



BESTUURSVERSLAG 2025

 stichting
VO Haaglanden

INHOUDSOPGAVE

1.

WIE WIJ ZIJN
EN WAAR WE
NAARTOE
WERKEN

03

2.

VERSLAG VAN
DE RAAD VAN
TOEZICHT

13

3.

VERSLAG
VAN DE GMR

19

4.

ONZE
SCHOLEN

21

5.

ONS
ONDERWIJS
& ONZE
KWALITEITSZORG

65

6.

ONZE
MEDEWERKERS

71

7.

ONZE
BEDRIJFS-
VOERING

82

8.

ONZE
FINANCIËN

86

1.

WIE WIJ ZIJN EN WAAR WE NAARTOE WERKEN

2025 was voor VO Haaglanden een jaar waarin het College van Bestuur gericht heeft gewerkt aan het versterken van de voorwaarden die nodig zijn om de komende jaren met vertrouwen verder te kunnen bouwen. De maatschappelijke en organisatorische opgaven in onze grootstedelijke omgeving nemen in omvang en complexiteit toe. Dit vraagt om een duidelijke bestuurlijke koers, een professionele inrichting van de organisatie en voldoende centrale expertise om scholen te ondersteunen bij vraagstukken die steeds specialistischer worden.

Het bestuur heeft daarom prioriteit gegeven aan het verder vormgeven van een organisatie die past bij de schaal en ambitie van VO Haaglanden. Heldere verantwoordelijkheidslijnen, voorspelbare besluitvorming en een ondersteuningsstructuur die meegroeit met de behoeften van scholen vormden daarbij het uitgangspunt. 2025 stond daarmee in het teken van eerst de juiste voorwaarden scheppen: het versterken van structuur, capaciteit en samenwerking, zodat scholen zich kunnen richten op hun primaire opdracht – het bieden van goed onderwijs en gelijke kansen voor leerlingen in Den Haag en Rijswijk.



ONS PROFIEL

WIE WIJ ZIJN

VO Haaglanden is een stichting voor openbaar en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs in Den Haag en Rijswijk. De stichting omvat tien scholen, gevestigd op 23 locaties, met elk een eigen profiel en onderwijsaanpak. Deze diversiteit is een kracht: zij weerspiegelt de pluriformiteit van onze regio en maakt het mogelijk om een breed onderwijsaanbod te realiseren, van praktijkonderwijs tot gymnasium. Daarmee bieden wij toegankelijk en herkenbaar onderwijs aan een grote en diverse leerlingenpopulatie.

MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

Wij staan als VO Haaglanden voor de volgende maatschappelijke opdracht:

Met elkaar verzorgen wij toegankelijk en kwalitatief goed onderwijs in Den Haag en Rijswijk. Daarbij geven we onze leerlingen de gelegenheid om zich in de volle breedte te ontwikkelen. Daarvoor realiseren we een divers onderwijsaanbod dat aansluit bij de pluriformiteit van de maatschappij, van onze scholen en leerlingen. Juist de verschillen tussen onze scholen bieden volop kansen om alle leerlingen voor te bereiden op een actieve, positieve deelname aan de samenleving.

KERNWAARDEN

Onze kernwaarden geven richting aan ons handelen:

PLURIFORM EN EERLIJKE KANSEN

Onze scholen staan open voor alle leerlingen. Wij zetten ons in voor eerlijke kansen, ongeacht achtergrond of thuissituatie.

GERICHT OP ONTWIKKELEN

We stimuleren een lerende houding bij medewerkers en leerlingen en investeren in het versterken van ons onderwijs.

SOLIDAIR EN SAMEN

We werken vanuit verbondenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. De kracht van de stichting is de kracht van de scholen samen.

VERTROUWEN EN PERSOONLIJK

We handelen vanuit vertrouwen in leerlingen, medewerkers en partners, met oog voor ieders perspectief en ontwikkeling.

Deze waarden vormden ook in 2025 het uitgangspunt bij het vormgeven van bestuurlijke keuzes en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

UITGANGSPUNTEN EN TOEGANKELIJKHEID

Met onze tien scholen bieden wij alle vormen van voortgezet onderwijs aan: praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo en gymnasium. Daarbij hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- We streven naar een optimale spreiding en bereikbaarheid van het openbaar en algemeen bijzonder onderwijs in de regio Haaglanden.
- We koesteren de eigenheid van onze scholen. Elke school kan haar eigen accenten leggen als het gaat om visie, onderwijsaanbod en pedagogisch-didactisch klimaat.
- Onze scholen staan open voor alle leerlingen, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke voorkeur, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.
- Op onze scholen respecteren wij elkaar en hebben we aandacht voor de verschillen en overeenkomsten tussen de leerlingen.
- We zorgen ervoor dat iedere leerling, iedere ouder en iedere medewerker zich thuis voelt op onze scholen.
- We gaan uit van de kaders die onze samenleving stelt en de beginselen van de democratische rechtsstaat, zoals die zijn vastgelegd in de (Grond) wet en internationale verdragen.
- We grijpen de diversiteit aan opvattingen van onze leerlingen aan om van en met elkaar te leren.
- We stellen hoge kwaliteitseisen aan ons onderwijs en hanteren een kwaliteitssysteem.

ONZE STRATEGISCHE KOERS

De strategische koers van VO Haaglanden voor de periode 2025–2029 is vastgelegd in ons koersplan. Onze koers is gericht op een centrale ambitie: goed onderwijs voor elke leerling, met als doel eerlijke kansen te bieden aan alle leerlingen in Den Haag en Rijswijk. Onze scholen hebben elk een eigen onderwijsconcept en vertalen de uitgangspunten voor goed onderwijs op een manier die aansluit bij hun visie, populatie en lokale context.

Voor de komende jaren richt VO Haaglanden zich op drie strategische doelstellingen:

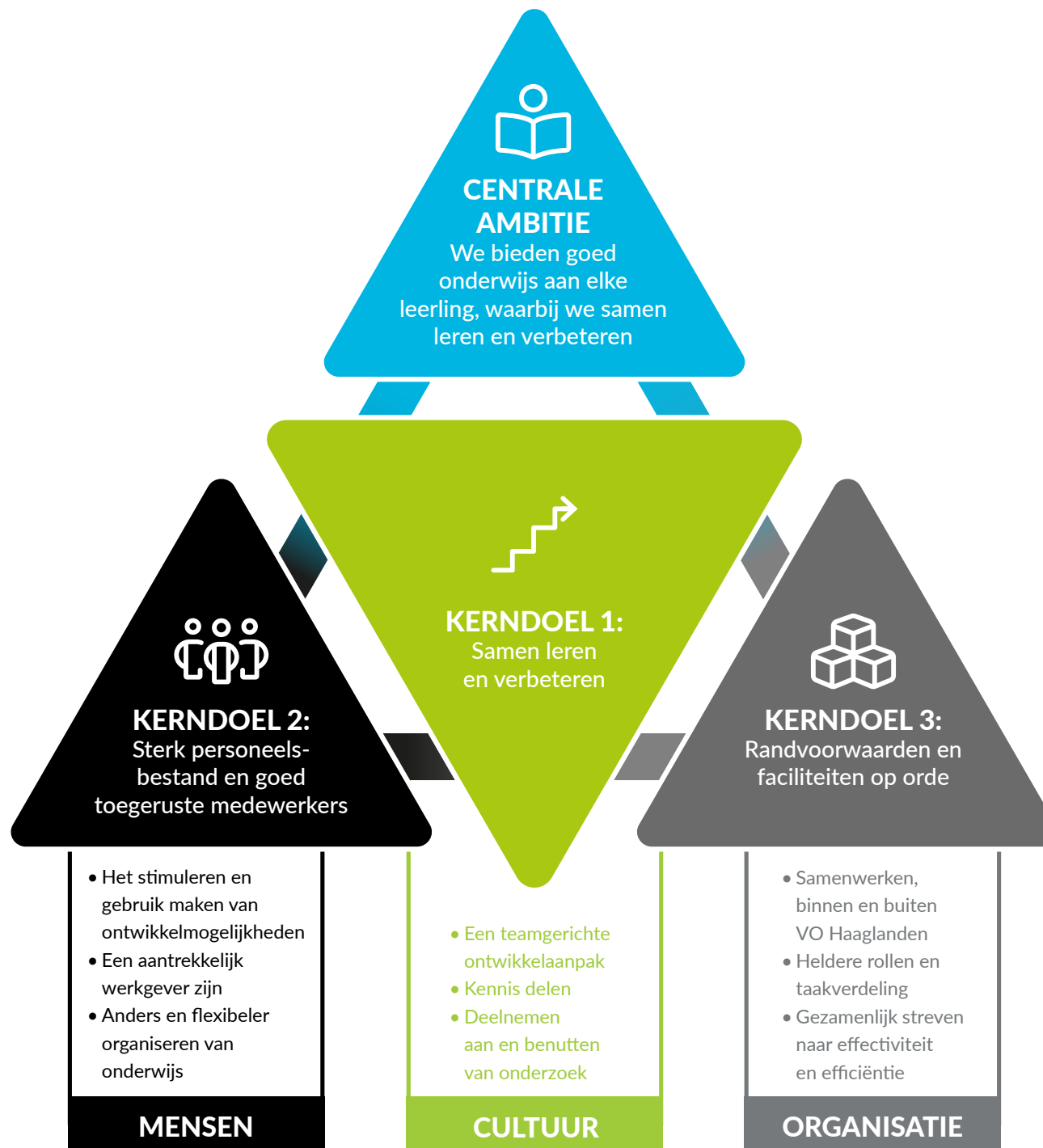
1. We hebben scholen met elk een eigen onderwijsconcept, die de uitgangspunten voor goed onderwijs op een eigen wijze vertalen naar hun schoolplannen. Zo blijft er ruimte voor eigenheid, binnen stichtingbrede kwaliteitskaders.
2. In 2029 gaan leerlingen met en zonder specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften vaker samen naar onze scholen en volgen zij vaker samen het onderwijs. Daarmee werkt VO Haaglanden gericht toe naar een inclusievere onderwijspraktijk.
3. We dragen als VO Haaglanden bij aan het verminderen van kansenongelijkheid en segregatie in Den Haag en de omliggende regio. Dit doen we door in te zetten op sterke basisvaardigheden, brede ondersteuning en nauwe samenwerking met partners in de stad.

Om deze ambitie te realiseren, richt VO Haaglanden zich tot 2029 op drie kerndoelen:

1. Een cultuur van samen leren en verbeteren, met aandacht voor teamgericht ontwikkelen, kennisdeling en het benutten van onderzoek.
2. Een sterk en goed toegerust personeelsbestand, met ruimte voor ontwikkelmogelijkheden, aantrekkelijk werkgeverschap en solidariteit bij het omgaan met personeelstekorten.
3. Randvoorwaarden en faciliteiten op orde, met nadruk op samenwerking, heldere rollen en taakverdeling en een gezamenlijk streven naar effectiviteit en efficiëntie.

Elk schoolplan bouwt voort op dit Koersplan, met ruimte voor eigen accenten per school. Stichtingbreed wordt het Koersplan vertaald naar een actieplan met concrete doelen en begroting. Waar mogelijk worden deze doelen meetbaar gemaakt. Jaarlijks evalueren we de voortgang en stellen we een jaarplan op om verbeteringen door te voeren.





ONZE ORGANISATIE

CONTACTGEGEVENS

Bestuursnummer: 41360

KvK-nummer: 27253825

Adres: Parkstraat 83, 2514 JG Den Haag

Telefoonnummer: 070 426 26 26

E-mail: info@vohaaglanden.nl

Website: <https://vohaaglanden.nl/>

COLLEGE VAN BESTUUR

In de periode december 2024 – januari 2025 vond binnen VO Haaglanden een belangrijke wijziging plaats in de samenstelling van het College van Bestuur. In december 2024 trad de bestuursvoorzitter terug en eind januari 2025 ging een van de bestuurders met ziekteverlof. Om de bestuurlijke continuïteit te waarborgen, werd daarop een interim-bestuur ingericht.

Dit interim-bestuur bestond uit Rob de Haan, die op 1 januari 2025 is gestart, en Jeroen van der Zande, die op 1 juli 2025 is aangetreden.

Om de structurele bezetting van het College van Bestuur te herstellen, benoemde de Raad van Toezicht in december 2025 twee nieuwe bestuurders: Mark Mees en Remco Vogel. Zij treden op 1 maart 2026 formeel in functie.

ONZE SCHOLEN

VO Haaglanden omvat de volgende scholen:

- Dalton Den Haag
- Gymnasium Haganum
- Haags Montessori Lyceum
- Johan de Witt Scholengroep
- Lyceum Ypenburg
- Maerlant-Lyceum
- Maris College
- Praktijkschool De Einder
- Rijswijks Lyceum / Van Vredenburg College
- Segbroek College

JURIDISCHE STRUCTUUR

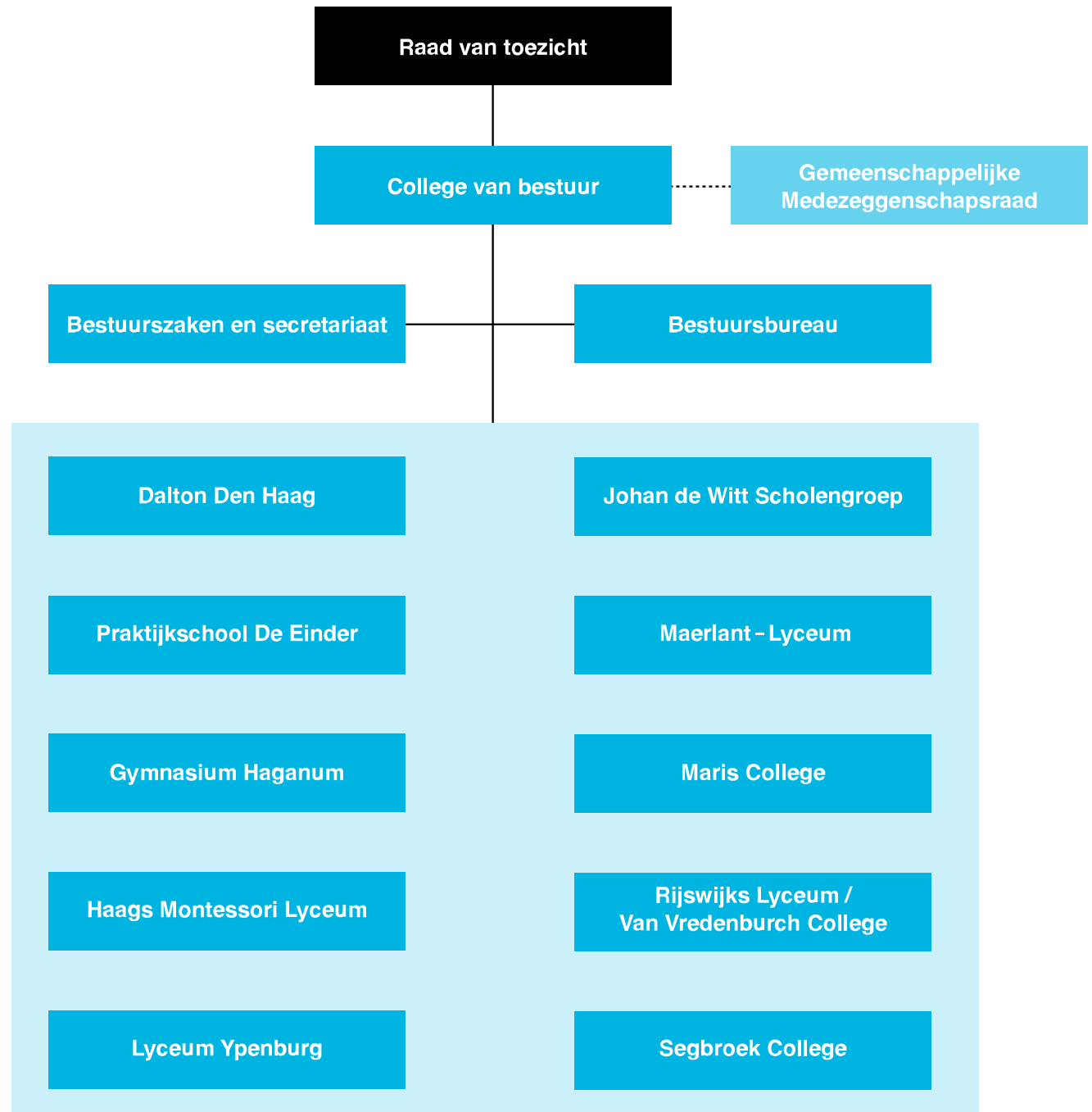
VO Haaglanden is een samenwerkingsstichting voor openbaar en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs in de regio Haaglanden. De stichting draagt de statutaire naam Stichting VO Haaglanden en is gevestigd in Den Haag.

ORGANISATIESTRUCTUUR

VO Haaglanden kent een platte organisatiestructuur. Binnen de stichting zijn vier managementlagen te onderscheiden: het College van Bestuur, de rectoren en (algemeen) directeurs van de scholen, de locatiedirecteurs en teamleiders. Deze structuur is bewust gekozen om wendbaarheid, herkenbaarheid en korte lijnen te bevorderen.



ONZE
ORGANISATIE
ZIET ER
SCHEMATISCH
ALS VOLGT UIT:



BESTUURS- EN SERVICEBUREAU

Het Bestuurs- en Servicebureau (BSB) ondersteunt het bestuur en de scholen en vervult een belangrijke rol bij zowel beleidsvoorbereiding als uitvoering. Het BSB ontwikkelt zich in toenemende mate tot een strategische partner voor thema's die organisatiebreed spelen, zoals HRM, kwaliteitszorg, ICT, informatiebeveiliging, privacy, huisvesting en bedrijfsvoering.

MEDEZEGGENSCHAP

Elke school binnen VO Haaglanden heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). Onderwerpen die de meerderheid van de scholen of alle scholen aangaan, worden besproken in de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De leden van de GMR vertegenwoordigen het personeel, de ouders en de leerlingen van VO Haaglanden.

Voor onderwerpen die uitsluitend betrekking hebben op het personeel is er de personeelsgeleding van de GMR. Samen vormen GMR en PGMR een belangrijke en structurele gesprekspartner van het College van Bestuur.

GOVERNANCE

Het College van Bestuur onderschrijft de afspraken die zijn gemaakt conform de Code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad. De bestuurders handelen vanuit de principes van deze code. Het bestuur is verantwoordelijk voor de strategische koers en de financiële positie van VO Haaglanden. Daarnaast is het bestuur eindverantwoordelijk voor het personeelsbeleid, de onderwijskwaliteit en de beschikbare faciliteiten. De Raad van Toezicht ziet toe op het handelen van het bestuur, adviseert, controleert en houdt toezicht op basis van de Governancecode Funderend Onderwijs.

Binnen VO Haaglanden is sprake van een organieke functiescheiding (two tier model): het College van Bestuur bestuurt, de Raad van Toezicht houdt onafhankelijk toezicht.

De medezeggenschap (MR, GMR en PGMR) vormt een structurele gesprekspartner van het bestuur en wordt tijdig betrokken bij besluiten die op meerdere scholen of personeel van toepassing zijn. De horizontale dialoog met ouders, leerlingen en medewerkers is geborgd via de overlegstructuren die in dit hoofdstuk zijn beschreven.

Het bestuursreglement, dat openbaar beschikbaar is via de website, beschrijft de taken en bevoegdheden van het College van Bestuur. Daarbij handelt het College van Bestuur in overeenstemming met wet- en regelgeving, de statuten, het bestuursreglement en de governancecode Funderend Onderwijs. De verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het College van Bestuur en de directeurs/rectoren is vastgelegd in het managementstatuut. Uitgangspunt is dat de directeur/rector beschikt over de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen om, binnen de kaders van de wet en de door het College van Bestuur vastgestelde kaders, het beleid van de school op te stellen. Dit beleid is gericht op het realiseren van de met het College van Bestuur overeengekomen beoogde resultaten, zoals vastgelegd in het school(jaar)plan.

KLACHTENBEHANDELING

De afhandeling van klachten vindt plaats conform het vastgestelde klachtenbeleid. Hierover wordt jaarlijks verantwoording afgelegd. Een verwijzing naar de klachtenregeling is te vinden op de website van VO Haaglanden.

In 2025 zijn in totaal 19 klachten en bezwaren door ouders/verzorgers ingediend bij het bestuur van VO Haaglanden. Dat zijn 12 klachten minder dan in 2024. Het betrof:

- 6 klachten over personeel;
- 3 klachten over de sfeer op school (onveilig/geweld);
- 7 bezwaren/klachten over de schooladviezen/examens;
- 3 bezwaren/klachten tegen schorsing of verwijdering.

Van deze 19 klachten/bezwaren zijn:

- 3 klachten/bezwaren beoordeeld door de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs (GCBO) – 2 daarvan ongegrond verklaard;
- 15 klachten/bezwaren afgehandeld na bemiddeling door school of het bestuur;
- 1 klacht werd ongegrond verklaard door het bestuur.

HET JAAR 2025 VANUIT BESTUURLIJK PERSPECTIEF EEN BESTUURLIJK FUNDAMENT DAT KLAAR IS VOOR DE TOEKOMST

In 2025 is binnen VO Haaglanden gericht gewerkt aan het versterken van de interne basis die nodig is om gezamenlijke opgaven doelmatig en efficiënt te kunnen oppakken. Dit vraagt om een duidelijke bestuurlijke koers, een professionele inrichting van de organisatie en voldoende expertise om scholen te ondersteunen bij vraagstukken die steeds omvangrijker worden.

Tegen die achtergrond kreeg 2025 een helder zwaartepunt: het optimaliseren van de randvoorwaarden. Het College van Bestuur heeft ingezet op het versterken van de centrale functies binnen het BSB, het verbeteren van de afstemming tussen bestuur en scholen en het uniformeren van werkwijzen op onderwerpen die organisatiebreed van belang zijn. Door gezamenlijke kaders te hanteren

ontstaat meer samenhang tussen beleid, uitvoering en kwaliteitszorg. Hierdoor levert samenwerking binnen VO Haaglanden meer op dan individueel handelen van scholen en kunnen opgaven doelgerichter worden opgepakt.

Het overkoepelende doel is het creëren van goede randvoorwaarden en voorzieningen, vanuit een gezamenlijk streven naar efficiëntie. Zo kan VO Haaglanden scholen optimaal ondersteunen en ruimte creëren voor het best denkbare onderwijs voor leerlingen.

In 2025 is deze koers verder uitgewerkt in de verkenning organisatie inrichting VO Haaglanden. De bevindingen en aanbevelingen uit deze verkenning vormden de basis voor een nieuw organisatieontwerp van het BSB en voor de herijking van de governance, kwaliteitszorg en dienstverlening van het BSB. Langs deze drie samenhangende lijnen is een implementatieplan opgesteld, waarin gefaseerd wordt beschreven welke stappen VO Haaglanden zet en welke gremia daarbij worden betrokken. De eerste stappen in de uitvoering zijn in 2025 gezet en het traject verloopt volgens planning.

GROEI VAN HET BSB: VAN ONDERSTEUNING NAAR STRATEGISCH PARTNER

Het BSB ontwikkelt zich in dit traject verder van een voornamelijk uitvoerende eenheid naar een staforganisatie met meer beleidsvoerend vermogen. Het BSB vervult daarbij een steeds belangrijkere rol als sparringpartner van het bestuur.

Deze verschuiving is noodzakelijk omdat thema's zoals HRM, kwaliteitszorg, ICT, informatiebeveiliging, privacy, huisvesting en bedrijfsvoering steeds complexer worden, terwijl niet iedere school deze expertise afzonderlijk kan

opbouwen. Daarom wordt toegewerkt naar een model waarin centrale expertise beschikbaar is en specialistische, risicovolle of sterk gereguleerde processen zoveel mogelijk uniform worden ingericht. Dit geldt bijvoorbeeld voor informatiebeveiliging (IBP), ICT-infrastructuur, personeels- en salarisbeleid, kwaliteitskaders en financiële processen.

Door deze expertise te bundelen ontstaat een efficiëntere en eenduidige manier van werken, worden scholen ontlast en neemt het besluitvormend vermogen van de organisatie toe. Het gaat er hierbij niet om dat alles centraal in het BSB wordt uitgevoerd, maar dat iedereen binnen VO Haaglanden toegang heeft tot de benodigde expertise en volgens uniforme werkwijzen kan werken.

INTENSIEVERE HORIZONTALE DIALOOG EN SAMENWERKING BINNEN DE STICHTING

In 2025 zijn duidelijke stappen gezet in het verder structureren van verantwoordelijkheden en overlegvormen. Door rollen en bevoegdheden te bespreken en scherper te definiëren, ontstaat meer samenhang in de relaties en overleggen binnen de organisatie. Scholen weten beter waar zij terecht kunnen en het bestuur beschikt over een stevigere basis om strategische keuzes te maken.

De professionalisering en intensivering van de overlegstructuren tussen bestuur, BSB, MR, GMR en rectoren en directeurs (R&D) vormden hierin een belangrijk onderdeel. Door deze overleggen beter te organiseren en frequenter af te stemmen, ontstaat een gedeeld beeld van actuele situaties en toekomstvisies. Dit draagt bij aan een consistent bestuurlijk ritme en versterkt de werkrelaties, waardoor relevante thema's sneller worden gesignaleerd en tijdig kunnen worden opgepakt.

Ook de onderlinge samenwerking tussen scholen is versterkt. Zo is in 2025 gestart met het koppelen van buddyscholen, waarbij twee scholen aan elkaar worden verbonden om van en met elkaar te leren en met elkaar te kunnen sparren.

EXTERNE SAMENWERKING EN VERTEGENWOORDIGING IN 2025

In 2025 heeft VO Haaglanden bewust geïnvesteerd in het versterken van de externe relaties. De stichting was in de jaren daarvoor meer naar binnen gericht geraakt, maar heeft dit jaar in alle relevante bestuurlijke gremia weer zichtbaar en actief haar verantwoordelijkheid genomen. VO Haaglanden trad opnieuw herkenbaar op in stedelijke en regionale overleggen en vervulde in enkele samenwerkingsverbanden de rol van deelnemer, penvoerder of voorzitter. Hierdoor staat de stichting steviger in de regionale afstemming en wordt de stem van onze scholen beter gehoord bij onderwerpen die voor het Haagse onderwijs van belang zijn.

Naast deze versterking in 2025 onderhoudt VO Haaglanden structurele en langdurige samenwerkingsrelaties met externe partners. Het gaat onder meer om het VO Platform Haaglanden (waar het College van Bestuur het voorzitterschap vervult), het Samenwerkingsverband Zuid-Holland West, het Netwerk Veilige Scholen, de Onderwijsregio Haaglanden, de gemeenten Den Haag en Rijswijk, de VO-raad en SIVON. In deze netwerken worden thema's besproken zoals lerarentekorten, techniekonderwijs, passend onderwijs, schoolveiligheid, de overgang po-vo, nieuwkomersonderwijs en digitalisering.

Door de combinatie van deze structurele samenwerking en de versterkte inzet in 2025 functioneert VO Haaglanden als een herkenbare en consistente gesprekspartner in de regio en neemt de stichting haar verantwoordelijkheid in de bredere onderwijscontext actief en zichtbaar waar.

INSPECTIEBEZOeken IN 2025

Alle scholen binnen VO Haaglanden die in 2025 door de Inspectie van het Onderwijs zijn bezocht, ontvingen een voldoende. Dit is een belangrijke erkenning van de kwaliteit van het onderwijs binnen onze stichting en het resultaat van inspanningen van vele betrokkenen binnen de scholen.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN IN 2025

In 2025 heeft VO Haaglanden binnen al haar scholen gewerkt aan de maatschappelijke opgaven die door het ministerie van OCW zijn benoemd. Deze opgaven richten zich op het versterken van de onderwijskwaliteit, het verbeteren van basisvaardigheden, het bevorderen van eerlijke kansen en inclusiever onderwijs, en het creëren van een veilige en toekomstbestendige leeromgeving.

Vanuit bestuurlijk perspectief stonden daarbij drie elementen centraal:

- het borgen van kwaliteit door een sterke, gezamenlijke aanpak,
- het versterken van ondersteuningsstructuren,
- het scheppen van de juiste randvoorwaarden om scholen in hun onderwijsopdracht te ondersteunen.

De inhoudelijke uitwerking hiervan – zoals de verdieping van de kwaliteitscyclus, de versterking van basisvaardigheden, de voorbereidingen op de curriculumherziening, de ontwikkeling van burgerschap, de inrichting van Traject op Maat (TOM) voorzieningen, de samenwerking met het samenwerkingsverband en techniekonderwijs – wordt beschreven in hoofdstuk 5 'Ons onderwijs & onze kwaliteitszorg'.

Op het gebied van personeel en professionalisering zijn eveneens stappen gezet die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en de continuïteit van de organisatie. Het gaat hierbij onder meer om ontwikkelingstrajecten, begeleiding van nieuwe medewerkers en stedelijke samenwerkingen rond werving en opleiding. De inhoudelijke toelichting hierop staat in hoofdstuk 6 'Onze medewerkers'.

De bredere randvoorwaarden rond informatiebeveiliging en privacy, waaronder de verdere implementatie van landelijke IBP-normen, komen aan bod in hoofdstuk 7 'Onze bedrijfsvoering'.



2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het realiseren van de doelstellingen van en de algemene gang van zaken bij VO Haaglanden. Het verslagjaar 2025 stond in het teken van verdere doorontwikkeling en bestendiging van de bestuurlijke samenwerking binnen de organisatie. Naast de vaste toezichtthema's en de voortdurende landelijke ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs, was er nadrukkelijk aandacht voor de wijze waarop de samenwerking tussen scholen en het Bestuurs- en Servicebureau (BSB) zich verder heeft verdiept.

In 2025 vonden binnen de governance van VO Haaglanden enkele belangrijke wijzigingen plaats. In november is afscheid genomen van Elyan Zegers. De Raad van Toezicht is Elyan erkentelijk voor haar inzet en betrokkenheid bij VO Haaglanden.

Daarnaast was 2025 het jaar waarin de ingezette koers verder is geconsolideerd en waarin we vooruit hebben gekeken naar volgende stappen in de samenwerking en organisatieontwikkeling.

In dit hoofdstuk doen wij verslag van onze werkzaamheden in 2025. Allereerst gaan wij kort in op onze taken en rollen. Vervolgens beschrijven wij de wijze waarop wij ons toezicht, in samenwerking met het College van Bestuur, hebben vormgegeven en welke onderwerpen daarbij aan de orde zijn gekomen. Ook besteden wij aandacht aan het overleg met de medezeggenschapsraad en aan de werkzaamheden van de commissies van de Raad van Toezicht. Tot slot zijn in dit hoofdstuk de nevenfuncties opgenomen van de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.



TAKEN EN ROLLEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Binnen VO Haaglanden geeft de Raad van Toezicht invulling aan het interne toezicht op het College van Bestuur. In de statuten zijn de regels vastgelegd voor de samenstelling, benoeming, taken, wijze van vergaderen en wijze van besluitvorming. De Raad van Toezicht houdt niet alleen integraal toezicht, maar is ook een sparringpartner voor het College van Bestuur. Bovendien vervult de raad de rol van werkgever voor het college.

