02-2026	4 jaar	2e termijn: 01-08-2022
Tineke Onink	01-08-2018	02-07-2026	4 jaar	2e termijn: 01-08-2022
Anna van der Want	23-06-2022	31-07-2025	4 jaar	Nee, afgetreden per 31-07-2025
Vikash Sewkaransing	23-06-2022	Einde 1e termijn: 23-06-2026	4 jaar	ja
Miriam Spierings	22-06-2023	Einde 1e termijn: 22-06-2027	4 jaar	ja

Abdou Najib	17-10-2024	Einde 1e termijn: 17-10-2028	4 jaar	ja
Iris Selman	15-12-2025	Einde 1e termijn: 15-12-2029	4 jaar	ja

## Honorering

De raad van toezicht heeft de vergoedingsregeling in 2022 vastgesteld na bespreking van vier opties, te weten:

Optie 1: Honorering volgens Wet normering topinkomens (WNT-2)

Optie 2: Honorering gerelateerd aan het uurloon van het college van bestuur

Optie 3: Honorering conform benchmark PO onderwijs

Optie 4: Advies VOS/ABB – Vrijwilligersvergoeding


Besloten is om optie 4 (voorlopig) te handhaven. Hiermee ontvangen de leden van de raad van toezicht de maximale vrijwilligersvergoeding als honorering voor de toezichthoudende werkzaamheden. De maximumbedragen van de vrijwilligersregeling worden jaarlijks geïndexeerd. De honorering bedroeg in 2022 1.800 euro per jaar en in 2023 een 1.900 euro per jaar. Het maximaal onbelast te vergoeden bedrag voor de vrijwilligersregeling is in 2024 verhoogd tot € 2.100 per jaar en in 2025 is dat hetzelfde gebleven. Hiermee valt de honorering binnen de marges van de VTO3.

## 11.7. Nevenfuncties van de leden

### Nevenfuncties Bezoldigd

Naam	Hoofdfunctie(s)	Nevenfunctie(s)	Bezoldigde nevenfuncties
Joost Brouwers	Directeur Bedrijfsvoering Yuverta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid bestuur Groene Norm</li> <li>Lid bestuur Stichting Groene Erkenningen</li> </ul>	Geen
Tineke Onink	Bestuurder Stichting Kinderopvang Morgen (pensioendatum 15 09 2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Advies ROC Mondriaan</li> <li>Bestuurslid Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang</li> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting aan de slinger</li> <li>Landelijk bestuurslid Associatie voor jeugd</li> </ul>	Geen
Vikash Sewkaransing	CFO/CIO & Manager Bedrijfsvoering van UBR op het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Advies Medisch ondernemen</li> <li>Lid Raad van Advies Praktijkmanagers Netwerk</li> </ul>	Geen
Miriam Spierings	Zelfstandig organisatieadviseur, Spirelinq	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid van de onafhankelijke bezwaarschriftcommissie Gemeente Amsterdam</li> </ul>	Geen

Abdou Najib	Gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-voorzitter Raad van Toezicht STAIJ Amsterdam</li> </ul>	Onbezoldigd
Iris Selman	Hoofd stafdienst (bureau bedrijfscontacten en studio s2B) op het Grafisch Lyceum Utrecht	geen	
Anna van der Want	Projectleider, Senior onderzoeker, Onderzoekscoördinator, Beleid- & Curriculumontwikkelaar, Opleidingsmanager. Marnix Innovatiecentrum, Marnix Academie Utrecht	geen	

Bron:  Rvt Leden, Rooster van aftreden en Nevenfuncties

### 11.8. Jaarlijks gesprek tussen bestuur en toezicht over nevenfuncties, integriteit en (schijn van) belangenverstrengeling

In 2025 is dit niet expliciet als jaarlijks gesprek geagendeerd. Het onderwerp is wel besproken op de volgende momenten:

- Op de gezamenlijke professionalisering RvT, GMR en bestuurder op **6 februari 2025** is integriteit expliciet aan de orde gekomen, aan de hand van de code goed bestuur;
- Op **10 juli 2025** heeft de RvT een zelfevaluatie gehouden, daar is op het eigen functioneren gereflecteerd en op het functioneren van de RvT als geheel; er was geen sprake van dilemma's op het gebied van belangenverstrengeling of integriteit;
- Direct na het van kracht worden van de nieuwe governance code (na de zomervakantie 2025) heeft de voorzitter van de RvT aangegeven dat volgens deze code hij geen lid/vz van onze RvT kon blijven en hij is daarom per december 2025 gestopt als voorzitter en per februari 2026 uit de RvT gegaan, dit was eerder dan de afloop van zijn tweede termijn (juli 2026); dit is gemeld in de RvT;
- We hebben deelgenomen aan de bestuurlijke visitatie van de PO-Raad op **12 november 2025**. Daarbij gaat het om de bestuurlijke gemeenschap, waar de RvT deel van uitmaakt. De (toen nog) vier pijlers van de code Goed Bestuur zijn gebruikt als basis voor de zelfevaluatie die hoort bij de accreditatievoorbereiding. Ook daar is integriteit in de bestuurlijke gemeenschap besproken, ook de GMR heeft over dit onderwerp input geleverd voor de zelfevaluatie.
- Bij de selectie van nieuwe kandidaten voor de RvT is de governance code uitdrukkelijk gebruikt als toetsing.

Het voeren van de gesprekken over dit onderwerp is voor ons de essentie. Voor 2026 en zullen wij het onderwerp jaarlijks expliciet agenderen in het vergaderrooster van de RvT.

### 11.9. De manier waarop de raad van toezicht het werk organiseert

De RvT werkt met een jaarlijks vergaderschema waarin de cyclische documenten gepland staan. De RvT kent een aantal commissies, ingedeeld op basis van deskundigheid en ervaring, die bepaalde agendapunten voorbereiden voorafgaand aan de RvT vergadering. Bij de auditcommissie is de controller aanwezig, bij de commissie kwaliteit zijn beleidsmedewerkers en de bestuurder aanwezig. De secretaris van de RvT ondersteunt ook de commissies.

### 11.10. Werkzaamheden en besluitvorming

Raad van Toezicht & commissies	Datum	Onderwerp	Resultaat/besluit
Kwaliteitscommissie (1)	03-02-2025	Tertiaalrapportage T3-2024	Bespreken en toetsen
		Bestuurlijke en gemeentelijke samenwerking	Bespreken
		Borging kwaliteit school	Bespreken
Auditcommissie (1)	06-02-2025	Management letter 2024	Geïnformeerd
		Vooruitblik jaarrekening 2024	Geïnformeerd
Raad van Toezicht	13-02-2025	Tertiaalrapportage T3-2024	Bespreken en toetsen
		Managementletter 2024	Bespreken
		Terugblik en vooruitblik nav professionalisering 6 febr jl.	Bespreken
		Bestuurlijke en gemeentelijke samenwerking	Geïnformeerd worden en bespreken
		Afspraken zelfevaluatie RvT	Voortgang bespreken
Kwaliteitscommissie (2)	07-04-2025	Concept RvT jaarverslag 2024	Bespreken en aanvullen
		Definitief concept Bestuursverslag 2024	Positief advies
		Doorstroomtoets	Geïnformeerd
		Vorbereiding nwe koersplan	Geïnformeerd
		Planning onderwerpen komende periode	Geïnformeerd
Auditcommissie (2)	10-04-2025	Bestuursverslag 2024 en accountantsverslag 2024	Positief advies
Raad van Toezicht	17-04-2025	Bestuursverslag 2024	Goedkeuren en ondertekenen
		Thema: reflectie op de ontwikkelingen afgelopen periode	Bespreken
Auditcommissie (3)	11-06-2025	Bestuursverslag 2024	Positief advies
		Decharge bestuurder	Positief advies

		Kaderbrief Tertiaalrapportage T1 2025	Bespreken Positief advies
Kwaliteitscommissie (3)	16-06-2025	Tertiaalrapportage T1 2025 Vorbereiden bestuurlijke visitatie Integriteitscode Trinamiek	Bespreken en advies Input geven Advies
Raad van Toezicht	19-06-2025	Bestuursverslag 2024 (incl. controleverklaring) Tertiaalrapportage T1 2025 Kaderbrief Integriteitscode	Goedkeuren en ondertekenen Geïnformeerd Geïnformeerd Goedkeuren
Raad van Toezicht	10-07-2025	Zelfevaluatie, begeleid intern Werving nieuw lid	Bespreken
Auditcommissie (4)	10-10-2025	Tertiaalrapportage T2 2025 Voortgang proces begroting Nieuwe accountant	Positief advies Geïnformeerd Kennismaken
Kwaliteitscommissie	09-10-2025	niet doorgestaan	
Raad van Toezicht	16-10-2025	Tertiaalrapportage T2 2025 Zelfevaluatie bestuurlijke visitatie Calamiteitenplan Strategie gemeenten Nieuw RvT lid	Geïnformeerd Geïnformeerd Geïnformeerd Bespreken Voordracht
Kwaliteitscommissie	27-11-2025	niet doorgestaan	
Auditcommissie (5)	08-12-2025	Begroting 2026 en mj prognose 27-30 Concept - Managementletter 2025	Positief advies Positief Advies
Raad van Toezicht	15-12-2025	Nieuw RvT Lid Jaarplanning Opdracht accountant Begroting Managementletter 2025 Bestuurlijke visitatie concept rapport	Installatie Goedkeuren Vaststellen Goedkeuring Informereren Terugkoppeling

De te nemen besluiten worden in de betreffende commissies voorbereid. De secretaris bereidt de vergaderingen van de commissies en de RvT voor in overleg met de voorzitter van de RvT en de bestuurder. De commissies adviseren de RvT onderbouwd over de te nemen beslissingen, op basis van hun eigen expertise, het toezichtskader en de gevoerde dialoog met de beleidsmedewerkers. De voorzitter, secretaris en bestuurder evalueren de vergaderingen altijd achteraf om te bezien of dingen beter of anders moeten.

#### 11.11. Toelichting op de invulling van de werkgeversrol/HRM-cyclus

Remuneratiecommissie en bestuurder	Datum	Onderwerp
voorzitter en bestuurder	15 jan 202	voortgangsgesprek, niet doorgedaan, verplaatst naar 17-02
voorzitter en bestuurder	17-02-2025	voortgangsgesprek (1)
voorzitter, lid en bestuurder	26 juni 2025	evaluatiegesprek, niet doorgedaan, verplaatst naar 16-07
voorzitter, lid en bestuurder	17 juli 2025	evaluatiegesprek, niet doorgedaan, verplaatst naar 18-09
voorzitter en bestuurder	18-09-2025	evaluatiegesprek (2)

Benoemings- en adviescommissie Raad van Toezicht	18-09-2025	Gesprekken met kandidaten en selectie
--	------------	---------------------------------------

#### 11.12. Contact met belanghebbenden

Activiteit	Datum	Genodigden
Nieuwjaarsborrel	16-01-2025	Raad van Toezicht directeuren basisscholen en medewerkers Servicebureau
Jaarafsluiting en afscheidsetentje	10-06-2025	Leden Raad van Toezicht - afscheid lid van de Raad Toezicht
Festrival	13-06-2025	Raad van Toezicht en alle medewerkers van Trinamiek
Ontmoeting RvT/GMR	19-06-2025	Raad van Toezicht en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, hierin is gesproken over het nieuwe koersplan
Zomerborrel	25-09-2025	Ontmoeting Raad van Toezicht, directeuren basisscholen en medewerkers Servicebureau. Dit is een informele bijeenkomst
Trinamiekdag	06-10-2025	Jaarlijkse studiedag alle medewerkers van Trinamiek, de Raad

		van Toezicht is hier ook voor uitgenodigd
Bestuurlijke visitatie	12-11-2025	Vertegenwoordiging Raad van Toezicht en van GMR sluit aan bij deze visitatie vanuit de PO-Raad, ook zijn zij betrokken geweest bij het maken van de zelfevaluatie ter voorbereiding van deze zelfevaluatie.
Kerstmarkt	11-12-2025	Gelegenheid tot het uitzoeken van een kersttentie voor alle medewerkers en leden van de Raad van Toezicht

### 11.13. Evaluatie (jaarlijks en vierjaarlijks extern)

Op 7 juli 2025 is een intern begeleide jaarlijkse evaluatie uitgevoerd.

In deze evaluatie hebben we teruggekeken op de inhoud van de overleggen, op het proces van samenwerken. Ook hebben we elkaar individuele feedback gegeven. We hebben ook teruggekeken op de aanbevelingen van eerdere evaluaties, om te ontwikkelingen binnen de RvT te kunnen bezien. Op basis van al deze opbrengsten zijn afspraken gemaakt voor 2026. We werken ook op basis van de afspraken van de professionaliseringsbijeenkomst van 2 februari 2025. We hebben in de reflecties op de vergaderingen periodiek gedaan aan de hand van deze afspraken.

### 11.14. Professionalisering en scholing

De RvT heeft afgesproken dat zij individueel zich professionaliseren op relevante thema's voor hun portefeuille. Op 6 februari 2025 is een professionaliseringsbijeenkomst georganiseerd met de bestuurder en de GMR onder leiding van een externe begeleider, met als thema de governance driehoek, rolvastheid en samenwerking. De gezamenlijke professionalisering wordt als zeer zinvol ervaren. Jaarlijks beslissen we wat voor het betreffende jaar relevant is, vooral ook omdat we nieuwe leden hebben. De professionalisering en de externe begeleiding worden bekostigd uit het budget voor de RvT.