De leden van de Raad van Toezicht signaleren via hun netwerktrends in de maatschappij die voor het beleid van VO Haaglanden van belang (kunnen) zijn. Deze trends nemen ze mee in hun toezicht. Het toezicht richt zich daarmee zowel op de financiële continuïteit binnen VO Haaglanden als op de borging van de publieke belangen. Daarbij valt te denken aan de kwaliteit van het onderwijs, de breedte en diversiteit van het aanbod, innovatie, betaalbaarheid en toegankelijkheid en kansengelijkheid.

GOVERNANCE EN SAMENWERKING MET EN EVALUATIE VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Governance

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur onderschrijven de Code Goed Onderwijsbestuur van het Voortgezet Onderwijs. In 2025 voldeden we aan de bepalingen die hierin zijn vastgelegd. In 2025 zijn er geen afwijkingen geweest in de toepassing van de Code Goed Onderwijsbestuur en de Governancecode Funderend Onderwijs. VO Haaglanden heeft beide codes volledig toegepast; er zijn in het verslagjaar geen uitzonderingen of afwijkingen geconstateerd die toelichting vereisen.

Belangenverstrengeling en integriteit

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur worden minimaal één keer

per jaar besproken en beoordeeld. In 2025 heeft de Raad van Toezicht dit gesprek gevoerd, waarbij aandacht is besteed aan integriteit en het voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de gemelde nevenfuncties geen aanleiding gaven tot zorgen en dat zich in het verslagjaar geen situaties hebben voorgedaan die hebben geleid tot maatregelen of aanvullende afspraken.

Indien zich (de schijn van) belangenverstrengeling zou voordoen, geldt binnen VO Haaglanden als vaste werkwijze dat de betreffende toezichthouder of bestuurder dit meldt en zich onthoudt van beraadslaging en besluitvorming over het betreffende onderwerp.

In 2025 zijn er geen meldingen gedaan van (mogelijke) belangenverstrengeling door leden van de Raad van Toezicht of het College van Bestuur. Eventuele (potentiële) nevenfuncties en belangen zijn conform de Governancecode Funderend Onderwijs en de Code Goed Onderwijsbestuur gemeld, besproken en beoordeeld. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat zich in het verslagjaar geen situaties hebben voorgedaan die hebben geleid tot belangenverstrengeling of tot maatregelen.

Samenwerking en openheid

De Raad van Toezicht hecht groot belang aan openheid en transparantie in het toezicht en de samenwerking met het College van Bestuur, conform principe 5 van de Governancecode Funderend Onderwijs. Openheid wordt binnen VO Haaglanden concreet vormgegeven door tijdige en volledige informatievoorziening, een open dialoog tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur en het expliciet bespreken van dilemma's, risico's en afwegingen in de besluitvorming.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht invulling gegeven aan dit principe door onder meer de evaluatie van het College van Bestuur, de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht, de bespreking van nevenfuncties en integriteit, en het toezicht op de financiële en strategische continuïteit expliciet te agenderen en te bespreken. De Raad van Toezicht legt hierover verantwoording af in dit bestuursverslag.

In het licht van deze werkwijze kijkt de raad tevreden terug op de sturing en verantwoording door het College van Bestuur. De informatievoorziening aan de raad was uitgebreid, volledig en op maat. In de diverse plannen stonden doelstellingen die uitgebreid met de raad zijn besproken. De samenwerking tussen de raad en het college was constructief, open en plezierig. Daarbij had de raad voldoende ruimte voor inbreng. Ook buiten de vergaderroosters om vonden de leden van het college en de raad elkaar voor overleg.

Evaluatie van het bestuur door de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar het functioneren van het College van Bestuur geëvalueerd conform de uitgangspunten van goed bestuur en intern toezicht zoals opgenomen in de Governance Code Onderwijs. Deze evaluatie vond plaats als vast onderdeel van de jaarlijkse toezichtcyclus van de Raad van Toezicht.

De evaluatie vond plaats aan de hand van periodieke overleggen, de realisatie van strategische en organisatorische doelstellingen, de kwaliteit van de informatievoorziening, de samenwerking met de Raad van Toezicht en de wijze waarop invulling is gegeven aan het bestuurlijk leiderschap.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht stilgestaan bij de onderlinge samenwerking, de rolvastheid en de effectiviteit

van de governance- en besluitvormingsprocessen. De evaluatie is besproken binnen de Raad van Toezicht en met het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht concludeert dat het College van Bestuur het afgelopen jaar op zorgvuldige en adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden. Aandachtspunten uit de evaluatie zijn betrokken bij de verdere ontwikkeling van de samenwerking en de bestuurlijke agenda voor het komende jaar.

ZELFEVALUATIE VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

In 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren geëvalueerd. Deze zelfevaluatie vond intern plaats en richtte zich op de wijze waarop de raad invulling geeft aan zijn toezichthoudende rol, de onderlinge samenwerking, de rolvastheid, de kwaliteit van de besluitvorming en de samenwerking met het College van Bestuur. De uitkomsten van de zelfevaluatie zijn besproken binnen de Raad van Toezicht en betrokken bij de verdere ontwikkeling van het toezicht en de werkwijze van de raad.

De leden van de Raad van Toezicht hebben zich in 2025 ingespannen om hun kennis en vaardigheden op peil te houden. Dat deden ze onder meer door deel te nemen aan activiteiten van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs en Kinderopvang. Ook volgden ze relevante ontwikkelingen via onder meer schoolbezoeken, nieuwsbrieven, bijeenkomsten en cursussen.

VERGADERINGEN EN BESPROKEN THEMA'S IN 2025

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zes keer vergaderd met het College van Bestuur. Deze vergaderingen werden altijd voorafgegaan door een intern overleg van de raad. In de vergaderingen informeerde het college de raad over

actuele plannen, thema's en ontwikkelingen, die al dan niet de goedkeuring van de raad nodig hadden. Daarbij kwamen zoals elk jaar de volgende onderwerpen aan de orde:

- De goedkeuring van de jaarrekening en het bestuursverslag 2024;
- De goedkeuring van de (meerjaren)begroting;
- De examenresultaten en aanmeldingen voor schooljaar 2024-2025;
- De vaststelling van het aantal complexiteitspunten ten behoeve van de WNT-normering;
- De goedkeuring van de begroting 2026 en het meerjarenperspectief;
- De bespreking van de periodieke managementrapportages.

Verder zijn tijdens de vergaderingen in 2025 onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- De goedkeuring van het Koersplan 2025-2029;
- De inrichting van de bestuurlijke kwaliteitszorg;
- De doorontwikkeling van de besturingsfilosofie van VO Haaglanden;
- Het jaarverslag 2024 Privacy en gegevensbescherming;
- De voorgenomen update en aanpassing van de statuten van VO Haaglanden mede n.a.v. de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen;
- Het aanwijzen (verlengen) van de accountant;
- De bestuurlijke ambitie van het College van Bestuur voor schooljaar 2025-2026;
- Het Strategische huisvestingsplan;
- De toezichtvisie van de Raad van Toezicht.
- Meer thematisch bespraken wij met het College van Bestuur:
- De dilemma's rond het onderwijs aan nieuwkomers, ontstaan door de groeiende instroom;
- De ontwikkelingen rond het grote en groeiende

personeelstekort en de komst van onderwijsregio's;

- De actuele politieke ontwikkelingen en de mogelijke betekenis voor de sturing op en bekostiging van het onderwijs.

BELEIDSRIJK BEGROTEN EN TOETSING OP DOELMATIGHEID

In de afgelopen jaren heeft het College van Bestuur ingezet op het verder versterken van diverse financiële processen. Een onderdeel hiervan is de jaarlijkse bestuurlijke kaderbrief. Daarin zijn de kaders en uitgangspunten voor de komende begrotingscyclus opgenomen. Deze jaarlijkse kaderbrief vraagt van het bestuur het maken van expliciete beleidsmatige keuzes voor een doelmatige besteding van de beschikbare middelen. Zo is het 'beleidsrijk begroten' steeds meer een vanzelfsprekendheid geworden. Ook in 2025 heeft het College van Bestuur een kaderbrief opgesteld en met de Raad van Toezicht besproken.

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de doelmatigheid van de uitgaven op diverse manieren getoetst. Daarvoor heeft de raad onder meer gekeken naar:

- De (Tussentijdse) rapportages over onderwijsresultaten;
- Tevredenheidsonderzoeken;
- Ontwikkeling van de leerlingaantallen;
- Klachten en schorsingen;
- Verzuimcijfers en -rapportages;
- Bevoegdheden van medewerkers;
- Huisvestingsplannen en bezettingsgraad van gebouwen;
- Financiële resultaten (in relatie tot de vastgestelde begrotingen);
- Voortgang besteding en verantwoording NPO-gelden en andere incidentele subsidies.

Het college heeft regelmatig risico's, overwegingen en alternatieven van voorstellen of besluiten met de Raad van Toezicht gedeeld. Door deze werkwijze kon de raad goed met het college in gesprek gaan over de verbinding tussen doelstellingen, middelen en resultaten. Naar het oordeel van de Raad van Toezicht zijn de middelen ook in 2025 doelmatig besteed.

EXTERNE ACCOUNTANT

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant. De auditcommissie bereidt de besluitvorming hierover voor en adviseert de Raad van Toezicht over de selectie, benoeming, verlengen en het functioneren van de accountant. De externe accountant is Flynth Audit B.V. (Flynth).

De overeenkomst met Flynth liep tot 1 september 2026. Eind 2025 heeft de Raad van Toezicht conform de geldende aanbestedings- en selectieprocedure de overeenkomst verlengd met een termijn van twee jaar. Bij de verlenging zijn onder meer deskundigheid, ervaring in de onderwijssector, onafhankelijkheid, kwaliteit van dienstverlening en continuïteit van de controle betrokken.

De auditcommissie heeft gedurende het verslagjaar periodiek overleg gevoerd met de externe accountant over de controleaanpak, de bevindingen naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole en relevante ontwikkelingen binnen de organisatie. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de samenwerking met de accountant naar tevredenheid verloopt.

WERKBEZOeken, THEMaverGADERINGen EN BIJEENKOMSTEN

Naast de reguliere vergaderingen legt een vertegenwoordiging van de raad werkbezoeken af aan de scholen, bezoekt themaverGaderingen met verdiepende onderwerpen en woont de jaarlijkse VO Haaglanden bijeenkomst voor schoolleiding, GMR en het College van Bestuur bij. Zo blijft de raad in contact met de verschillende geledingen en betrokken bij de gevoerde dialoog over actuele vraagstukken binnen VO Haaglanden.

OVERLEG MET DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Een delegatie van de Raad van Toezicht overlegt twee keer per jaar met de GMR. Dit jaar vond het formele overleg, mede als gevolg van de wisselingen binnen de Raad van Toezicht, één keer plaats.

Tijdens dit overleg is gesproken over de vaste jaarlijkse onderwerpen:

- Hoe is de relatie tussen de GMR en het College van Bestuur?
- Wordt de GMR voldoende betrokken bij onderwerpen die alle scholen aangaan?
- Is de informatievoorziening adequaat?
- Krijgt de GMR voldoende ruimte om een eigen inbreng te hebben?

Kortom, wordt de medezeggenschap serieus genomen? Naar de mening van de raad is dat het geval. Daarnaast is de raad van mening dat (de input van) de GMR een nuttige informatiebron is voor de Raad van Toezicht.

Vanzelfsprekend spraken en spreken leden van de GMR de leden van de Raad van Toezicht ook informeel tijdens de jaarlijkse bijeenkomst met de schoolleiding en het College

van Bestuur, conferenties, recepties en – dit jaar – tijdens de wervingsprocedure voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht.

COMMISSIES

De Raad van Toezicht heeft drie commissies waarin bepaalde thema's diepgaander worden (voor)besproken en/of de werkgeversrol wordt ingevuld:

- De auditcommissie
- De commissie onderwijskwaliteit
- De commissie werkgeverszaken
- De commissie governance.

De auditcommissie

De auditcommissie bestond in 2025 uit Maurice Eykman, Frank van IJzerloo en Vincent van Stijn. Deze commissie heeft in 2025 vier keer een reguliere vergadering gehad. Daarnaast hebben twee leden van de auditcommissie een deepdivesessie inzake het informatiebeveiligingsbeleid & privacy bijgewoond. De commissie heeft geadviseerd over de jaarrekening 2024 en over het Koersplan 2025-2029 inclusief de meerjarenbegroting. Beide stukken zijn daarna goedgekeurd. Daarnaast heeft de commissie gesproken over:

- Het auditplan;
- De managementletter en het accountantsverslag;
- De kaderbrief;
- De financiële rapportages en prognoses;
- De verwerking van de kosten van groot onderhoud;
- Het reservebeleid;
- De opzet van het Informatie Beveiligingsbeleid & Privacy in de diverse scholen inclusief normenkader.
- Koersplan
- Gewenste invulling van de rol van concern control.
- Evaluatie van het treasurystatuut.

De overleggen gaan nauwelijks meer over de juistheid van de cijfers, maar vooral over het beleid achter de cijfers en de opzet en het bestaan van de procedures.

De commissie onderwijskwaliteit

De commissie onderwijskwaliteit bestond in 2025 uit Jaswina Bihari-Elahi, Frank van IJzerloo en Lucas Rurup. Deze commissie ondersteunt de raad in zijn verantwoordelijkheden op het gebied van de onderwijskwaliteit en -resultaten en de daarmee samenhangende professionaliseringsvraagstukken. In dat kader besteedt de commissie aandacht aan onder meer de in- en uitstroom, rendementen, examenresultaten, stakeholderstevredenheid, onderwijsinnovatie, kwaliteitscultuur, de relatie tot de arbeidsmarkt en aan de resultaten van inspectiebezoeken.

De commissie kwam in 2025 driemaal* bij elkaar. De belangrijkste (overige) onderwerpen tijdens deze bijeenkomsten waren:

- Koersplan
- Onderwijsresultaten
- Uitkomsten onderwijsinspectieonderzoeken
- Onderwijsinhoudelijke deugdelijkheidseisen
- De kansen(on)gelijkheid tussen de verschillende wijken in de stad,
- Ontwikkelingen binnen specifieke VO Haaglanden-scholen
- De komst van nieuwe scholen in de regio

** Gepland waren vier vergaderingen, maar de vergadering van januari is niet doorgegaan*

De commissie werkgeverszaken

De commissie werkgeverszaken bestond in 2025 uit Jamila Eddini en Jan Hoek. De commissie houdt zich bezig met alle werkgevergerelateerde taken van de Raad van Toezicht. Dit omvat onder andere het benoemen, beoordelen en belonen van het bestuur, evenals het opstellen van de structuur voor resultaat- en ontwikkelgesprekken. De commissie bewaakt een zorgvuldig en transparant HR-beleid voor het bestuur en zorgt ervoor dat dit in lijn is met de strategische doelen van de organisatie.

In 2025 richtte de commissie zich vooral op de evaluatie van de bestuursopdracht, de bestuurlijke ambities en de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. Daarnaast begeleidde de commissie de wisseling binnen het College van Bestuur, waaronder de werving en selectie van interim-bestuurders na het vertrek van Han Elbers en Elyan Zegers.

Rob de Haan startte in januari en Jeroen van der Zande in juli, beiden als interim bestuurder. Parallel daaraan is het traject voor de werving van een vast bestuur opgezet. Dit resulteerde in de benoeming van Remco Vogel en Mark Mees, die in maart 2026 starten.

De commissie governance

Sinds 2024 is de commissie governance toegevoegd, bestaande uit Maurice Eykman, Jan Hoek en Vincent van Stijn. Onderwerpen waar deze commissie zich dit jaar over boog waren:

- Verdere verdieping toezichtvisie en -kader.
- Update statuten VO Haaglanden
- Update reglement Raad van Toezicht

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT IN 2025

In 2025 bestond de Raad van Toezicht van VO Haaglanden uit onderstaande leden. Daarbij vermelden wij tevens de (neven)functies.

JAN HOEK VOORZITTER

Herbenoemd tot 1 januari 2026,
zetel gemeente Rijswijk

Directeur bureau JC3

- Voorzitter Platform Raden van Toezicht MBO-instellingen
- Voorzitter Raad van Toezicht Samenwerkingsverband Rijn en Gelderse Vallei
- Lid Raad van Toezicht Yonder (v/h Onderwijsgroep Tilburg)
- Lid Raad van Toezicht NLPO
- Lid Raad van Toezicht Coöperatie Passend Onderwijs Almere
- Lid bestuur stichting SO Nederland
- Lid bestuur stichting Maitrie (tot 1 april 2024)
- Lid evaluatie- en monitoringcommissie VTOI-NVTK

MAURICE EYKMAN VICE-VOORZITTER

Herbenoemd tot 1 november 2026,
zetel gemeente Den Haag

Directeur/eigenaar communicatiebureau

Moving Mirrors B.V.

- Associate partner/consultant Hemingway Professional Governance
- Voorzitter/bestuurslid Stichting Reünistenfonds Minerva
- Voorzitter bestuur Moments of Joy Foundation

FRANK VAN IJZERLOO

Benoemd tot 1 januari 2028

Directeur/adviseur PBLQ

JAMILA EDDINI

Herbenoemd tot 1 januari 2030, zetel GMR

Chief Human Resources Officer CBR

(sinds 1 juni 2023)

- Extern lid commissie Geweldsaanwending Politie Haaglanden

JASWINA BIHARI-ELAHI

Herbenoemd tot 1 april 2028

Universitair docent Universiteit Utrecht

- Lid van de Adviescommissie Welzijn Gemeente Den Haag
- Lid van de Raad van Advies Convey Foundation
- Lid Adviescommissie koloniaal verleden, gemeente Den Haag (bij het Haags Historisch Museum)
- Actie-onderzoeker Collectief Kapitaal
- Redactielid Tijdschrift De Helling

LUCAS RURUP

Benoemd tot 1 januari 2028

Directeur O&I Hogeschool InHolland, vestiging Den Haag

VINCENT VAN STIJN

Benoemd tot 1 januari 2028, zetel gemeente Den Haag

Toeziethouder en bestuurder

- Lid auditcommissie Raad voor de Rechtspraak
- Extern lid Audit committee ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
- Bestuurslid/penningmeester Vereniging van toezichthouders van hogescholen
- Voorzitter atletiekvereniging De Spartaan
- Lid Raad van Toezicht Breda University of Applied Sciences
- Lid Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum
- Lid bestuur Fonds voor de Topsporter
- Lid Raad van Toezicht stichting SBOH (vanaf 1 juli 2025)
- Extern lid audit commissie Nationale vereniging "De Zonnebloem" (vanaf 1 juni 2025)



3. VERSLAG VAN DE GMR

VO Haaglanden heeft een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) waarin medewerkers, ouders en leerlingen de gelegenheid hebben om mee te denken over beleidszaken. De GMR staat naast de afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en treedt op bij zaken die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle medewerkers en leerlingen. De GMR heeft, als collectief of bij monde van de verschillende geledingen, instemmings- of adviesbevoegdheid over deze zaken. Dit hoofdstuk beschrijft onze activiteiten in 2025 en de thema's die aan de orde kwamen.



SAMENSTELLING VAN DE GMR

De GMR van VO Haaglanden mag maximaal 20 leden hebben.

In 2025 bestond de GMR uit:

- 10 leden vanuit de personeelsgeleding van de MR'en van de scholen;
- 3 ouders vanuit de oudergeleding van de MR'en van de scholen;
- 4 leerlingen vanuit de leerlingengeleding van de MR'en van de scholen;
- 8 plaatsvervangende leden.

VERGADERINGEN EN BESPROKEN THEMA'S IN 2025

In 2025 vergaderde de GMR vijf keer met het College van Bestuur. Het College van Bestuur hecht eraan de GMR proactief te betrekken bij het beleid van VO Haaglanden. Daarom zijn diverse onderwerpen in een vroegtijdig stadium oriënterend of thematisch besproken. Het beleid stond daarbij centraal.

Daarnaast vergaderde de GMR in 2025 twee keer met de Raad van Toezicht. De jaarlijkse themadag verviel door de ontwikkelingen binnen het College van Bestuur. Er is gesproken over de samenwerking tussen R&D en het College van Bestuur, het monitoren van de lopende zaken en de knelpunten zoals het vormen van een nieuw bestuur en wat er speelt in Rijswijk. Ook stond de wijziging in de samenstelling van de Raad van Toezicht op de agenda, waaronder het afscheid van de voorzitter en de kennismaking met de nieuwe voorzitter.

Jaarlijks organiseren de voorzitter en secretaris van de GMR een bijeenkomst voor nieuwe MR-leden van de scholen van VO Haaglanden. Deze bijeenkomst, waaraan ook AOb en LAKS deelnemen, is vanwege omstandigheden verplaatst naar 2026.

Als gevolg van natuurlijk verloop koos de GMR in 2025 een nieuwe voorzitter en secretaris.

Tijdens de reguliere vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- Arbeidsmarkttoelage
- Vacatievergoeding ouders en leerlingen MR'en
- Hoofdpijnen Koersplan 2029: stand van zaken en proces
- SHRM-plan
- Strategisch Huisvestingsplan
- Formatie- en plaatsingsvraagstuk
- MR-Reglement
- Jaarverslag Privacy en gegevensbescherming
- Nieuwe integriteitscode als lidmaatschapseis VO-raad
- Aanbesteding arbeidsongeschiktheidsverzekering
- Aanmeldingen VO Haaglanden 2025-2026
- Bestuursverslag 2024 en Jaarrekening 2024
- Tevredenheidspeilingen leerlingen
- Herontwikkelen functiebouwwerk OOP
- Nieuwe integriteitscode VO-raad/Code Goed Bestuur
- Reservebeleid
- Ontwikkelingen in RL/VVC
- Concept Implementatieplan BSB
- BOVO-Procedure
- Inkoop arbeidsongeschiktheidsverzekering
- Jaarplan College van Bestuur en BSB
- Meerjarenbegroting en Formatieplan
- Werving en selectie College van Bestuur en BSB

Advies

De GMR bracht in 2025 positief advies uit over:

- Reservebeleid
- Kaderbrief
- Voorgenomen besluit organisatieontwerp
- Meerjarenbegroting

Instemming

De GMR stemde in met:

- Vacatievergoeding ouders en leerlingen MR'en
- Koersplan 2025-2029
- Strategisch HRM beleidsplan
- Strategisch Huisvestingsplan
- Nieuwe integriteitscode als lidmaatschapseis
- VO-raad
- Aanbesteding arbeidsongeschiktheidsverzekering
- Formatieplan

4. ONZE SCHOLEN

DALTON DEN HAAG 100 JAAR

Als je op een school werkt waar al 100 jaar lang vele generaties kinderen met plezier en trots hun middelbareschooltijd hebben doorgebracht, maakt dat je nederig. Je beseft dat je zelf, ook al werk je er al tientallen jaren, slechts een klein onderdeelje bent van de lange geschiedenis en tradities van de school. Toen ik drie jaar geleden werd gevraagd om de lustrumcommissie te versterken, voelde ik wel een grote verantwoordelijkheid op mijn schouders. Want, hoe vier je zo'n 100-jarig jubileum op een manier die recht doet aan zo'n lange geschiedenis van de school?

Uiteraard zijn we daar heel goed uitgekomen. Het jubileumjaar begon in september op Prinsjesdag met een opening voor alle ouders en personeelsleden door de burgemeester en een pittig debat tussen leraren, ouders, oud-leerlingen en leerlingen (typisch Dalton). Dit alles werd gevolgd door een night school waarbij vele tientallen (oud)leerlingen, ouders en collega's fantastische workshops voor alle leerlingen verzorgden. De afsluiting bestond uit een spectaculaire lasershow in de aula van de school.

In oktober was een leerlingenfeest in Paard, gevolgd door een dagje Duinrell en een tweedaagse voor het personeel. Het hoogtepunt van de viering was toch wel de reünie op 29 november, mede georganiseerd door oud-leerlingen van Stichting Vrienden van de Dalton. Verrassend om zoveel oud-leerlingen (en collega's) uit het verleden weer eens te zien en te spreken. Met lessen van (oud-)docenten, College Tours met bekende oud-leerlingen, een oude schoolband in de aula en docenten-dj's in de gymzaal. Naar schatting 2500 oud-leerlingen zijn hierop afgekomen in werkelijk alle leeftijdscategorieën.

Ik denk dat we er ruim in geslaagd zijn om het 100-jarig bestaan van de school op een passende wijze te vieren. Op naar de volgende 100 jaar!

DAAN VERHOEVEN

Docent maatschappijleer en medeorganisator van de lustrumactiviteiten

Dalton Den Haag viert dit schooljaar haar 100-jarige bestaan. De school is daarmee de oudste daltonschool van Nederland. Naast het daltononderwijs biedt de school ook tweetalig- en theateronderwijs. Dalton Den Haag is een school voor havo, atheneum en gymnasium en heeft ruim 1.000 leerlingen en ongeveer 100 medewerkers. Tijdens de daltonuren leren de leerlingen uit verschillende klassen en jaarlagen elkaar goed kennen. Bovenbouwleerlingen worden in de onderbouw ingezet als tutor of als leerlingmentor. Door deze dwarsverbanden ontstaat een sterke sociale cohesie binnen de school. Omdat leerkrachten tijdens de daltonuren geen les geven, is er veel ruimte voor individuele begeleiding, ondersteuning bij planning en taken en aandacht voor het opbouwen van een sociale band.

ONDERWIJSVISIE

Daltononderwijs is een vorm van traditioneel vernieuwingsonderwijs met de opdracht om zichzelf voortdurend te vernieuwen. Daltononderwijs is gebaseerd op vijf kernwaarden:

1. Vrijheid en verantwoordelijkheid
2. Zelfstandigheid
3. Reflectie
4. Effectiviteit
5. Samenwerking

Naast de ingeroosterde lessen zijn er daltonuren waarin leerlingen zelfstandig en/of samen aan taken werken. Leerlingen geven hun leerproces deels zelf vorm binnen de kaders die leraren bieden. Leraren geven hierbij meer verantwoordelijkheid aan de leerlingen en de leerlingen leggen op hun beurt verantwoording af aan hun leraren, medeleerlingen en ouders. Daarnaast vormen inzet, motivatie en reflectie op het eigen werk essentiële bouwstenen voor de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. De begeleiding van de onderbouwleerlingen ligt

in handen van de mentor, samen met leerlingmentoren. Bij het coachend mentoraat in de bovenbouw staat de individuele behoefte van de leerling centraal.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Huisvesting

In 2025 is de tweede fase van het aanbrengen van mechanische ventilatie in de school bijna voltooid. Achter de school is een beweegplein gerealiseerd met een sportveld voor volleybal, basketbal en voetbal, en met picknickbanken en bomen zodat leerlingen hun pauzes actief kunnen besteden.

Daarnaast is er een goed uitgeruste mediatheek/ICT-desk gebouwd in het souterrain. Leerlingen kunnen daar opdrachten met VR-brillen uitvoeren, opnemen in de podcaststudio, film-, foto- en geluidsmateriaal bewerken en gebruikmaken van diverse andere multimediale mogelijkheden.

Samenwerken

Samenwerken tussen leerlingen en medewerkers zit in het DNA van de school en vormt een belangrijke pijler onder het daltononderwijs. Binnen VO Haaglanden wordt steeds intensiever samengewerkt tussen de scholen. Medewerkers van Dalton Den Haag nemen deel aan diverse werk-, stuur- en projectgroepen waarin kennisdeling en gezamenlijke onderwijsverbetering centraal staan.

Eerlijke kansen

In de lange traditie van de school zijn leerlingen nooit uitgesloten van activiteiten wegens gebrek aan financiële middelen.

De daltonuren worden bij uitstek gebruikt om te differentiëren in de begeleiding van individuele leerlingen. De basisondersteuning wordt gegeven door de leraren, mentoren en coaches. Tutoren en leerlingmentoren ondersteunen hierbij. Voor intensievere begeleiding beschikt de school over een uitgebreide zorgstructuur. Zo zijn er NT2-specialisten die extra bijles en ondersteuning geven aan leerlingen met een anderstalige achtergrond en is er RT. Daarnaast wordt er extra begeleiding gegeven door EF-coaches en leerlingbegeleiders.

Leerlingen die thuis geen rustige werkplek hebben, kunnen elke middag terecht in de studieruimte, waar zij onder begeleiding kunnen werken.

Duurzaam en evidence-informed verbeteren van de leerprestaties

Bij het beschrijven van de contouren van het nieuwe schoolplan vormt dit een belangrijk uitgangspunt. Het schrijven van het schoolplan liep vertraging op door de periode tussen het vertrek van de vorige rector en het aantreden van de nieuwe. Een werkgroep van schoolleiding en teamleden werkt aan de contouren van het plan.

Implementatie nieuw curriculum

Onder leiding van de conrector bovenbouw blijft de implementatie van het nieuwe curriculum een prioriteit. Er wordt deelgenomen aan landelijke en regionale bijeenkomsten die door het SLO worden georganiseerd. Diverse vakken nemen deel aan het beproeven van de nieuwe examens en er is een gedetailleerde planning gemaakt voor een tijdige en zorgvuldige implementatie.

Versterking basisvaardigheden

In 2025 heeft Dalton Den Haag in de laatste tranche de basisvaardighedensubsidie ontvangen. Ook zonder subsidie

heeft de school de afgelopen jaren al veel activiteiten ontwikkeld om basisvaardigheden te versterken. Het is fijn dat we nu drie jaar deze zaken ook echt kunnen doorontwikkelen en faciliteren/financieren. Omdat de subsidie niet structureel is, wordt het voornamelijk ingezet voor verbeteren van werkwijzen en materialen die nog jaren na de subsidie kunnen worden gebruikt. Een beperkte opsomming: DIA-toetsen, herinrichting bibliotheek, taalcoördinator, rekencoördinator, doorontwikkeling projectweek burgerschap, aanschaf burgerschapsmethode, methode digitale geletterdheid en diverse andere boeken en methoden.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het werven van nieuw personeel en de vervanging van zieke collega's lukt nog, maar is aanzienlijk lastiger geworden dan in voorgaande jaren. De financiële ruimte van de school is zeer beperkt, waardoor nieuwe medewerkers vaak op het minimumschaalniveau moeten worden ingeschaald. Hierdoor lopen we soms geschikte kandidaten mis. Om die reden zet de school in op een degelijke begeleiding van (nieuwe) collega's en is er een prettig ingerichte personeelsruimte met aangrenzende werkruimten. Iedere collega heeft met zijn/haar leidinggevende twee functioneringsgesprekken per jaar en wordt gestimuleerd om scholing te volgen. De prettige en professionele sfeer op de Dalton is een belangrijke factor waarmee we collega's (blijvend) kunnen binden aan de school.

Inzet werkdrukmiddelen

De werkdruk gelden worden door de PMR bestemd voor het verbeteren van de faciliteiten en ondersteuning. In 2025 zijn onder andere een personeelsdouche en een personeelskeuken gerealiseerd.

VOORUITBLIK OP 2026

Op 1 maart treedt de nieuwe rector in dienst van de school. Het schrijven van een nieuw schoolplan is al in voorbereiding maar zal met enige urgentie worden afgerond.

Naast het versterken van het daltononderwijs zal het team gaan werken aan het realiseren van (nog) inclusiever onderwijs op de school.

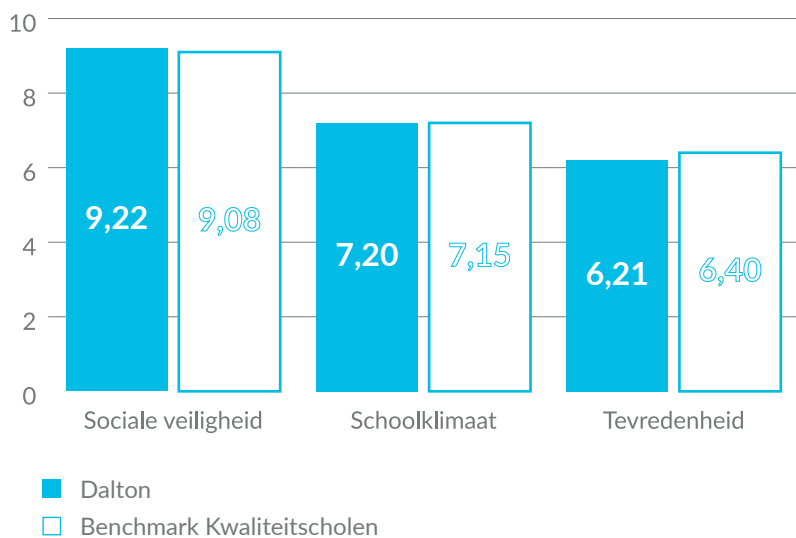
Er zal verder worden ingezet op de voorbereiding op de realisatie van huisvestingsprojecten gericht op de verduurzaming van het schoolgebouw en het versterken van de onderwijsfaciliteiten. De school is 23 jaar geleden voor het laatst gerenoveerd en gebruikelijk is om eens in de 20 jaar opnieuw te renoveren. Het gebouw is slechts voorzien van enkele beglazing. Dit zorgt voor torenhoge energiekosten. Daarnaast zijn de afgelopen jaren al concrete plannen uitgewerkt voor het upgraden van de muziekafdeling en de verbouwing van een deel van het souterrain tot aantrekkelijke onderwijsruimten.



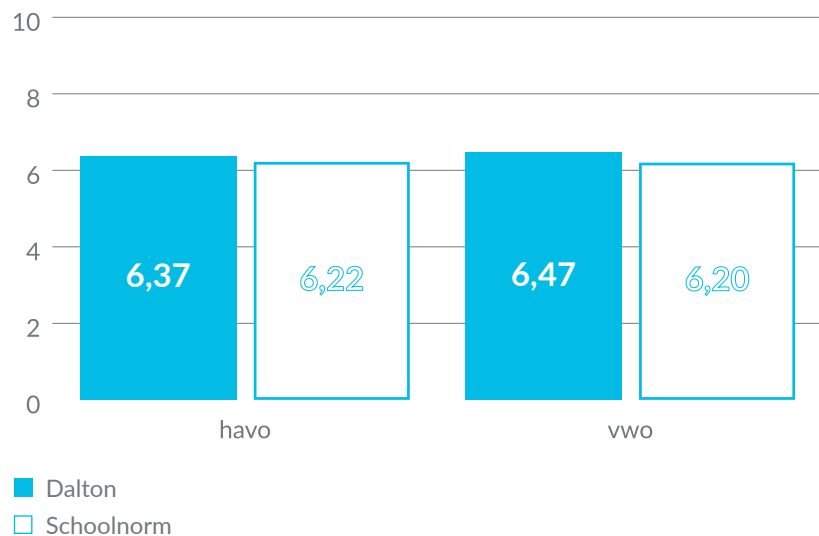
1. Ontwikkeling leerlingenaantal

1031 1037 1045
2023/2024 2024/2025 2025/2026

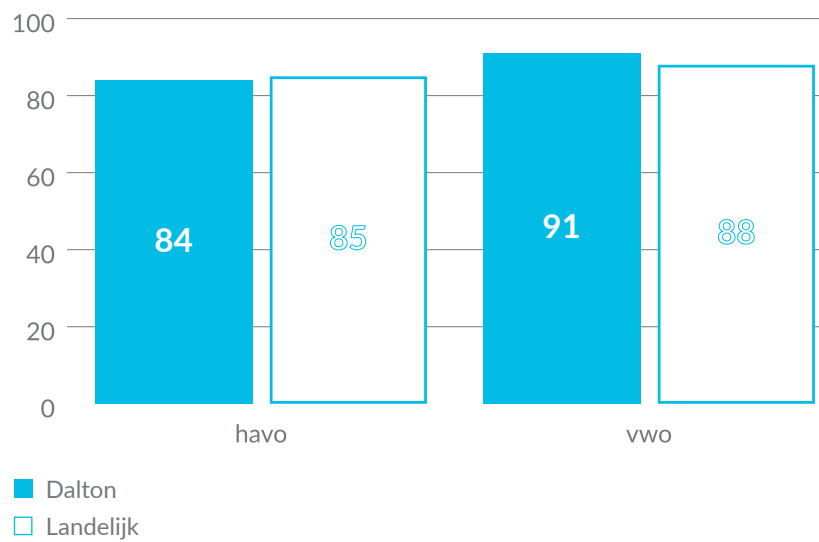
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



3. Examencijfers 2025



4. Slagingspercentages 2025 (in %)



Burgerschap, taal en politiek

"Ik heb goede gesprekken gehad met de mensen om me heen over wat fascisme is. Ik vond het een goed nieuw inzicht om na te denken over wat er op sociale media allemaal gezegd wordt en hoe dit je onbewust beïnvloedt."

Leerling, klas 4, Gymnasium Haganum

Tijdens de Haganumweek onderzochten we samen met alle leerlingen uit leerjaar 4 hoe fascisme werkt: in taal, beelden, verhalen en zelfs in architectuur. In het Filmhuis keken we met de vierdeklassers naar de film Jojo Rabbit. Die film verbeeldt het fascisme op satirische wijze. Het zette ons aan het denken over de grenzen van dit genre. Wanneer werkt satire wel, en wanneer is de grens van de grap bereikt? Met behulp van een fascisme-bingokaart leerden leerlingen over de kenmerken van het fascisme die in de film voorbijkwamen.

Daarna volgden de leerlingen meerdere workshops, gegeven door hun eigen docenten. Leerlingen kregen inzicht in hoe autoritarisme zich ontwikkelt, hoe woorden en beelden ons begrip van fascisme vormen, en hoe via verhalen en moderne memes extreem gedachtegoed zich kan verspreiden. Ook zagen leerlingen hoe in Italië door Mussolini architectuur als propaganda werd ingezet.

In elke workshop werkten de leerlingen actief met voorbeelden uit geschiedenis, film en actualiteit. Zo ontdekten ze wat fascisme is en hoe het in de praktijk werkt. Ook leerden zij hoe je kritisch, bewust en democratisch kunt denken en handelen.

MARJONNE MAAN

Docent geschiedenis

Het Haganum is een categoriaal gymnasium waar iedereen wordt gezien en zichzelf mag zijn, ongeacht afkomst, politieke overtuiging, seksuele gerichtheid, genderidentiteit of religie. We hebben respect voor en interesse in de persoonlijkheid en de mening van de ander, en iedereen spant zich ervoor in dat de ander zich welkom voelt. Gelijkwaardigheid en ruimte voor diversiteit zijn onze belangrijkste kernwaarden.

Als school willen we door goed en kennisrijk onderwijs bijdragen aan de vorming van jonge mensen tot zelfstandige personen die zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen leerproces en hun plek in de maatschappij. Ook (beter) weten wie je bent en waar je voor staat, omgaan met verschillen en op een positieve manier betrokken raken bij de samenleving hoort bij de vorming van iedere leerling bij ons op school. Dat verstaan wij onder burgerschap.

De school telt ongeveer 800 leerlingen, afkomstig uit alle gedeelten van Den Haag. Aan de school zijn ongeveer 90 medewerkers verbonden.

ONDERWIJSVISIE

Op het Haganum koesteren wij nieuwsgierigheid, leergierigheid en gedrevenheid. Als school onderscheiden we ons door de nadruk te leggen op kennis, creativiteit en kritisch denken. Kennis vormt het fundament voor creativiteit en kritisch denken. Het verwerven van kennis, het ontwikkelen van kritisch denkvermogen en het stimuleren van creativiteit zijn niet alleen individuele aangelegenheden, maar vinden idealiter plaats in een gezamenlijk onderwijsproces. We ondersteunen leerlingen in hun leerproces door gerichte aandacht te hebben voor de ontwikkeling van hun executieve vaardigheden.

We creëren op school een leerklimaat waar het niet primair gaat om reproductie van kennis, maar om de ontplooiing en brede vorming van de leerling en het vermogen de opgedane kennis toe te passen in een zo breed mogelijke context. Onze docenten kijken verder dan de voorgeschreven leerstof en bieden leerlingen extra uitdagingen om hen verder te laten groeien. Met dit brede perspectief willen we leerlingen een gedegen basis geven om een wetenschappelijke opleiding te volgen.

Op het Haganum dagen we onszelf en onze leerlingen uit om kritisch de leerstof te onderzoeken en te bevragen. We stimuleren leerlingen hun creatieve denkvermogen in te zetten om nieuwe ideeën en inzichten te ontwikkelen.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Nieuw Schoolplan

In 2025 is een nieuw schoolplan vastgesteld. Het nieuwe schoolplan benadrukt de school als oefenplaats, waar we met elkaar werken aan een 'growth mindset'. Een aantal belangrijke elementen van het nieuwe schoolplan zijn: meer aandacht voor formatief werken, samenwerken en burgerschap.

Uit diverse peilingen en onderzoeken blijkt dat het onderwijs van goed niveau is en dat ook het pedagogisch klimaat en ondersteuning van leerlingen met aanvullende behoeften, hoog gewaardeerd worden. Om dit te behouden en te versterken zetten we in het schoolplan ook in op 'zachtere' aspecten, zoals het verder versterken van de 'Haganum-gemeenschap' en het verder versterken van de professionele cultuur en sociale veiligheid.

Ontwikkeling leerlingenaantallen

De instroom van leerlingen is al jaren stabiel, met ongeveer 145 nieuwe leerlingen in leerjaar 1. Het aantal leerlingen daalde in 2025 licht door een combinatie van factoren. We verwachten dat dit van tijdelijke aard is.

Versterking Basisvaardigheden

Het Haganum heeft de subsidie Verbetering Basisvaardigheden ontvangen. In 2025 zijn diverse werkgroepen en professionele leergemeenschappen gestart met het versterken van basisvaardigheden. Op school is onderzoek gedaan, waarvan bevindingen en aanbevelingen met collega's zijn gedeeld. Het subsidietraject loopt tot en met juli 2026. Daarna komt er in de lumpsum geld beschikbaar voor basisvaardigheden, zodat er voor een aantal docenten tijd en ruimte blijft om een voortrekkersrol te blijven vervullen.

Begeleiding en kansengelijkheid

Leerlingen met veel verschillende achtergronden bezoeken onze school. We spannen ons in om een inclusieve school te zijn. Ook in 2025 was er de mogelijkheid voor leerlingen om gratis huiswerkbegeleiding te krijgen op school, waarvan ongeveer 10–15% van de leerlingen gebruik maakte. We zijn verdergegaan met een Traject-Op-Maatvoorziening, bij ons 'balansklas' genoemd, waarin leerlingen die tijdelijk niet in het reguliere onderwijsproces kunnen deelnemen binnen de school een plek en begeleiding krijgen.

Deskundigheidsbevordering

Op het Haganum werken hoogopgeleide professionele docenten, met veel deskundigheid in huis. Om die reden kiezen we voor een 'bottom-up benadering' van deskundigheidsbevordering. Docenten werken samen in professionele leergemeenschappen en werkgroepen,

waarin kennis en ervaringen actief worden gedeeld. Hierdoor blijft de inzet van externe adviseurs en trainers beperkt.

Implementatie nieuw curriculum

In 2025 is ook een begin gemaakt met de voorbereidingen voor de curriculumherziening en de vernieuwing van de kerndoelen. Voor het vak Latijn wordt onder auspiciën van het SLO meegedaan met het beproeven van het concept-curriculum.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het lukt goed om gekwalificeerde, bekwame en enthousiaste docenten te vinden en te behouden. Er zijn geen structurele vacatures. De schoolleiding onderhoudt nauw contact met medewerkers en hanteert een zorgvuldige gesprekscyclus. Bij de aanname van nieuwe docenten streven we naar diversiteit in leeftijd, gender en achtergrond binnen secties en de school als geheel.

Het streven is om nieuwe docenten te benoemen in schaal LB of LC. We voeren een actief promotiebeleid. Elk jaar doet een aantal docenten mee in de procedure, waarbij benoeming in een hogere schaal mogelijk is.

Inzet werkdrukmiddelen

Voor de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen is een onderwijsassistent aangenomen en is de opslagfactor van de les verhoogd. Er is nog een reserve aan werkdrukmiddelen beschikbaar.

VOORUITBLIK OP 2026

In 2026 staat de verdere uitwerking van de ambities van het schoolplan centraal. Daarnaast zal een commissie aanbevelingen doen voor wijzigingen in de lessentabel in verband met het nieuwe curriculum.



1. Ontwikkeling leerlingenaantal

813

2023/2024

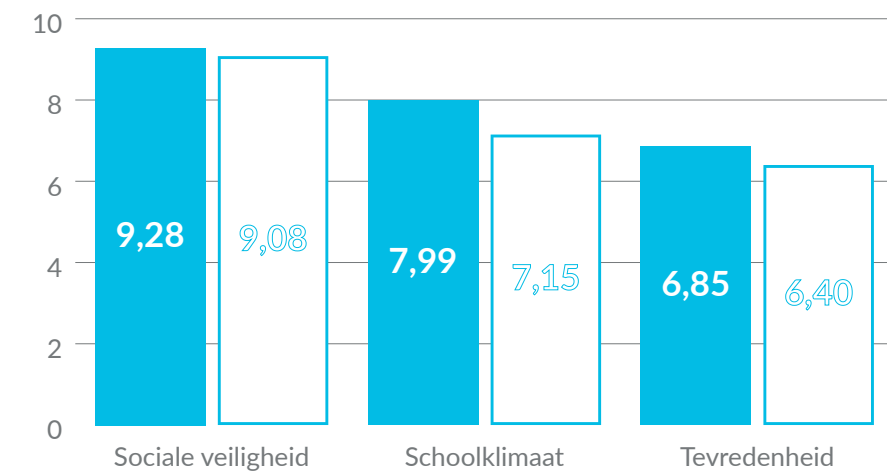
818

2024/2025

800

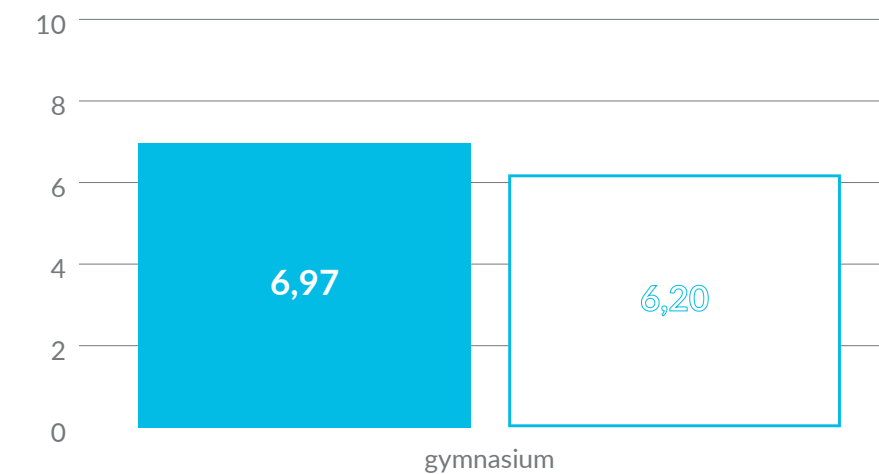
2025/2026

2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



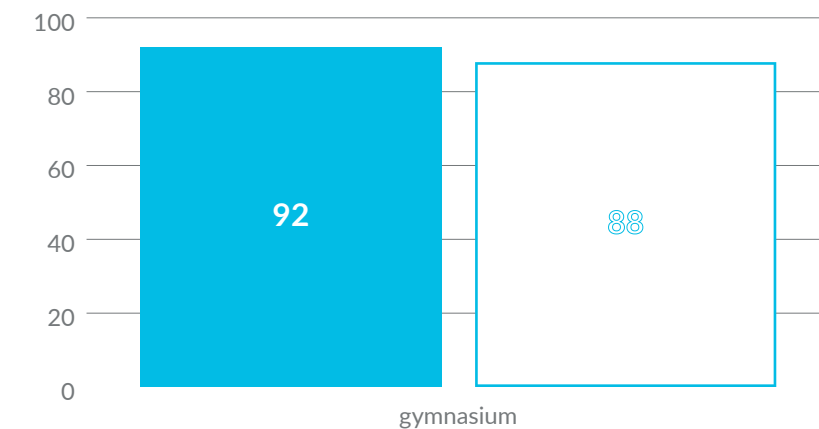
■ Haganum
□ Benchmark Kwaliteitscholen

3. Examencijfers 2025



■ Haganum
□ Schoolnorm

4. Slagingspercentages 2025 (in %)



■ Haganum
□ Landelijk

HAAGS MONTESSORI LYCEUM

Actieonderzoek als middel om duurzaam te verbeteren

In 2024 vond de zesjaarlijkse visitatie door de Nederlandse Montessori Vereniging (NMV) plaats in het kader van de erkenning. De NMV prees het werk-, leef- en leerplezier, maar was kritisch over de taakaanvaarding en discipline van de leerlingen. Dit werd breed herkend en erkend. Het gaat daarbij om taakaanvaarding en discipline in de klas, thuis, en in de voorbereiding op toetsen, maar ook om taakaanvaarding en discipline in de omgeving: in de publieke ruimtes op school en in de buurt.

We zijn een actieonderzoek gestart naar taakaanvaarding en discipline, met deelname van de belangrijkste stakeholders: de burens, de ouders, de leerlingen en de medewerkers, volgens het principe van Appreciative Inquiry. Deze vorm van actieonderzoek bestaat uit een discoverfase, een dreamfase, een designfase en een deliverfase.

De burens bedachten een posteractie in de buurt om de nieuwe brugklassers welkom te heten en de nieuwe brugklassers stuurden onze burens een ansichtkaart met goede voornemens. De leerlingen bedachten een prijsvraag om de Centrale Hal tot een goede werkplek te maken. De ouders werkten aan een podcast over taakaanvaarding en discipline thuis en organiseerden een ouderavond rondom dit thema.

De docenten verwerkten taakaanvaarding en discipline in de coachleerlijn en richtten in de docentenkamer een 'coachkast' in met allerlei materialen om de coaching te verlevendigen.

En de klachten? Die nemen langzaam af. De burens zijn in ieder geval meer overtuigd van de goede bedoelingen van onze leerlingen. De leerlingen zijn zich op hun beurt meer bewust van wat hun gedrag kan oproepen.

Of iedereen nu harder aan de slag is? Dat moeten we nog nader onderzoeken. Wat we wel zien is dat taakaanvaarding en discipline onderwerp van gesprek is – op een ouderavond, in een coachgesprek of gewoon op straat met een buurman of buurvrouw.

Het Haags Montessori Lyceum (HML) is een school voor Voortgezet Montessori Onderwijs voor mavo-, havo- en vwo-leerlingen. De afgelopen jaren is het HML gegroeid van 950 naar 1.670 leerlingen. Daarmee is de maximale capaciteit van de locaties bereikt.

Het HML vindt naast het behalen van het diploma een opvoeding in zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke bewustwording belangrijk. Vanuit de filosofie van de school “leiding leren geven aan jezelf in verbinding met anderen” vormen leerlingen en medewerkers een gemeenschap. Daarin worden ze gestimuleerd zichzelf te leren kennen en te laten zien. Ook kunnen leerlingen zich ontplooiën tot eerlijke jonge volwassenen die anderen met aandacht en nieuwsgierigheid tegemoet treden.

ONDERWIJSVISIE

Het HML streeft ernaar het montessoriprofiel herkenbaar neer te zetten in de school. Er is concrete samenhang tussen de doelstellingen in onze visie en ons onderwijsaanbod. Hierbij maken we gebruik van de zes montessorikarakteristieken:

- Hoofd, hart en handen
- Leren kiezen
- Reflecteren
- Sociaal leren
- Samenhang in de leerstof
- Binnen en buiten leren

We hebben gekozen voor gepersonaliseerd montessorionderwijs. Daarin werken we met coaches en een digitaal portfolio. Het aantal summatieve beoordelingen is beperkt. We stimuleren tijd en aandacht voor formatieve evaluatie.

Naast het kerncurriculum bieden we in klas 1 tot en met klas 3 lessen aan, masters genaamd, die hoofd, hart en handen verbinden. Zij vormen een aanvulling op het curriculum. Ook “leren leren”, LOB en burgerschapsvorming maken deel uit van ons masteraanbod.

Onderdeel van ons gepersonaliseerd montessorionderwijs is dat leerlingen zelf keuzes kunnen maken in het rooster. Dit programma biedt ruimte voor het oefenen en ontwikkelen van vaardigheden en stelt specifieke eisen aan onze didactiek.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

De Transformatieve School

In 2025 hebben we, net als de jaren daarvoor, ingezet op de effectieve les. Lesbezoeken, scholing en intervisie vormen een onderdeel van dit verbetertraject. Naast het traject Didactisch Coachen is het traject De Transformatieve School toegevoegd. De Transformatieve School draagt niet alleen bij aan een effectievere les maar ook aan het samen werken en leven in de school en daarmee aan de sociale veiligheid.

Coaching als sleutel

Nieuw dit jaar is de verscherpte aandacht voor de coaching. Uit intern actie-onderzoek is gebleken dat deze vorm van begeleiding belangrijk is voor het slagen en welbevinden van de leerlingen.

Implementatie nieuw curriculum

De conrector onderwijs volgt de training “leiding geven aan curriculumherziening” en zet de eerste stappen in het implementatietraject.

Versterking basisvaardigheden

Voor de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap hebben we beleidsplannen verbeterd en aangescherpt.

Voor taal is een taalwerkgroep opgericht met als doel de taligheid van het onderwijs te versterken. In elke sectie is één docent getraind in taalgericht vakonderwijs.

Voor rekenen volgen we een vergelijkbare aanpak. Twee rekencoördinatoren geven samen met rekendocenten vorm aan het rekenonderwijs. Een gezamenlijke rekenaanpak is een doel dat we in een vijfjarenplan realiseren.

Vanuit het montessorigedachtegoed is burgerschap al goed ontwikkeld. We houden ons nu bezig met het ontwikkelen van de doorlopende leerlijn.

Extra aandacht gaat uit naar de digitale vaardigheden van onze leerlingen. Daarmee zijn we in 2023 begonnen.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het HML merkt ook de effecten van het docententekort. We proberen medewerkers te binden en te boeien door goede scholing en gunstige arbeidsvoorwaarden. De collectieve scholing bestond uit Didactisch Coachen en De Transformatieve School. Dat laatste traject is een onderzoeks- en verbetertraject dat bijdraagt aan eerlijke kansen in het onderwijs.

Onze docenten en teamleiders kunnen individueel deelnemen aan cursussen om hun talenten te ontwikkelen, zoals het Midden Kader Traject en de training Deep Democracy.

Dankzij de pilot onderwijstijd hebben docenten meer ontwikkeltijd gekregen. Door de intensieve samenwerking binnen de opleidingsschool kunnen we ook beginnende docenten aan ons binden.

Inzet werkdrukmiddelen

De verschillende gremia beslissen zelf over de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen. Daartoe maken zij een plan dat goedgekeurd is door de PMR in overleg met de schoolleiding. De bestemmingsreserve wordt planmatig in overleg met PMR ingezet.

Banenafpraak

We hebben drie medewerkers in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt.

VOORUITBLIK OP 2026

Voor 2026 is het motto: “De kunst van het coachen”. In dit jaar is er verscherpte aandacht voor coaching en feedback. Daarnaast doen we mee aan de pilot onderwijstijd: een traject waarbij leerlingen de keuze krijgen om een deel van de begeleidingsuren elders in te vullen, bijvoorbeeld in de bibliotheek of thuis. Docenten kunnen de vrijgekomen tijd besteden aan de ontwikkeling van het onderwijs. Naar verwachting wordt de pilot voortgezet.

DUIDING KERNCIJFERS

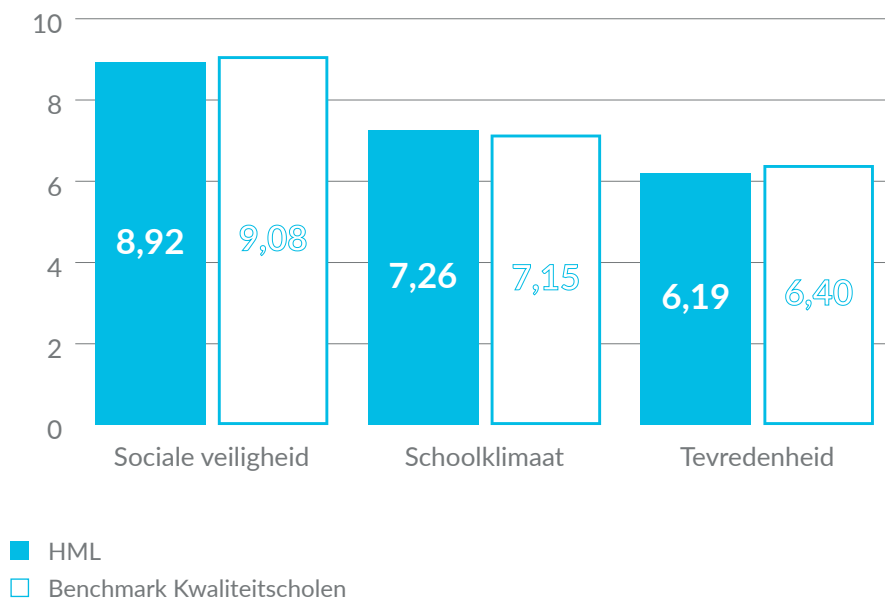
We hebben iets te doen in de tevredenheid van onze leerlingen. Die pakt lager uit in een vragenlijst dan wanneer we in onze klankbordgroepen in gesprek gaan. Dat kan enerzijds betekenen dat we in de klankbordgroepen geen goede afspiegeling van de gemeenschap treffen en anderzijds dat een vragenlijst voor onze leerlingen mogelijk niet het juiste medium is. Vanzelfsprekend gaan we met de uitkomsten van de tevredenheid aan de slag.



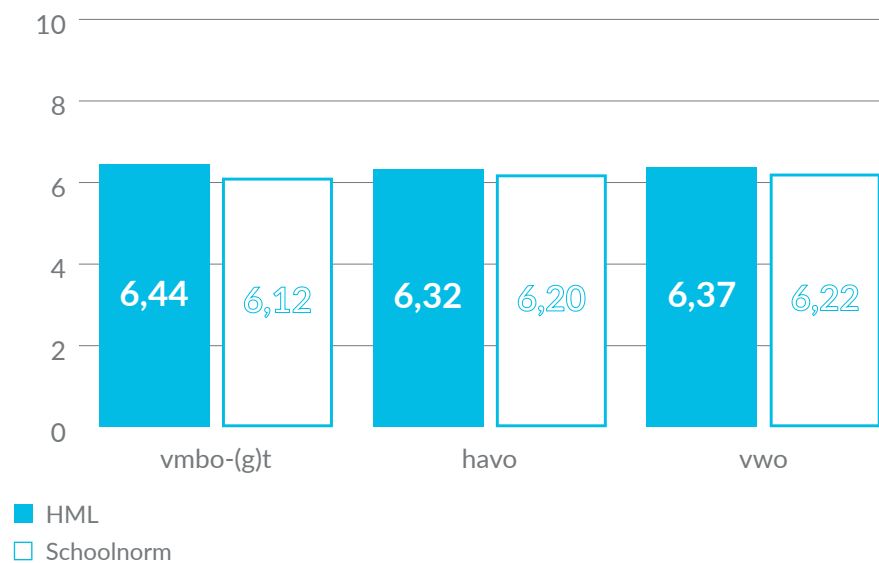
1. Ontwikkeling leerlingenaantal

1670 1603 1620
2023/2024 2024/2025 20 25/2026

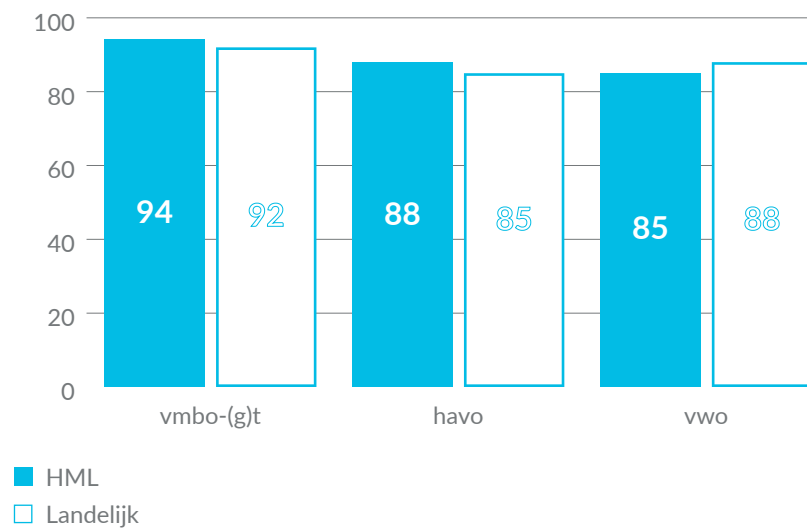
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



3. Examencijfers 2025



4. Slagingspercentages 2025 (in %)



JOHAN DE WITT SCHOLENGROEP

De wereld in school

Het Wereldfestival is een jaarlijkse themaweek binnen het wereldburgerschapsprogramma van de onderbouw. Een week lang verandert de school in een oefenplaats voor wereldburgerschap. Leerlingen volgen een intensief programma van gastlessen en workshops, verspreid over meerdere locaties. Ze nemen deel aan onder meer intercultureel debat, Expat Q&A, kungfu, wereldquiz, Rap the World en dot painting. Zo maken zij actief kennis met cultuur, identiteit en perspectiefverschillen.

Het Wereldfestival sluit naadloos aan bij onze missie om inclusief en kansrijk onderwijs te bieden in een wereldse context. Met ruim negentig nationaliteiten is diversiteit bij ons geen abstract begrip, maar dagelijkse realiteit. Deze week maakt die realiteit expliciet, bespreekbaar en leerzaam.

De kracht zit in de samenhang tussen kennis, ontmoeting en reflectie. In samenwerking met Globi brengen we internationale perspectieven de school in en dagen we leerlingen uit om vanuit verschillende invalshoeken te denken, met elkaar in gesprek te gaan en verbanden te leggen tussen identiteit en samenleving.

Dat zien we ook terug. Na het interculturele debat zei een leerling:

“Eerst dacht ik dat een kostschool in China alleen maar streng was. Nu zie ik dat het ook een andere manier van leven is, die voor sommige gezinnen juist goed kan werken.”

Hierin schuilt de kracht van het Wereldfestival. De opbrengst wordt zichtbaar in de klas: rijkere gesprekken, meer perspectiefwisseling en leerlingen die met meer vertrouwen hun stem laten horen. Zo dragen wij bij aan onze opdracht: jongeren opleiden tot goed geïnformeerde, zelfverzekerde en maatschappelijk betrokken wereldburgers.