De bestuurlijke visitatie en de zelfevaluatie hebben ook bijgedragen aan de professionalisering van de RvT.

### 11.15. Toepassing Code Goed Toezicht

We hebben niet afgeweken van de Code Goed Toezicht.

### 11.16. Nawoord

We zien als toezichthouder dat Trinamiek vol overtuiging haar verantwoordelijkheid voor het zijn van verschilmaker invult in de maatschappelijke context. De medewerkers, leidinggevenden en bestuurder doen dit niet alleen binnen hun eigen organisatie maar we zien ook dat zij dit in een

breder context doen. Dit sluit aan bij de doelstellingen van het verschildmaker zijn en anderen de ruimte geven dit ook te zijn.

Wij danken iedereen hartelijk voor hun betrokkenheid en zijn trots op al onze toegewijde medewerkers, zowel op de scholen als in het stafbureau en van de bestuurder. Jullie inzet verdient alle lof.

#### **11.17. Ondertekening door de toezichthouder**

Handtekening

Miriam Spierings  
Voorzitter Raad van Toezicht  
IJsselstein, 7 mei 2026

-

## 12. Jaarverslag Gemeenschappelijke Medezeggenschaps Raad

### 12.1. Inleiding

Trinamiek heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) waarin vier ouders en vier medewerkers namens alle ouders en medewerkers meedenken en adviseren over en instemmen met beleidsvoornemens die betrekking hebben op alle scholen van Trinamiek. Dit doen zij met oog voor het belang van de circa 450 personeelsleden, de ruim 4200 leerlingen en hun ouders en de organisatie als geheel. Jaarlijks maakt de GMR een jaarverslag om verantwoording af te leggen over haar activiteiten aan de medewerkers, de bestuurder en de RvT.

### 12.2. Missie en visie van de GMR

#### Missie

Als GMR zijn we een verbindend orgaan dat de belangen van medewerkers, ouders (en leerlingen) vertegenwoordigt. We doen dat door een evenwaardige en kritische partner van het bestuur te zijn, waarbij open communicatie en wederzijds respect de basis vormen voor onze samenwerking. Wij bespreken en adviseren over aangelegenheden die relevant zijn voor heel Trinamiek.

#### Visie van de GMR

Onze visie is dat we een inclusieve en betrokken stem willen zijn voor de organisatie. We geloven dat samenwerking en participatie essentieel zijn voor de ontwikkeling van ons onderwijs. De GMR richt zich op transparante communicatie, constructieve samenwerking en het bevorderen van betrokkenheid van alle stakeholders, zodat elk kind de best mogelijke en passende onderwijservaring kan krijgen.

### 12.3. Werkwijze

In de GMR wordt een grote variatie aan onderwerpen besproken. De Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) schrijft voor dat bestuur voor bepaalde besluiten instemming of advies vraagt aan de gehele GMR, dan wel een ouder- of personeelsgeleding van de GMR.

Voorafgaand aan elke GMR-vergadering vindt een (agenda-)overleg plaats tussen de voorzitter van de GMR en de ambtelijk secretaris.

Om de efficiëntie van de vergaderingen te vergroten en de besluitvorming voor te bereiden, heeft de GMR een aantal commissies. Iedere commissie neemt de stukken van het betreffende thema door voorafgaand aan de vergadering en brengt advies uit aan de overige leden van de GMR. Trinamiek faciliteert dit door de commissies in te plannen en beleidsmedewerkers toelichting te laten geven op de stukken en de commissies de gelegenheid te geven hun vragen beantwoord te krijgen. Daarnaast kunnen commissies ook zelfstandig initiatieven nemen en onderwerpen voor de vergaderagenda aandragen. De vier commissies binnen de GMR zijn: Personeel, Kwaliteit, Communicatie en Financiën.

### 12.4. Samenstelling van de GMR

#### Ouders:

Floortje Vernaeve (commissie Financiën (aangetreden per 1 augustus 2022, tweede termijn)

Thomas Nobel (commissie Financiën) (aangetreden per 1 augustus 2022, tweede termijn)

Ruth Smits (commissie Onderwijskwaliteit) (aangetreden per 1 augustus 2022, tweede termijn)

Jovian Hokstam (commissie P&O) (aangetreden per 1 augustus 2025, eerste termijn)

**Personeel:**

Kelly van Zundert (commissie Personeel) (aangetreden per 1 augustus 2022, tweede termijn)

Ingeborg Geensen (commissie Personeel) (aangetreden per 1 augustus 2022, tweede termijn)

Natasja van den Burg (commissie Onderwijskwaliteit) (aangetreden per 1 aug 2025, eerste termijn)

Vacature

**Ambtelijk secretaris:**

Clo Lambert (bestuurssecretaris, strategisch adviseur Trinamiek)

**Overzicht**

Deelnemers per	GMR P geleding	GMR O-geleding	Cie fin	Cie O&K	Cie P&O
1 nov 2025	Ingeborg Kelly Natasja Vacature	Floortje Thomas Ruth Jovian	Floortje Thomas	Ruth Natasja	Ingeborg Kelly Jovian
1 aug 2025	Ingeborg Kelly Vacature Vacature	Floortje Thomas Ruth vacature	Floortje Thomas	Ruth vacature	Ingeborg Kelly
1 jan 2025	Ingeborg Kelly Koen Harrie	Floortje Thomas Ruth Giuseppe			

De personeelsgeleding ontvangt voor haar werkzaamheden een vergoeding in de vorm van tijd, à 80 uur per jaar. De oudergeleding ontvangt een financiële vergoeding. Deze bedraagt 400 euro per lid per jaar en is in lijn met de wettelijke kaders met betrekking tot vrijwilligersvergoedingen en de vergoeding van de personeelsgeleding.

**12.5. Verkiezingen / totstandkoming van de samenstelling**

De leden worden in principe gekozen door de MR'en van de scholen. Deze leden hoeven echter niet afkomstig te zijn van een MR. Een GMR-lid heeft zitting voor een periode van drie jaar, waarna deze terstond eenmaal herkiesbaar is.

In schooljaar 2024/2025 is veel energie gezet op het werven van nieuwe leden van de GMR omdat de tweede termijn van een aantal leden zou gaan verlopen per 1 augustus 2025. Zo zijn er verschillende berichten gezet in het Trinamiek Nieuws en op de vacaturesite van Trinamiek. De bestuurder heeft heel expliciet gevraagd aan de medewerkers om zich te melden als kandidaat.

Directeuren hebben ook medewerkers benaderd met de vraag of ze belangstelling zouden hebben om zich kandidaat te stellen voor de GMR.

De leden die een tweede termijn konden ingaan, hebben aangegeven dat ook te willen. Bij gebrek aan andere kandidaten zijn er geen verkiezingen gehouden. Er heeft zich één ouder gemeld en één leerkracht. Deze zijn zonder verkiezingen geïnstalleerd, bij gebrek aan tegenkandidaten. Per 31 december 2025 is er nog één vacature in de GMR, dat betreft een medewerker.

## 12.6. Onderwerpen waar de GMR zich over heeft uitgesproken + oordeel

### GMR

In 2025 heeft de GMR vijf keer vergaderd, op 20 maart, 22 mei, 3 juli, 30 oktober en 1 december. Op Tri-net zijn alle agenda's, verslagen en andere vergaderstukken van de GMR terug te vinden. Het verslag van de GMR-vergadering wordt - na vaststelling - gedeeld met de MR-en, de bestuurder, en de directeuren.

### Commissies

De GMR commissies P&O, FIN en Onderwijskwaliteit zijn in 2025 twee maal gezamenlijk bij elkaar geweest: in maart om het bestuursformatieplan te bespreken en in juni om de kaderbrief te bespreken.

De commissie P&O is naast deze twee gezamenlijke bijeenkomsten nog tweemaal bij elkaar geweest: in mei en in november.

De commissie FIN is naast deze twee gezamenlijke bijeenkomsten nog driemaal bij elkaar geweest: in mei, oktober en november.

De commissie Onderwijskwaliteit is naast deze twee gezamenlijke bijeenkomsten nog één keer bij elkaar geweest in oktober.

De Commissie Communicatie is in 2024 en 2025 niet ingevuld geweest, omdat daar geen behoefte aan bestond.

### Aanwezigheid in 2025

	maart	mei	juli	oktober	december
<b>Floortje</b>			V	V	V
<b>Giuseppe</b>			V	NVT	NVT
<b>Harrie</b>	V	V		NVT	NVT
<b>Ingeborg</b>	V	V	V		
<b>Jovian</b>	NVT	NVT	NVT	V	V
<b>Kelly</b>					

<b>Koen</b>	V		V	NVT	NVT
<b>Natasja</b>	NVT	NVT	NVT	V	V
<b>Ruth</b>	V	V	V	V	V
<b>Thomas</b>	V	V	V	V	V

### Geagendeerde onderwerpen

Thema	Uitkomst
jaarverslag 2024 GMR	vastgesteld
Bestuursformatieplan	instemming PGMR
Samen professionaliseren	terugblik bijeenkomst GMR, MR, bestuur
Ontwikkelingen gemeente Hoef & Haag	ter info
Jaarplanning 25/26 incl vakantieregeling	ter info
Tertiaalrapportage 2024 T3	ter info
Arbeidsmarkttoelage	ter info
Verkiezingen GMR	besproken
Bestuursverslag 2024	besproken
Protocol medicijnverstrekking en medisch handelen	instemming PGMR
Personeelsbeleid: verlof en uitbreiding	instemming PGMR
Vakantiejaar OPP	instemming PGMR
Integriteitscode	instemming PGMR
Richtlijn driedaagse schoolweek ivm tweedaagse	ter info
Werving voordrachtslid GMR	GMR is akkoord
Vorbereiding ontmoeting RvT	besproken
Relatie GMR - MR-en	besproken
Kaderbrief 2026	positief advies
Tevredeheidspelingen	besproken

Bestuurlijke visitatie	input opgehaald
Ontwikkelingen ouderlijke bijdragen	besproken
Directeuren budget en formatie	instemming PGMR
Verzuimreductietraject	besproken
Ziekteverzuimprotocol	instemming PGMR
Functiegebouw	instemming PGMR
Benoeming nieuw RvT lid	ter informatie
Nieuwe leden GMR	kennismaking
Vorbereiden bijeenkomst GMR, bestuur, MR-re	besproken
Bestuurlijke visitatie en zelfevaluatie	besproken
Voortgang begroting	ter informatie
Meerscholenspecialisten pilot	ter informatie
Externe verantwoording tevredenheidspeilingen	ter informatie
Komende vacatures RvT	besproken
Trinamiek en AI	ter informatie
Meerjarenbegroting	positief advies
Concept planning schooljaar 2026/27	besproken
Terugblik ontmoeting GMR, bestuur, MR	besproken
Opbrengsten verzuimreductietraject	besproken

## 12.7. Professionalisering

### Januari 2025

Met CNV Connectief heeft de GMR een partnerschap. Dit betekent dat de GMR bij bepaalde vraagstukken gebruik kan maken van de expertise van het CNV en korting krijgt op het bijwonen van cursussen. In januari is een basis scholingsbijeenkomst georganiseerd door Trinamiek, uitgevoerd door het CNV.

### Andere momenten

In februari, juni en november zijn gezamenlijke bijeenkomsten met andere gremia geweest, ook in het kader van gezamenlijke professionalisering. Zie hiervoor paragraaf 9.

## **12.8. Overleg met bestuur**

### **Formeel**

In de vergaderingen van de GMR wordt de bestuurder uitgenodigd voor de te bespreken onderwerpen. De agenda wordt voorbereid door de ambtelijk secretaris in overleg met de voorzitter. De ambtelijk secretaris draagt zorg voor tijdige agendering van 'verplichte' stukken, de voorzitter brengt desgewenst onderwerpen in vanuit het initiatiefrecht van de GMR.

### **Informeel**

Jaarlijks is er een einde schooljaar borrel met GMR en bestuurder om het jaar op een informele wijze met elkaar af te sluiten.

## **12.9. Wijze van overleg met andere gremia**

### **Februari 2025**

Training GMR, RvT en bestuur over goed samenspel, uitgevoerd door externe adviseur.

### **Juni 2025**

Op 19 juni is er een gezamenlijke bijeenkomst met GMR, RvT en bestuur geweest. Deze bijeenkomst stond in het teken van samen professionaliseren, door te verdiepen op een thema. Het thema dat gezamenlijk besproken is, is de evaluatie van het huidige koersplan.

### **November 2025**

In 2024 zijn we begonnen met het houden van een bijeenkomst met GMR, bestuurder en alle MR-leden van de scholen. De bedoeling was om elkaar beter te leren kennen, zodat de er meer uitwisseling ontstaat tussen GMR en MR. Ook is het doel dat de MR leden laagdrempelig contact kunnen hebben met de bestuurder. In 2024 was dit erg succesvol. Daarom is een dergelijke bijeenkomst in november van 2025 weer georganiseerd. Ook deze bijeenkomst werd zeer gewaardeerd. Ook tijdens deze bijeenkomst hebben we gekeken wat het huidige koersplan heeft gebracht én welke onderwerpen ouders belangrijk vinden voor het nieuwe koersplan. De focus lag hier op de ouders, omdat de medewerkers hierover bij andere gelegenheden bevraagd zijn.