De Johan de Witt Scholengroep is een school voor openbaar voortgezet onderwijs met zeven locaties in Den Haag. Binnen onze scholengroep zijn alle opleidingsniveaus van het voortgezet onderwijs vertegenwoordigd: praktijkonderwijs, vmbo-basis, -kader en mavo tot havo, vwo en gymnasium. Daarnaast bieden we de Entreeopleiding, de Internationale Schakelklas (ISK) en het Middle Years Programme (MYP) van het Internationaal Baccalaureaat (IB) aan.

ONDERWIJSVISIE

Op de Johan de Witt Scholengroep geloven we in onderwijs dat verder reikt dan cijfers en diploma's. In een snel veranderende, steeds verder globaliserende samenleving leiden wij jongeren op tot goed geïnformeerde, zelfverzekerde en maatschappelijk betrokken wereldburgers. Jongeren die hun talenten kennen, stevig in hun schoenen staan, vanuit kennis kritisch durven denken, zich verbinden met anderen en verantwoordelijkheid nemen voor hun rol in de wereld.

Dit doen wij vanuit onze kernwaarden:

- **Ambitieuze:** Wij geloven in leerbaarheid en hoge verwachtingen voor leerlingen en personeel.
- **Betrokken:** Wij dragen samen zorg voor leren en welzijn.
- **Inclusief:** Wij benutten diversiteit en zorgen dat iedereen erbij hoort.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

In 2025 heeft de Johan de Witt Scholengroep verdere stappen gezet in haar missie: inclusief en kansrijk onderwijs in een wereldse context. Het nieuwe Schoolplan 2026–2030 is ontwikkeld en vastgesteld en fungeert nu als strategisch kompas voor onze onderwijskundige,

personele en organisatorische ambities en verdere kwaliteitsontwikkeling.

De internationale positionering is verdiept. Als IB World School is accreditatie verkregen voor MYP1 en MYP5, waarmee het Middle Years Programme volledig is doorgetrokken. Tevens is gestart met de implementatie van het IB Diploma Programme (DP) en het Career-related Programme (CP), gericht op een doorlopende internationale leerlijn tot en met het examen.

De ontwikkeling als Professionele Leergemeenschap (PLG) is voortgezet. Naast vak- en leerjaarsteams werken themaleerteams aan de ambities uit het Schoolplan. In samenhang versterken zij vakdidactiek, pedagogisch handelen en evidence-informed innovatie. De JdW-Kijkwijzer, Klimwijzer en Koerswijzer ondersteunen de verankering van onze visie op leren in de dagelijkse praktijk.

Ook het thema Kansrijk Determineren heeft nadrukkelijker aandacht gekregen. Door uitstel van selectie, gedeelde kwaliteitscriteria en intensieve begeleiding krijgen leerlingen meer ontwikkelruimte. Het themaleerteam Kansrijk Determineren werkt met wetenschappers en expertleraren aan objectieve en transparante overgangsbesluiten en ontwikkelt een kwaliteitskaart die in 2026 wordt geïmplementeerd en geborgd.

Met deze stappen werkt de Johan de Witt Scholengroep doelgericht verder aan duurzaam, evidence-informed en kansrijk onderwijs, in lijn met het Schoolplan 2026–2030.

Welbevinden & veiligheid

Welbevinden en sociale cohesie zijn versterkt door de uitbreiding van vertrouwenspersonen op iedere locatie voor personeel en leerlingen, de inzet van externe

mediation binnen leerteams, structurele monitoring en gezamenlijke activiteiten zoals de Dag van de Eenheid. Teambuilding en professionele dialoog dragen bij aan een veilige en respectvolle schoolcultuur. Met een extra mentoruur, Schoolfit en een gericht naschools aanbod wordt preventief gewerkt aan aanwezigheid, betrokkenheid en een positief pedagogisch klimaat.

Versterking basisvaardigheden

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor basisvaardigheden is verder verstevigd. Via methodeonafhankelijke toetsen en analyse in Power BI volgen schoolleiding, mentoren en kernvakdocenten systematisch de groei richting referentieniveaus.

Het curriculum Nederlands in de onderbouw is herijkt conform de nieuwe SLO-kerndoelen, aangevuld met verdiepende modules in leerjaar 1 en versterkt met gerichte inzet op functionele meertaligheid. Voor rekenen wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een generieke, schoolbrede rekendidactiek.

Implementatie nieuw curriculum

Het curriculum is herijkt in lijn met de SLO-kerndoelen voor burgerschap, digitale geletterdheid en Nederlands. Het themaleerteam Kennisrijk Curriculum ontwikkelt een samenhangend en cumulatief curriculum op basis van cognitieve psychologie en curriculumtheorie. De opbrengsten worden vertaald naar de kwaliteitskaart Curriculumontwerp en in 2026 verder geborgd.

Burgerschap & wereldburgerschap

Binnen de Wereldcampus werken leerlingen aan duurzaamheidscompetenties, democratisch handelen en interculturele vaardigheden. Burgerschap is gekoppeld aan de Sustainable Development Goals (SDG's).

Passend onderwijs & kansengelijkheid

De JdW-Ondersteuningswijzer beschrijft vier niveaus van ondersteuning. Kansengelijkheid is leidend: handelingsgericht werken, ouderparticipatie en samenwerking met ketenpartners zijn structureel verankerd in onze praktijk.

Digitalisering & informatiebeveiliging

De Johan de Witt Scholengroep werkt conform het IBP-normenkader en het programma Digitaal Veilig Onderwijs. Twee-stapsverificatie, veilige accounts en structurele databeveiliging zijn geborgd. Digitale middelen worden doelgericht ingezet ter ondersteuning van adaptief en formatief leren.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

In 2025 is verder gebouwd aan een sterk en goed toegerust personeelsbestand. Het personeelsbeleid is gericht op professionalisering, behoud en diversiteit. De JdW-Kijkwijzer vormt het uitgangspunt voor ontwikkeling.

Professionalisering

De dinsdagmiddagscholing is gekoppeld aan de JdW-Kijkwijzer en aan het Schoolplan 2026–2030. De scholing is evidence-informed en gericht op duurzame toepassing in de lespraktijk. Voor 2026 wordt de begeleiding van leraren herijkt, met nadruk op doelgerichte ontwikkeling van pedagogisch-didactisch handelen, in aansluiting op het landelijke traject Instructional Coaching (Steplab), zodat coaching structureel bijdraagt aan kwaliteitsverbetering.

Inzet werkdrukmiddelen

Werkdrukmiddelen zijn gericht ingezet ter versterking van professionele ruimte en duurzame inzetbaarheid. Meer ontwikkeltijd, extra onderwijsassistenten en flexibele veiligheidsmedewerkers ondersteunen docenten en ontlasten teams. Daarnaast dragen werktelefoons en een vernieuwd intranet bij aan efficiënte communicatie en een solide digitale infrastructuur.

VOORUITBLIK OP 2026

In 2026 staat de verdere implementatie van het Schoolplan 2026–2030 centraal, met focus op duurzame borging en realisatie van de ambities.

De accreditatie van het IB Diploma Programme (DP) en Career-related Programme (CP) is afgerond; de implementatie wordt voortgezet met aandacht voor curriculumafstemming, professionalisering en kwaliteitsborging binnen het internationale examenprogramma.

Binnen de PLG werken we aan verdere verdieping van gedeeld leiderschap en cyclisch verbeteren. De kwaliteitskaart Kansrijk Determineren wordt geïmplementeerd en geëvalueerd om consistente, transparante en eerlijke besluitvorming te waarborgen.

De versterking van basisvaardigheden krijgt vervolg via gerichte interventies, monitoring en professionalisering in taalgericht vakonderwijs en rekenbewust handelen. Data-geïnformeerd werken wordt verdiept, met expliciete aandacht voor datageletterdheid binnen teams.

Daarnaast wordt het kennisrijke curriculum verder uitgewerkt en geborgd binnen vakleerteams, met focus op samenhang, cumulatie en kansengelijkheid, inclusief de implementatie van nieuwe kerndoelen en eindtermen.

Tot slot blijft de Johan de Witt Scholengroep investeren in welzijn, veiligheid, duurzame inzetbaarheid en toekomstbestendige randvoorwaarden, zodat kwaliteit, inclusiviteit en professionaliteit in balans blijven.

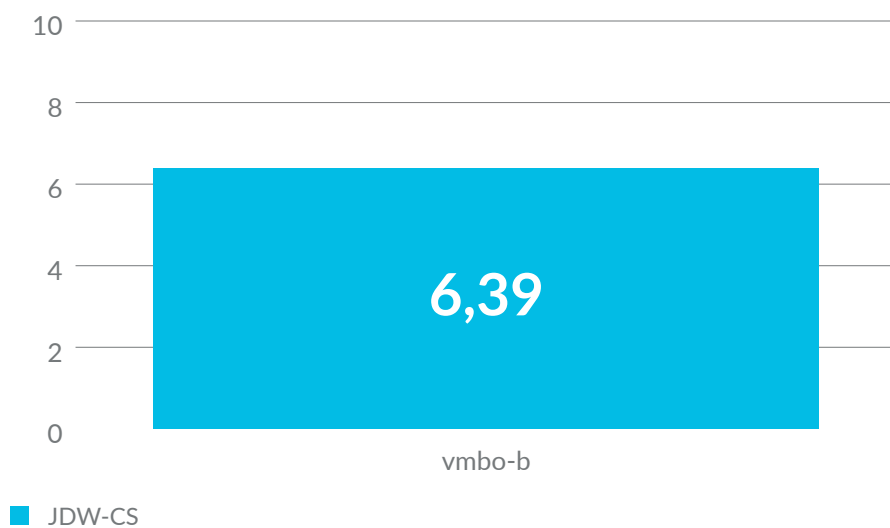
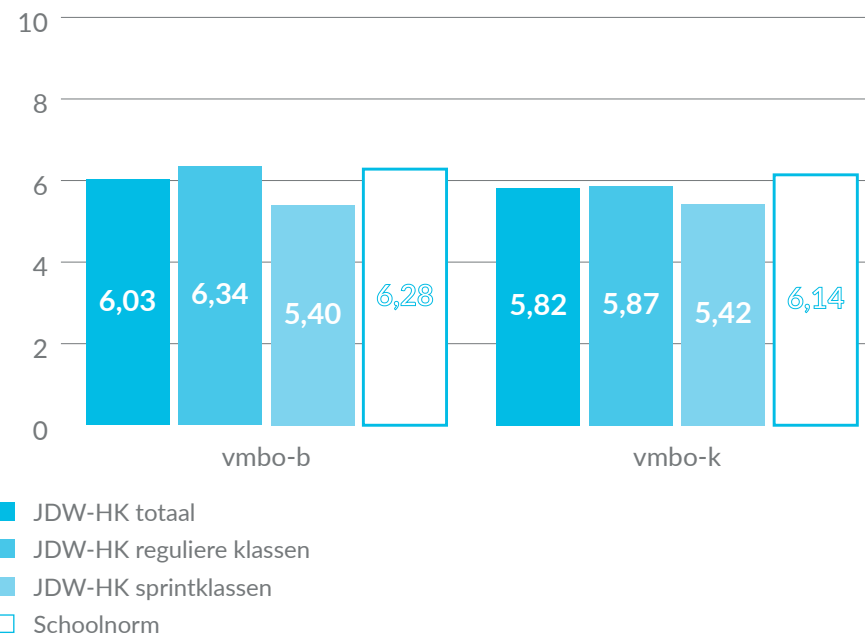
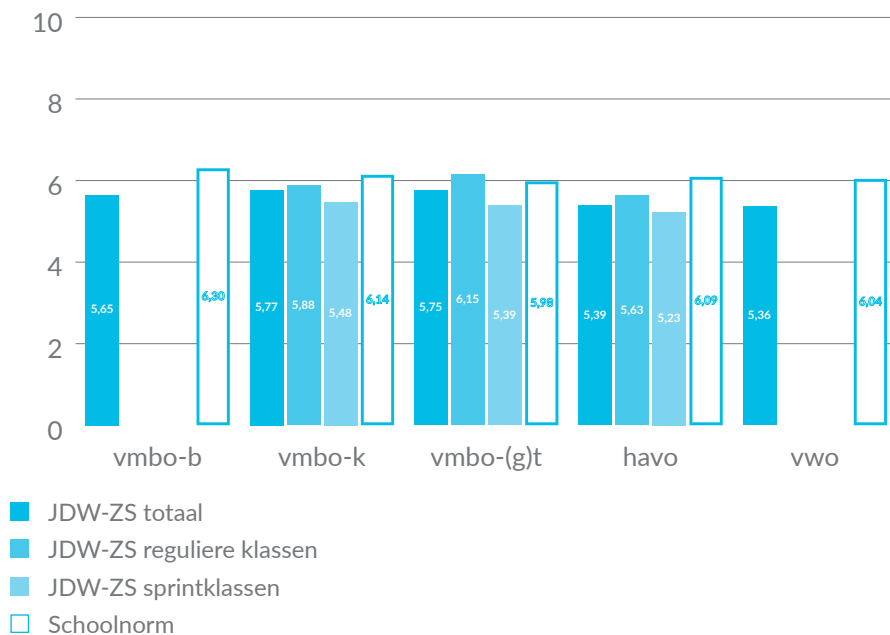
1. Ontwikkeling leerlingenaantal



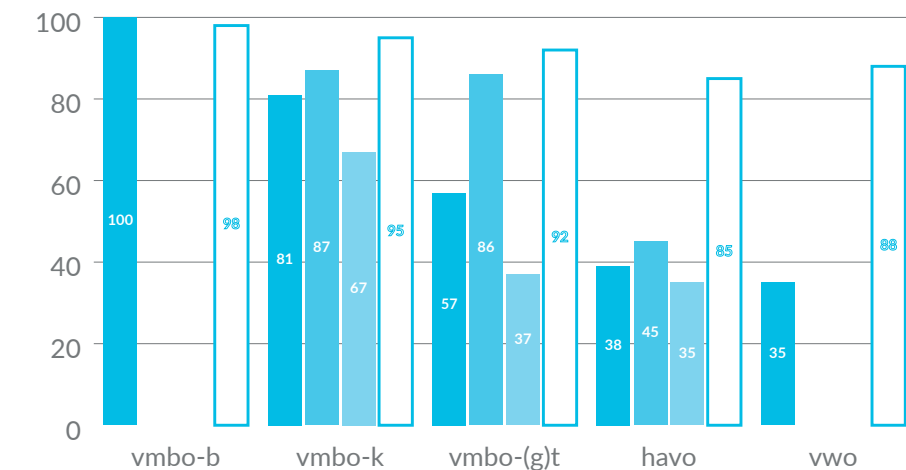
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



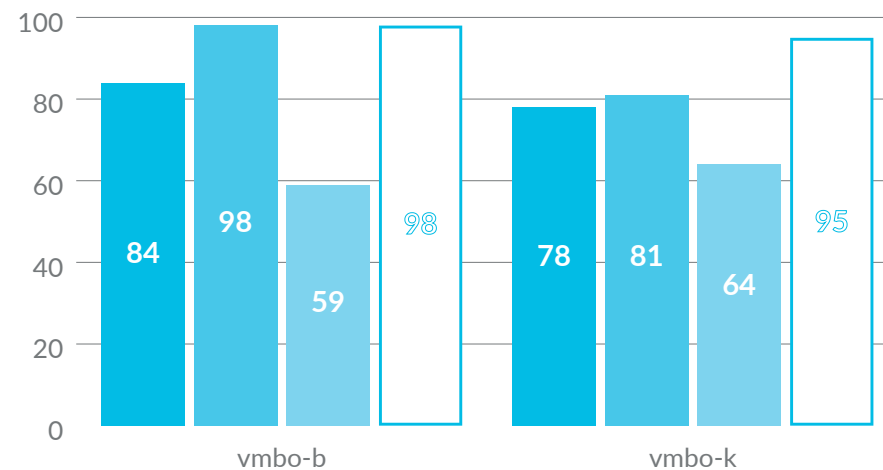
3. Examcijfers 2025



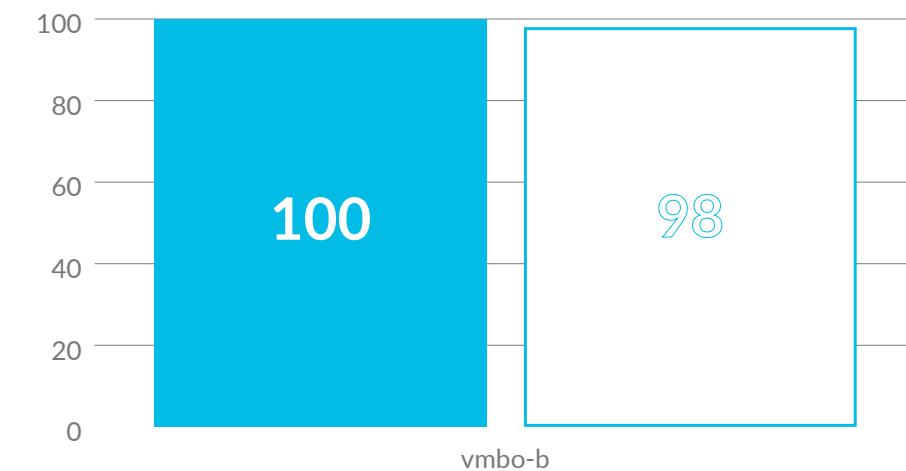
4. Slagingspercentages 2025 (in %)



- JDW-ZS totaal
- JDW-ZS reguliere klassen
- JDW-ZS sprintklassen
- Landelijk



- JDW-HK totaal
- JDW-HK reguliere klassen
- JDW-HK sprintklassen
- Landelijk



- JDW-CS
- Landelijk

“Van aandacht wordt alles mooier”

Op Lyceum Ypenburg kennen we een volwaardige leerlijn Wetenschap en Technologie voor onze leerlingen in 1 (havo/)vwo en 2 vwo, waarbij opvolgende projecten elkaar aanvullen in technische kennis en vaardigheden. In het eerste jaar wordt gewerkt met de wetenschappelijke methode als rode draad binnen vier projecten. Leerlingen ontwikkelen stapsgewijs logisch en probleemoplossend denken en leren complexe problemen opdelen in kleinere, beheersbare stappen. Daarnaast ontdekken zij hun rol binnen een groep. Het jaar wordt afgesloten met het meten, testen en assembleren van een slingerklok; hierbij komen basisprincipes van technische constructie aan bod.

In het tweede jaar ontwerpen leerlingen met CAD een gebouw, werken zij samen met TU Delft-studenten aan een veeraangedreven voertuig, en ontwerpen zij een lampbehuizing die geprint wordt op een 3D-printer. Ook leren ze een schakeling bouwen en solderen met een transistor en een LED. Zo nemen leerlingen aan het einde van het jaar een automatisch nachtlampje én versterkte 21e-eeuwse vaardigheden mee naar huis.

Op basis van de opgedane ervaringen zijn aan het begin van het tweede jaar de acht modules beter op elkaar afgestemd en voorzien van werkboeken, zodat leerlingen in hun eigen tempo kunnen werken.

Door projecten te koppelen aan bekende wetenschappers en ingenieurs worden lessen aansprekender en concreter. Er wordt gewerkt aan een nieuw project voor een betere aansluiting op de leerdoelen, en aan verdere documentatie en een uniforme beoordelingsmethodiek waarin zowel technische vaardigheden als werkhouding en samenwerking inzichtelijk zijn.

LUUK VAN HEES

Docent W&T en natuurkunde

Accent op talent!

Lyceum Ypenburg is een school voor vwo (gymnasium en atheneum), havo en mavo in de Haagse wijk Ypenburg. Centraal staat inspirerend, eigenwijs klassiek onderwijs gebaseerd op een stevige basis in een modern gebouw met een goede sfeer. Op alle niveaus besteden we veel aandacht aan de basisvaardigheden taal, rekenen, digitale vaardigheden en burgerschap. Daarmee leggen we het fundament voor een succesvolle schoolloopbaan en voor de periode daarna. Voor leerlingen die meer uitdaging willen, bieden we talentgroepen aan. Zij ontdekken op Lyceum Ypenburg waar hun interesses liggen en ontwikkelen zich door van en met elkaar te leren.

We zijn trots op ons ultramoderne gebouw met brede gangen, glazen wanden en open deuren. Het is een weerspiegeling van ons transparante en overzichtelijke onderwijs. In de aula pauzeren de leerlingen, voeren zij stevige debatten en schitteren zij tijdens het Open Podium of de schoolmusical. We pronken graag met onze atelierruimtes voor creatieve lessen en zijn trots op ons wetenschapslab. Onze sportaccommodatie bestaat uit een compleet sportcomplex met drie gymzalen en uitgebreide sportvelden direct naast de school. Alles bij elkaar lijkt onze school op een echte campus.

Niet alleen leerlingen ontwikkelen zich op Lyceum Ypenburg, ook onze docenten. Zij scholen zich jaarlijks op verschillende gebieden en benutten elkaars expertise. Een leven lang leren geldt voor iedereen, en we faciliteren dit graag.

ONDERWIJSVISIE

Eigenwijs klassiek – waar traditie en talent samenkomen

Lyceum Ypenburg biedt onderwijs dat geworteld is in de klassieke traditie van het lyceum en tegelijk bewust eigentijds is vormgegeven. Wij combineren een stevige basis in kennis en vaardigheden met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Dat noemen wij eigenwijs klassiek.

Klassiek staat voor structuur, academische vorming en hoge verwachtingen. Wij investeren gericht in taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Leerlingen leren kritisch denken, zorgvuldig werken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces.

Eigenwijs betekent dat wij eigentijdse didactiek inzetten die leerlingen actief betreft bij hun ontwikkeling. In onze lessen staat activerend leren centraal, met aandacht voor formatieve feedback, samenwerking en reflectie. Projectmatig en vakoverstijgend onderwijs versterkt onderzoekend vermogen en eigenaarschap van leerlingen.

Talentontwikkeling is een wezenlijk onderdeel van onze visie. Met een herkenbaar profiel in sport, cultuur en bèta bieden wij leerlingen de ruimte om hun interesses te verdiepen en hun talenten te ontdekken. Ambitie gaat daarbij hand in hand met zorgvuldige begeleiding.

Als lerende organisatie werken wij planmatig aan onderwijskwaliteit. In een veilige en overzichtelijke omgeving begeleiden wij leerlingen naar een passend diploma op vwo-, havo- of mavo-niveau, met het doel hen op te leiden tot zelfstandige, betrokken en toekomstgerichte wereldburgers.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Samenwerken

Op Lyceum Ypenburg zijn de lijnen kort en staat samenwerken dagelijks centraal. Zowel intern als extern stimuleren we collega's om van en met elkaar te leren. Daarbij letten we erop dat de juiste collega's op het juiste moment worden aangesloten.

Eerlijke kansen

We zijn een stevig offensief gestart voor eerlijke kansen. We spreken dagelijks hoge verwachtingen uit naar leerlingen én naar onszelf. We zien elke leerling en signaleren ondersteuningsbehoeften voortijdig. Hiermee streven we naar kansenvergroting voor alle leerlingen. Een financiële bijdrage vormt nooit een belemmering, zo zijn onze talentprogramma's kosteloos.

Duurzaam en evidence-informed verbeteren van de leerprestaties

We werken planmatig en cyclisch aan de verbeteringen van onze onderwijskwaliteit. We baseren onze keuzes op data uit de toetsresultaten, doorstroomcijfers, leerlingenfeedback en sectieanalyses.

Implementatie nieuw curriculum

We bevinden ons in de oriëntatiefase. In de meeste secties wordt stevig nagedacht over de implementatie van de nieuwe kerndoelen en geactualiseerde examenprogramma's. Collega's zetten hierin de eerste concrete stappen, zowel met elkaar binnen de school als buiten de school bij vakverenigingen.

Sociale veiligheid

Samen met de veiligheidscoördinator wordt duurzaam aan sociale veiligheid gewerkt. We beschikken over een actueel integraal veiligheidsplan en vergroten actief de

bewustwording in de school. Aan de sfeer in de school merken we dat de activiteiten die we hebben opgestart, in het bijzonder de mobielvrije school onder het motto 'thuis of in de kluis', een positief resultaat leveren.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Inzet werkdrukmiddelen

De inzet van de werkdrukmiddelen wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig herijkt. Voor zowel OP als OOP zetten we de werkdrukmiddelen in voor (les)taakverlichting.

VOORUITBLIK OP 2026

In 2026 sluiten wij een belangrijke beleidsperiode af en zetten wij de volgende stap in onze ontwikkeling als lerende organisatie. Het nieuwe schoolplan 2026–2030 wordt vastgesteld en vormt de strategische basis voor de komende jaren. Dit plan komt tot stand in dialoog met medewerkers, leerlingen en ouders en sluit aan bij onze ambitie om samen te leren en te verbeteren.

De kwaliteit van het onderwijs in de klas blijft centraal staan. De ontwikkeling van 'De goede LY-les' wordt verder verankerd in de schoolorganisatie. Activerende didactiek, formatief handelen en de betekenisvolle inzet van digitale middelen zijn onderdeel van het pedagogisch-didactisch handelen in de klas. Collegiale consultatie, lesbezoeken en vakinhoudelijke kwaliteitsgesprekken dragen bij aan een duurzame professionele cultuur.

De versterking van de basisvaardigheden wordt in 2026 zichtbaar in alle secties. Taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap zijn integraal onderdeel van het curriculum. AI-geletterdheid krijgt een herkenbare plek binnen informatica en vakoverstijgende projecten. Hiermee borgen wij de ingezette kwaliteitsverbetering en versterken we de leeropbrengsten.

Binnen het vwo-profiel wordt de Apollo Academie verder ontwikkeld. Dit is een verrijkingsprogramma voor vwo-leerlingen waarin zij projectmatig en vakoverstijgend werken aan maatschappelijke en wetenschappelijke thema's. Het programma stimuleert onderzoekend leren, samenwerking en eigenaarschap. Apollo versterkt daarmee het vwo-profiel van de school en fungeert als proeftuin voor activerende didactiek. De opgedane ervaringen worden benut om vakoverstijgend en onderzoekend leren breder in de school te implementeren. Zo ontstaat een krachtige leeromgeving waarin eigenaarschap en verdieping centraal staan.

Ook organisatorisch zetten wij stappen richting toekomstbestendigheid. Strategische personeelsanalyse, gerichte ondersteuning van kwetsbare secties en investeringen in ICT en faciliteiten dragen bij aan een stabiele en professionele schoolorganisatie.

In 2026 staat daarmee niet alleen continuïteit centraal, maar vooral verdieping en borging: samen bouwen wij verder aan onderwijs dat stevig is in de basis, activerend in de uitvoering en duurzaam in kwaliteit.

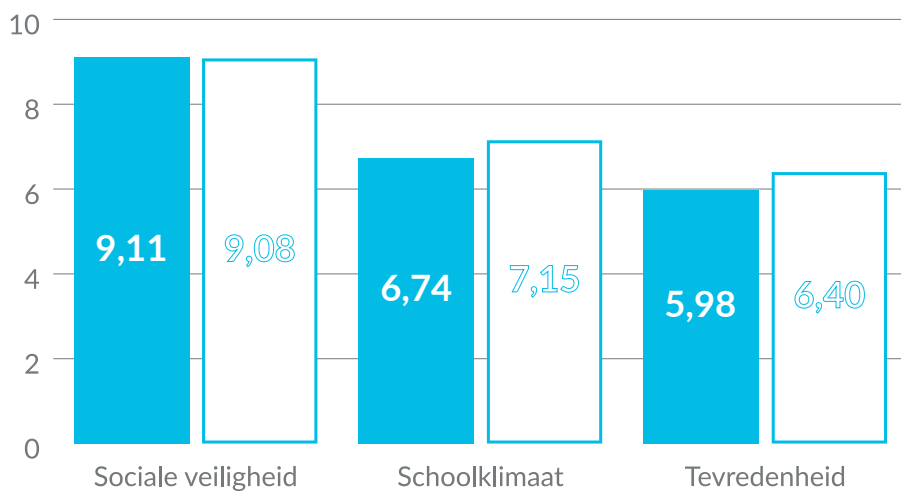
DUIDING KERNGETALLEN

Vooraf op het gebied van tevredenheid van ouders en leerlingen zien we verbetermogelijkheden. We streven naar een score die minimaal op het niveau van VO Haaglanden ligt. Over de examencijfers en slagingspercentages zijn we erg tevreden. Het percentage van onze vmbo-afdeling ligt al jaren boven het landelijk gemiddelde.

1. Ontwikkeling leerlingenaantal

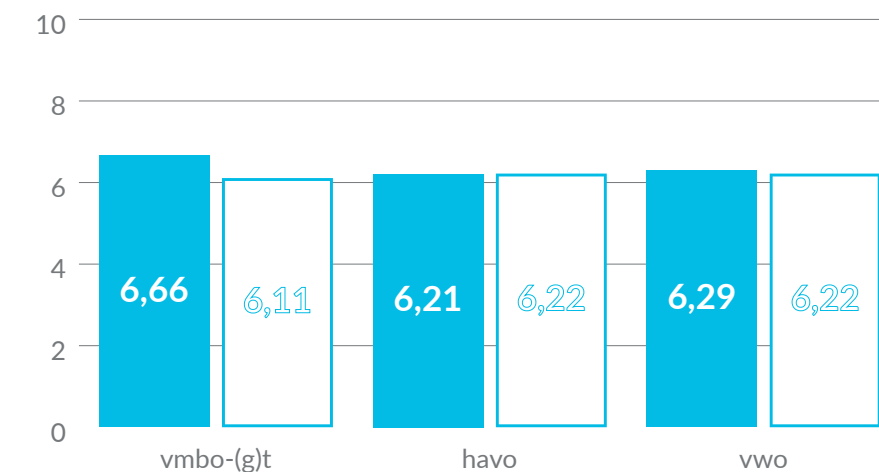
1214 1160 1103
2023/2024 2024/2025 2025/2026

2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



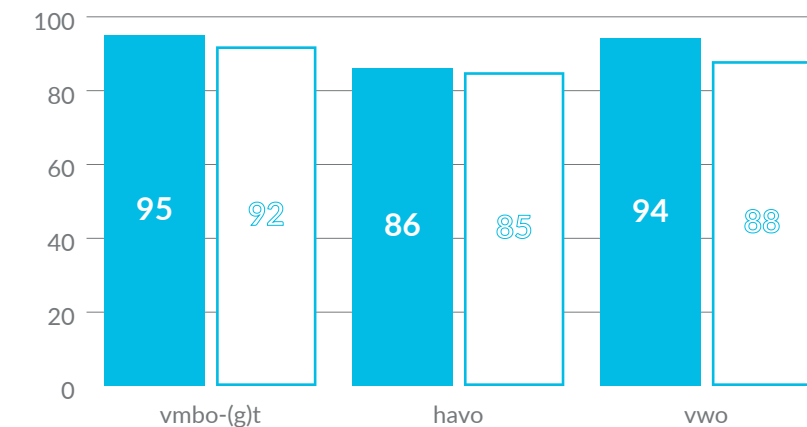
■ LY
□ Benchmark Kwaliteitscholen

3. Examencijfers 2025



■ LY
□ Schoolnorm

4. Slagingspercentages 2025 (in %)



■ LY
□ Landelijk

MAERLANT- LYCEUM

Ontmoeten, leren en ontdekken op het Maerlant-Lyceum

Vrijdagochtend, 8.30 uur. Het is een drukte van jewelste in de aula van het Maerlant-Lyceum. Vandaag is de jaarlijkse gymnasiumdag. Leerlingen van alle jaarlagen die de gymnasiumopleiding doen, ontmoeten elkaar.

Ze hebben allemaal een ontbijtje mee, dat ze gemaakt hebben voor iemand anders. Pas in de aula ontdekken ze voor wie dat ontbijtje is. In de aula is iedereen op zoek naar zijn maatje om mee te ontbijten, of diegene nou in klas 1 of klas 6 zit. Zo leer je andere leerlingen kennen dan het eigen clubje, en heb je tegelijkertijd een goede bodem voor de rest van de dag.

Want na het ontbijt gaan alle leerjaren op excursie. Klas 1 gaat naar het Rijksmuseum van Oudheden, klas 2 gaat een klassieke fietstocht door Den Haag maken en klas 3 gaat naar Nijmegen om resten van de Oudheid op te sporen. De bovenbouw heeft een programma in Amsterdam waarin het Paleis op de Dam een prominente plek heeft.

De combinatie van ontmoeting, activiteiten organiseren en daarbij van en met elkaar leren typeert het Maerlant-Lyceum. Met een breed scala aan buitenschoolse commissies – zoals de Maerlant Boardgaming Alliance, Robotica, de sportklas, het ECO-team en Maerlant-Band – creëren we verbinding tussen leerlingen onderling en tussen leerlingen en collega's. Dat maakt het Maerlant-Lyceum een fijne plek om te zijn, waar je tussendoor tijdens de lessen ook nog eens heel veel leert.

Het Maerlant-Lyceum is een school voor gymnasium, atheneum en havo in Benoordenhout. De school heeft een stabiele populatie van rond de 1.100 leerlingen en 120 personeelsleden.

Op het Maerlant-Lyceum geven we traditioneel onderwijs met inzet van moderne werkvormen, waarbij de focus ligt op aandacht voor iedere leerling. In onze missie en visie staat de ontwikkeling van de leerling in een veilige omgeving centraal. Zelfstandigheid en voorbereiding op de toekomstige maatschappij vormen daarbij belangrijke aandachtspunten. Verantwoordelijkheid en zorg voor de omgeving speelt hierbij een grote rol, zowel op het gebied van klimaat en milieu als in sociaal-maatschappelijk opzicht.

ONDERWIJSVISIE

Het Maerlant-Lyceum besteedt veel aandacht aan de begeleiding en ontwikkeling van leerlingen. Ons onderwijs is erop gericht dat leerlingen het beste uit zichzelf halen op een zo hoog mogelijk niveau.

Daarbij besteden we veel aandacht aan buitenschoolse activiteiten. In het schoolplan hebben we daarom als speerpunten leeropbrengst, leerlingbegeleiding en wereldburgerschap opgenomen. Met deze speerpunten kunnen wij de unieke combinatie van activiteiten en het traditionele onderwijs met aandacht voor iedere leerling waarmaken. Veiligheid en inclusie zijn daarbij onmisbaar.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Duurzaam en evidence-informed verbeteren van de leerprestaties

In het afgelopen kalenderjaar bleef dankzij een goede aanmelding met zes volle brugklassen en prachtige

slagingspercentages het aantal leerlingen stabiel. De onderwijskwaliteit blijft goed, mede doordat er geen structurele vacatures zijn.

Om deze kwaliteit goed te kunnen monitoren en duurzaam te verbeteren, hebben we geïnvesteerd in het opzetten van een data-analyse- en -interpretatieteam uit onze eigen gelederen. Zij maken rapportages op sectieniveau waarin onderwijsresultaten van de afgelopen drie jaar worden vergeleken met een landelijke benchmark en met vakken met een vergelijkbaar curriculum. Deze rapportages worden besproken in het jaarlijkse sectiegesprek tussen sectie en directie. Aandachts- en actiepunten worden vastgelegd, waarbij samenwerking gericht op verbetering centraal staat. De doorstroom en het slagingspercentage in de bovenbouw van de havo blijven hierbij het grootste aandachtspunt.

Net als andere scholen merken wij dat de motivatie van leerlingen soms te wensen overlaat. Waar we vorig jaar kozen voor een collectieve aanpak in 4 havo, maken we nu gebruik van interventies in afzonderlijke klassen in de onderbouw wanneer dit nodig is. We gebruiken de kennis die we hebben opgedaan bij 4 havo en maken de interventies duurzaam. Alle leerlingen moeten bij ons de mogelijkheid hebben op een constructieve manier de lessen te volgen, zonder gehinderd te worden. Daarvoor maken we gezamenlijke afspraken over gewenst gedrag en gebruiken we de schooleigen handreiking voor de lesstructuur om docenten te ondersteunen. Deze aanpak is evidence-informed door het combineren van de praktische en theoretische kennis van onze begeleiders op school, de (werkplek)begeleiders van onze stagiaires en de expertise van onze eigen docenten.

Implementatie nieuw curriculum

In 2025 zijn we gestart met het schoolbreed onder de aandacht brengen van de curriculumherziening. Alle secties namen deel aan de middagsessie die door VO Haaglanden werd georganiseerd in november. Dit markeerde het startpunt om goed te gaan kijken naar de veranderingen in het curriculum. De komende periode volgt een eigen tijdspad en overleg met alle secties om vast te stellen hoe wij het hernieuwde curriculum in ons onderwijs inpassen.

Sociale veiligheid

Op het gebied van sociale veiligheid staat het Maerlant-Lyceum er goed voor. Dit blijkt ook uit het cijfer dat de leerlingen hiervoor geven. Beleidsmatig hebben wij grote stappen gezet: ons veiligheidsplan is afgerond en de taak van schoolveiligheidscoördinator is gekoppeld aan een van onze leerjaarcoördinatoren.

Versterking basisvaardigheden

In de lessen Nederlands en Engels wordt aandacht besteed aan lees- en taalvaardigheid. In de lessen wiskunde in de onderbouw zijn rekenvaardigheden een vast onderdeel van het curriculum. Buiten de lessen bieden we extra ondersteuning aan leerlingen die dit nodig hebben op taal- en rekengebied.

De komende periode willen we verder inzetten op het vergroten van het leesplezier door het aanbod van boeken in onze mediatheek te vernieuwen.

We ontwikkelen modules voor digitale geletterdheid en AI-wijsheid voor de leerlingen. Scholing van collega's is hierbij onmisbaar.

Wat betreft (wereld)burgerschap blijven we inzetten op extracurriculaire activiteiten voor iedereen, versterkt

talenonderwijs bij Engels, Frans en Duits en internationale uitwisselingen. Het verankeren van (wereld)burgerschap in de lessen blijft een aandachtspunt.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Onze collega's werken graag op het Maerlant-Lyceum. Om de aanwas van nieuwe docenten op peil te houden, besteden wij als opleidingsschool veel aandacht aan stagiaires (aangesloten bij 4OLS). Daarnaast hebben wij een uitgebreid inductieprogramma voor startende docenten en zij-instromers.

We hebben het verzuimbeleid aangescherpt en zetten in op preventieve coaching wanneer uitval door werkdruk dreigt. Tijdens studiedagen hebben we dit jaar ingezet op professioneel gedrag en het geven en ontvangen van feedback.

De personele invulling van directie en schoolleiding blijft stabiel, wat het makkelijker maakt om verder te bouwen aan strategisch beleid voor personeelsplanning, professionaliteit en ontwikkeling.

Inzet werkdrukmiddelen

De PMR heeft ook voor schooljaar 2025-2026 een breed gedragen werkdrukplan geschreven. Dit plan borduurt voort op dat van 2024-2025, met middelen voor uitbreiding van taakuren voor het mentoraat en de inzet van onderwijsassistenten voor surveillance en vervanging. Het ondersteunend personeel mag extra verlof opnemen. De incidentele inzet van masseurs na weken met piekbelasting bevalt erg goed.

Banenafpraak

Het Maerlant--Lyceum had gedurende lange tijd iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Daarnaast hadden wij een zogenoemde wereldburger tijdelijk in

dienst. Dergelijke initiatieven juichen we toe en helpen deze groep graag een stap verder – ook al zijn er op dit moment geen collega's via de banenafpraak in dienst.

VOORUITBLIK OP 2026

Uitgangspunten voor ons onderwijskundig beleid in 2026 zijn leeropbrengst, leerlingbegeleiding en wereldburgerschap. Voor het personeelsbeleid zetten we in op professionele houding en gedrag, persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit. We borgen dit in ons kwaliteitszorgsysteem, onder meer door het maken en bespreken van de eerdergenoemde sectierapportages en door jaarlijkse lesbezoeken bij alle docenten met een gestandaardiseerde kijkwijzer. Daarbij willen we graag zoveel mogelijk collega's enthousiast maken voor collegiale consultatie.

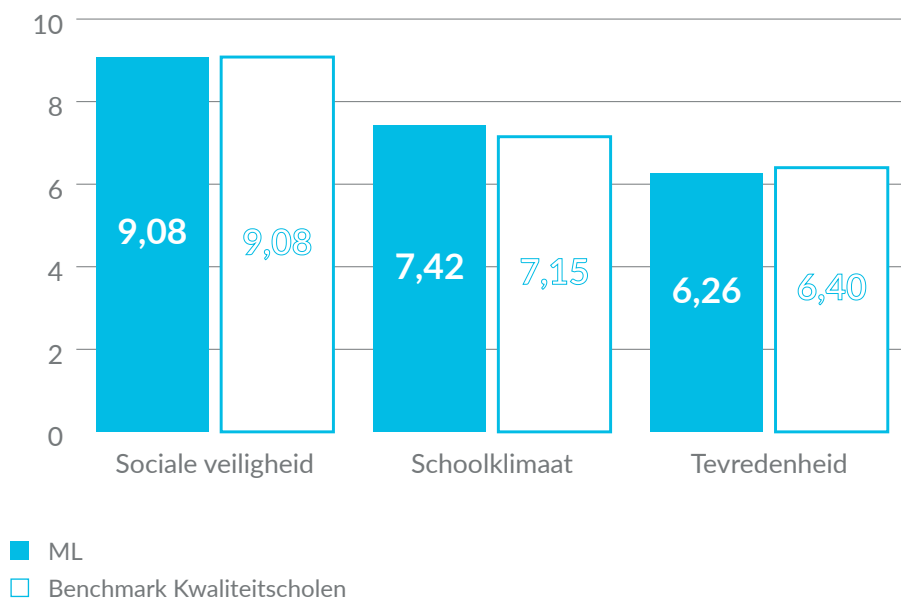
Om beleid en de concrete uitvoering zo dicht mogelijk bij elkaar te laten komen stemmen wij, net als dit jaar, onze studiedagen af op de actuele onderwerpen uit het schoolplan.



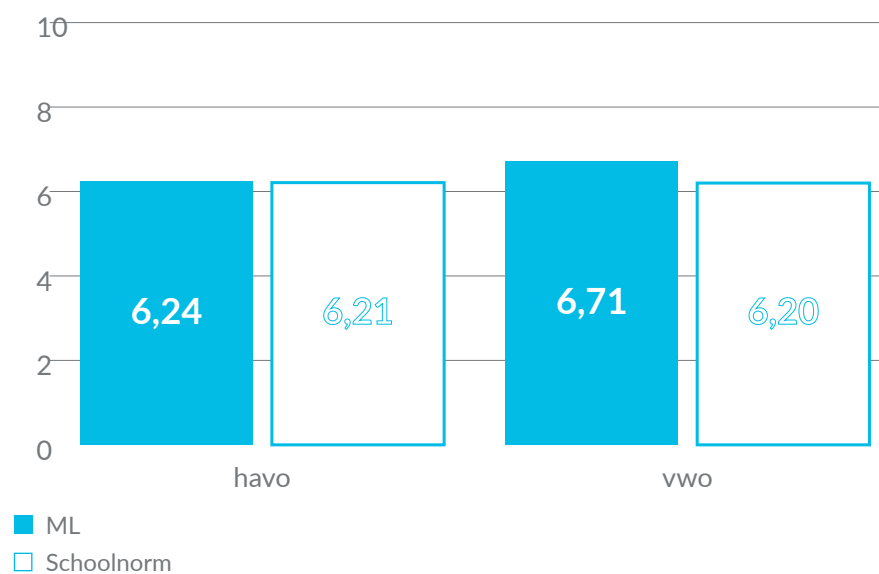
1. Ontwikkeling leerlingenaantal

1119 1125 1135
2023/2024 2024/2025 2025/2026

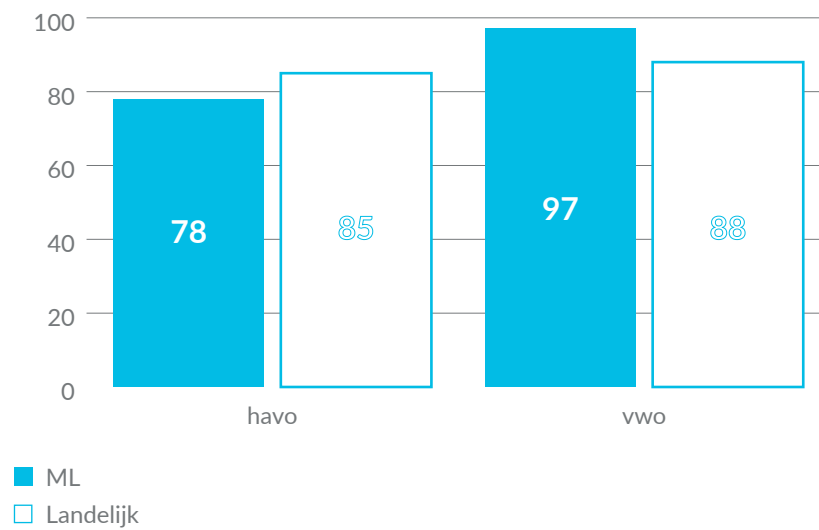
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



3. Examencijfers 2025



4. Slagingspercentages 2025 (in %)



Leren, durven, doen in de praktijk

Bij Maris College Waldeck handelen we iedere dag vanuit ons motto: leren, durven, doen. Dit is geen kreet op papier, maar een uitgangspunt dat zichtbaar is in onze lessen, in de samenwerking tussen collega's en in de manier waarop wij met onze leerlingen omgaan. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen niet alleen kennis verwerven, maar zich ook ontwikkelen in zelfvertrouwen en in de vaardigheden die zij nodig hebben voor hun verdere toekomst.

Steeds vaker en gericht maken wij gebruik van data en leerlinggegevens. Door zorgvuldig te kijken naar resultaten, observaties en voortgangsinformatie krijgen wij helder waar een leerling staat en wat nodig is om verdere groei te stimuleren. Op basis daarvan stemmen wij de lesstof passend af en dagen wij leerlingen uit om net een stap extra te zetten. Deze werkwijze helpt ons om leerlingen echt te kennen en om sneller en gericht tegemoet te komen aan hun ondersteuningsbehoeften.

In augustus 2025 zijn wij gestart met werken in kleinere ontwikkelteams. Hierin geven wij onze onderwijsontwikkeling verder vorm. Deze teams richten zich op vijf locatie- en leerling-specifieke uitwerkingen van schoolbrede thema's: rekenen, taal, burgerschap, De Transformatieve School en D&P. Zij werken cyclisch, formuleren concrete doelen en sturen bij op basis van data en reflectie.

Daarnaast hebben wij de eerste stappen gezet in de samenwerking met het Pleysier College. Deze samenwerking vraagt om wendbaarheid, professionaliteit en een sterke feedbackcultuur. Zicht op de leerling én op ons eigen handelen vormt hierbij de basis, zodat wij ons doelgericht en toekomstgericht blijven ontwikkelen.

Het Maris College is een school voor voortgezet onderwijs in Den Haag, met vestigingen langs de kust van de politieke hoofdstad. Wij verzorgen openbaar vmbo-, havo- en vwo-onderwijs vanuit zes locaties: Bohemen, Waldeck, Kijkduin, Belgisch Park, Houtrust en Statenkwartier. Door onze spreiding in de stad staan we midden in de Haagse samenleving. We leren elke dag mét en ván onze leerlingen, ouders/verzorgers en collega's, én van de rijkdom aan perspectieven die Den Haag kenmerkt.

Ons onderwijs is toegankelijk voor alle leerlingen, ongeacht achtergrond of overtuiging. Diversiteit beschouwen we als een kracht en we geven die bewust een plek in ons onderwijs. Leerlingen en medewerkers maken kennis met verschillende visies, waarden en tradities. Zo ontwikkelen we samen een cultuur van gelijkwaardigheid, respect en wederzijds begrip.

ONDERWIJSVISIE

'Samen in beweging voor kansrijk onderwijs'

Op het Maris College bouwen we samen met collega's, ouders/verzorgers, samenwerkingspartners en leerlingen aan een omgeving waarin leerlingen kunnen ontdekken wie ze (willen) zijn en hoe zij zich tot de wereld verhouden. We ondersteunen, investeren en begeleiden, zodat iedere leerling in beweging blijft en een passend eigen pad kan volgen.

'Wij verbinden ons aan jouw toekomst'

Ons onderwijs helpt leerlingen bij het vormgeven van hun toekomst. Dat vraagt om meer dan kennisoverdracht alleen. Met betrokkenheid, samenwerking en een stimulerende leeromgeving creëren we ruimte voor groei en ontwikkeling. We bereiden leerlingen voor op succesvolle deelname aan vervolgonderwijs én de

maatschappij, als zelfstandige en veerkrachtige jonge mensen.

Vanuit onze drie kernwaarden verbinding, ontwikkeling en ondernemend geven we concreet vorm aan missie en visie.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Totstandkoming nieuw schoolplan

Begin 2025 is het nieuwe schoolplan vastgesteld als gezamenlijke koers voor de komende jaren. In een zorgvuldig traject zijn inzichten uit locaties en teams, opbrengsten uit kwaliteitsanalyses en signalen uit de schoolpraktijk samengebracht. Dit is vertaald naar heldere prioriteiten. Het schoolplan geeft richting én focus: ambities rond basisvaardigheden, kansengelijkheid, professionele ontwikkeling en sociale veiligheid zijn verbonden tot één samenhangend verhaal, met ruimte voor locatie-eigen accenten in de uitvoering.

Samenwerken

In 2025 is verder gebouwd aan meer samenhang en gedeelde kwaliteit. Teams werken planmatig aan onderwijsontwikkeling, onder andere via leer- en ontwikkelteams, en leren actiever van elkaars werkwijzen en opbrengsten. Tegelijk blijft er ruimte voor maatwerk per locatie, omdat effectieve aanpakken per context kunnen verschillen.

Eerlijke kansen en doorlopende leerlijnen

Een belangrijke stap richting kansengelijkheid is het Maris-brede versterken van doorstroombeleid, determinatie en toetskwaliteit. Doel is dat leerlingen onderbouwd en soepel kunnen doorstromen binnen en tussen locaties, en toegang houden tot de best passende leerroute. In 2025 is gestart met het opstellen van kaders en het uitvoeren van pilots rondom doorstroomprocessen en toetskwaliteit.

Duurzaam en evidence-informed verbeteren van leerprestaties

De focus op 'wat werkt' is in 2025 versterkt door data- en kwaliteitscycli nadrukkelijker te verbinden met de dagelijkse lespraktijk. Locaties vertalen dit naar concrete doelen, lesbezoeken, leerling- en medewerkerfeedback en structurele opbrengstanalyse. Op basis daarvan worden interventies tijdig bijgesteld.

Versterking basisvaardigheden

In 2025 is de versterking van basisvaardigheden uitgewerkt in concrete, schoolbrede én locatiegerichte aanpakken:

- **Taal:** taalgericht vakonderwijs, een rijk leesaanbod en structureel 'leeskilometers maken', vaak ondersteund met extra programma's/uren en datagestuurde monitoring.
- **Rekenen:** expliciete rekendoelen en -instructie, vakoverstijgende rekenafspraken (rekenkaart) en extra ondersteuning (zoals REX), met focus op groei richting referentieniveaus.
- **Burgerschap:** doorlopende leerlijnen, thematische activiteiten en het doelgericht verbinden van burgerschapsdoelen aan lessen en aan de leefwereld van leerlingen (onder andere via School & Omgeving).
- **Digitale geletterdheid:** opbouw van digitale basisvaardigheden en het ontwikkelen van eenduidige richtlijnen en vaardigheden binnen teams, zoals digiskills en professionalisering.

Implementatie nieuw curriculum

In 2025 lag de nadruk op het creëren van randvoorwaarden voor curriculumontwikkeling: het aanscherpen van toetsing en determinatie, en het versterken van basisvaardigheden als fundament voor curriculumvernieuwing.

Afspraken zijn vastgelegd in vakwerkplannen. Binnen locaties krijgt dit vorm via doorlopende leerlijnen (bijvoorbeeld bij burgerschap), vakoverstijgend werken en het expliciteren van leerdoelen en succescriteria (formatief handelen). In het onderwijsoverleg met onderwijsadviseurs en -coördinatoren is actief gewerkt aan het proces om tijdige implementatie van het nieuwe curriculum te realiseren.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is in 2025 expliciet gekoppeld aan eenduidig pedagogisch handelen en een gedeeld normatief kader (Transformatieve School). Locaties werken aan preventie en aan duidelijke routines, zoals een versterkte anti-pestaanpak en het verbeteren van mentoraat en groepsvorming. Doel is dat leerlingen zich gezien, gesteund én uitgedaagd voelen. Daarnaast is nieuw beleid vastgesteld rond de inzet van vertrouwenspersonen, in lijn met de *Wet Vrij en Veilig Onderwijs*.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

We investeren in een sterk personeelsbestand via professionalisering, begeleiding en een heldere gesprekkencyclus. Op meerdere locaties is de gesprekkencyclus verbonden met lesobservaties en teamontwikkeling, met aandacht voor pedagogisch-didactisch handelen en een groeiende feedbackcultuur. De begeleiding van (nieuwe) collega's is versterkt via inductie, werkplekbegeleiders en intervisie. In 2025 is nieuw beleid vastgesteld om de begeleiding van startende docenten verder te versterken en is een traject gestart om de gesprekkencyclus te herijken.

Inzet werkdrukmiddelen

In overleg met de PMR is gekozen voor een combinatie van werkdrukverlagende maatregelen. Het collectieve

deel van de werkdrukmiddelen is ingezet voor zes aanwezigheidscoördinatoren (ter taakverlichting, onder andere voor mentoren) en voor twintig klokuren werkdrukvermindering in het taakbeleid. Medewerkers kunnen zelf aangeven op welke taak zij deze extra uren willen inzetten.

Banenafpraak

Op drie locaties werkt het Maris College met medewerkers van Biesieklette voor het beheer van de fietsenstallingen. Zij fungeren daarnaast als extra ogen en oren op het buitenterrein en dragen zo bij aan de sociale veiligheid. Biesieklette is een sociaal-maatschappelijke onderneming die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt coacht en begeleidt.

VOORUITBLIK OP 2026

In 2026 zetten we door op focus en samenhang: verdere implementatie van doorstroombeleid en toetskwaliteit, verdieping van de kwaliteitscyclus (PDCA) en stevige borging van De Transformatieve School in het dagelijks handelen.

We blijven basisvaardigheden versterken met meetbare doelen en gerichte interventies per locatie en investeren in een lerende organisatie waarin teams evidence-informed keuzes maken.

Daarnaast intensiveren we – waar passend – de samenwerking met partners om inclusief onderwijs en ondersteuning op maat te versterken. In dat kader onderzoeken we hoe de pedagogisch-didactische aanpak per locatie verder kan worden versterkt. De implementatie van een Maris-brede begeleidingsstructuur heeft daarbij hoge prioriteit. Ook verkennen we hoe de samenwerking met het speciaal voortgezet onderwijs verder kan worden verdiept.

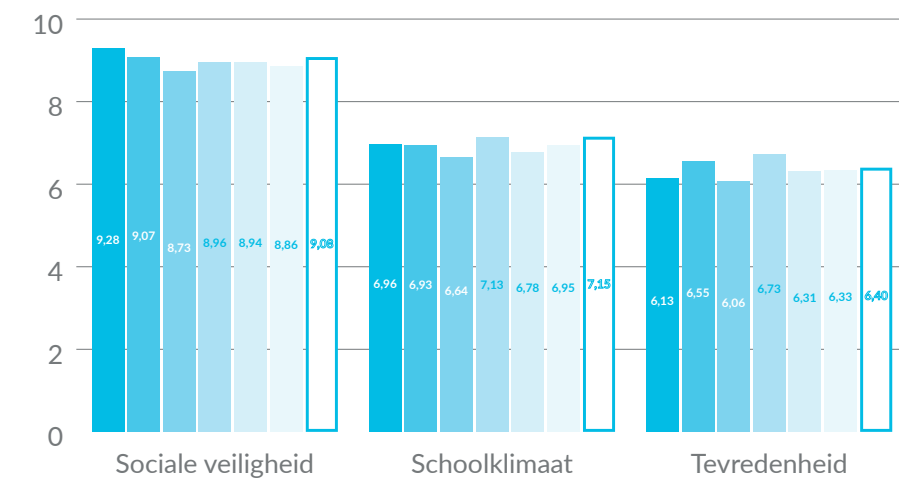
De regeling School & Omgeving zetten we breder voort: het aantal deelnemende locaties is uitgebreid van twee naar vier. Waar mogelijk willen we het aanbod binnen deze regeling verder uitbreiden.

Tot slot blijft de voortgang van het nieuwbouwproject voor Maris Waldeck een belangrijk aandachtspunt, richting de geplande oplevering in schooljaar 2028/2029.

1. Ontwikkeling leerlingenaantal

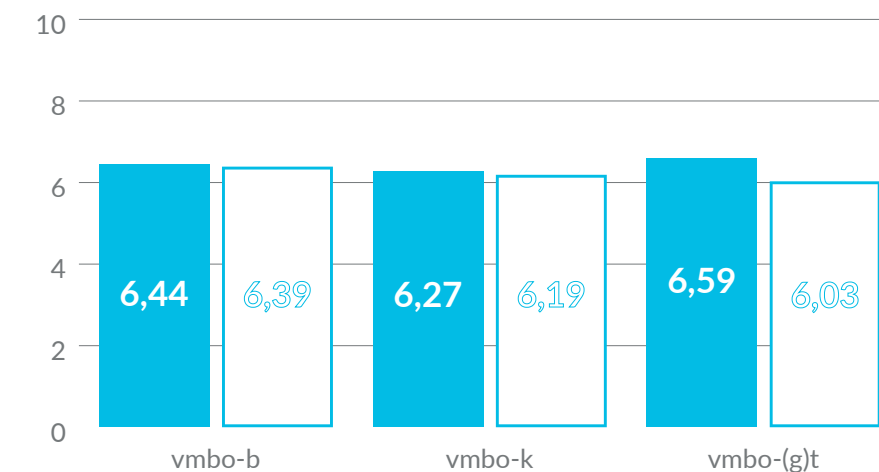
2847 2709 2727
2023/2024 2024/2025 2025/2026

2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025

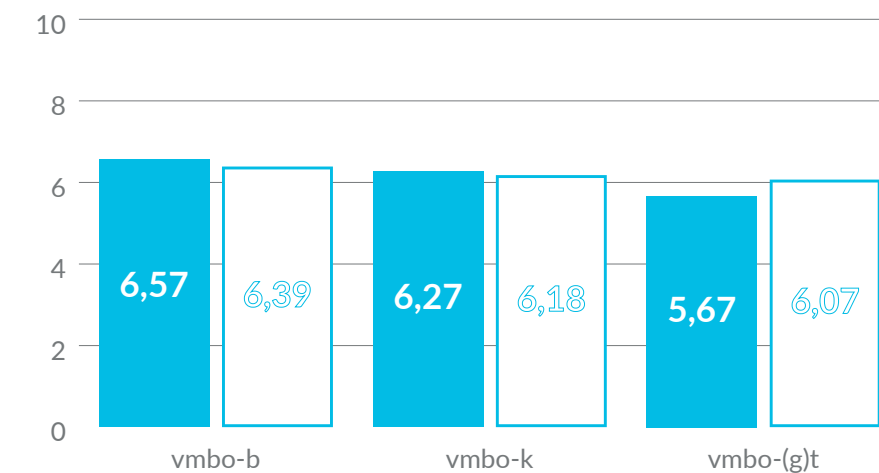


- Maris BP
- Maris BO
- Maris HO
- Maris KD
- Maris SK
- Maris WD
- Benchmark Kwaliteitscholen