## **12.10. Evaluatie van het afgelopen jaar**

### **Inhoud**

Inhoudelijk zijn er veel onderwerpen geagendeerd en besproken. De GMR is goed meegenomen in de ontwikkelingen van Trinamiek. De agenda en de documenten zijn goed voorbereid. Er is ruimte voor eigen inbreng van de GMR leden. De facilitering van de commissies helpt de kwaliteit van de besluitvorming in de GMR versterken.

### **Proces, Samenwerking, aanwezigheid**

De samenwerking binnen de GMR is goed, en ook de samenwerking met de bestuurder wordt zeer gewaardeerd, door de betrokkenheid en transparantie van de bestuurder. We hebben te kampen gehad met afwezigheid van personeelsleden door ziekte, dat is lastig met name bij punten die gaan over personeelsbeleid. De bijeenkomsten met de RvT en met de MR-en van de scholen zijn ook goed gewaardeerd.

De gezamenlijke bijeenkomsten met de RvT waarderen we ook, met name als we gezamenlijk een inhoudelijk thema bespreken.

### **Wat nemen we hiervan mee naar 2026**

We blijven ons inzetten voor constructief meedenken en werken vanuit vertrouwen.

#### **12.11. Korte presentatie plannen voor komende jaar**

Op basis van de evaluatie van 2025 heeft de GMR voor 2026 de volgende doelen:

1. Het contact met de MR'en van de Trinamiek-scholen willen we verbeteren, waardoor we als GMR over en weer elkaar beter weten te vinden én waardoor we willen stimuleren dat tussen MR'en onderling meer contact en informatieoverdracht plaats gaat vinden. Ook leidt dat tot meer gevoel bij de GMR wat leeft en speelt in de organisatie.
2. Op een aantal algemene thema's willen we in 2026 (en daarna) met de bestuurder reflecteren. In plaats van reactief te reageren, te adviseren of in te stemmen met aan ons aangedragen beleidsstukken, denken we ook van waarde te kunnen zijn bij onderwerpen die nog niet geheel in stand beleid vertaald zijn.
3. In 2026 vragen we (opnieuw) aandacht in de organisatie voor de vacante rol in de GMR (personeelsgeleding).

#### **12.12. Bijlage: gebruikte bronnen**

[Zo Schrijf je een goed jaarverslag voor de medezeggenschapsraad](#)  
[Ambitiesgesprek](#)

## 13. Jaarverslag Functionaris Gegevensbeheer

☰ Jaarverslag AVG 2025 Trinamiek def



**AVG-jaarverslag 2025**

**Trinamiek**

# Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2 Kaders en werkwijze</b>	<b>3</b>
<b>3 Terugblik 2025</b>	<b>4</b>
3.1 Jaarplan AVG	4
3.2 AVG basiselementen	5
3.2.1 Privacy beleid en governance structuur	5
3.2.2 Het Verwerkingsregister	5
3.2.3 Informatieverplichting (privacy verklaringen)	6
3.2.4 Verwerkers en verwerkersovereenkomsten	6
3.2.5 Bewaartermijnen en vernietiging van persoonsgegevens	6
3.2.6 Rechten van betrokkenen	7
3.2.7 Protocol Beveiligingsincidenten en Datalekken	7
3.2.8 Bewustwording en kennisontwikkeling	8
3.2.9 DPIA's	8
3.2.10 Technische en organisatorische maatregelen	9
<b>4 Cijfers</b>	<b>10</b>
4.1 Verzoeken van betrokkenen	10
4.2 Geregistreerde Beveiligingsincidenten en Datalekken	10
<b>5. Relevante ontwikkelingen in de onderwijscontext</b>	<b>11</b>
5.1 Rapport dreigingsbeeld cybersecurity 2025	11
5.2 AI met een hoog risico	11
5.2.1 Nadere uitwerking hoog risico categorie	11
5.2.2 Fundamental rights assement	12
5.3 Digitale omnibus wetgeving	12
5.4 Invoering NIS2 en de Cyberbeveiligingswet	13
5.5 Publicatie concept kerndoelen	13
5.6 Boete HAN hogeschool	13
5.7 Landelijke statistieken datalekken 2025	14
<b>6. Belangrijke Aanbevelingen komend jaar</b>	<b>15</b>
6.1 Groeipad Normenkader funderend onderwijs	15
6.2 Nieuwe opzet Verwerkingsregister	15
6.3 Keuze implementatie compliance tool	15
6.4 Implementatie van AI-beleid	15
6.5 Verhogen technische weerbaarheid	15
6.6 Inventarisatie (mogelijk) hoog risico AI	16
<b>7 Tot Slot</b>	<b>16</b>
<b>Bijlage 1: Volwassenheidsmodel</b>	<b>17</b>

## 1 Inleiding

Dit document is het jaarverslag van Trinamiek op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Dit verslag maakt deel uit van de verplichte verantwoording die Trinamiek doet op dit gebied. Het verslag is opgesteld door de Functionaris Gegevensbescherming.

Doel van het verslag is het informeren van en verantwoording afleggen aan het bestuur, de Raad van Toezicht en andere belangstellenden. De indeling van dit jaarverslag is als volgt. Hoofdstuk 2 bevat een algemene samenvatting. In hoofdstuk 3 is een terugblik op 2025 opgenomen, op basis van het jaarplan en de AVG-basisverplichtingen. In hoofdstuk 4 worden kerncijfers toegelicht. Hoofdstuk 5 bevat enkele relevante (sector) ontwikkelingen en (mede) op basis daarvan staan in hoofdstuk 6 de aanbevelingen voor 2026 benoemd. Hoofdstuk 7 bevat de slotconclusie.

## 2 Kaders en werkwijze

Het belangrijkste kader waar in deze rapportage op wordt getoetst is vanzelfsprekend de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Deze stelt veel verplichtingen aan organisaties die in thema's zijn samengevat in hoofdstuk 3. In de praktijk wordt hierbij in de regel gewerkt met volwassenheidsniveaus om het niveau van compliance aan te geven (1-5, zie bijlage). In deze rapportage wordt daarom ook gewerkt met een inschatting van het volwassenheidsniveau binnen de organisatie op de diverse AVG thema's.

Naast de AVG zijn er diverse andere wetten die concrete eisen stellen aan de organisatie t.a.v. de omgang met privacy en informatiebeveiliging. Specifiek benoemen we daarbij de consequenties van het gereedkomen van de nieuwe AI-wetgeving op het onderwijs.

Naast deze algemene wettelijke verplichtingen moet Trinamiek voldoen aan het Normenkader Funderend Onderwijs. Dit is een sectorale invulling van (o.a.) de eisen uit de AVG en geven concrete normen weer voor een veelvoud van thema's, allen rakend aan privacy en informatiebeveiliging. Voor het normenkader geldt dat ook daar met een volwassenheidsmodel wordt gewerkt met een schaal van 1 tot 5 waarbij is bepaald dat een organisatie voldoende in control is als deze volwassenheidsniveau 3 behaalt. Dat is dan ook als (wettelijke) norm vastgesteld.

Het normenkader Funderend Onderwijs is daarmee een belangrijk richtinggevend instrument en de scope van de werkzaamheden wordt steeds duidelijker. Onderwijsinstellingen hadden de plicht om voor alle normen in 2027 op volwassenheidsniveau 3 te zijn. De implementatie kost veel tijd en energie maar is noodzakelijk. Omdat dit ook op landelijk niveau duidelijk is geworden, is de deadline voor het bereiken van volwassenheidsniveau 3 verschoven naar eind 2029. Wel is daarbij een tussentijdse verplichting opgenomen om vanaf 2027 inzichtelijk te maken waar een onderwijsinstelling staat t.a.v. de norm door een zelfevaluatie uit te voeren. Tevens moet er dan een plan liggen om aan alle normen te voldoen.

Kennisnet heeft voor de implementatie van het normenkader een groeipad gepubliceerd dat houvast biedt voor een gestructureerde aanpak. Bij de verschillende elementen worden daarom (o.a.) op basis van de groeipad de volgende stappen benoemd.

N.b. het volwassenheidsniveau van het normenkader is niet één op één op dat van de naleving van de AVG te leggen. Omdat het primaire toezichtkader de AVG betreft wordt in deze rapportage primair het

volwassenheidsniveau t.a.v. de AVG gebruikt. Waar mogelijk wordt de relatie met of een grote afwijking t.o.v. het normenkader beschreven.

## 3 Terugblik 2025

### 3.1 Jaarplan AVG

Jaarlijks maken binnen Trinamiek de privacy officer, de fg en de afdeling ict een jaarplan AVG. Dit jaarplan is de leidraad voor de uit te voeren activiteiten. Daarnaast wordt een jaarplan ICT gemaakt, waarin de prioriteiten worden bepaald op het IB deel van het Normenkader. Hoofdthema's uit het jaarplan waren:

1. De positie van de FG geformaliseerd middels het FG reglement.
2. Het onderwerp en de invulling van privacy en informatiebeveiliging in de organisatie is verder geborgd middels diverse maatregelen uit fase 1 (inrichten) van het groeipad.
3. Uitvoering van diverse DPIA's (zie 3.1.9)
4. Er is een nieuwe conceptversie van het informatiebeveiliging en privacybeleid opgesteld.
5. Er is een voorstel opgesteld voor de behandeling en beschrijving van hoog risico processen.
6. Er is AI beleid opgesteld en zijn hiervoor de eerste trainingen gevolgd.
7. Er is een standaard voor een cameraprotocol opgesteld, n.a.v. de DPIA op de Minstreef

Enkele onderdelen uit het jaarplan van 2025 zijn nog niet (geheel) gereed en zullen naar het jaarplan voor 2026 worden doorgeschoven. Dat betreft:

1. Maatregelen rondom nieuw incidentmanagement (deelproject 2.4 uit het normenkader).
2. Uitvoeren van (Pre-)DPIA's op hoog risicoverwerkingen (deelproject 2.6 uit het normenkader).
3. Nieuwe opzet van het verwerkingsregister (deelproject 2.1 en 2.8 en uit het normenkader).
4. Diverse onderdelen van deelprojecten uit het IB gedeelte van het normenkader.

Het kan ook zijn dat op basis van de jaarplanning van 2026 andere prioriteiten worden gesteld zodat deze activiteiten verder naar achteren schuiven.

Los van de geplande acties in het jaarplan gaat er capaciteit zitten in ad-hoc vragen en acties en ongeplande werkzaamheden. Enkele belangrijke daarvan zijn geweest:

1. Het beoordelen van diverse verwerkersovereenkomsten.
2. Ad-hoc vragen op het gebied van IBP.
3. Beoordeling en afwikkeling van datalekken en incidenten.
4. Diverse werkzaamheden en vraagstukken rondom cameratoezicht (zowel op de Minstreef als de mogelijke inzet op de Jan Bunnikschool)
5. Protocol over de omgang met (gegevens van ) overleden leerlingen.

### 3.2 AVG basiselementen

De AVG stelt een aantal basis (documentatie)verplichtingen aan organisaties. Die gezamenlijk het AVG-fundament vormen. De basisdocumentatie is bij Trinamiek op orde. De implementatie van de onderliggende elementen van het AVG-fundament verschilt per onderwerp. In de volgende paragrafen worden deze verplichtingen nader toegelicht en wordt het geschatte privacy AVG-volwassenheidsniveau weergegeven. In algemene zin is het beeld dat de basis op orde is en op schema naar volwassenheidsniveau 3 eind 2029.

### 3.2.1 Privacy beleid en governance structuur

AVG Volwassenheidsniveau 2

Een privacy framework begint met duidelijk beleid t.a.v. privacy en informatiebeveiliging. Trinamiek beschikt al enige jaren over een IBP-beleid dat periodiek wordt geëvalueerd en wordt aangepast. In 2025 is een grote review uitgevoerd (o.a.) o.b.v. eisen uit het normenkader funderend onderwijs. Het beleid is daarmee passender, concreter en professioneler geworden. We zijn van volwassenheidsniveau 1 naar volwassenheidsniveau 2 gegaan.

In het beleid is tevens een governance structuur bepaald met rollen en verantwoordelijkheden die formeel vastgelegd zijn, waarmee de beheersing van dit thema voor de lange termijn binnen de organisatie geborgd wordt.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- De communicatie van het beleid in andere lagen van de organisatie en voor nieuwe medewerkers.
- Invoeren van controlecyclus op daadwerkelijke naleving van het beleid.

### 3.2.2 Het Verwerkingsregister

AVG Volwassenheidsniveau 3

Er is een overkoepelend verwerkingsregister aanwezig. Dit register wordt tevens periodiek gecontroleerd en aangevuld en voldoet aan alle wettelijk verplichte onderdelen van de AVG

Om het register ook te laten voldoen aan de eisen uit het normenkader is echter nog een grote stap te zetten en is een nieuwe opzet van het register noodzakelijk. Hiervoor kan worden aangehaakt op de processen die door Kennisnet zijn beschreven in de FORA (Funderend Onderwijs Referentie Architectuur). Tevens dienen er per proces risicobeoordelingen te worden gedaan en waar nodig DPIA's aan te worden gekoppeld.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Het verwerkingsregister upgraden, conform Normenkader.

### 3.2.3 Informatieverplichting (privacy verklaringen)

AVG Volwassenheidsniveau 3

De AVG eist een transparante communicatie naar alle betrokkenen waarvan persoonsgegevens worden verwerkt. Binnen het onderwijs zijn de belangrijkste doelgroepen van betrokkenen de leerlingen/ouders en het personeel. Voor beide (en aanvullend derden) is een specifieke privacyverklaring beschikbaar die voldoet aan de wettelijke eisen. De verklaringen zijn tevens beschikbaar op de website(s) van alle Trinamiek scholen.