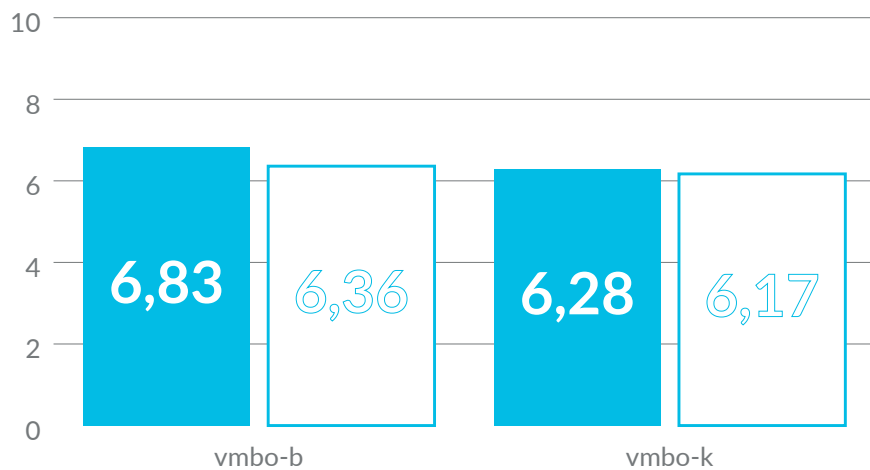
3. Examencijfers 2025



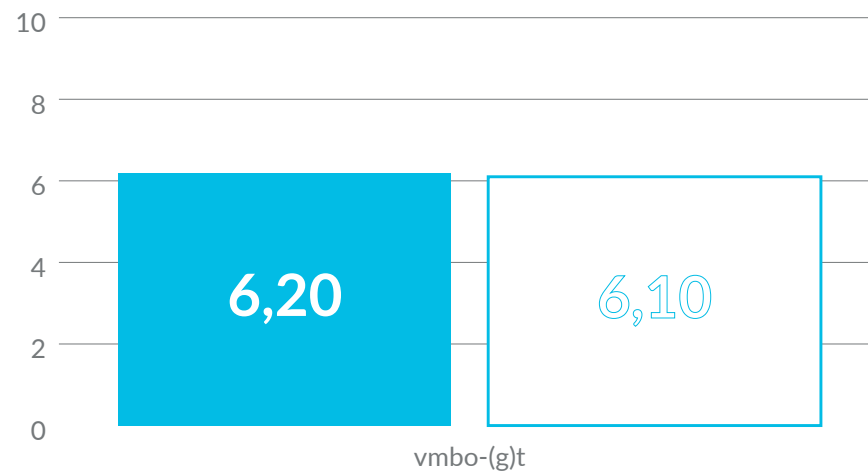
- Maris KD
- Schoolnorm



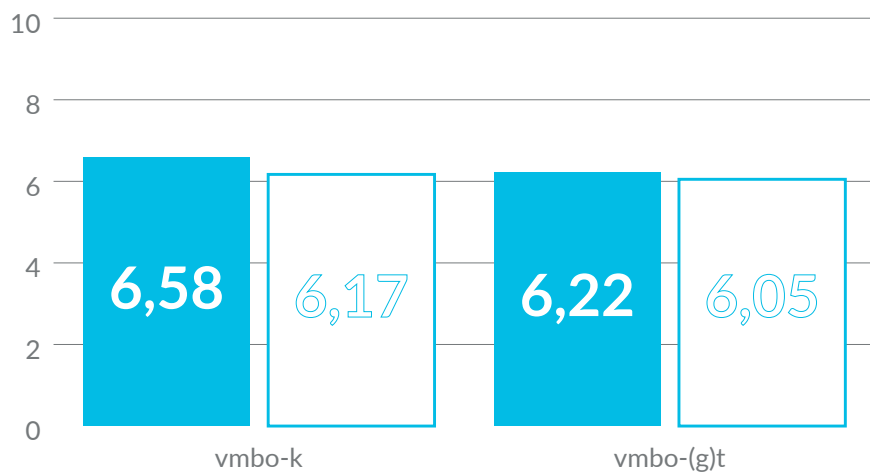
- Maris SK
- Schoolnorm



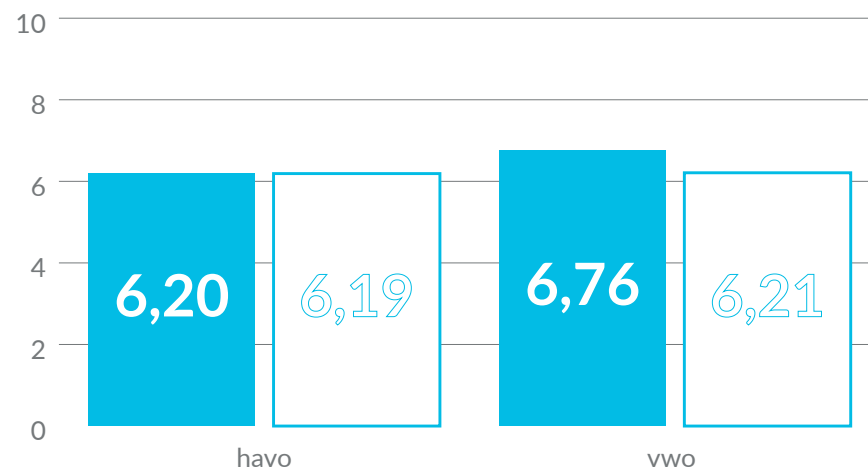
■ Maris WD
□ Schoolnorm



■ Maris HO
□ Schoolnorm

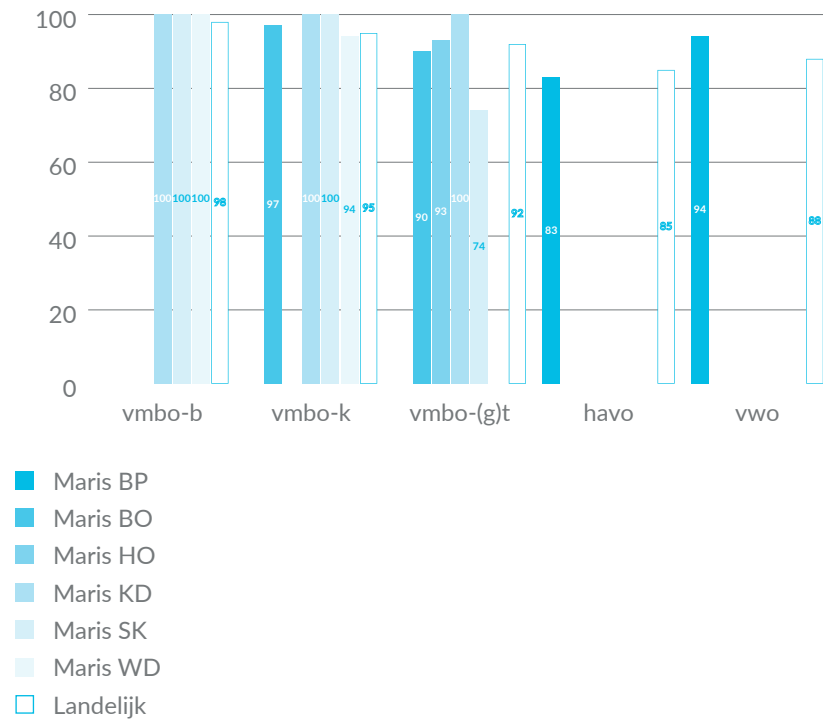


■ Maris BO
□ Schoolnorm



■ Maris BP
□ Schoolnorm

4. Slagingspercentages 2025 (in %)



PRAKTIJKSCHOOLO DE EINDER

Ouderbetrokkenheid 2025

Ook op de Einder is oudercontact superbelangrijk! Ouders spelen immers een heel belangrijke rol bij de ontwikkeling van de leerlingen. En om die ouders nu te verleiden wat langer op school te blijven, heeft de Einder dit jaar tijdens de ouderavond een winterfair georganiseerd. De leerlingen hebben vooraf en op de dag zelf een grote rol gespeeld bij de organisatie. Wat was er allemaal te doen? Kraampjes met vintage-kleding (alles voor € 1,-), kraampjes met erwtensoep, verse bara's, warme chocolademelk, informatie over Pro-Act (ons maatschappelijke sportproject), een expositie met eigen werk van de leerlingen en gezellige muziek. En dat alles tussen de kerstversiering en lampjes. Erg gezellig, voor ouders, leerlingen én medewerkers! De wijk werd intussen niet vergeten. Dit jaar was er voor de eerste maal de uitreiking van de Held van Transvaal, voor een vrijwilliger die een belangrijke rol speelt in de wijk. Met een ster op het schoolplein als blijvend bewijs.

De Einder is een school voor praktijkonderwijs, waar leerlingen leren door ervaring op te doen in levensechte praktijksituaties op school. Onder meer door het lopen van stages en door op maat gemaakte theoretische lessen. De school is gelegen in de wijk Transvaal. Leerlingen komen voornamelijk uit de wijk en worden uitsluitend toegelaten met een toelaatbaarheidsverklaring vanuit het Samenwerkingsverband.

Alle leerlingen sluiten hun schooltijd op de Einder af met een diploma en/of relevante branchecertificaten. Voor leerlingen die meer theoretische uitdaging aankunnen biedt de Einder het mbo 1-traject in samenwerking met ROC Mondriaan: de Entree-opleiding op de eigen locatie. Leerlingen stromen uit naar (beschut) werk of een vervolgopleiding op het mbo.

ONDERWIJSVISIE

De school stelt zich ten doel de leerlingen te begeleiden naar zelfredzame en zelfbewuste burgers. De ontwikkeling richting zo zelfstandig mogelijk functioneren van onze leerlingen op cognitief, sociaal en praktisch gebied staat hierbij centraal. Het streven is leerlingen zo krachtig mogelijk neer te zetten in de maatschappij.

Wij werken daarom als een T.E.A.M.

Talent: Door het aanbieden van verschillende leermethodes zorgen wij ervoor dat de leerlingen de kans krijgen om zich te ontwikkelen en hen te laten ontdekken wat hun passie is en wat hun talenten zijn.

Eenheid: Door met elkaar samen te werken volgens dezelfde methodes en principes, onze missie na te streven en door transparante communicatie, bereiken we eenheid en uniformiteit naar leerlingen en ouders.

Anticiperen: Het bewaken van de voortgang van gemaakte afspraken en plannen staat bij ons hoog in het vaandel, zodat er een veilig en pedagogisch klimaat ontstaat, waardoor de leerlingen zelfvertrouwen opbouwen en respect hebben voor zichzelf en anderen.

Maatwerk: Onze leerlingen krijgen een individuele aanpak en begeleiding op maat: we maken hen bewust van hun eigen ontwikkelingsproces en bieden daarbij diverse stages aan die aansluitend zijn. De uitstroom naar beschermd werk, arbeid of vervolgonderwijs wordt bepaald door te kijken naar werknemersvaardigheden, leerpotentie en kwetsbaarheid.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Uit een eerdere nulmeting (2024) bleek dat de school een goed omschreven pedagogisch-didactisch beleid miste. Impliciet was er veel op orde, zeker op het gebied van het pedagogisch handelen. De school heeft zich daarom eerst gericht op een gezamenlijke aanpak voor didactisch handelen. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een gedeeld didactisch kader.

De Einder heeft ervoor gekozen al eerder te starten met een eigen Traject Op Maat (TOM)-voorziening. Binnen de kaders van het samenwerkingsverband is hiermee gestart in september 2025. De doelstelling is uitval te voorkomen en leerlingen gericht te begeleiden zodat zij het reguliere programma goed toegerust kunnen herpakken.

Vervolgens zijn de didactische en pedagogische keuzes van de school verwerkt in een vakleerplan voor de vakken taal en rekenen: het vakleerplan AVO. Met het gehele team en in deelgroepen is gewerkt aan een doorlopende leerlijn.

In december 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij de Einder. De aankondiging van dit onderzoek droeg eraan bij dat bovengenoemde ontwikkelingen met extra focus en urgentie zijn uitgevoerd. De inspectie beoordeelde de school en de ingezette ontwikkelingen positief, met op alle punten een voldoende.

In 2025 kregen twee belangrijke samenwerkingen een vervolg. De samenwerking met Stichting SGK, Pro-Act, is voortgezet. In dit project leren leerlingen vaardigheden die zij nodig hebben om zich te redden binnen een vereniging of sportclub in de wijk. Clubs en verenigingen krijgen hierbij ondersteuning. Ook ouders worden betrokken en leerlingen krijgen steeds meer verantwoordelijkheden. In dit project is sport ingezet als middel om grotere doelen te bereiken: maatschappelijke participatie, vergroten van zelfredzaamheid en versterken van ouderbetrokkenheid.

Ook de samenwerking met kunstencentrum Topaze is verlengd. Na afronding van project Super Scorro Transvaal is, dankzij de bijdrage van Fonds Cultuureducatie, het project Aggedemie Transvaal gestart. Leerlingen komen hierin op verschillende manieren in contact met kunstuitingen, doen ervaring op en doen dit in een setting met buurtbewoners uit de eigen wijk Transvaal.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Ook in 2025 was het ziekteverzuim laag op de Einder, een niveau dat de school graag wil houden. De teamleiders voeren daarom frequent verzuimgesprekken wanneer dat nodig is. Het MT volgt jaarlijks een training in het voeren van dergelijke gesprekken, vanuit de overtuiging dat dit langdurig verzuim helpt voorkomen.

De Einder is als opleidingsschool aangesloten bij de OSH. In samenwerking met het RL/VVC biedt de Einder studenten een stageplek. Zo komen meer studenten tijdens hun studie in aanraking met het praktijkonderwijs. Hierdoor wordt het praktijkonderwijs zichtbaarder als mogelijke toekomstige werkplek.

De eigen schoolopleider verzorgt voor startende collega's het inductietraject. Dit traject krijgt steeds verder vorm, met intervisiebijeenkomsten, video-coaching en gerichte begeleiding. Op deze wijze wil de school medewerkers behouden en aan zich binden.

Inzet werkdrukmiddelen

Het bleef in 2025 lastig een goede bestemming te vinden voor de werkdrukmiddelen. Inmiddels zijn hiervoor plannen gemaakt en volgt gerichte inzet op initiatief van de MR in kalenderjaar 2026.

VOORUITBLIK OP 2026

De afgelopen jaren is de instroom in leerjaar één steeds verder afgenomen. Het dubbele advies (pro/vmbo-bk) uit de doorstroomtoets, in combinatie met het kansrijk adviseren, heeft hieraan bijgedragen. Daarnaast komt er op termijn een extra praktijkschool in Den Haag. Dit zal de onder-instroom nog verder onder druk zetten. Het is daarom extra belangrijk voor de Einder om goed na te denken over de eigen positionering en zich zichtbaar te onderscheiden van andere praktijkscholen in de regio. Dit is een duidelijke opdracht voor 2026.

In 2025 is een traject gestart om medewerkers van de Einder weerbaarder te maken, gezien de grote diversiteit aan problematiek die leerlingen meebrengen en die in de buurt speelt. Het ingezette traject krijgt in 2026 een vervolg in de vorm van scholing in conflictbeheersing.

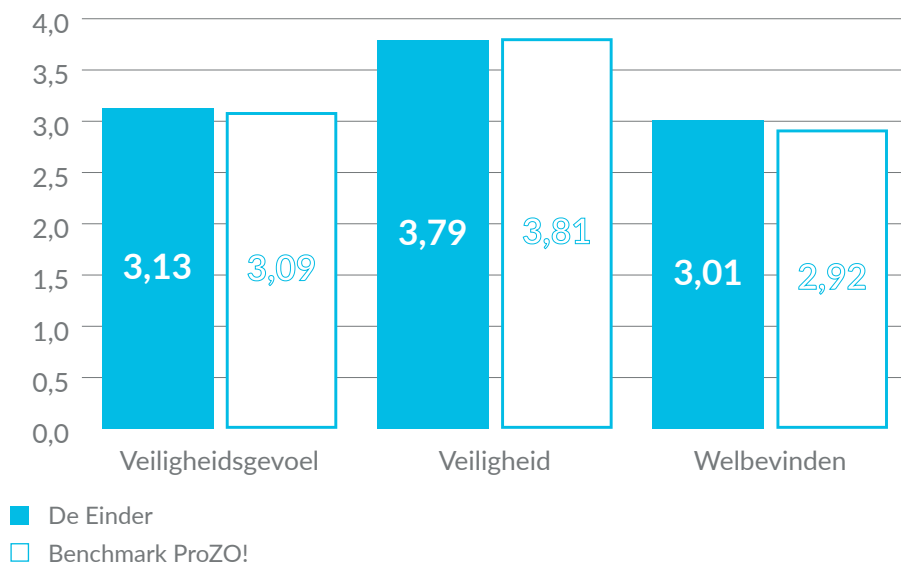
Alle medewerkers van de Einder doen hieraan mee. De veiligheidscommissie van de school houdt zich verder bezig met thema's die bijdragen aan sociale veiligheid binnen de school en met de implementatie van de nieuwe wet Vrij en Veilig Onderwijs.

De basisvaardigheden hebben steeds meer een plek gekregen in het curriculum. De hiervoor opgerichte werkgroepen zetten zich ook in 2026 in om taal, rekenen en burgerschap verder te versterken, onder meer met de Week van de Poëzie, schoolbrede rekenthema's en andere initiatieven. Een vertegenwoordiging van de werkgroepen houdt zich daarnaast bezig met de gevolgen van de curriculumherziening voor het schoolprogramma.

1. Ontwikkeling leerlingenaantal



2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



Bron: ProZo!-schoolrapportage. De scores zijn weergegeven op een 4-puntsschaal.

RIJSWIJKS LYCEUM / VAN VREDENBURCH COLLEGE

Een impactvol project

“Het voelde een beetje als het cultuurfestival, maar dan voor groep 8.” Dat zei een van onze brugklasleerlingen aan het einde van de dag. En eerlijk is eerlijk: daar leek het ook op. Overal in de school was beweging. Een brassband op het schoolplein, proefjes in het science-lab, sportclinics in de gymzaal, mini-lessen Latijn, koken, techniek, kunst. En vooral: heel veel nieuwsgierige gezichten.

In 2025 zijn we gestart met een vernieuwde wervingscampagne. Geen folders vol algemene teksten, maar een aanpak die laat zien wie wij écht zijn: authentiek, herkenbaar en gedragen door de energie van onze eigen leerlingen en collega's.

Het idee ontstond al snel om die campagne niet alleen online of op papier zichtbaar te maken, maar ook fysiek, in onze eigen school: Op 't Rijswijks!

Zo ontstond onder andere het Groep 8 Festival. Op twee middagen ontvingen we meer dan 700 leerlingen van groep 8 van basisscholen in Rijswijk en Den Haag. Geen traditionele open dagen met rondleidingen, maar een festivalachtige setting waarin de kinderen zelf konden kiezen waaraan ze wilden deelnemen. Workshops van docenten, challenges begeleid door onze eigen leerlingen, korte proeflessen en creatieve activiteiten. Alles draaide om ervaren in plaats van luisteren.

We willen graag goed laten zien waar wij voor staan. Niet in abstracte kernwaarden, maar in concrete beelden en verhalen. Het festival was daar een tastbaar voorbeeld van: een school die bruist, die talenten zichtbaar maakt en die samenwerkt over vakken en rollen heen.

In 2026 bouwen we hierop voort. Het festival krijgt een vervolg, maar belangrijker nog: de energie en samenwerking die het heeft losgemaakt nemen we mee in ons dagelijks onderwijs.

Want uiteindelijk is dát wie we zijn. Een school die niet alleen vertelt wat ze kan, maar het laat zien.

Het Rijswijks Lyceum / Van Vredenburg College is een brede scholengemeenschap met onderwijs op vmbo-b/k/t, havo- en vwo-niveau, verdeeld over twee locaties met een eigen profiel. Wat ons verbindt, is de overtuiging dat onderwijs verder gaat dan het overdragen van kennis. We willen leerlingen helpen groeien: in kennis, in vaardigheden en in wie zij zijn en kunnen worden.

Onze school ligt op de grens van Rijswijk en Den Haag en kent een diverse leerlingenpopulatie. Dat vraagt om duidelijke verwachtingen én om passende ondersteuning. Iedere dag werken we aan een leeromgeving waarin leerlingen zich veilig en gezien weten, en waarin zij worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling.

ONDERWIJSVISIE

Onze visie rust op drie kernbegrippen: gastvrijheid, groei en talentontwikkeling (Game on!). We willen een school zijn waar ambitie en nabijheid hand in hand gaan. Dat betekent dat we heldere doelen stellen en onze resultaten serieus nemen, maar ook dat we oog houden voor de individuele leerling.

Onderwijsontwikkeling is bij ons geen losstaande activiteit, maar onderdeel van een vaste werkwijze. We analyseren opbrengsten, bespreken wat goed gaat en wat beter kan, en stellen bij waar nodig. Daarbij maken we gebruik van data en onderzoeksresultaten, zonder het professionele oordeel van de docent uit het oog te verliezen. De klas is en blijft de plek waar het gebeurt.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

Samenwerken

In 2025 is de samenwerking binnen de school verder verdiept. Vaksecties en afdelingen hebben intensiever

samengewerkt rond onderwijsontwikkeling en leerlingbegeleiding. Ook de verbinding met externe partners is versterkt, onder meer op het gebied van ondersteuning en doorstroom, maar ook op het gebied van kansengelijkheid.

Een zichtbaar voorbeeld hiervan was de vernieuwde wervingscampagne en het Groep 8 Festival, waarbij meer dan 700 leerlingen onze school bezochten. Dit liet zien wat er mogelijk is wanneer collega's en leerlingen gezamenlijk optrekken. Het was niet alleen een wervingsmoment, maar ook een bevestiging van de energie en betrokkenheid binnen onze school.

Tegelijkertijd hebben we te maken met krimp van leerlingaantallen. Dat vraagt om scherpe keuzes. In 2025 hebben we nadrukkelijk gekeken naar een efficiëntere inzet van personeel en middelen, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van het onderwijs. Door slimmer te organiseren en functies kritisch te bekijken, werken we aan een financieel gezonde en toekomstbestendige school.

Eerlijke kansen

Kansengelijkheid is geen apart programma, maar een leidend uitgangspunt. In 2025 is extra aandacht besteed aan de begeleiding van leerlingen met verschillende ondersteuningsbehoeften en aan het toegankelijk houden van ons onderwijsaanbod. We blijven onszelf de vraag stellen of onze keuzes daadwerkelijk bijdragen aan eerlijke kansen voor iedere leerling.

Versterking basisvaardigheden

De versterking van basisvaardigheden – met name taal en rekenen/wiskunde – bleef ook in 2025 een prioriteit. Op basis van opbrengstanalyses zijn gerichte aanpassingen in didactiek en begeleiding doorgevoerd. Daarnaast is

geïnvesteed in professionalisering rondom het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen.

Door systematisch te monitoren en regelmatig terug te koppelen binnen teams, blijft dit onderwerp stevig verankerd in onze kwaliteitscyclus.

Implementatie nieuw curriculum

De actualisatie van kerndoelen en examenprogramma's vraagt om tijdige voorbereiding. In 2025 zijn vaksecties gestart met het herijken van leerlijnen en het bespreken van de consequenties voor toetsing en leermiddelen. We kiezen bewust voor een gefaseerde invoering, zodat veranderingen zorgvuldig en met draagvlak plaatsvinden.

Sociale veiligheid

Een veilige school is de basis onder alles. Uit leerlingtevredenheidsonderzoeken blijkt dat leerlingen zich overwegend veilig voelen. Dat is bemoedigend, maar geen reden om achterover te leunen. Sociale veiligheid blijft onderwerp van gesprek in teams en met leerlingen. Preventie, duidelijke kaders en snelle signalering zijn daarbij essentieel. We werken hierin nauw samen met de gemeente Rijswijk en andere partners.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

De kwaliteit van ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze medewerkers. Ons strategisch personeelsbeleid is daarom direct verbonden met onze onderwijskundige doelen én met de realiteit van krimp.

In 2025 is geïnvesteerd in professionalisering, teamontwikkeling en begeleiding van nieuwe collega's. Tegelijkertijd hebben we kritisch gekeken naar formatie en taakverdeling. Door efficiënter te organiseren en beter aan te sluiten bij de leerlingaantallen, werken we aan een evenwichtige personeelsopbouw. Duurzame inzetbaarheid en werkplezier blijven daarbij belangrijke aandachtspunten.

Inzet werkdrukmiddelen

De werkdrukmiddelen zijn ingezet om docenten te ondersteunen in hun primaire taak. In overleg met medewerkers is gekozen voor maatregelen die daadwerkelijk verlichting bieden, zoals extra ondersteuning en meer ruimte voor voorbereiding en samenwerking.

Banenafspraken

Binnen onze mogelijkheden leveren wij een bijdrage aan de banenafspraken. We realiseren passende werkplekken en zorgen voor begeleiding die gericht is op duurzame inzet. Dit gebeurt binnen onze reguliere personeelsplanning.

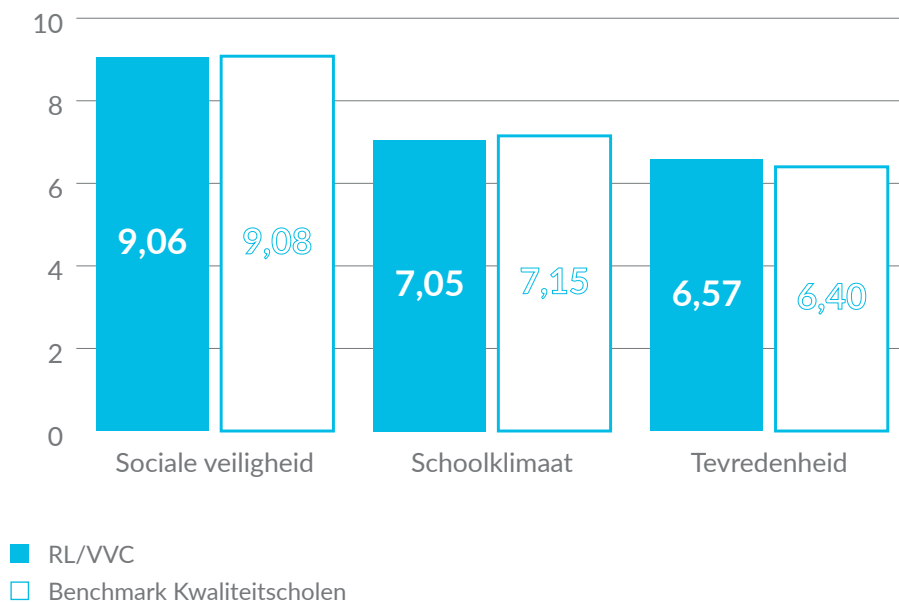
VOORUITBLIK OP 2026

In 2026 bouwen we voort op de ingezette koers. Curriculumvernieuwing, versterking van basisvaardigheden en verdere professionalisering blijven belangrijke speerpunten. Tegelijkertijd blijven we scherp op een gezonde organisatie in een context van krimp. Onze ambitie verandert niet: kwalitatief sterk onderwijs bieden in een veilige omgeving, waarin iedere leerling zich kan ontwikkelen en tot zijn recht komt.

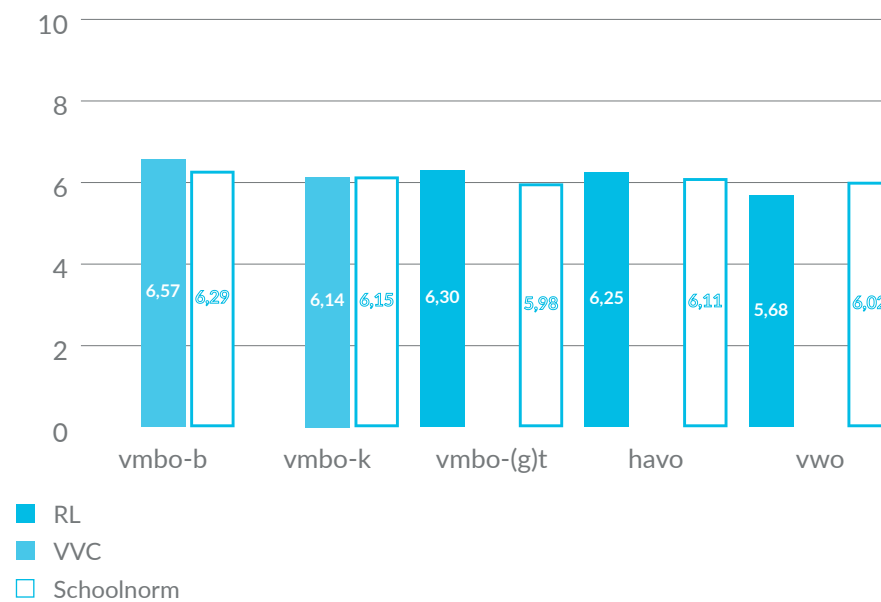
1. Ontwikkeling leerlingenaantal

1303 1222 1096
2023/2024 2024/2025 2025/2026

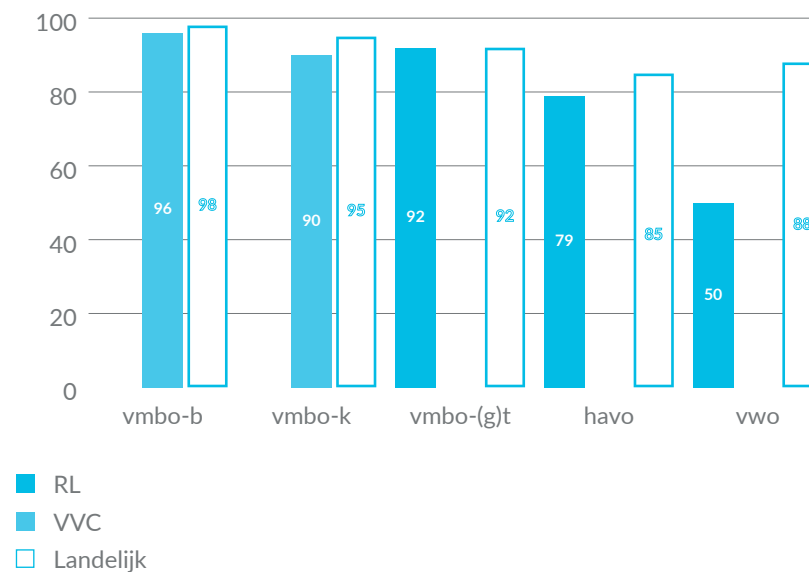
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



3. Examencijfers 2025



4. Slagingspercentages 2025 (in %)



Ruimte voor talent

Op een willekeurige middag in het Segbroek College zie je goed waar de school voor staat. In het danslokaal repeteren leerlingen uit de vooropleiding van Lucia Marthas voor een presentatie. Even verderop haasten topsportleerlingen zich na hun training weer naar de les. En in een klaslokaal werken leerlingen samen aan een project.

Het typeert het Segbroek College: een school waar leerlingen hun talenten kunnen ontwikkelen en waar onderwijs flexibel wordt georganiseerd wanneer dat nodig is. Als TopsportTalentschool, CultuurProfielschool en school met een officiële DAMU-status biedt de school ruimte aan leerlingen die hun opleiding combineren met sport of dans op hoog niveau.

Binnen de school werken docenten in kleine, overzichtelijke teams aan goed onderwijs en aan een stimulerende omgeving waarin leerlingen hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen – van topsport tot kunst, en van projecten in de klas tot initiatieven buiten het rooster.

Die open en actieve schoolcultuur zie je ook buiten de klas terug. Zo organiseerden leerlingen vlak voor de kerstvakantie voor de vijftiende keer de goede doelendag. Via een stemming kozen zij zelf de doelen die zij wilden steunen – KiKa en Stichting Jade. Op de actiedag kwamen leerlingen met allerlei initiatieven in actie en haalden zij samen 16.000 euro op.

De organisatie van deze dag laat zien hoe belangrijk leerlingparticipatie is op het Segbroek College. Leerlingen denken mee, nemen beslissingen en werken samen aan een gezamenlijk doel. Dat eigenaarschap zorgt voor betrokkenheid en motivatie.

Het Segbroek College (SBC) is met een kleine 2.300 leerlingen een van de grootste scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag en Rijswijk. De school heeft opleidingen voor vwo (atheneum en gymnasium), havo en mavo op twee locaties: locatie Klaverstraat (havo en vwo) en locatie Goudsbloemlaan (mavo en havo-mavo brugklas). Het SBC trekt leerlingen uit heel Den Haag en vormt met zijn leerlingenpopulatie een reële afspiegeling van de Haagse maatschappij.

Het SBC is als enige school in de regio een gecertificeerde TopSportTalentschool (TST). Binnen de topsportstroom is een speciale plek voor de leerlingen die in onze school de vooropleiding van de dansacademie (VoDa) volgen. Zij maken gebruik van dezelfde faciliteiten als onze topsportleerlingen. Circa 400 leerlingen volgen onderwijs met een officiële topsportstatus. Daarnaast is de school een gecertificeerde Cultuurprofielschool, wat sterk zichtbaar is in de diverse talentprogramma's.

Het onderwijs vindt plaats in twee recent gerenoveerde schoolgebouwen die in de afgelopen twee schooljaren ook aan de binnenkant zijn gemoderniseerd.

ONDERWIJSVISIE

Het jaar 2025 was het eerste jaar van het in 2024 geschreven schoolplan. Hierin zijn drie lijnen beschreven waaraan de komende jaren gewerkt:

- didactisch handelen van docenten versterken door formatief handelen verder uit te bouwen,
- pedagogisch handelen versterken,
- inzetten op routines en gewoonten.

Bij deze drie lijnen wordt gewerkt met evidence-based methoden en wordt de school ondersteund door externe professionals. Omdat deze drie lijnen in elkaar overvloeien, zijn alle professionaliseringsactiviteiten hierop ingericht.

De basisgedachte is dat de grootste invloed op de ontwikkeling van leerlingen komt vanuit de docent voor de klas. Door hun rol en professionaliteit te versterken, brengen we leerlingen tot hogere prestaties en verlaten zij de school beter toegerust voor de maatschappij. Daarnaast is het verder versterken van het cultuurprofiel en het topsportprofiel een blijvende ambitie van de school, en zetten we stevig in op het verbeteren van de basisvaardigheden.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2025

In 2025 is het gelukt de populariteit van de school vast te houden. Het Segbroek College trekt leerlingen uit heel Den Haag en omstreken. Op de havo vwo locatie moest opnieuw worden geloot voor de brugklas. Tegelijkertijd vielen de aanmeldingen voor vmbo t tegen. Dit komt grotendeels door een daling in vmbo adviezen in groep 8, maar het is voor de school belangrijk om een gelijke verdeling tussen de vestigingen te behouden. Daarom wordt in 2026 extra ingezet op de profilering van de vestiging aan de Goudsbloemlaan. Het in 2025 geopende Experience Lab in de kelder van die vestiging speelt hierbij een belangrijke rol.

In 2024 en 2025 zijn alle drie de afdelingen van de school bezocht door de inspectie voor een periodiek onderzoek en de school is trots dat alle afdelingen een voldoende beoordeling hebben ontvangen.

De intensivering van de samenwerking binnen VO Haaglanden heeft de afgelopen jaren geleid tot gezamenlijke opleidingstrajecten en verdere kennisdeling. Deze samenwerking wordt door de school als waardevol ervaren.

Versterking basisvaardigheden

Omdat het Segbroek College een school is die bij uitstek leerlingen vanuit alle lagen van de Haagse samenleving bedient, is het versterken van de basisvaardigheden essentieel. Hierdoor krijgen leerlingen die van huis uit minder vaardigheden meekrijgen evenveel kansen op hoge prestaties als leerlingen die met voorsprong op het Segbroek komen.

De lijn die sinds 2023, mede dankzij subsidie, is ingezet, is in 2025 verder geïntensiveerd. De goede resultaten uit de DIA toetsen laten zien dat investeren in taalondersteuning directe impact heeft op de prestaties. Een externe partij ondersteunt, onder de vleugels van de commissie Taalbeleid, de continuïteit van dit proces.

Met het wegvallen van de subsidie wordt het een uitdaging om dit op hetzelfde niveau voort te zetten – hier is creativiteit voor nodig.

Daarnaast hebben de commissies rekenvaardigheid en burgerschap in 2025 grote stappen gezet in het in kaart brengen van de doorlopende leerlijn en het afstemmen van de vele burgerschapsactiviteiten.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Met de komst van een HR adviseur in 2023 zijn grote stappen gezet in de professionalisering van het personeelsbeleid. In 2025 is de managementstructuur aangepast, waarbij teamleiders meer personele verantwoordelijkheid kregen. Dit zorgt voor kortere lijnen binnen de organisatie.

Personeel dat nog niet bevoegd is, wordt op maat begeleid en we zien het aantal onbevoegde collega's afnemen. Tegelijkertijd blijft het kortdurend ziekteverzuim een punt van zorg. In 2026 krijgt dit binnen het personeelsbeleid hoge prioriteit.

VOORUITBLIK OP 2026

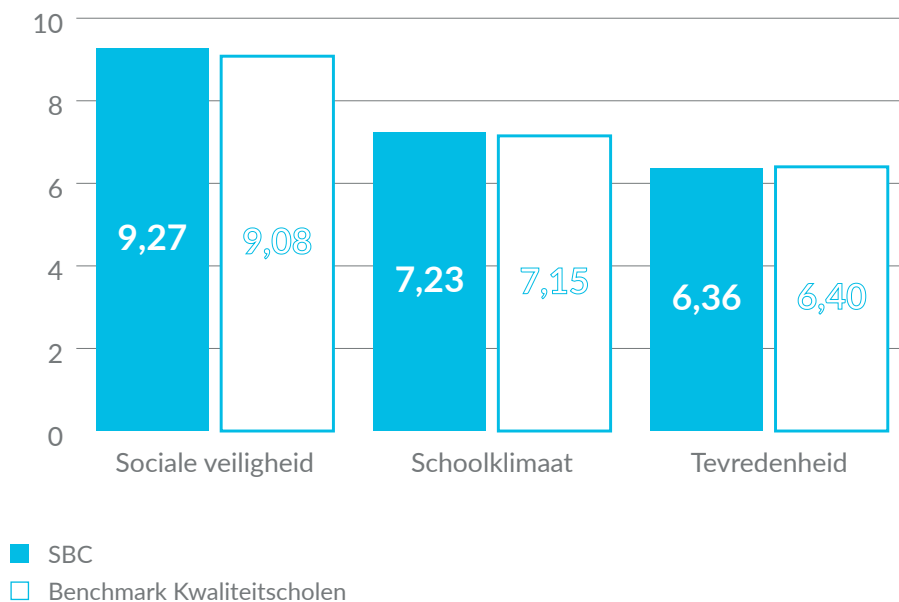
Met het beëindigen van de grote subsidies (NPO en basisvaardigheden) die het SBC in de afgelopen jaren heeft ontvangen, komt er een periode aan waarin er veel kritischer gekeken moet worden naar de uitgaven. Dit zal personele consequenties hebben en leiden tot moeilijke keuzes binnen het brede onderwijsaanbod dat de school heeft. Daarnaast zien we een groeiend aantal leerlingen binnen de school dat ondersteuning nodig heeft, terwijl de financiële middelen minder toereikend zijn.

De school heeft inmiddels een zeer stabiele basis, een helder en breed gedragen onderwijsconcept en een sterk profiel. Gesteund door positieve feedback van inspectie en College van Bestuur kijkt de school positief naar de ontwikkelingen in 2026.

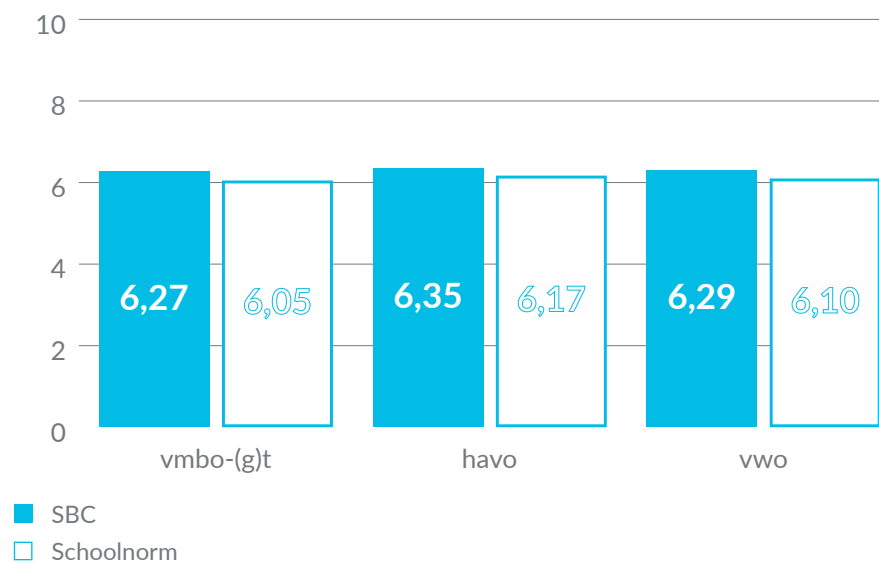
1. Ontwikkeling leerlingenaantal

2213 2214 2256
2023/2024 2024/2025 2025/2026

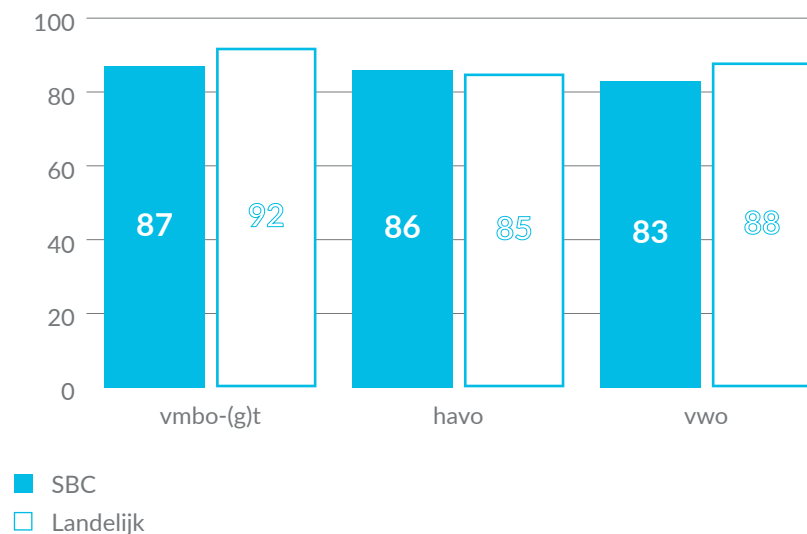
2. Tevredenheid leerlingen 2024-2025



3. Examencijfers 2025



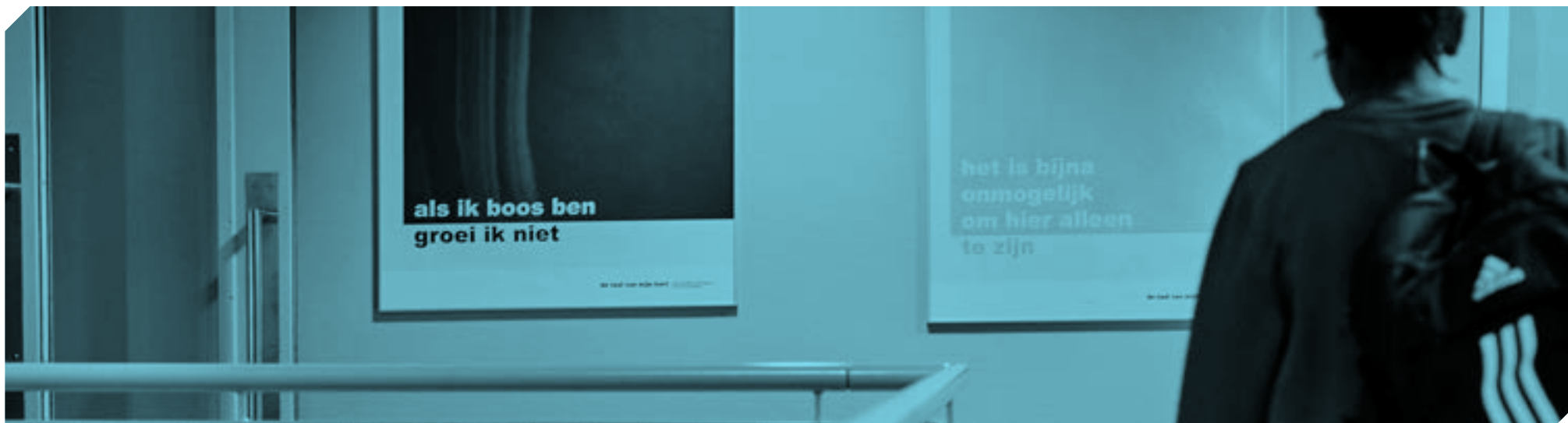
4. Slagingspercentages 2025 (in %)



5. ONS ONDERWIJS & ONZE KWALITEITSZORG

In het vorige hoofdstuk zijn per school de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijs beschreven. In dit hoofdstuk gaan we in op de stichtingbrede bewegingen waarin scholen en bestuur gericht werkten aan de versterking van het onderwijs. Scholen ontwikkelden hun leerlijnen verder, verdiepten de aanpak van basisvaardigheden en maakten concrete stappen richting kansengelijkheid en inclusiever onderwijs. Tegelijkertijd bereidden zij zich voor op de curriculumherziening en kregen thema's als burgerschap, digitale geletterdheid, talentontwikkeling en techniekonderwijs extra aandacht.

Ook in de kwaliteitszorg was sprake van verdere ontwikkeling. De schoolleiders en het College van Bestuur werkten cyclisch en datageïnformeerd samen aan onderwijskwaliteit, versterkten de kwaliteitscultuur en zetten collegiale visitatie en examinering structureel in als instrumenten voor verbetering. De inspectiebezoeken van 2025 onderstreepten deze ontwikkeling en gaven richting aan verdere versterking.



VERSTERKING BASISVAARDIGHEDEN & CURRICULUMONTWIKKELING

Onderwijskwaliteit vormt het hart van VO Haaglanden. De kwaliteitsgesprekken tussen het Bestuurs- en Servicebureau (BSB), het bestuur en de scholen worden gevoerd op basis van gegevens, professionele reflecties en een gedeeld beeld van ambities en resultaten. Het versterken van de basisvaardigheden bleef in 2025 een belangrijk aandachtspunt binnen VO Haaglanden. In aansluiting op het landelijke Masterplan Basisvaardigheden werkten scholen gericht aan het verbeteren van taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid. Scholen ontwikkelden hiervoor beleidsplannen, versterkten leerlijnen en verbonden de ontwikkeling van basisvaardigheden nadrukkelijker met de dagelijkse lespraktijk.

Evidence informed werkwijzen binnen taal- en rekenontwikkeling

De scholen van VO Haaglanden hebben in 2025 op verschillende manieren evidence informed gewerkt aan het duurzaam verbeteren van de leerprestaties in taal en rekenen. Daarbij maakten zij gebruik van data uit onder andere toetsresultaten, doorstroomcijfers, leerlingfeedback en sectieanalyses. Deze gegevens werden in toenemende mate gekoppeld aan de kwaliteits- en datacycli binnen de scholen. Verschillende locaties vertaalden deze analyses naar concrete onderwijsdoelen, lesbezoeken, opbrengstbesprekingen en gerichte interventies, die gedurende het jaar werden bijgesteld op basis van voortgangsdata.

Voor taal en rekenen kozen meerdere scholen ervoor hun vakleerplannen te actualiseren en doorlopende leerlijnen uit te werken met het hele team of in deelgroepen. In het rekenonderwijs werkten enkele scholen aan schoolbrede,

generieke rekendidactiek met expliciete rekendoelen en vakoverstijgende afspraken. Andere scholen ontwikkelden schoolbrede rekenthema's of maakten rekenafspraken tussen vaksecties.

Op het gebied van taal werkten scholen onder meer aan taalgericht vakonderwijs, het versterken van leesvaardigheid en het vergroten van leesmotivatie. Door gerichte interventies en structurele monitoring van taalresultaten konden scholen tijdig ondersteuning bieden aan leerlingen die dit nodig hadden.

Daarnaast investeerden scholen in professionalisering gericht op het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen van docenten. Door systematisch te monitoren en regelmatig binnen teams terug te koppelen, blijft het verbeteren van basisvaardigheden stevig verankerd in de kwaliteitscyclus.

Op deze manier wordt gewerkt aan een duurzame verbetering van de onderwijsresultaten.

Burgerschap

Burgerschapsonderwijs is op alle scholen een integraal onderdeel van het onderwijsprogramma. In 2025 is gewerkt aan versterking van de leerlijnen en aan het verbinden van burgerschap met vaklessen, projecten en buitenschoolse activiteiten. Scholen besteedden aandacht aan maatschappelijke vraagstukken, democratische waarden en kritisch denken.

Digitale geletterdheid

Binnen VO Haaglanden was in 2025 op verschillende scholen extra aandacht voor digitale geletterdheid. Op meerdere locaties is digitale geletterdheid – net als burgerschap – een integraal onderdeel van het

curriculum. Scholen ontwikkelden bijvoorbeeld modules voor digitale geletterdheid en AI wijsheid voor leerlingen. Daarnaast werkten verschillende scholen aan de opbouw van leerlijnen voor digitale basisvaardigheden en aan eenduidige richtlijnen binnen teams. De professionalisering van medewerkers wordt daarbij als een essentiële voorwaarde gezien.

Techniekonderwijs

In de regio Haaglanden hebben betrokken schoolbesturen ervoor gekozen om zoveel mogelijk samenhang en synergie te organiseren tussen activiteiten en middelen uit programma's voor techniek- en technologieonderwijs, zoals Sterk Techniekonderwijs en Techkwadraat. Hierdoor worden leerlingen in het funderend onderwijs structureel in aanraking gebracht met kwalitatief hoogwaardig technologieonderwijs. De inzet richt zich op de professionalisering van techniekdocenten en de uitvoering van onderwijsprojecten binnen scholen.

Curriculumontwikkeling

In 2024 startten we het gesprek met onze scholen over de aankomende curriculumherziening. Begin 2025 spraken we af om een bestuursbrede studiemiddag te organiseren om bewustwording te creëren voor deze ontwikkeling.

Ruim 200 docenten en schoolleiders van alle scholen van VO Haaglanden hebben zich afgelopen najaar, onder begeleiding van SLO, verdiept in het nieuwe curriculum. In verschillende workshops onderzochten docenten de nieuwe kerndoelen en examenprogramma's voor hun eigen vak of leergebied en bespraken zij hoe deze kunnen worden opgenomen in de eigen leerlijnen. Een deel van de workshops werd verzorgd door medewerkers van scholen van VO Haaglanden.

De uitkomsten van de evaluatie van deze middag worden gebruikt om te bepalen welke bovenschoolse vervolgactiviteiten worden opgezet om de implementatie te ondersteunen. Naast deze brede onderdompeling troffen de scholen ieder op een manier die past bij de eigen context voorbereidingen voor de implementatie van het nieuwe curriculum. In 2026 krijgt dit een vervolg.

KWALITEITSZORG

In het bestuurlijke kwaliteitssysteem staat de dialoog met de scholen centraal. In periodieke overleggen tussen het College van Bestuur en de schoolleiders bespreken we de ontwikkelingen op de school. Cyclisch komen hierbij verschillende thema's aan bod, mede op basis van data die op dat moment beschikbaar zijn. Uitgangspunt voor alle gesprekken is het elkaar vanuit openheid, gelijkwaardigheid en interesse bevragen. Dit geeft ons een gedeeld beeld van wat de school weet te bereiken en de uitdagingen waar de school voor staat. Zo hebben we in het voorjaar van 2025 de resultaten van de tevredenheidsmetingen

onder leerlingen besproken, rond de zomer de evaluatie van het afgelopen schooljaar en de doelen voor het nieuwe schooljaar en in het najaar de verwachte onderwijsresultaten. Waar nodig overleggen we over ontwikkelpunten, maken afspraken over facilitering en benoemen interventies.

In 2025 hebben bestuur en scholen bovendien nader invulling gegeven aan het bestuurlijke kwaliteitssysteem. Met de herijking van het kwaliteitssysteem sluiten we aan op het koersplan 2025-2029. We beschrijven hierbij hoe wij invulling geven aan de bestuurlijke kwaliteitszorg, de kwaliteitscyclus die wij hanteren en welke beleidskaders daarbij als uitgangspunt gelden. De bestuurlijke onderwijs- en kwaliteitskalender is in lijn gebracht met deze herijking. Het College van Bestuur is voornemens het herijkte systeem begin 2026 vast te stellen, met als ingangsdatum augustus 2026.

Kwaliteitscultuur

Binnen VO Haaglanden zijn een adviesgroep en netwerkgroep Onderwijskwaliteit actief. Deze groepen bevorderen de betrokkenheid vanuit scholen bij het bestuursbrede beleid en de onderlinge kennisdeling.

De adviesgroep Onderwijskwaliteit, bestaande uit schoolleiders en experts van de scholen, heeft in 2025 op een aantal onderwerpen gevraagd en ongevraagd advies uitgebracht aan het R&D. Zo heeft de adviesgroep input geleverd voor de herijking van het bestuurlijk kwaliteitssysteem. De eerdergenoemde bestuursbrede studiemiddag over het nieuwe curriculum is bovendien op aangeven van de adviesgroep georganiseerd.

In 2025 is de netwerkgroep onderwijskwaliteit drie keer bij elkaar gekomen. Tijdens deze bijeenkomsten

kwamen wisselende onderwerpen aan bod die raken aan onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. Deelnemers deelden kennis over wat zij verstaan onder een goede les en de manier waarop zij zicht houden op de leskwaliteit. Ook zijn zij tijdens een workshop over kwaliteitscultuur meegenomen in manieren om binnen de school samen te bouwen aan een kwaliteitscultuur. Hiermee draagt de netwerkgroep bij aan de kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitscultuur binnen onze stichting. Ook buiten de netwerkgroep om wordt kennisdeling en uitwisseling van ervaringen tussen de scholen gestimuleerd. Daarbij vervult de afdeling O&K van het BSB op het gebied van onderwijskwaliteit waar mogelijk een verbindende rol.

Collegiale visitatie

Binnen VO Haaglanden werken we sinds 2022 met collegiale visitaties. In een cyclus van vier jaar wordt iedere school eenmaal bezocht door een visitatieteam bestaande uit medewerkers van andere scholen en het bestuursbureau. Deze medewerkers hebben hiervoor een training gevolgd. De school bereidt het bezoek voor met een zelfscan en formuleert een ontwikkelvraag. Op de dag van de visitatie bezoekt het visitatieteam lessen en voert gesprekken met leerlingen en medewerkers. Aan het eind van de dag geeft het visitatieteam een terugkoppeling aan de school, waarbij het beantwoorden van de ontwikkelvraag centraal staat. In de meeste ontwikkelvragen staat het bevorderen van de motivatie en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen in de les centraal. Scholen ontvangen een verslag van de visitatie en kunnen op basis van de bevindingen werken aan de verdere ontwikkeling van hun onderwijs. In de hiervoor genoemde netwerkgroep onderwijskwaliteit delen scholen de resultaten van de visitatie en de opvolging ervan. Doel is om zo ook bestuursbreed te leren van de uitgevoerde visitaties.

Toetsing en examinering

Elke school werkt volgens een eigen visie op toetsing en schoolexaminering, passend bij de context van de school. Vrijwel alle scholen beschikken inmiddels over een visie op toetsing of werken hieraan. De visie op toetsing is terug te zien in het PTA (programma van toetsing en afsluiting voor de examencohorten) en het examenreglement van de school. PTA en examenreglement worden jaarlijks geëvalueerd. Bijstelling vindt plaats op basis van behaalde resultaten of bij invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Het afsluitend karakter van de schoolexamens blijft een punt van aandacht. De behoefte om maatwerk en op-, door- en afstroom makkelijker te faciliteren speelt daarbij een rol.

Elke school heeft een examencommissie ingericht, die meerdere keren per jaar bijeenkomt. Bij ruim de helft van de scholen maakt de examensecretaris deel uit van de examencommissie. Bij de overige scholen staan examencommissie en examensecretaris in nauw contact. De commissies besteden aandacht aan professionalisering van de examenorganisatie, de kwaliteit van de toetsing, het cyclisch werken en de evaluatie van toetsbeleid. In hun jaarverslag 2024-2025 rapporteren zij over de uitgevoerde werkzaamheden en formuleren zij adviezen en/of doelen voor het nieuwe schooljaar. Adviezen betreffen onder andere het verder uitwerken van de toetsvisie en toetsbeleid, maatregelen ter verhoging van de kwaliteit van de schoolexamens en de beoordeling hiervan en het versterken van de deskundigheid van docenten van examenklassen. Ook de manier waarop de scholen invulling kunnen geven aan passend examineren en de organisatorische randvoorwaarden hierbij komen aan bod in de adviezen van examencommissies.

Op bijna alle scholen vond de afgelopen jaren deskundigheidsbevordering plaats voor de leden van de examencommissie. Ook dit jaar volgden meerdere examencommissies of commissieledentrainingen, met name bij PLEXS, gericht op de rol van de examensecretaris. Andere voorbeelden van professionalisering zijn bijeenkomsten en leernetwerken rond schoolexaminering vanuit de VO-raad en opleidingen rond toetsconstructie van SBO.

Daarnaast kwamen vertegenwoordigers van alle scholen van VO Haaglanden in 2025 wederom bij elkaar binnen het netwerk Examinering. Onderwerpen die tijdens de bijeenkomst aan bod kwamen, zijn onder andere de mogelijkheden die scholen bieden rond inhalen en herkansen en de wijzigingen in de regelgeving rond passend examineren. Deelnemers wisselden op deze onderwerpen ervaringen uit en leerden van elkaar. Daarmee kunnen zij de kwaliteit van de examinering op de eigen school versterken.

Toezicht en onderwijsresultaten

In 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs een aantal scholen bezocht. De inspectie voerde een kwaliteitsonderzoek uit op De Einder. Daarnaast zijn steekproefkwaliteitsonderzoeken (SKO) uitgevoerd op de volgende scholen en afdelingen:

- Maris Waldeck, vmbo-b,
- Johan de Witt Zusterstraat, vmbo-b en havo
- Dalton Den Haag, vwo
- Segbroek College, vwo.

Op alle onderzochte afdelingen was het eindoordeel van de Inspectie van het Onderwijs voldoende. Johan de Witt en Dalton ontvingen beide bovendien een oordeel goed op een van de standaarden van het kwaliteitsgebied Sturen, kwaliteitszorg en ambitie. Alle bezochte scholen kregen

een of enkele herstelopdrachten. In alle gevallen gaf de inspectie deze herstelopdrachten in vertrouwen. Johan de Witt rapporteerde op eigen verzoek in afstemming met de inspectie al voor vaststelling van het rapport over het herstel van de geconstateerde tekortkomingen.

Op Maris Belgisch Park voerde de inspectie in 2025 een herstelonderzoek uit in navolging van het SKO in 2024. De inspectie concludeerde hierbij dat de school de eerder geconstateerde tekortkomingen heeft hersteld.

Het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs over de onderwijsresultaten viel voor de meeste scholen in 2025 voldoende uit. Alleen de afdelingen vmbo (g)t en vwo van Johan de Witt Zusterstraat en havo en vwo van het Rijswijks Lyceum kwamen op een berekend oordeel onvoldoende uit, nu voor het eerst sinds 2020 de indicator Examencijfers weer meetelde. Voor deze scholen geldt dat zij leerlingen veel kansen willen bieden, ook wanneer dit voor de onderwijsresultaten van de school negatieve gevolgen kan hebben.

Een aantal scholen realiseerde teruglopende resultaten op een enkele indicator of schoolsoort. Er is met name een score onder de norm te zien bij veel scholen op de indicator Bovenbouwsucces in de havo. De resultaten zijn door de scholen geanalyseerd en waar nodig nemen zij maatregelen om hierin verbetering aan te brengen.

BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID & SOCIALE VEILIGHEID

Het bevorderen van eerlijke kansen voor alle leerlingen blijft een centrale opdracht. Scholen werken aan een onderwijsomgeving waarin iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen, ongeacht achtergrond of thuissituatie.

Scholen signaleren dat kansenongelijkheid vaak samenhangt met factoren buiten de school, zoals sociaal economische omstandigheden, verschillen in thuissituatie en taalachterstanden. In Den Haag komen deze factoren regelmatig samen. Zij hebben invloed op onderwijsloopbanen en vragen blijvende aandacht.

Scholen zetten uiteenlopende activiteiten en voorzieningen in om kansenongelijkheid tegen te gaan, waaronder extra begeleiding, huiswerkondersteuning, talentprogramma's en samenwerking met maatschappelijke partners. Tevens wordt gewerkt aan begeleiding bij overgangsmomenten en aan het bieden van een rijke schoolomgeving met sport, kunst en cultuur. Op enkele scholen wordt onderzocht of brede brugklassen kunnen worden ingericht.

Inclusiever onderwijs en versterkte ondersteuning

VO Haaglanden werkt samen met het samenwerkingsverband passend onderwijs om leerlingen zo goed mogelijk passende ondersteuning te bieden. Daarbij is het uitgangspunt dat leerlingen, waar mogelijk, onderwijs volgen in het regulier onderwijs met passende begeleiding. Scholen ontwikkelen voorzieningen en maatwerktrajecten voor leerlingen die tijdelijk extra ondersteuning nodig hebben.

In samenwerking binnen de Raad van Aangesloten Schoolbesturen (RAS) en het samenwerkingsverband VO Zuid-Holland West werkt VO Haaglanden toe naar

een inclusieve onderwijspraktijk waarin ieder kind een plek heeft. Een belangrijke stap hierin is de inrichting van Traject Op Maat voorzieningen (TOM) op alle scholen. In de planperiode 2025–2029 worden deze TOM voorzieningen op elke school ingericht en doorontwikkeld als vast onderdeel van het reguliere ondersteuningsaanbod. Hierdoor kunnen meer leerlingen binnen hun eigen school passend onderwijs blijven volgen en komen middelen vrij om ondersteuning binnen de reguliere setting te versterken. TOM voorzieningen dragen zo bij aan een ondersteuningsstructuur die duurzamer, eenvoudiger en flexibeler wordt ingericht.

Om de samenwerking rond ondersteuningsvragen verder te versterken, heeft de gemeente Den Haag samen met partners de OndersteunSamen tool ontwikkeld. Deze tool maakt inzichtelijk waar verantwoordelijkheden liggen binnen onderwijs en jeugdhulp en helpt scholen en partners om ondersteuningsvragen gezamenlijk en zorgvuldig op te pakken. Daarnaast is er een toolkit zorgplicht, met stroomschema's die wettelijke stappen en handelingsverplichtingen inzichtelijk maken, en een handreiking waarin normatieve kaders, verantwoordelijkheden en procesafspraken zijn uitgewerkt. Deze gezamenlijke inzet ondersteunt scholen in het versterken van hun ondersteuningsstructuur en in het verder realiseren van een inclusieve onderwijspraktijk.

In het Koersplan 2025–2029 is inclusiever onderwijs een belangrijke doelstelling. VO Haaglanden wil dat leerlingen met en zonder specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften vaker samen naar school gaan en samen onderwijs volgen.

Onderwijsaanbod voor hoogbegaafde leerlingen

Binnen verschillende scholen worden verrijkingsprogramma's, talentgroepen en activiteiten geboden voor leerlingen die behoefte hebben aan extra uitdaging. Deze initiatieven ondersteunen leerlingen in verdere verdieping of verbreding van hun leerproces.

Voortijdig schoolverlaten voorkomen

Het terugdringen van voortijdig schoolverlaten blijft een belangrijk aandachtspunt. Scholen zetten in op vroegtijdige signalering van problemen, intensieve begeleiding van leerlingen en samenwerking met externe partners om uitval te voorkomen.

In het Koersplan wordt dit onderwerp verbonden met de ambitie om inclusiever onderwijs te realiseren en beter in te spelen op ondersteuningsbehoeften van leerlingen. Door leerlingen tijdig passende ondersteuning te bieden, wil VO Haaglanden bijdragen aan het voorkomen van schooluitval.

Structurele samenwerking voor sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een essentieel thema binnen VO Haaglanden. In een grootstedelijke omgeving worden scholen steeds vaker geconfronteerd met maatschappelijke spanningen en situaties die zich voorheen vooral buiten de school afspeelden. Het bestuur ziet het daarom als zijn verantwoordelijkheid om scholen te ondersteunen bij het creëren van een veilige omgeving voor alle leerlingen en medewerkers. Daarom wordt ingezet op een stevige preventieve aanpak, structurele samenwerking en het versterken van professionele vaardigheden binnen de scholen.