De periodieke evaluatie is opgenomen in de IBP kalender, omdat het belangrijk is de verklaringen periodiek te her-beoordelen op nieuwe verwerkingen of overige wijzigingen.

### 3.2.4 Verwerkers en verwerkersovereenkomsten

AVG Volwassenheidsniveau 2

Trinamiek maakt gebruik van veel verschillende diensten (waaronder applicaties) waarbij persoonsgegevens door een derde partij worden verwerkt. Hier dient beheer op te worden gevoerd door het sluiten van Verwerkersovereenkomsten. Op consequente basis worden dergelijke overeenkomsten inhoudelijk gecontroleerd. Hieruit volgen geregeld wijzigingen in de overeenkomst. De werkwijze moet nog geborgd worden.

Er is daarnaast intern ook een globaal overzicht van de Verwerkers opgenomen in het Verwerkingsregister. Er is echter geen controle of dit overzicht compleet is door dit te koppelen aan een centraal leveranciersoverzicht.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Vastleggen van het proces rondom nieuwe verwerkingen/verwerkersovereenkomsten.
- Jaarlijkse controle op volledigheid door het overzicht van Verwerkersovereenkomsten te vergelijken met de centrale leveranciers registratie (opname op IBP-kalender).
- Inrichten van een (periodiek) controleproces of afspraken door leveranciers ook daadwerkelijk worden nageleefd.

### 3.2.5 Bewaartermijnen en vernietiging van persoonsgegevens

AVG Volwassenheidsniveau 2

In het verwerkingsregister staan voor alle categorieën van persoonsgegevens (wettelijke) bewaartermijnen benoemd. Er is daarnaast een IBP kalender opgesteld met vaste momenten waarop bewaartermijnen dienen te worden gehanteerd. Deze acties hebben momenteel vooral betrekking op gebruikersbeheer vanuit AFAS en/of Google. Daarmee worden niet actieve gebruikers verwijderd van toegang en inzage tot systemen. Dit gebeurt gedeeltelijk automatisch en tevens met een jaarlijkse handmatige controle. Voor het verwijderen van dossier in AFAS is op de IBP kalender een jaarlijkse opschoonactie opgenomen, dit zal begin 2026 voor het eerst plaats vinden.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Hoewel gebruikers in Parnassys (o.b.v. Google toegang) tijdig worden verwijderd is dit nog niet duidelijk geregeld voor leerling dossiers waarvan de bewaartermijn is verstreken. Wel zijn er per school (en bovenschools) Parnassys beheerders aangewezen, deze hebben echter niet een concrete gedocumenteerde taak om periodiek dossiers te verwijderen, noch is er bovenschoolse controle op deze bewaartermijnen. Dit proces dient dus nog nader te worden geconcretiseerd en dient er controle op te worden ingebouwd. Dit kan o.a. door ook deze acties op de IBP kalender op te nemen.

### 3.2.6 Rechten van betrokkenen

AVG Volwassenheidsniveau 2

De AVG kent eenieder waarvan persoonsgegevens worden verwerkt bepaalde rechten toe, zoals het recht op inzage, correctie en verwijdering. Om aan deze rechten tegemoet te kunnen komen is overzicht nodig en een procedure hoe aan deze rechten invulling kan worden gegeven. Hiermee worden fouten en het overschrijden van wettelijke termijnen voorkomen. Er is een eerste aanzet tot beleid hiertoe gedaan.

Dit beleid is echter nog niet uitgewerkt en vastgesteld. Na vaststelling is er een procedure beschikbaar waarbij Trinamiek in staat is om op systematische wijze te reageren op verzoeken van betrokkenen t.a.v. AVG-rechten. Daarmee wordt ook een (centraal) register van dergelijke verzoeken opgesteld zodat er verslag over kan worden gedaan.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Vaststellen en implementeren van de procedure rondom de afhandeling van verzoeken van betrokkenen.

### 3.2.7 Protocol Beveiligingsincidenten en Datalekken

AVG Volwassenheidsniveau 3

Datalekken dienen intern geregistreerd te worden en indien nodig aan de AP en de betrokkene te worden gemeld. Om dit binnen de wettelijke kaders en termijnen te kunnen doen is een interne procedure vereist. Een formeel goedgekeurde procedure is beschikbaar en tevens is er een vast formulier waarmee medewerkers datalekken direct bij het IBP-team kunnen melden. Dit werkt in de praktijk goed. Tevens worden er geregeld datalekken gemeld wat aangeeft dat er bekendheid is met de procedure en dat datalekken worden herkend. Van gemelde datalekken is de registratie in het datalekkenregister en de argumentatie voor het wel of niet melden aan de AP en/of betrokkenen tevens op orde. En we evalueren de incidenten om ervan te leren en ze waar mogelijk in de toekomst te voorkomen.

### 3.2.8 Bewustwording en kennisontwikkeling

AVG Volwassenheidsniveau 3

De naleving van privacywetgeving valt of staat met bewustwording en is dus in grote mate afhankelijk van de (organisatie)cultuur en de bewustwording van personeel. Hieronder worden diverse aspecten van bewustzijn nader toegelicht.

#### 3.2.8.1 Algemene bewustwording

Het bewustzijn t.a.v. privacy is in algemene zin goed aanwezig binnen de organisatie, men is zich er in grote lijnen van bewust dat er veel en vaak met bijzondere persoonsgegevens wordt gewerkt. Er worden op basis van een concrete planning periodiek bewustwording acties ondernomen, bijvoorbeeld in nieuwsbrieven of team meetings. Daarnaast is er een gedragscode beschikbaar waarin gedragsafspraken zijn vastgelegd als onderdeel van de arbeidsovereenkomst.

#### 3.2.8.2 Datalekken en incidenten

Er is voldoende aandacht voor het risico van datalekken op de scholen en het bestuurskantoor. Er worden regelmatig datalekken gemeld, en waar nodig wordt hier extra aandacht aan besteed in bredere communicatie uitingen zoals de nieuwsbrief.

#### 3.2.8.3 Audits

De meest kwetsbare gegevens van de leerlingen van Trinamiek bevinden zich logischerwijs op de scholen zelf, alle (bovenschoolse) activiteiten moeten er uiteindelijk toe leiden dat in ieder geval de gegevens van leerlingen op de scholen afdoende beveiligd zijn. Het streven is daarom Jaarlijks meerdere scholen (roulerend) te bezoeken voor een audit. Deze audits richten zich op privacy en informatiebeveiligingsbewustzijn en specifieke naleving van gemaakte afspraken op de scholen. In 2025 hebben deze audits bewust niet plaatsgevonden door een gebrek aan interne capaciteit en prioritering

van andere activiteiten. Aan het einde van ieder schooljaar bepaalt Trinamiek of de audits worden voortgezet in huidige vorm. Ook deze audits kunnen onderdeel worden gemaakt van een breder bewustwordingsplan

Het uitvoeren van audits is instrumenteel om het bewustzijn op de scholen actief aan te blijven zwengelen, risico's te identificeren en concrete verbeteringen te stimuleren.

Op termijn kunnen verplichte onderdelen en controles uit het normenkader standaard onderdeel van de audits worden gemaakt. Hierdoor krijgt het IBP-team (en de school) diepere inzage in de daadwerkelijke naleving van de AVG. Zo kan er ook concreter worden gestuurd, gecorrigeerd en vergeleken worden.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Het nieuwe IBP beleid standaard onderdeel maken van het inwerkprogramma.
- Specifieke training en bewustwording t.a.v. AI.

### 3.2.9 DPIA's

AVG: Volwassenheidsniveau 2

De AVG eist van organisaties dat zij voordat zij een risicovolle verwerking (proces, applicatie, etc.) starten of wezenlijk wijzigen er een risicoanalyse (DPIA) wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld als er bijzondere persoonsgegevens worden verwerkt of als er sprake is van mogelijke andere hoge risico's t.a.v. de Privacy van betrokkenen. Hiermee worden de risico's voor het gebruik van de persoonsgegevens en de beveiliging ervan getoetst. Het doel is bij het ontwerp al de juiste maatregelen te nemen en de verwerking rechtmatig en conform de AVG in te richten. De DPIA dient te worden uitgevoerd voordat met de verwerking wordt begonnen. Momenteel worden DPIA's alleen bovenschools geïnitieerd op gesignaleerde hoog risico verwerkingen of landelijk uitgevoerde DPIA's door SIVON (ICT en privacy coöperatie voor het Funderend Onderwijs). In 2025 zijn DPIA's uitgevoerd op:

- Basispoort
- Google Workspace
- Snappet
- AFAS

Er is nog geen duidelijk proces voor het bepalen van de noodzaak tot een DPIA bij nieuwe of gewijzigde verwerkingen. Daardoor worden DPIA's vrijwel alleen uitgevoerd op aanwijzing van de FG en niet o.b.v. een intern proces.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Er dienen procesafspraken te worden gemaakt voor het inventariseren van de DPIA verplichting bij nieuwe verwerkingen.
- Een analyse uitvoeren op basis van het verwerkingsregister op hoog risico verwerkingen waarvoor nog een DPIA dient te worden uitgevoerd.
- Het stimuleren van bewustzijn bij proceseigenaren om bij nieuwe of gewijzigde verwerkingen een analyse te doen of een DPIA verplicht is of op zijn minst in dat stadium de FG al te betrekken om te bepalen of een DPIA noodzakelijk is.

### 3.2.10 Technische en organisatorische maatregelen

AVG Volwassenheidsniveau 1

De toezichthouder (Autoriteit Persoonsgegevens) hanteert bij het beoordelen of er afdoende maatregelen zijn genomen o.a. aan de goedgekeurde sectorstandaard (het normenkader). Indien daar niet aan wordt voldaan geldt dus dat niet afdoende invulling wordt gegeven aan artikel 32 van de AVG, waarin wordt gesteld dat een organisatie passende technische en organisatorische maatregelen dient te nemen. Met de komst van het normenkader is dan ook nader geconcretiseerd hoe aan deze eis kan worden voldaan, daarmee is echter ook de drempel om dat aan te kunnen tonen aanzienlijk verhoogd.

Ten aanzien van het normenkader moet Trinamiek nog concrete stappen nemen om te groeien naar een hogere graad van volwassenheid op dit thema. Omdat het normenkader zeer omvangrijk is (en het tijdspad nog enkele jaren loopt) is het logisch dat nog (lang) niet alle normelementen zijn geïmplementeerd. Hierdoor wordt op dit onderdeel als geheel echter nog wel een onvoldoende gescoord.

Er worden binnen Trinamiek al vele maatregelen genomen ter beveiliging van informatie. Verdere maatregelen worden nu stapsgewijs ingevoerd conform het normenkader. Maatregelen worden daardoor steeds meer integraal genomen.

De eerstvolgende stappen naar die de organisatie gaat nemen zijn:

- Het verder implementeren van maatregelen conform het groeipad van Kennisnet.
- Om meer grip te krijgen op de beveiliging van gegevens (zowel technisch als organisatorisch) dienen minimumeisen op papier te worden gezet, zodat tevens initieel en vervolgens periodiek getoetst kan worden of aan deze normen wordt voldaan.

## 4 Cijfers

### 4.1 Verzoeken van betrokkenen

Het afgelopen jaar zijn er geen geregistreerde verzoeken geweest bij Trinamiek tot het inzien van persoonsgegevens. Het is vooralsnog niet geheel duidelijk of en hoe vaak dit voorkomt, bijvoorbeeld in een personeelsdossier of in een leerlingdossier. Bovenschools is wel een procedure opgesteld inzake de omgang met dergelijke rechten. Deze procedure dient nog wel te worden geborgd, bijvoorbeeld door opname in het AFAS handboek. Daarmee is Trinamiek voor de toekomst goed toegerust om dergelijke verzoeken zorgvuldig af te handelen en te registreren.

### 4.2 Geregistreerde Beveiligingsincidenten en Datalekken

In 2025 zijn er 16 incidenten gemeld, een stijging van ongeveer 33% t.o.v. 2024. Van het aantal gemelde incidenten betrof het in iets meer dan 60% een datalek. Van deze datalekken zijn er 4 (40%) vanwege de ernst bij de toezichthouder gemeld. De stijging van het aantal incidenten beschouwen we als positief omdat de meldingsbereidheid binnen Trinamiek onverminderd hoog blijft.

Het volgende valt op binnen de incidenten en datalekken:

- De helft van de incidenten heeft betrekking op foute instellingen of technische fouten in AFAS.
- 3 datalekken hadden betrekking op het verzuimproces en de onterechte inzage van verzuimgegevens.

- Afgelopen jaar is het eerste incident t.a.v. het onjuiste gebruik van AI (Chatgpt) geconstateerd. Hierbij was een groot aantal leerlingen betrokken.

	Incidenten	Datalekken	Melding AP
2025	16	10	4
2024	12	9	1
2023	7	5	0
2022	8	5	0

## 5. Relevante ontwikkelingen in de onderwijscontext

### 5.1 Rapport dreigingsbeeld cybersecurity 2025

Kennisnet en het School-Cert hebben een dreigingsbeeld gepubliceerd<sup>1</sup> voor het funderend onderwijs. Het rapport constateert dat digitale aanvallen op scholen zowel in frequentie als in impact zijn toegenomen. Scholen en besturen worden steeds vaker geconfronteerd met grootschalige dreigingen zoals DDoS-aanvallen die systemen onbereikbaar maken of phishing-campagnes die toegang tot accounts bemachtigen. Deze aanvallen bedreigen de continuïteit van onderwijsprocessen, de beschikbaarheid van digitale diensten en de veiligheid van leerling- en personeelsgegevens. Daarbij speelt de beperkte beschikbaarheid van middelen en specialistische kennis binnen onderwijsinstellingen een rol in de blootstelling aan risico's.

Het rapport benadrukt dat cyberdreigingen niet langer een theoretisch risico zijn maar een realiteit voor het onderwijs. Als belangrijkste risico's worden genoemd:

- **DDoS aanvallen:** uitval van ICT-systemen door bewuste overbelasting waardoor onderwijsprocessen gevaar lopen.
- **Afhankelijkheid van leveranciers:** ICT-incidenten bij leveranciers waardoor de veilige en beschikbare onderwijsomgeving gevaar loopt.
- **Infostealers:** het stelen van gegevens door middel van schadelijke software. Deze gegevens kunnen vervolgens voor fraude of afpersing worden gebruikt.
- **Phishing:** het bemachtigen van persoonlijke (toegangs)- gegevens door social engineering (misleiding en manipulatie), waarna fraude, oplichting of afpersing kan plaatsvinden.
- **Ransomware:** het gijzelen van (gevoelige) data en systemen door criminelen. Hierbij wordt scholen verteld dat, als ze niet aan de eisen voldoen, de lokale data wordt vernietigd en/of gepubliceerd op het darkweb (chantage)

In het rapport is per dreiging opgenomen hoe een organisatie zich hierop kan voorbereiden en tevens welke maatregelen uit het normenkader helpen om het risico te beheersen.

### 5.2 AI met een hoog risico

#### 5.2.1 Nadere uitwerking hoog risico categorie

In de AI-act wordt gespecificeerd welke vormen van AI toepassingen onder de hoog-risico classificatie komen te vallen. Hierbij wordt het onderwijs ook specifiek genoemd. Om deze lijst nader te concretiseren is in de wet opgenomen dat in februari 2026<sup>2</sup> een richtsnoer zal worden gepubliceerd voor

<sup>1</sup> [Dreigingsbeeld Cybersecurity primair en voortgezet onderwijs 2025](#)

<sup>2</sup> Wellicht wordt deze datum verschoven naar eind 2027 bij doorvoering van de Omnibus wetgeving t.a.v. de AVG en AI-act.

de nadere implementatie van deze classificatie, tevens zal een lijst met concrete voorbeelden van AI-toepassingen die binnen deze hoge risico klasse vallen worden gepubliceerd. Hiermee kan een beter beeld worden gevormd van de toepassingen binnen het onderwijs waarvoor de extra eisen gaan gelden en waar dus extra maatregelen op dienen te worden genomen. De inzet van AI binnen het publieke domein (waaronder onderwijs) dienen vervolgens ook actief te worden gemeld in het algoritmeregister.

### 5.2.2 Fundamental rights assessment

De AI act verplicht overheidsorganisaties of organisaties die een publieke taak uitvoeren, zoals het onderwijs om bij AI-toepassingen die binnen de hoog risico klasse vallen een FRIA (Fundamental Rights Impact Assessment) uit te voeren. Deze verplichting gaat vooralsnog vanaf augustus 2026<sup>3</sup> in. Het is dus belangrijk om inzicht te creëren in het gebruik van AI (intern maar vooral bij lesmethodeleveranciers) en te bepalen waar de hoog risico classificatie mogelijk van toepassing is. Vervolgens moeten voor die toepassingen Zowel DPIA's als FRIA's worden uitgevoerd (dat kan gecombineerd). De resultaten van de FRIA dienen te worden aangeleverd bij de toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens.

## 5.3 Digitale omnibus wetgeving

De *Digitale Omnibus* is een pakket voorstellen van de Europese Unie dat bestaande wetgeving rond digitale data, privacy en artificiële intelligentie overzichtelijker en consistentere wil maken door regels samen te voegen en procedures te harmoniseren, zonder fundamenteel nieuwe rechten of plichten toe te voegen. De *Digitale Omnibus* bevat ook belangrijke aanpassingen in de **AVG** en de **AI Act**. Voor beide wetten zijn de volgende (belangrijke) wijzigingen opgenomen in het wetsvoorstel:

- Dat pseudonieme data eenvoudiger inzetbaar wordt doordat wordt vastgesteld dat gegevens geen Persoonsgegevens meer zijn als deze door een entiteit niet redelijkerwijs naar een persoon kan worden herleid. Concreet betekent dat dus dat een set gepseudonimiseerde gegevens kan worden verstrekt aan derden zonder dat deze onder de AVG blijven vallen voor de ontvangende entiteit.
- Het voorstel bevestigt expliciet dat training van AI-modellen en wetenschappelijk onderzoek gerechtvaardigde belangen kunnen zijn.
- Wordt het gebruik van biometrie voor face-unlock expliciet toegestaan.
- Er hoeven minder datalekken te worden gemeld bij de toezichthouder omdat de drempel wordt verhoogd. De drempel wordt hetzelfde als het melden van datalekken aan betrokkenen, dat betekent dat alleen bij een waarschijnlijk hoog risico het datalek bij de AP moet worden gemeld. De overige datalekken dienen alleen intern te worden geregistreerd. Dat betekent dat de procedure voor het melden van datalekken dient te worden aangepast.
- De meldingstermijn voor datalekken wordt opgerekt van 72 naar 96 uur.
- DPIA-lijsten worden EU-breed gestandaardiseerd. Waar er nu 27 nationale lijsten zijn met wat wel en niet DPIA-plichtig is, komt er één Europese lijst van DPIA-plichtige verwerkingen én één Europese lijst van verwerkingen waarvoor geen DPIA verricht hoeft te worden.
- Het stelsel omtrent cookies op websites wordt ook opgeschoond. Toestemming blijft verplicht, maar hoeft niet gevraagd te worden voor o.a. beveiligings-, statistische en strikt noodzakelijke cookies.
- Het wetsvoorstel bevat tevens wijzigingen in de implementatie van de verplichtingen omtrent hoog risico AI waardoor deze verplichtingen naar (uiterlijk) eind 2027 worden verschoven.

---

<sup>3</sup> Ook hier geldt dat de datum mogelijk wordt verschoven. Er is echter nog geen overeenstemming over wijziging en tot die tijd blijft de huidige tijdlijn van kracht.

- De algemene verplichting tot AI-geletterdheid binnen organisaties wordt omgezet in een inspanningsverplichting die dient te worden aangemoedigd door de lidstaten en toezichthouders. Hier lijkt het dus logisch om dit instrument vooral risico-gebaseerd in te zetten.

Momenteel wordt er in Europees verband nog volop gediscussieerd over de inhoud van het voorstel. Naar verwachting wordt daar in het eerste kwartaal van 2026 meer over duidelijk.

#### 5.4 Invoering NIS2 en de Cyberbeveiligingswet

De Europese NIS2 richtlijn wordt momenteel omgezet in de Nederlandse Cyberbeveiligingswet. Hiermee worden eisen gesteld aan sectoren die een kritieke rol vervullen in de Nederlandse samenleving. Voor die sectoren en bedrijven (en hun leveranciers) gelden aanvullende (cyber)beveiligingseisen. Naar verwachting treedt de Nederlandse wet in het tweede kwartaal van 2026 in werking. In de huidige plannen voor deze wet is het Primair Onderwijs uitgezonderd en wordt deze niet aangewezen als “kritieke sector of essentiële entiteit” waarvoor de extra eisen gaan gelden. Het hoger en wetenschappelijk onderwijs komen wel onder deze wetgeving te vallen. De wetsvoorstellen dienen echter nog door de eerste en tweede kamer te worden goedgekeurd, de uiteindelijke tekst kan daarom nog wijzigen. Echter, het normenkader IPB kent grote gelijkenissen met de eisen t.a.v. cyberbeveiliging uit de NIS2 en gelden dus al voor het Funderend Onderwijs.

#### 5.5 Publicatie concept kerndoelen

In september 2025 zijn de concept kerndoelen Burgerschap en Digitale Geletterdheid gepubliceerd<sup>4</sup>, naar verwachting worden deze in 2027 in wetgeving verankerd. Een belangrijke ontwikkeling is dat Privacy, de omgang met gegevens, kritisch analyseren van data en de omgang met kunstmatige intelligentie daarmee formeel onderdeel uit gaan maken van het verplichte curriculum. Hier ligt voor scholen dus een opgave om bewustzijn t.a.v. deze thema’s ook te laten landen in het klaslokaal.

#### 5.6 Boete HAN hogeschool<sup>5</sup>

De HAN meldde in 2021 een datalek bij de AP, een hacker had zich via een webformulier toegang verschaft tot een webserver en een databaseserver van de onderwijsinstelling. Vervolgens zijn via die route persoonsgegevens “gegijzeld” voor losgeld. Het datalek op zichzelf is geen overtreding van de AVG of reden voor een boete. De AVG eist echter wel dat op basis van de risico’s van persoonsgegevens en de verwerkingen (technische) maatregelen worden genomen, hier ging het in dit geval mis. De HAN had volgens de AP onvoldoende maatregelen genomen om onbevoegde toegang te voorkomen. Hiervoor is een boete van €175.000 gegeven. Hiermee wordt het belang onderstreept van een goede risico analyse en het nemen en monitoren van de technische maatregelen.

#### 5.7 Landelijke statistieken datalekken 2025

De landelijke statistieken datalekken van de Autoriteit Persoonsgegevens voor het jaar 2025 zijn nog niet beschikbaar. Voor het jaar 2024 zijn die er wel en zijn er enkele belangrijke ontwikkelingen te zien die relevant zijn voor het onderwijs.

- In 2024 ontving de Autoriteit Persoonsgegevens 37.839 meldingen van datalekken, een toename van circa 47% ten opzichte van 2023. Deze grote stijging hangt deels samen met grootschalige (bulk)meldingen, maar bevestigt tevens een bredere opwaartse trend.
- Ransomware aanvallen waarbij data werd gestolen zijn in 2024 bijna verdubbeld.

<sup>4</sup> [Definitieve conceptkerndoelen burgerschap en digitale geletterdheid](#)

<sup>5</sup>

<https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/actueel/han-krijgt-boete-van-175000-euro-voor-onvoldoende-beveiliging-van-persoonsgegevens>

- Het aantal gemelde datalekken als gevolg van cyberaanvallen steeg van 1.309 in 2023 naar 6.837 in 2024, een toename van circa 422%. Deze sterke stijging wordt mede verklaard door bulkmeldingen naar aanleiding van grootschalige incidenten, maar bevestigt de al langer zichtbare opwaartse trend<sup>6</sup>.
- De sectoren Onderwijs en Gezondheid & welzijn meldden in 2024 de meeste datalekken als gevolg van cyberaanvallen, waarmee deze sectoren bovengemiddeld worden geraakt door digitale dreigingen.
- Binnen het onderwijs bleek bij circa 78% van de datalekken als gevolg van cyberaanvallen sprake van een incident bij een leverancier of andere externe partij, wat het risico van ketenafhankelijkheid en uitbesteding onderstreept.
- Het percentage datalekken in het onderwijs daalde van 3% naar 2% van het totaal. In absolute aantallen steeg het aantal datalekken in het onderwijs echter met ruim 19%.
- De meeste datalekken worden nog steeds veroorzaakt door menselijke fouten, zoals het versturen van brieven of e-mails naar een verkeerd adres. Tegelijkertijd vormen cyberaanvallen inmiddels een van de grootste afzonderlijke oorzaken van gemelde datalekken.
- In 2024 werden diverse datalekken gemeld waarbij onterecht (en tegen beleid in) persoonsgegevens werden verwerkt in AI chatbots.
- De ontwikkelingen in het aantal en type datalekken bevestigt het dreigingsbeeld dat voor het onderwijs is opgesteld door Kennisnet (zie 5.1)

## 6. Belangrijke Aanbevelingen komend jaar

Op basis van de terugblik over 2025 en de relevante ontwikkelingen worden de volgende aanbevelingen gedaan voor 2026, eerst op basis van Trinamiek bevindingen en vervolgens op basis van ontwikkelingen in de context zoals benoemd in het vorige hoofdstuk.

### 6.1 Groeipad Normenkader funderend onderwijs

Het groeipad van Kennisnet wordt momenteel al gebruikt binnen Trinamiek en biedt houvast voor een logische implementatie van het normenkader. Hier dient de komende jaren (t/m 2030) op te worden voortgeborduurd om stap voor stap de juiste zaken op te pakken. In 2026 zal het zwaartepunt komen te liggen op het inventariseren en beschrijven van de operationele hoog-risico processen, de nieuwe opzet van het Verwerkingsregister, het uitvoeren van (pre) DPIA's, en de behandeling en beheersing van risico's.

### 6.2 Nieuwe opzet Verwerkingsregister

Het huidige verwerkingsregister geeft invulling aan de wettelijke verplichtingen maar voldoet niet aan de uitgebreide eisen van het normenkader. Om aan deze eisen te kunnen voldoen is een nieuwe opzet van het verwerkingsregister op procesniveau noodzakelijk. Op basis hiervan kan tevens per proces een analyse van de mogelijke risico's worden gedaan (Pre-DPIA) en vervolgens inzichtelijk worden gemaakt welke DPIA's nog ontbreken.

### 6.3 Keuze implementatie compliance tool

De eerste gesprekken ter verkenning van de inzet van een GRC-tool (Governance, Risk, and Compliance) is gedaan in 2025. Trinamiek overweegt om dergelijke tooling in te kopen om de borging van de AVG en normenkader naleving strakker te kunnen borgen in software. Enkele belangrijke activiteiten (zoals de

---

<sup>6</sup> Dit kan enigszins worden vertekend door een aantal zeer grote aanvallen bij onderwijsleveranciers waarbij vele organisaties werden geraakt.

opzet van het verwerkingsregister) zijn afhankelijk van deze keuze om doorgang te kunnen vinden. Daarom is het belangrijk hier snel een keuze in te maken.

## 6.4 Implementatie van AI-beleid

Het opgestelde (concept) AI-beleid dient te worden geïmplementeerd door dit concreet te maken voor de medewerkers in gewenst gedrag middels afspraken en bewustwordingsacties. Daarnaast dienen keuzes te worden gemaakt en te worden geïmplementeerd voor ondersteunende AI-tools die mogen worden ingezet binnen de organisatie. Door dit beleid nader concreet te maken en te implementeren wordt een groot risico actief beheerst. Als laatste dient de veilige omgang met AI onderdeel te worden gemaakt van het standaard leerling curriculum (zie 5.5).

## 6.5 Verhogen technische weerbaarheid

Het onderwijs is in toenemende mate slachtoffer van cyberaanvallen en behoort tot de sectoren met de meeste meldingen van datalekken als gevolg van cyberincidenten. Dit onderstreept de noodzaak om aanvullende (preventieve) maatregelen te nemen. Het is cruciaal actie te (blijven) ondernemen op het verhogen van de weerbaarheid, inclusief de risico's van ketenafhankelijkheid en gebruik van AI-systemen. Hierbij dienen vooral de technische onderdelen uit het normenkader houvast maar kan ook gedacht worden aan actieve tools of diensten voor monitoring en het acteren op kwetsbaarheden.

Tevens blijft de kwetsbaarheid van leveranciers en andere ketenpartners groot. Het is daarom van blijvend belang om DPIA's uit te voeren op kritische applicaties en processen, en om scherp te zijn op de inhoud, actualiteit en naleving van verwerkersovereenkomsten

Tevens kan op basis van het dreigingsbeeld (zie 5.1) worden overwogen om bepaalde elementen uit het normenkader prioriteit te geven.

## 6.6 Inventarisatie (mogelijk) hoog risico AI

De AP waarschuwt voor de risico's van AI in het onderwijs en onderwijssoftware. De belangrijkste risico's zijn:

- **Onjuiste etikettering:** Er is een risico dat leerlingen op basis van data (uit het verleden) onterecht een bepaald advies of niveau toegewezen krijgen, zonder dat er menselijke tussenkomst of ruimte voor groei is. Tevens kan data vooroordelen bevatten.
- **Gebrek aan transparantie:** Scholen en ouders weten vaak niet precies hoe een algoritme tot een bepaalde inschatting van de voortgang van een kind komt.

Toch wordt er in het onderwijs veelvuldig gebruik gemaakt van adaptieve lesmethoden en het automatisch analyseren van resultaten en toekennen van (beheersing)niveaus. Het is belangrijk dat inzicht wordt gecreëerd in applicaties/systemen die dergelijke systemen toepassen en of er mogelijk sprake is van een hoog risico verwerking conform de AI-act (zie 5.2). Waar nodig dient aanvullende informatie over de werking van het systeem te worden opgevraagd en hoe wordt voldaan aan de eisen uit de AVG en AI-act. Een vervolgstap kan dan een DPIA en/of een FRIA zijn.

## 7 Tot slot

Gezien de ontwikkelingen en projecten binnen de organisatie kan geconcludeerd worden dat er opnieuw grote stappen in de goede richting zijn gezet. De fundamenten van AVG-naleving zijn aanwezig en op


orde, maar er is nog een grote stap te zetten tussen de basisverplichtingen en naleving van de (sectorale) verplichtingen uit het normenkader.

De contouren van het normenkader hebben echter wel al vorm gekregen en per onderwerp worden gestaag stappen gezet. Het blijft daarbij zoeken naar structurele borging, risicobeheersing en organisatie brede samenwerking, zodat privacy en informatiebeveiliging effectief geïntegreerd blijven in de dagelijkse praktijk. In algemene zin is het beeld dat de basis op orde is en dat de organisatie goed op weg is naar volwassenheidsniveau 3 eind 2029.

## Bijlage 1: Volwassenheidsmodel

1	Initieel	Beheersingsmaatregelen zijn niet of gedeeltelijk gedefinieerd en/of worden op inconsistente wijze uitgevoerd. Grote afhankelijkheid van individuen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen of beperkte controls geïmplementeerd.</li> <li>• Niet of ad-hoc uitgevoerd.</li> <li>• Niet /deels gedocumenteerd.</li> <li>• Wijze van uitvoering afhankelijk van individu.</li> </ul>
2	Herhaalbaar	Beheersingsmaatregelen zijn aanwezig en worden op consistente en gestructureerde, maar op informele wijze uitgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control is geïmplementeerd.</li> <li>• Uitvoering is consistent en standaard.</li> <li>• Informeel en grotendeels gedocumenteerd.</li> </ul>
3	Gedefinieerd	Beheersingsmaatregelen zijn gedocumenteerd en worden op gestructureerde en geformaliseerde wijze uitgevoerd. De uitvoering is aantoonbaar en wordt getoetst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportage van uitvoering van beheersingsmaatregel aan management.</li> <li>• Effectieve werking van controls wordt periodiek getoetst, gebaseerd op het risicoprofiel van de organisatie.</li> <li>• De toetsing toont aan dat de control effectief is.</li> </ul>
4	Beheerst en meetbaar	De effectiviteit van de beheersingsmaatregelen wordt periodiek geëvalueerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke (control) evaluatie en opvolging vindt plaats.</li> <li>• Evaluatie is gedocumenteerd en geformaliseerd.</li> <li>• Frequentie waarop wordt geëvalueerd is gebaseerd op het risicoprofiel van de onderneming en is minimaal jaarlijks.</li> <li>• Rapportage van de evaluatie aan management.</li> </ul>
5	Continu verbeteren	De beheersingsmaatregelen zijn verankerd in het integrale risicomanagement raamwerk, waarbij continu gezocht wordt naar verbetering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu evalueren van de beheersingsmaatregelen om de effectiviteit te verbeteren. Gebruik makend van resultaten uit Self-assessment, gap en root cause analyses.</li> <li>• De getroffen beheersingsmaatregelen worden gebenchmarkt en zijn 'Best Practice' in vergelijking met andere organisaties.</li> <li>• Real time monitoring.</li> <li>• Inzet automated toolin.</li> </ul>

## 14. Jaarrapportage van de externe vertrouwenspersoon

 Jaarrapportage VP Onderwijs Gimd 2025 - Trinamiek.pdf



### Jaarrapportage vertrouwenspersoon Onderwijs

*Vertrouwenspersonen dragen bij aan een sociaal veilige werkcultuur. Deze jaarrapportage geeft inzicht in de inzet en activiteiten van de Gimd-vertrouwenspersoon binnen uw onderwijsorganisatie.*

In deze jaarrapportage wordt weergegeven of, en hoe vaak, de Gimd vertrouwenspersoon meldingen heeft ontvangen van leerlingen, ouders/ verzorgers en personeel binnen uw organisatie. De rapportage biedt daarnaast inzicht in de rol en werkzaamheden van de Gimd vertrouwenspersoon en gaat in op het bredere thema van sociale veiligheid op de werkvloer.

Naast deze rapportage ontvangt u de volgende documenten:

- Infographic met cijfers over de inzet van de Gimd vertrouwenspersoon;
- Whitepaper 'ondersteuner beklagde';
- Op onze [nieuwe pagina](#) staat uitgebreide informatie over sociale veiligheid, waaronder toolkaarten en modelregelingen. Deze pagina is ontwikkeld voor organisaties die gebruikmaken van onze dienstverlening.

### Overzicht meldingen bij de Gimd vertrouwenspersoon

Op basis van de dossierregistratie heeft Gimd de cijfers over de inzet van de vertrouwenspersoon binnen uw organisatie samengebracht.

Om de anonimiteit te waarborgen, wordt geen toelichting gegeven wanneer in het afgelopen jaar zeven of minder dossiers zijn afgesloten. Bij 8 of meer afgesloten dossiers ontvangt u een gespecificeerde infographic.

Aantal meldingen vanuit uw organisatie in 2025 bij de vertrouwenspersoon van Gimd	1
Aantal afgesloten trajecten in 2025	4

## De vertrouwenspersoon

Moed speelt een belangrijke rol bij het doen van een melding. Dit onderwerp komt in vrijwel elk overleg tussen vertrouwenspersonen terug. Om mensen voldoende moed te geven een melding te doen, is het een voorwaarde dat de vertrouwenspersoon laagdrempelig te benaderen is. Die toegankelijkheid ontstaat door een goede positionering binnen de organisatie. Dit bereiken we door:

- Zichtbaar te zijn, bijvoorbeeld door contactgegevens duidelijk te communiceren;
- Helder te zijn over de taken en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon.

## Positionering van de vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon van Gimd werkt samen met u aan een duidelijke en toegankelijke positionering van de rol. Zo ontstaat een vorm van communicatie die aansluit bij de praktijk binnen uw organisatie en weten uw medewerkers waar ze terecht kunnen en wat ze kunnen verwachten.

## Wat doet een vertrouwenspersoon?

Meldingen van grensoverschrijdend gedrag kunnen grote impact hebben op zowel de betrokken medewerker als de bredere organisatie.

De Gimd vertrouwenspersoon biedt in zulke situaties **opvang, begeleiding** en, als de medewerker dat wil, ondersteuning bij vervolgstappen.

De gedragscode en gedragsregels van uw organisatie vormen daarbij het uitgangspunt voor wat als wenselijk gedrag wordt beschouwd.

Naast opvang en begeleiding verzorgt de vertrouwenspersoon ook **voorlichting en informatie**, bijvoorbeeld tijdens introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers binnen uw organisatie.

Een derde kerntaak is **signaleren en adviseren**. Daarbij bespreekt uw Gimd vertrouwenspersoon relevante signalen met de HR-professionals en leidinggevenden en adviseert deze het bestuur en/of directie waar nodig.

## Ondersteuner beklagde

Wanneer sprake is van een melding, is er naast een melder ook een beklagde<sup>1</sup>. Desgewenst biedt Gimd ondersteuning aan de beklagde. Hiermee dragen we bij aan een sneller herstelde samenwerking. Meer informatie over de positie van de beklagde en onze ondersteuning is te lezen in de bijgevoegde whitepaper.

## Wie kan terecht bij de vertrouwenspersoon?

Iedereen binnen de organisatie kan de vertrouwenspersoon benaderen: medewerkers, leidinggevenden, HR-professionals en stagiaires, maar ook leerlingen, ouders en/of verzorgers.

<sup>1</sup> Gimd kiest voor de neutrale term 'beklaagde' in plaats van 'beschuldigde', omdat de laatstgenoemde term een negatieve en juridische klank met zich meebrengt.

## Bepaalt de vertrouwenspersoon de vervolgstap?

Nee. De melder bepaalt zelf óf en welke vervolgstap wordt genomen. De vertrouwenspersoon geeft voorlichting over de mogelijkheden, zodat de melder een weloverwogen keuze kan maken.

## Is een gesprek vertrouwelijk?

Ja. Een gesprek met de vertrouwenspersoon is vertrouwelijk. Meldingen worden vastgelegd in een beveiligd systeem. De vertrouwenspersoon deelt geen gegevens over de melder of de melding zonder expliciete toestemming van de melder.

## Sociale en psychologische veiligheid

Een sociaal veilige werkomgeving is de basis voor psychologische veiligheid. Sociale veiligheid gaat over het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag, zoals pesten, discriminatie, agressie of (seksuele) intimidatie. Het betekent dat medewerkers weten waar ze terecht kunnen als er iets misgaat, en dat de organisatie zorgvuldig omgaat met meldingen.

Psychologische veiligheid gaat een stap verder. Die ontstaat wanneer medewerkers zich vrij voelen om vragen te stellen, ideeën te delen of fouten te bespreken zonder angst voor negatieve gevolgen.

Beide vormen van veiligheid versterken elkaar: sociale veiligheid biedt bescherming, psychologische veiligheid zorgt voor vertrouwen en openheid. Samen vormen ze de basis voor een gezonde organisatiecultuur.

Organisaties met een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving zien vaak meer duurzame inzetbaarheid en minder verzuim. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, 2023) blijkt dat 17% van de werknemers ongewenst gedrag ervaart en ruim een kwart conflicten op het werk rapporteert. Medewerkers die dit meemaken, rapporteren vaker stress en overwegen vaker de organisatie te verlaten. Deze cijfers laten zien waarom sociale en psychologische veiligheid zo belangrijk is

Het versterken van sociale veiligheid vraagt om structurele aandacht, bijvoorbeeld door het onderwerp te bespreken in:

- Teamoverleggen;
- Jaargesprekken;
- Terugkoppeling van een RI&E of MTO.

Ook in organisaties met een veilige cultuur kunnen grensoverschrijdende situaties ontstaan. Daarom is het belangrijk dat medewerkers weten waar zij terecht kunnen. De vertrouwenspersoon speelt hierin een centrale rol. Zichtbaarheid en duidelijkheid over de rol en werkwijze verlagen de drempel om contact op te nemen. Samen met HR en leidinggevendenden draagt de vertrouwenspersoon bij aan een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving, waarin medewerkers zich gehoord, gesteund en beschermd voelen en waarin gezond en duurzaam werken vanzelfsprekend is.

## Recente ontwikkelingen

Gimd volgt ontwikkelingen binnen haar vakgebied op de voet. Wanneer ontwikkelingen effect hebben op onze opdrachtgevers, informeren wij u.

Afgelopen jaar is het wetsvoorstel voor de 'Wet vrij en veilig onderwijs' ingediend bij de tweede kamer. Dit wetsvoorstel heeft als doel om het veiligheidsbeleid van scholen te versterken. Omdat het gaat om een wetsvoorstel, is niet te voorzien of, en wanneer, dit wordt ingevoerd.

U neemt een Vertrouwenspersoon Onderwijs bij Gimd af. Vanuit Gimd passen we onze dienstverlening aan, zodat wij tijdig aansluiten op de eventueel veranderde wetgeving. Ons doel is daarmee om u en uw organisatie te ontzorgen, zodat u zich kunt richten op uw taak: het veilig laten ontwikkelen van kinderen en jongvolwassenen. Wij informeren u wanneer er belangrijke wijzigingen zijn.

## 15. Financiële verantwoording

### 15.1. Grondslagen

#### Grondslagen

##### Trinamiek

#### Gehanteerde valuta

De in het jaarverslag opgenomen geldbedragen zijn opgenomen in euro's.

#### Presentatie

Het jaarverslag is opgenomen conform de geldende verslaggevingsregels zoals deze zijn opgenomen in Richtlijn Jaarverslag Onderwijs. Deze zijn vastgelegd in RJ 660.

#### Waardering van de activa en passiva

##### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de historische verkrijgingsprijs verminderd met lineaire afschrijvingen.

De afschrijvingspercentages worden gebaseerd op de verwachte economische levensduur van de betreffende activa, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De activeringsgrens van de investeringen bedraagt € 1.000,-.

Categorie		Afschrijvingstermijn (in maanden)	% Afschrijving per jaar	
				%
Gebouwen en terreinen		480	3,00	%
Inrichting terreinen	Speeltoestellen	180	7,00	%
Installaties	Verwarming/liften e.d.	120	10,00	%
	Alarm	180	7,00	%
Kantoormeubilair/inventaris	Bureaus, kasten en tafels, gymnastiektributen	180	7,00	%
	Stoelen/Laptopkarren	120	10,00	%
Schoolmeubilair/inventaris	Docentensets/leerlingensets	180	7,00	%
	Schoolborden/garderobe	240	5,00	%
Onderwijskundige apparatuur/machines		60	20,00	%
Huishoudelijke apparatuur	Kopieermachine, koffiemachine etc.	60	20,00	%
ICT	Servers, printers e.d.	48	25,00	%
	Computers/iPads/iPhone/Chromabooks/Beamer's	36	33,00	%
	Digiborden	60	20,00	%
	Telefooncentrale	96	13,00	%
	Netwerk, draadloos netwerk	120	10,00	%
Leermiddelen		96	13,00	%

#### Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid.

#### Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde en staan ter vrije beschikking van het bestuur.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private

## Voorzieningen

### Voorziening jubilea

Deze voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. De basering

### Voorziening duurzame inzetbaarheid

Binnen het PO zijn de gespaarde uren per medewerker in beeld gebracht en geactiveerd op basis van de GPL.

### Voorziening uitkeringskosten

De voorziening uitkeringskosten is opgenomen voor werkloosheidskosten die voortvloeien uit beëindiging van een arbeidsovereenkomst op- of na 1

### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is opgenomen ter dekking van de toekomstige loonkosten van personeelsleden die op balansdatum naar verwachting

### Voorziening groot onderhoud

Kosten van groot onderhoud worden verwerkt via de onderhoudsvoorziening. De toevoeging aan de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

## Langlopende schulden

Er is geen sprake van langlopende schulden.

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## Bepaling van het resultaat

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben en worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## Langlopende schulden

Er is geen sprake van langlopende schulden.

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## Bepaling van het resultaat

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben en worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## 15.2. Balans

Balans per 31-12-2025  
Trinamiek

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<b>ACTIVA</b>		
<i>Vaste activa</i>		
Materiële vaste activa	<u>5.130.830</u>	<u>4.702.332</u>
Totaal vaste activa	5.130.830	4.702.332
<i>Vlottende activa</i>		
Vorderingen	836.316	972.512
Liquide middelen	<u>5.138.006</u>	<u>6.005.167</u>
Totaal vlottende activa	5.974.322	6.977.679
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>11.105.152</b>	<b>11.680.011</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigen vermogen	2.713.523	4.072.894
Voorzieningen	4.163.860	3.767.414
Kortlopende schulden	4.227.769	3.839.703
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>11.105.152</b>	<b>11.680.011</b>

### 15.3. Resultaat

#### Staat van baten en lasten over 2025

Trinamiek

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
<b>BATEN</b>			
Rijksbijdragen	35.754.857	35.044.302	33.547.616
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	144.934	28.750	56.574
Overige baten	420.694	452.540	319.866
<b>Totaal baten</b>	<b>36.320.485</b>	<b>35.525.592</b>	<b>33.924.056</b>
<b>LASTEN</b>			
Personeelslasten	32.485.756	31.314.224	31.379.614
Afschrijvingen	738.569	820.740	795.612
Huisvestingslasten	2.020.567	1.920.085	2.084.878
Overige lasten	2.555.821	3.007.963	2.653.258
<b>Totaal lasten</b>	<b>37.800.713</b>	<b>37.063.012</b>	<b>36.913.362</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1.480.227</b>	<b>-1.537.420</b>	<b>-2.989.306</b>
<b>FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	<b>120.857</b>	<b>131.000</b>	<b>123.161</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-1.359.371</b>	<b>-1.406.420</b>	<b>-2.866.145</b>

## 15.4. Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht 2025  
Trinamiek

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
<b>Bedragen: x1</b>		
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-1.480.227	-2.989.306
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b>		
- Afschrijvingen	733.501	795.611
- Afschrijvingen op desinvesteringen	-1.798.084	-
- Mutaties voorzieningen	396.446	311.809
	-668.137	1.107.420
<b>Veranderingen in vlottende middelen</b>		
- Vorderingen (-/-)	-136.196	-199.851
- Schulden	388.066	-292.115
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>524.262</b>	<b>-92.264</b>
Ontvangen interest	127.520	130.014
Betaalde interest/bankkosten (-/-)	6.663	6.853
<b>Totaal ontvangen/betaalde interest</b>	<b>120.857</b>	<b>123.161</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-1.503.246</b>	<b>-1.850.989</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen in materiële vaste activa (-/-)	1.162.622	799.332
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.803.152	-
Overige mutaties materiële vaste activa	4.446	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>636.085</b>	<b>-799.332</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-867.161</b>	<b>-2.650.321</b>

## 15.5. Toelichting behorende bij balans

Toelichting behorende tot de balans  
Trinamiek

ACTIVA											
	Aanschafprijs	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	Boekwaarde 01-01-2025	Investerings	Deelinvesterings	Afschrijvingen deelinvestering	Afschrijvingen	Mutatie correcties*	Aanschafprijs	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	Boekwaarde 31-12-2025
<b>Materiële vaste activa</b>	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Gebouwen en terreinen	1.798.452	271.190	1.527.262	355.886	-	-	106.943	191.112	2.537.285	574.968	1.962.317
Inventaris en apparatuur	9.335.659	6.496.376	2.839.283	738.633	1.060.051	1.055.598	556.047	-106.129	8.780.265	5.868.978	2.911.287
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.755.183	2.414.396	340.787	68.302	743.101	742.486	70.511	-80.537	1.928.343	1.671.117	257.226
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>13.884.294</b>	<b>9.181.962</b>	<b>4.702.332</b>	<b>1.162.822</b>	<b>1.803.152</b>	<b>1.798.084</b>	<b>733.501</b>	<b>4.446</b>	<b>13.245.893</b>	<b>8.115.063</b>	<b>5.130.830</b>

\* Bij de overgang van Easat naar Atlas 11) activaposten opnieuw gecategoriseerd, waardoor verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de verschillende activa-categorieën.

Toelichting behorende tot de balans  
Trinamiek

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<b>ACTIVA</b>		
	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	45.436	66.421
Totaal debiteuren	<u>45.436</u>	<u>66.421</u>
OCW	2.176	11.515
SWV	-	41.839
Overige overheden	114.447	85.293
Overige vorderingen		
- Personeel	2.071	-
- Overige	205.651	364.340
Totaal overige vorderingen	<u>207.723</u>	<u>364.340</u>
Overlopende activa		
- Vooruitbetaald en nog te ontvangen	466.534	403.104
Totaal overlopende activa	<u>466.534</u>	<u>403.104</u>
Totaal vorderingen	<u><u>836.316</u></u>	<u><u>972.512</u></u>
<b>Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bank- en girorekeningen	267.297	218.884
Schatkistbankieren	4.870.709	5.786.283
Totaal liquide middelen	<u><u>5.138.006</u></u>	<u><u>6.005.167</u></u>

	Stand per 31-12-24	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-25
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	3.349.806	-837.616	-	2.512.190
Bestemmingsreserve (publiek) - BR NPO 2021 en 2022	531.248	-531.248	-	-
Bestemmingsreserve (privaat) - BR Privaat	191.840	9.493	-	201.333
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>4.072.894</b>	<b>-1.359.371</b>	<b>-</b>	<b>2.713.523</b>

	Stand per	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie	Stand per
<b>Voorzieningen</b>						
Personeelsvoorzieningen:						
- Jubilea	307.295	33.750	-46.940	-	-	294.105
- Duurzame inzetbaarheid	138.668	38.240	-	-	-	176.994
- Langdurig zieken	188.559	469.532	-170.026	-1.133	-	486.932
- Uitkeringskosten	52.354	178.615	-33.672	-	-	197.297
Overige voorzieningen:						
- Groot onderhoud	3.080.538	317.208	-389.214	-	-	3.008.532
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>3.767.414</b>	<b>1.037.345</b>	<b>-639.853</b>	<b>-1.133</b>	<b>-</b>	<b>4.163.860</b>

Voorzieningen	Voorzieningen	
	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
Personeelsvoorzieningen	570.347	584.981
Overige voorzieningen	481.938	2.526.594
	<b>1.052.285</b>	<b>3.111.575</b>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	533.252	183.842
Schulden aan OCW*	14.980	14.980
*Dit betreft onterecht ontvangen groeibekostiging voor 06TX, de Kring. Deze school valt sinds 1-9-2023 niet meer onder Trinamiek.		
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
- <i>Loonheffing</i>	1.424.339	1.430.126
- <i>Premies sociale verzekeringen</i>	16.389	30.727
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>1.440.728</b>	<b>1.460.853</b>
Schulden ter zake van pensioenen	377.236	370.743
<b>Overige schulden (kortlopend)</b>		
- <i>Overige overheden</i>	55.536	53.400
- <i>Overige netto salarissen</i>	21.663	4.895
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>77.199</b>	<b>58.295</b>
<b>De overlopende passiva</b>		
- <i>Vooruitontvangen subsidies OCW</i>	543.034	578.413
- <i>Vooruitontvangen subsidies gemeente</i>	3.186	-
- <i>Vooruitontvangen subsidies overig</i>	131.839	31.289
- <i>Vakantiegeld</i>	969.916	968.919
- <i>Oktoberloelage</i>	68.577	-
- <i>Vooruitontvangen en nog te betalen</i>	44.217	124.417
- <i>Overige</i>	23.606	47.952
	<hr/>	<hr/>
<b>Overlopende passiva</b>	<b>1.784.374</b>	<b>1.750.990</b>
	<hr/>	<hr/>
<b>Kortlopende schulden, totaal</b>	<b><u>4.227.769</u></b>	<b><u>3.839.703</u></b>

## 15.6. Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten

Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten  
Trinamiek

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
<b>BATEN</b>			
<b>Rijksbijdragen</b>			
Rijksbijdragen OCW			
- OCW	34.715.202	34.041.347	32.356.853
- Samenwerkingsverbanden	1.039.656	1.002.955	1.190.763
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal rijksbijdragen OCW	35.754.857	35.044.302	33.547.616
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal rijksbijdragen	<u>35.754.857</u>	<u>35.044.302</u>	<u>33.547.616</u>

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	144.934	28.750	56.574
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>144.934</u>	28.750	<u>56.574</u>

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
<b>Overige baten</b>			
Verhuur/medegebruik	209.065	171.440	180.519
Ouderbijdragen	44.216	36.500	31.500
Overige	167.413	244.600	107.847
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal overige baten	<u>420.694</u>	<u>452.540</u>	<u>319.866</u>

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
<b>LASTEN</b>			
<b>Personeelslasten</b>			
<b>Lonen en salarissen</b>			
- Brutolonen en salarissen	22.207.137	21.867.725	21.543.520
- Sociale lasten	3.354.719	2.651.851	3.008.981
- Premie participatiefonds	184.810	177.973	351.409
- Pensioenpremies	3.242.614	3.110.760	2.928.579
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal lonen en salarissen	28.989.280	27.808.309	27.832.489
<b>Overige personele lasten</b>			
- Dotaties/vrijval personele voorzieningen	719.004	180.000	121.944
- Personeel niet in loondienst	2.025.666	2.037.920	2.727.144
- Scholingslasten	575.711	487.270	641.734
- Overig	691.963	812.725	520.143
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Totaal overige personele lasten	4.012.343	3.517.915	4.010.965
Af: uitkeringen	515.868	12.000	463.840
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>32.485.756</b>	<b>31.314.224</b>	<b>31.379.614</b>

**Personeelsleden**

Bij de Stichting was de omvang van het gemiddelde personeelsbestand in 2025 318 fte (in 2024 321 fte).

	2025 €	Begroting 2025 €	2024 €
<b>Afschrijvingen</b>			
Materiële vaste activa	733.501	820.740	795.612
Boekverlies MVA	5.068	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>738.569</b>	<b>820.740</b>	<b>795.612</b>

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
<b>Huvestinglasten</b>			
Huur/medegebruik	73.267	22.300	31.409
Verzekeringen	2.141	16.200	15.605
Onderhoud	364.961	232.580	309.677
Energie en water	505.291	554.800	401.182
Schoonmaakkosten	594.873	529.500	562.535
Heffingen	73.265	72.000	25.392
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	317.208	426.650	548.511
Overige	89.561	66.055	190.587
<b>Totaal huvestinglasten</b>	<b>2.020.567</b>	<b>1.920.085</b>	<b>2.064.878</b>

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
<b>Overige instellinglasten</b>			
Administratie- en beheerslasten	264.405	224.200	244.116
Inventaris en apparatuur	395.661	417.171	381.602
Leer- en hulpmiddelen	1.212.992	1.115.071	901.543
Overige	682.782	1.251.521	1.125.997
<b>Totaal overige instellinglasten</b>	<b>2.555.821</b>	<b>3.007.963</b>	<b>2.653.258</b>

Uitprijding honorarium			
Onderzoek jaarmekening	31.956	45.000	38.660
Andere controleopdrachten	-	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controledienst	-	-	-
<b>Totaal accountantslasten</b>	<b>31.956</b>	<b>45.000</b>	<b>38.660</b>

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
<b>FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>			
Rentebaten	127.520	135.000	130.014
Rentelasten en bankkosten (-/-)	6.663	4.000	6.853
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>120.857</b>	<b>131.000</b>	<b>123.161</b>

## 15.7. Verantwoording van subsidies

Verantwoording van subsidies  
Trinamiek

### Model G Verantwoording subsidies

GLA Subsidies zonder verrekeningsclausule, beknopt gespecificeerd

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Status
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
Subs. Studieverlof	2024/2/25345712	22-10-2024	8.922	8.922	Afgerond
Subs. Studieverlof	1475629-01	14-05-2025	8.922	8.922	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL22278	18-11-2022	20.000	20.000	Afgerond
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL23060	14-04-2023	20.000	15.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL23039	14-04-2023	10.000	10.000	Afgerond
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL24156	09-08-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL24383	07-10-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL24409	06-11-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL24351	04-11-2024	5.000	5.000	Afgerond
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL24376	11-11-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL25020	10-03-2025	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. onderwijsassistent naar leraar	SOOL25371	19-11-2025	20.000	20.000	Onderhanden
Subs. Zij-instroom	1390291-1	20-02-2024	25.000	25.000	Afgerond
Subs. Zij-instroom	1459178-1	11-03-2025	25.000	25.000	Onderhanden
Subs. Zij-instroom	1459220-1	12-05-2025	25.000	25.000	Afgerond
Subs. Zij-instroom	1479611-1	19-05-2025	25.000	25.000	Afgerond
Subs. basisvaardigheden	VBV23-PO-0693	31-05-2023	112.000	112.000	Afgerond
Subs. basisvaardigheden	VBV23-PO-2215	31-05-2023	119.000	119.000	Afgerond
Subs. basisvaardigheden	VBV23-PO-0894	31-05-2023	405.000	405.000	Afgerond
Subs. basisvaardigheden	VBV24-PO-0229	18-06-2024	39.000	39.000	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV24-PO-0746	18-06-2024	230.000	230.000	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV24-PO 2365	18-06-2024	252.000	252.000	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV24-PO-2892	18-06-2024	208.000	208.000	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-0249	28-04-2025	172.200	33.359	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-0109	28-04-2025	285.975	55.400	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-0624	28-04-2025	274.905	53.256	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-1203	28-04-2025	153.135	29.666	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-0505	28-04-2025	70.110	13.582	Onderhanden
Subs. basisvaardigheden	VBV25-PO-0263	28-04-2025	105.165	20.373	Onderhanden

## 15.8. WNT verantwoording Trinamiek

### WNT-verantwoording 2025 Trinamiek

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging toptfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Trinamiek van toepassing zijnde regelgeving: Het WNT maximum voor onderwijs klasse D.

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

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal studenten	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	2
Totaal aantal complexiteitspunten	<u>11</u>

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Trinamiek is € 191.000,-.

Het vermelde Individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor toptfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het Individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Voor toptfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 maanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

#### 1. Bezoldiging toptfunctionarissen

1a. Leidinggevende (gewezen) toptfunctionarissen met dienstbetrekking.

Bedragen x € 1	C.F. Kool
Functiegegevens	college van
Duur dienstverband in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen toptfunctionaris	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee
<b>Individueel bezoldigingsmaximum 2025</b>	<b>191.000</b>
<b>Bezoldiging 2025</b>	
Beloning	160.518
Belastbare onkostenvergoedingen	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.398
Subtotaal	183.916
-/- onverschuldigd betaald bedrag	-
<b>Totaal bezoldiging 2025</b>	<b>183.916</b>
<b>Gegevens 2024</b>	
Duur dienstverband in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (fte)	1,0
<b>Bezoldiging 2024</b>	
Beloning	154.002
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.437
<b>Totaal bezoldiging 2024</b>	<b>177.439</b>
<b>Individueel bezoldigingsmaximum 2024</b>	<b>181.000</b>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Functiegegevens	Brouwers RvT	Want Lid RvT	Onink- Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	12-25	7-25	25/31-12-
Bezoldiging	2.100	1.225	2.100
Bezoldigingsmaximum	28.650	11.094	19.100
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Bezoldiging	2.100	1.225	2.100

Functiegegevens	Sewkaranal Lid RvT	Splerings Lid RvT	A. Najib Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	12-25	12-25	25/31-12-
Bezoldiging	2.100	2.100	2.100
Bezoldigingsmaximum	19.100	19.100	19.100
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Bezoldiging	2.100	2.100	2.100

Functiegegevens	Bulkema Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	12-25
Bezoldiging	88
Bezoldigingsmaximum	837
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t
Bezoldiging	88

Functiegegevens	Brouwers RvT	Want Lid RvT	Onink- Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	12-24	12-24	24/31-12-
Bezoldiging	2.100	2.100	2.100
Bezoldigingsmaximum	-	-	-
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Bezoldiging	2.100	2.100	2.100

Functiegegevens	Sewkaranal Lid RvT	Splerings Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	12-24	12-24
Bezoldiging	2.100	2.100
Bezoldigingsmaximum	-	-
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t
Bezoldiging	2.100	2.100

Functiegegevens	't Broek Lid RvT	A. Najib Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling	6-2024	12-24
Bezoldiging	1.050	525
Bezoldigingsmaximum	-	-
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t
Bezoldiging	1.050	525

1d. Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder

Functie	Naam
---------	------

### 15.9. Bestemming resultaat

Het resultaat over 2025 wordt als volgt verdeeld:

€

Resultaat exploitatie 2025:	-1.359.371
Resultaatverdeling :	
Bestemmingsreserve (publiek)	
- Algemene reserve	-837.616
- BR NPO 2021, 2022 en 2023	-531.248
	-1.368.864
Algemene reserve	-
Bestemmingsreserve privaat	9.493
	-1.359.371

### 15.10. Overzicht verbonden partijen

#### Model E Verbonden Partijen

Verbonden partij, minderheidsdeelneming

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten (één of meer)	Deelname percentage
Profi Pendi	Coöperatieve	Nieuwegein		1
St. Betuws Primair Passend Onderwijs	Stichting	Culemborg		1

**15.11. Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen  
Trinamiek



Er zijn geen niet uit balans blijvende verplichtingen die hier vermeld zouden moeten worden.

**15.12. Gebeurtenissen na de balansdatum**

Gebeurtenissen na de balansdatum  
Trinamiek



Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die hier zouden moeten worden vermeld.

## 15.13. Gegevens over de rechtspersoon

### Gegevens over de rechtspersoon Trinamiek

#### Algemene informatie

##### Informatie over de rechtspersoon

<i>Bevoegd gezag nummer</i>	77975
<i>Statutaire naam</i>	Trinamiek
<i>Juridische vorm</i>	Stichting
<i>KvK nummer</i>	4177737
<i>Webadres</i>	<a href="http://www.trinamiek.nl">www.trinamiek.nl</a>
<i>Sector</i>	Primair onderwijs

##### Statutair adres

<i>Straatnaam</i>	Boerhaaveweg
<i>Huisnummer</i>	39
<i>Postcode</i>	3401 MN
<i>Vestigingsplaats</i>	Usselstein

##### Informatie over de rapportage

<i>Begindatum rapportageperiode</i>	01-01-2025
<i>Einddatum rapportageperiode</i>	31-12-2025

##### Contactpersoon voor deze rapportage

<i>Naam</i>	R.A.J. Strijk
<i>Aanhef</i>	De heer
<i>Functie</i>	Controller
<i>Telefoonnummer</i>	030 - 6868444
<i>E-mailadres</i>	<a href="mailto:controller@trinamiek.nl">controller@trinamiek.nl</a>


##### Contactgegevens administratiekantoor

*Naam van het administratiekantoor*


##### Gegevens accountant

<i>Accountantskantoor</i>	Van Ree Accountants
<i>Accountant</i>	T. van Dolderen

## 15.14. Accountantsverslag

 2025 Accountantsverslag Trinamiek - 23-04-2026 1514 - 2025.pdf

## Bijlage: routing

Gremium / Eigenaar	Actie	Eigenaar	Datum
Communicatie	Publiceren op website (versie zonder handtekeningen)	Jill/Tanja	juni 2026
Bestuurssecretaris	GMR informeren als mededeling op vergadering	Clo	18 juni 2026
Bestuurssecretaris	Trinamiekring Informeren via de mededelingen van 25 mei 2025	Clo	19 mei 2026
Controller	Definitieve versie naar de accountant met LOR en DUO formulier	Robin S.	19 mei 2026
Bestuurder	LOR en aanbiedingsformulier DUO ondertekend	Cornelie	18 mei 2028
<b>AKB</b>	<b>Definitief vastgesteld door bestuurder</b>	<b>Cornelie</b>	<b>18 mei 2026</b>
RvT Raad van Toezicht	Goedgekeurd	Clo	7 mei 2026
Bestuurssecretaris	Versturen laatste versie definitief concept aan RvT	Clo	7 mei 2026
Accountant	 2025 Accountantsverslag Trinamiek - 23-04-2026 ...		
<b>AKB (ingelast)</b>	<b>Def concept voorlopig vastgesteld door de bestuurder</b>	<b>Robin S.</b>	<b>16 april 2026</b>
Auditcommissie RvT + accountant	Def concept besproken	Robin S.	16 apr. 2026
Commissie RvT Kwaliteit	Def concept besproken	Cornelie Yvette/Manet	14 apr. 2026
Advieskringen bedrijfsvoering + O&K +P&O	Informeren	Robin S./Clo	14 apr. 2026
BS	Versturen definitief concept aan RvT Auditcie	Clo	9 apr. 2026
BS	Versturen definitief concept aan RvT Kwaliteicie twee aanpassingen gedaan n.a.v. opmerking accountant: <ul style="list-style-type: none"> <li>- in de tabel VOG kop aangepast &lt;1 mz &lt;5</li> <li>- in jaarverslag RvT alinea 11.8 toegevoegd over bespreken integriteit</li> </ul>	Clo	7 apr. 2026
Robin S.	Def concept accountantsverslag ontvangen	Robin S.	7 apr. 2026
ACCOUNTANT	Opmerkingen Trinamiek verwerken	Allen	
Robin S	1e concept accountantsverslag feedback geven aan acc als nodig op basis van bespreking AKB	Robin S.	2 apr. 2026
AKB	Bespreken 1e concept accountantsverslag	Robin S.	1 apr. 2026
ACCOUNTANT	Opleveren 1e concept (accountant)	Robin S.	30 mrt 2026
FIN	accountant komt hier op 16-3 en 17-3 (de rest vd week op afstand)		WEEK VAN 16 maart
FIN	Aanleveren concept bestuursverslag + dossier compleet bij accountant	Robin S. Clo	12 maart 2026

<b>Gremium / Eigenaar</b>	<b>Actie</b>	<b>Eigenaar</b>	<b>Datum</b>
Bestuurder SAKB	Voorlopig vastgesteld	Clo	9 maart 2026
BS/Fin	bijwerken en afmaken concept	Robin S./Clo	6 maart 2026
Allen	Concept teksten ingeleverd	Robin S. / Clo	3 mrt. 2026
AKB	Bespreken concept cijfermatig	Robin S. / Clo	25 feb 2026
AKB	Bespreken aanpak, routing en tijdpad		9 feb. 2026
FIN	Fin: eerste cijfers		WEEK VAN 9 febr 2026
BS	uitvraag teksten	Clo	25 jan 2026
Bila RS en CL	Bespreken globaal tijdpad	CL	22 jan 2026