In 2025 is de samenwerking binnen het Netwerk Veilige Scholen verder versterkt. Binnen dit netwerk werken scholen, gemeente, politie en andere partners samen aan thema's zoals wapenbezit, geweld, criminaliteit en radicalisering onder jongeren. Er is een gezamenlijke, bovenschoolse coördinator aangesteld die zich specialiseert in deze vraagstukken. Deze coördinator ondersteunt scholen bij de uitrol van programma's over sociale veiligheid. Bestuurlijk wordt er regelmatig overlegd om ontwikkelingen te duiden en de gezamenlijke aanpak te versterken.



6. ONZE MEDEWERKERS

Voor de toekomst van onze leerlingen en onze maatschappij zijn de beste mensen nodig. Docenten, ondersteunend personeel en schoolleiders leveren allen een directe of indirecte bijdrage aan het leer- en ontwikkelproces van de leerlingen. In een snel veranderende en steeds complexere wereld met grote uitdagingen binnen het onderwijs waaronder een aanhoudend personeelstekort, is een gedegen strategisch human resources (HR)-beleid onmisbaar.



STRATEGISCH HR-BELEID

VO Haaglanden wil niet alleen van betekenis zijn voor alle leerlingen, maar vanzelfsprekend ook voor alle medewerkers. Wij verwachten veel van onze medewerkers. Zij zijn tenslotte degenen die dag in dag uit het verschil maken. Daarom wil VO Haaglanden een onderwijsorganisatie zijn met de best mogelijke werkcondities. Een onderwijsorganisatie met maximale aandacht voor wat de medewerker wil, wat de medewerker kan en welke ondersteuning daarvoor nodig is.

Ons strategisch HR-beleid, zoals geformuleerd in het strategisch HRM-plan 2025–2029, is gericht op het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Het startpunt wordt gevormd door de koers, de kernwaarden en de gewenste opbrengsten. We spelen in op externe ontwikkelingen, zoals demografie, digitalisering en overheidsbeleid. Onderzoek¹ toont aan dat het realiseren van goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van docenten, hun vakinhoudelijke kennis en pedagogisch-didactische vaardigheden. Essentieel is dat alle medewerkers de ruimte krijgen om zich professioneel te blijven ontwikkelen, kennis delen, reflecteren en innovaties omarmen. Zo borgen we dat ons onderwijs blijft aansluiten bij wat er nu en in de toekomst nodig is.

Bij de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid is zowel het perspectief van de school als dat van VO Haaglanden als geheel van belang. Er is een gemeenschappelijk besef dat de uitdagingen en ambities van VO Haaglanden vragen om een strategische benadering van HR. Dit is gebaseerd op het versterken van de onderlinge samenwerking op het gebied van instroom en behoud van medewerkers.

Medio 2025 is de kwartiermaker strategisch HRM opgevolgd door een beleidsadviseur strategisch HRM

in vaste dienst. De dialoog hoe wij een aantrekkelijke en fijne werkgever zijn en blijven voor onze huidige en toekomstige medewerkers wordt steeds meer vanuit een gezamenlijk kader gevoerd binnen en tussen de scholen. Dit vindt plaats in periodiek overleg met de adviesgroep SHRM, waarin de scholen worden vertegenwoordigd door een afvaardiging namens de rectoren en directeuren, en in de – multidisciplinaire – overleggen tussen het College van Bestuur en de schoolleiding waar de beleidsadviseur strategisch HRM bij aansluit. Met de adviesgroep SHRM is een (meerjaren)planning opgesteld aan de hand van het strategisch HRM beleidsplan. De voortgang daarop wordt in de adviesgroep besproken aan de hand van het betreffende onderwerp als agendapunt voor het overleg. De beleidsadviseur strategisch HRM rapporteert over deze voortgang aan het CvB. Voor het monitoren van de resultaten wordt gewerkt aan het opstellen van een dashboard met kpi's en de daaraan gekoppelde meetinstrumenten en -frequentie. De verwachting is dat de werking hiervan in 2026 kan worden ingezet. In de – multidisciplinaire – overleggen overleggen tussen het College van Bestuur en de schoolleiding waar de beleidsadviseur strategisch HRM bij aansluit worden de thema's uit het strategisch HRM beleidsplan geagendeerd en besproken hoe de school hier in de praktijk uitvoering aan geeft, wat de ervaringen daarbij zijn en welke bovenschoolse vraagstukken daaruit kunnen worden gedestilleerd om vanuit SHRM in te faciliteren dan wel te agenderen. Van deze overleggen wordt verslag gelegd en gemaakte afspraken komen op de actielijst voor SHRM, waar van toepassing in de structuur met de adviesgroep SHRM.

Via het College van Bestuur wordt de (P)GMR geïnformeerd over lopende SHRM-thema's en (nieuwe) ontwikkelingen. Conform WMS wordt nieuw of aangepast

beleid, afhankelijk van het onderwerp, ter advies of instemming voorgelegd.

Aantrekkelijk werkgeverschap, professionalisering en ontwikkeling, sterk leiderschap en veilig, gezond en met plezier werken vormen de vier pijlers van het strategisch HRM beleid. Bestaande initiatieven zijn in 2025 gecontinueerd en doorontwikkeld.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Met het koersplan VOH en het strategisch HRM beleidsplan als uitgangspunt is een start gemaakt met het met elkaar in lijn brengen van het opstellen en uitzetten van vacatureteksten, evenals met het de profilering op Social Media kanalen. HR-verantwoordelijken vanuit de verschillende scholen hebben hiertoe een gezamenlijke workshop gevolgd. Daarnaast is een medewerker van één van de scholen, die zich voor die school heeft gespecialiseerd in het gebruik van social media voor de profilering van de school, voor gemiddeld een dagdeel per week bovenschools ingezet om – op aanvraag – andere scholen hierin te ondersteunen. Vanuit de input en ervaringen is een voorstel voorbereid om in 2026 de bovenschoolse inzet uit te breiden naar gemiddeld 1 dag per week met als doel samenhang te creëren tussen VO Haaglanden als werkgever(skoepel) en de online profilering van de verschillende scholen.

In 2025 is gestart met het project om het functiebouwwerk OOP te herzien en in lijn te brengen met de functiereeksen zoals geactualiseerd door de VO-raad. De invoering van dit herziene functiebouwwerk wordt beoogd voor schooljaar 2026-2027. Met dit functiebouwwerk OOP ontstaat een fundament voor het faciliteren van ontwikkelpaden voor medewerkers in de OOP-categorie.

¹ <https://www.onderwijsinspectie.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2023/10/27/artikel-in-thma/Thma+2023-5+Goed+onderwijs+kan+niet+zonder+goede+leraren.pdf>;
<https://www.onderwijsraad.nl/themas/professionals-in-het-onderwijs>

In samenwerking met HR-verantwoordelijken van de scholen is een overlegstructuur in gang gezet waarbinnen uitwisseling plaatsvindt over openstaande vacatures en medewerkers voor wie geen formatieplaats (meer) is op de huidige werklocatie. De eerste overleggen hebben plaatsgevonden in de periode april-mei 2025. In die periode is het aantal matches/overplaatsingen nihil geweest, voornamelijk vanwege het grote aantal vacatures in relatie tot het behoud van kwalitatief goede medewerkers op de eigen scholen. De ervaringen uit die periode zijn geëvalueerd en verwerkt in aanpassing van – bovenschoolse – afspraken. De belangrijkste afspraak die daarin is gemaakt dat er voorafgaand aan het uitzetten van vacature (met name in de functiegroep OOP) te allen tijde eerst een centrale check wordt gedaan of een ‘van werk naar werk’ kandidaat beschikbaar is. De verwachting is dat de aangescherpte werkwijze in 2026 verder wordt uitgebouwd.

Professionalisering en ontwikkeling

VO Haaglanden beschikt sinds 2021, in samenwerking met de Spinoza Scholengroep, over een eigen Haagse OnderwijsAcademie (HOA). De HOA biedt een ruim professionaliseringsaanbod aan alle medewerkers, afgestemd op de behoefte van de scholen. In 2025 hebben Spinoza en VO Haaglanden toegewerkt naar het vanaf 2026 onderbrengen van de HOA bij SHRM, om – in aanvulling op het vraaggestuurde professionaliseringsaanbod – meer samenhang te kunnen aanbrengen met de strategische organisatie- en HRM-doelstellingen.

Sterk Leiderschap

Sterk leiderschap vormt binnen VO Haaglanden de verbindende en dragende factor onder de vier pijlers van het strategisch HRM-beleid. Leidinggevend

geven richting aan de professionele cultuur, stimuleren samenwerking en ontwikkeling en creëren de voorwaarden waaronder medewerkers duurzaam, met plezier en vanuit betrokkenheid kunnen werken. Daarmee is sterk leiderschap niet alleen een afzonderlijke pijler, maar ook de basisvoorwaarde voor het realiseren van aantrekkelijk werkgeverschap, professionalisering en ontwikkeling en veilig, gezond en met plezier werken.

Onderzoek bevestigt het belang van sterk leiderschap voor organisatieontwikkeling, medewerkerstevredenheid en onderwijskwaliteit. De VO-raad benoemt in de beroepsstandaard voor schoolleiders dat effectief schoolleiderschap aantoonbaar bijdraagt aan professionele cultuurontwikkeling, teamleren en betere onderwijsresultaten.

Via de HOA kunnen collega's met een ambitie om een leidinggevende rol in te gaan vullen deelnemen aan het traject 'Oriënteren op Leidinggeven' en zo ondervinden of een leidinggevende rol hen zou passen. Voor het middenkader biedt de HOA het MKT (middenkadertraject) dat jaarlijks wordt geëvalueerd – met trainers, deelnemers, CvB (obv input vanuit rectoren en directeuren), SHRM en programmamanagement HOA.

2025 stond voor rectoren en directeuren, en het managementteam van het bestuurs- en servicebureau - in het teken van wisselingen in het bestuur en de start met de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur. In 2026 krijgt dit verder zijn beslag en wordt ook voor deze leidinggevende groep ingezet op verdere ontwikkeling van sterk leiderschap in lijn met het managementstatuut.

Veilig, gezond en met plezier werken

In 2024 heeft de – centrale – preventiemedewerker alle locaties bezocht ten behoeve van de RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie). Daaruit zijn voor de scholen acties opgesteld die gedurende 2025 geheel of gedeeltelijk zijn opgepakt. De preventiemedewerker checkt periodiek het verloop van de actiepunten en rapporteert hierover zowel aan de schoolleiding als aan het College van Bestuur.

Verzuimbeleid en -aanpak is decentraal belegd bij de scholen. De arbodienst bespreekt casuïstiek met de verantwoordelijken op de scholen en bovenschools de langlopende casuïstiek met de preventiemedewerker die ook de verantwoordelijkheid heeft voor de inzet van sociale voorzieningen (WAZO, WIA, ZW, WW). Daarnaast heeft in 2025 een gesprek plaatsgevonden tussen College van Bestuur en de arbodienst ten behoeve van het bespreken van trends, knelpunten en kansen. Hieruit is onder andere gebleken dat er over het algemeen sprake is van toename van multidisciplinaire casuïstiek – verzuim is zelden puur werkgerelateerd. Interpersoonlijke (o.a. copingmechanismen) en privégerelateerde problematiek spelen een grote rol. Met de input uit dat gesprek is verzuimbeleid en -aanpak onderwerp van gesprek geweest in de bilaronde in het najaar van 2025. Per school zijn daarin tops, tips en tricks besproken.

In 2025 is een nieuwe aanpak van het MTO (medewerkertevredenheidsonderzoek) voorbereid – dit wordt in 2026 uitgezet. In de aanpak en vraagstelling wordt een relatie gelegd met de SHRM pijlers en de kpi's die daarbij worden voorgesteld – zodat de uitkomsten kunnen gaan dienen als nulmeting om in de loop van de volgende jaren de effecten van interventies te kunnen monitoren.

Het HR beleid ondersteunt bovendien direct de onderwijsopgaven uit het Koersplan, zoals basisvaardigheden, inclusief onderwijs en kansengelijkheid, door gericht te investeren in professionalisering, werving op tekortvakken en versterking van pedagogisch didactisch handelen.

PERSONEELSTEKORT

Het personeelstekort in het onderwijs blijft een nijpend probleem. Uit de trendrapportage arbeidsmarkt blijkt dat het tekort aan leraren in het vo 3,5% (2200 fte) bedraagt, waarvan 2,3% ‘verborgen’ is (verborgen tekorten betreffen een ongewenste situatie, zoals bijvoorbeeld de inzet van onbevoegde leraren) . Dit is op landelijk niveau gezien een duidelijke daling ten opzichte van de meting van vorig jaar. Toen was er een tekort van 5,1% (3800 fte). In het vo blijven de tekorten vooral toenemen bij de tekortvakken, zoals wiskunde, natuurkunde en Nederlands. Ook het schoolleiderstekort is afgenomen. Dit is nu 2,6% (81 fte) en was 3,5% (106 fte). Hoewel leerlingaantallen nu dalen, blijft het leraren- en schoolleiderstekort naar verwachting de komende tien jaar toenemen.

De tekorten in het Haagse voortgezet onderwijs zijn in 2025, na de daling van vorig jaar verder gedaald naar 4%. Uit de prognoses voor de komende jaren blijkt dat er de komende jaren toenemende tekorten zullen zijn.

TEKORTPERCENTAGE LERAREN DEN HAAG¹

	Regulier	Vervanging	Totaal
Openstaand	1,8%	0,0%	1,8%
Verborgen	1,9%	0,3%	2,3%
Totaal	3,7%	0,3%	4,0%

LERARENTEKORT VOORTGEZET ONDERWIJS DEN HAAG, PER SCHOOLSOORT EN EERSTE- EN TWEEDE GRAAD²

	Werkgelegenheid (afgerond in fte)	Totaal te kort (afgerond in fte)	% van werkgelegenheid
Totaal	1684	68	4,0%
Praktijkonderwijs	154	13	8,6%
Internationale schakelklassen	37	1	1,6%
vmbo/havo/vwo	1492	54	3,6%
-eerstegraads	668	13	2,0%
-tweedegraads	824	40	4,9%

¹ Bron: Bijlage “Personeelstekorten voortgezet onderwijs peildatum 1 oktober 2025” bij kamerbrief regering Lerarenstrategie december 2025.

² Bron: denhaag.notubiz.nl stand van zaken lerarentekort 2025

OPENSTAANDE EN VERBORGEN LERARENTEKORTEN IN HET VMBO/HAVO/VWO IN DEN HAAG 2025²

	Totaal te kort in fte	% van verborgen	% van totaal	% van werkgelegenheid
Totaal	48		100%	3,6%
- openstaand	18		33%	1,2%
- verborgen	31	100%	67%	2,4%
- intern opgevuld	27	87%	59%	2,1%
- extern opgevuld	3	10%	7%	0,2%
- klassen samengevoegd	1	3%	2%	0,1%

TEGENGAAN VAN HET PERSONEELSTEKORT

VO Haaglanden spant zich met de andere regionale besturen in om het tekort tegen te gaan. Dat doen we door samen te werken om docenten te vinden en te binden. De samenwerking binnen de Onderwijsregio Haaglanden zette zich ook in 2025 voort. In de volgende paragrafen beschrijven we deze samenwerkingsprojecten.

Regionale samenwerking binnen de Onderwijsregio Haaglanden

Onderwijsregio Haaglanden

De maatschappelijke opdracht van de Onderwijsregio Haaglanden richt zich op het bundelen van de krachten van de samenwerkende partijen om bij te dragen aan voldoende en gekwalificeerde, kwalitatief sterke onderwijsprofessionals. Met de partners is in 2025 gewerkt aan een meerjarige programmatische aanpak voor 2026-2029. Ter ondersteuning van adequate stuur-

en verantwoordingsinformatie is een datadashboard ontwikkeld en opgeleverd met beschikbare openbare data; dit wordt in 2026 verder doorontwikkeld.

In 2025 zijn diverse activiteiten gecontinueerd of gestart vanuit onze drie themalijnen en deze hebben plaatsgevonden op school-, bestuur- en regioniveau. De doelen en activiteiten zijn terug te vinden in ons werkprogramma. Enkele resultaten binnen de drie themalijnen zijn:

Arbeidsmarkt

De bestaande loketten, zoals De Rode Loper, Leraar van Buiten en PoolWest, zijn gecontinueerd en uitgebreid naar Delfland en Westland. De wervingscampagne 'Masters in het onderwijs' is succesvol gelanceerd om jongeren te enthousiasmeren voor het werken in het onderwijs. Daarnaast is gewerkt aan het versterken van

matchingprocessen tussen kandidaten en scholen, en het verbreden van projecten zoals 'Expeditie Leerkracht' en 'Wereldburgers voor de klas'.

Opleiden & Professionaliseren

De 14 partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) zijn gecontinueerd en er is gewerkt aan synergie tussen opleidingsscholen vo en po binnen de onderwijsregio Haaglanden. Rondom het thema inductie hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden vanuit de verschillende sectoren. Er is verkenning gedaan naar een regionale professionaliseringsinfrastructuur en gewerkt aan de samenwerking tussen de huisacademies in de regio.

Toekomstbestendig onderwijs

Naast de doorontwikkeling van de samenwerking is in 2025 gewerkt aan het thema toekomstbestendig onderwijs. De juridische kaders rond bevoegdheden zijn verkend en het onderzoek 'Goed Onderwijs met Minder Leerkrachten' is gecontinueerd, met onder andere in het najaar de organisatie van een Open Scholendag. Daarnaast is er aandacht geweest voor de samenwerking tussen de kinderopvang en primair onderwijs vanuit de handreiking combinatiefunctie ko-po.

Werven en matchen van docenten

Docenten werven en matchen via De Rode Loper

De Rode Loper is een samenwerkingsverband van alle 41 scholen voor het voortgezet onderwijs in Den Haag, Rijswijk en Leidschendam/Voorburg. Sinds haar oprichting in 2007 richt De Rode Loper zich op het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort. Daarvoor heeft zij sinds de start subsidie van de gemeente Den Haag ontvangen. De Rode Loper functioneert onder verantwoordelijkheid van het VO Platform. Stichting VO Haaglanden treedt op als

penvoerder namens het VO Platform.

Vanaf het begin heeft De Rode Loper activiteiten ontplooid gericht op het werven en matchen van nieuwe onderwijsmedewerkers. Scholen ervaren bij veel vakken (schrijnende) tekorten. Daarbij zien we steeds vaker dat vmbo-scholen hogere tekorten hebben dan havo/vwo-scholen.

Het terugbrengen van het kwantitatieve docententekort in de Haagse regio is een aandachtspunt met hoge prioriteit. De Rode Loper bewaakt ook het werven van kwalitatieve kandidaten. Zij richt zich in haar programmering op verschillende doelgroepen: jongeren, mogelijke zij-instromers, statushouders, onderwijsassistenten en docenten in de Haagse regio. De Rode Loper zoekt ook naar nieuwe groepen die – met begeleiding – kunnen worden toegewerkt naar het docentschap.

In 2025 ondernam De Rode Loper volgende wervingsactiviteiten:

- Programma 'Leraar van Buiten': een intensief en uitgebreid oriëntatieaanbod voor mensen die als zij-instromer in het voortgezet onderwijs aan de slag willen. In het schooljaar 2024-2025 zijn 18 personen via dit traject op een school in Haaglanden gestart.
- Programma 'Wereldburgers voor de klas': Sinds 2021 heeft De Rode Loper 42 mensen in dit traject intensief begeleid. In mei 2025 is een groep gestart van 9 statushouders met onderwijservaring in het land van herkomst. Zij werken allen sinds september 2025 op een Haagse vo-school.

Haagse Lerarenbeurs

De wervingsactiviteiten van De Rode Loper worden ook ondersteund door de Haagse Lerarenbeurs. Leraren die

studeren voor een (tweede) bevoegdheid kunnen bij De Rode Loper een Haagse Lerarenbeurs aanvragen. Dit is mogelijk als zij niet in aanmerking komen voor een DUO-lerarenbeurs. De beurs kan worden gebruikt voor een bachelor, master of postinitiële masteropleiding, maar ook voor een premaster of schakelprogramma dat voorafgaat aan een universitaire masteropleiding. De lerarenbeurs wordt aangeboden in het kader van de Haagse Educatieve Agenda (HEA). Het doel is het aantal onbevoegd gegeven lessen verder terug te dringen.

De Haagse lerarenbeurs richt zich op drie doelgroepen:

- Onbevoegde leraren die in dienst zijn van een vo-school (bijvoorbeeld als zij-instromer).
- Leraren met een pabo-diploma die een tweedegraads bevoegdheid willen behalen.
- Leraren met een tweedegraads bevoegdheid die een eerstegraads bevoegdheid willen behalen.

In 2025 hebben 26 docenten in de Haagse regio een beurs ontvangen. Voor onderwijsassistenten en pabo bevoegden zijn 7 beurzen toegekend

Promotieactiviteiten

Promotieactiviteiten van de Rode Loper waren onder andere:

- Meet & Greet voor zij-instromers en rectoren/directeuren
- Het Jongerenevent 'Bekijk je toekomst in het hbo'
- Een campagne gericht op ouders van leerlingen in het Haagse vo
- De 'Haagse Banenmarkt' voor studenten van de Haagse opleidingsscholen

Opleiden en begeleiden van (nieuwe) docenten

Samen opleiden binnen de Haagse opleidingsscholen

Een van de manieren om docenten te binden is door ze

zelf op te leiden. Dat doen we in de regio Haaglanden gezamenlijk binnen de vier opleidingsscholen:

- Opleidingsschool Haaglanden (OSH)
- Netwerk Opleiden Docenten (NOD)
- Haagse Opleidingsschool (HOS)
- Vierde Opleidingsschool (4OLS)

In al deze opleidingsscholen werken vo-scholen en lerarenopleidingen samen om aankomende en zittende docenten in het voortgezet onderwijs op te leiden en te professionaliseren. Alle scholen binnen VO Haaglanden zijn opleidingsscholen.

Binnen iedere opleidingsschool is sprake van veel vo-onderwijsvormen. Ook kent elke opleidingsschool een grote variëteit aan scholen met diverse leerlingenpopulaties. Deze diversiteit is kenmerkend voor de stad Den Haag en de regio Haaglanden. Vooral voor onze kleinere scholen vraagt het 'samen opleiden' naar verhouding een forse inspanning. Gezien het belang dat VO Haaglanden hieraan hecht en in het kader van solidariteit worden vanaf schooljaar 2024-2025 bovenschoolse middelen ingezet om dit te faciliteren.

Als aanvulling op de expertise van de lerarenopleidingen dragen de deelnemende vo-scholen bij aan de opleiding van studenten door begeleiders op school en vakcoaches in te zetten. Daarnaast nemen de scholen een deel van het inhoudelijke opleidingstraject voor hun rekening. Veel studenten vinden na afronding van de opleiding een baan op een van de scholen in de regio Haaglanden.

Begeleiding en inductie: Haags Inductieprogramma

Sinds 2021 is, bekostigd vanuit de subsidie Inzet extra middelen G4, een aanzet gemaakt voor één aanvullend bestuursoverstijgend inductieprogramma. Het Haags Inductie Programma (HIP) streeft ernaar om docenten die in dienst zijn bij een vo-school in de Haagse regio maximale en effectieve ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling van startbekwame tot vakbekwame leraar. De doelgroep bestaat uit beginnende docenten, leraren die nieuw starten op een school in de Haagse regio, docenten zonder bevoegdheid, docenten met een po-bevoegdheid die starten in het vo, zij-instromers, studenten met een aanstelling, onderwijsassistenten en hun begeleiders.

Het programma is tweeledig en bestaat uit een breed professionaliserings- en begeleidingsaanbod op professioneel, vakinhoudelijk, didactisch en pedagogisch gebied dat aansluit bij de diversiteit aan Haagse onderwijsconcepten, leerlingpopulaties en medewerkers. De trajecten vormen een doorlopende professionaliseringslijn met de programma's van De Rode Loper, de vier Haagse vo-opleidingscholen en de huisacademies, en zijn aanvullend op de inductieprogramma's in de scholen. In 2025 waren er 342 inschrijvingen van deelnemers vanuit de regio Haaglanden voor de verschillende trajecten van het HIP.

De coachpool breidde uit naar elf coaches uit de diverse opleidingsscholen. Daardoor is een goede match geborgd qua vraag en aanbod. Ook is er nog een coach voor de praktijkscholen en twee overkoepelende coaches.

Professionalisering en behoud van medewerkers

Docenten professionaliseren met de Haagse OnderwijsAcademie (HOA)

Om de professionalisering van onze medewerkers te

stimuleren heeft VO Haaglanden in 2021 samen met Scholengroep Spinoza de Haagse OnderwijsAcademie (HOA) opgericht. De HOA biedt een rijk aanbod van bovenschoolse na- en bijscholingsactiviteiten. Daarbij staan drie thema's centraal:

- Professionalisering in en om de klas
- (Persoonlijk) leiderschap
- Vitaliteit

Met haar aanbod wil de HOA bijdragen aan zowel de persoonlijke ontwikkeling van iedere medewerker als de ontwikkeling van scholen en onderwijskwaliteit. Door samen te werken met Scholengroep Spinoza krijgt het 'van en met elkaar leren' een extra dimensie. De HOA is één van de HR-instrumenten die we inzetten om onze medewerkers te boeien en aan onze scholen te binden.

In 2025 stond de HOA in het teken van verdere professionalisering en positionering.

De focus lag op het scherper inzichtelijk maken van de verschillende rollen die de academie vervult: binnen de scholengroep, op de scholen zelf en in de regionale onderwijscontext. Vanuit een stevig fundament zette de HOA in op verdieping, meetbaarheid en samenwerking.

In de eerste helft van 2025 lag de nadruk op programma's gericht op persoonlijk leiderschap, inclusief onderwijs en de inzet van kunstmatige intelligentie. In de tweede helft verschoof de focus naar professionalisering in en rondom de klas. Op verzoek van de scholen startte het academiejaar al in september, met onder andere cursussen over groepsdynamica en 'Slim schrijven met AI'.

Voor leidinggevenden bood de HOA diverse leerlijnen aan, waaronder het Middenkadertraject (MKT), een

vervolgtraject op het MKT en een oriëntatietraject voor beginnend leiderschap.

Als netwerk- en kenniscentrum vervulde de academie een belangrijke makelaarsrol door scholen te verbinden met externe experts en met elkaar. Ook interne expertise werd actief ingezet, bijvoorbeeld tijdens de workshop 'Laat je dag niet bepalen door je mail' en verschillende workshops over AI.

Tot slot is in 2025 een belangrijke stap gezet in het toegankelijk presenteren van beschikbare data. Hierdoor kregen leidinggevenden beter inzicht in deelnamecijfers en afmeldingen, wat gericht sturen op professionalisering ondersteunt.

Het aantal deelnemers van de HOA was in 2025 in totaal 743 (niet unieke) deelnemers. Hiervan zijn er 326 afkomstig van VO Haaglanden. Het streven naar een stijging hiervan past binnen onze ambitie van aantrekkelijk werkgeverschap en onze kernwaarde gericht op ontwikkeling. Het aanbod van de HOA wordt bovendien met een gemiddelde van 4,5 (op een 5 puntsschaal) goed gewaardeerd.

Werkdrukverlichting

In de cao worden er jaarlijks financiële middelen ter beschikking gesteld om de werkdruk van docenten te verlagen. Het gaat om individuele en collectieve werkdrukmiddelen, bestemd voor alle scholen in het voortgezet onderwijs. Voor elke school was er in 2025 € 357,49 per avo-leerling en € 536,49 voor alle andere leerlingen beschikbaar. In totaal was het te besteden bedrag voor VO Haaglanden in 2025 € 5.569.124. De werkdrukmiddelen worden op verschillende manieren besteed, passend bij de eigen opgaven van de school,

het team en het individu. 50% van deze middelen moet op een collectieve wijze worden ingezet. Werknemers hebben gezamenlijk bepaald voor welke maatregelen deze middelen worden ingezet. Op alle scholen van VO Haaglanden heeft de schoolleiding in samenspraak met de medezeggenschapsraad de inzet van deze middelen vastgesteld. De middelen worden vervolgens ingezet en geëvalueerd waarna nieuwe afspraken worden gemaakt voor het komende jaar.

Arbeidsmarkttoelage

Scholen met een groot risico op onderwijsachterstanden hebben vaker moeite om vacatures in te vullen. Bovendien hebben deze scholen veelal te maken met een hoger verloop van docenten. Sinds 2021-2022 ontvangen deze scholen extra geld. Dit geld is bedoeld voor een arbeidsmarkttoelage voor het personeel om instroom en daarmee kansengelijkheid te bevorderen. Omdat de toekenning op vestigingsniveau gebeurt, kan binnen één school de ene vestiging wel een toelage krijgen en de andere vestiging niet.

De toelage is gebaseerd op de bij de eerdere regeling bepaalde achterstandsscore en het leerlingaantal van 1 oktober 2023. De tarieven in 2025 zijn per leerling € 1.104,35 voor leerlingen in het praktijkonderwijs en € 883,00 voor de overige leerlingen. Binnen VO Haaglanden vallen 16 van de 25 schoolvestigingen (locaties) binnen de selectie. Ondanks de toelage blijft het docententekort een punt van zorg.

Banenafpraak

In de banenafpraak hebben de overheids- en onderwijssectoren uitgesproken dat het belangrijk is om mensen uit de doelgroep een baan te bieden en zo volwaardig mee te laten doen in de maatschappij. Het gaat daarbij om het realiseren van 25.000 extra banen voor 2027.

VO Haaglanden vindt het belangrijk om als inclusieve werkgever ook werkgelegenheid te bieden aan mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Om die reden is er vanaf 2024 geïnvesteerd in het contact met het Werkgeversservicepunt (WSP) Haaglanden en worden er vanuit het WSP kandidaten aangedragen. In 2025 zijn daar geen andere, aanvullende stappen in gezet. Dit zal in 2026 weer verder opgepakt worden.

Functiecategorie	fte's						
	2028-2029	2027-2028	2026-2027	2025-2026	2024-2025	2023-2024	2022-2023
directie	32,7	33,0	32,6	32,3	32,8	30,8	26,7
OP	944,8	954,8	993,5	994,5	1016,3	997,8	981,8
OOP	311,8	323,8	339,5	339,0	362,5	344,8	322,5
totaal	1289,3	1311,6	1365,6	1365,8	1411,6	1373,4	1331,0

Meerjaren verloop in fte's per functiecategorie

PERSONEEL IN CIJFERS EN ONTWIKKELING

Personeelsomvang

De totale personeelsomvang binnen VO Haaglanden is in 2025 licht gedaald. Ten opzichte van het voorgaande jaar nam het totaal aantal personeelsleden af met 0,8%. Het aantal fulltime medewerkers steeg daarentegen met 2,3%. Als fulltime wordt een werktijdfactor van 0,8 of hoger gehanteerd. Als wij kijken naar de komende drie jaar dan verwachten wij een lichte afname van OP en OOP in lijn met het licht dalende leerlingenaantal.

Bevoegdheden en instroom van onbevoegde docenten

VO Haaglanden vindt het belangrijk dat docenten worden opgeleid en ondersteund in het behalen van hun bevoegdheid. Daardoor stromen jaarlijks relatief veel onbevoegde en benoembare docenten in. In 2025 was 73,1% van de leraren bevoegd, 15,1% onbevoegd en 11,8% benoembaar. Deze percentages zijn vergelijkbaar met de situatie in voorgaande jaren. Dit aantal daalt dan ook niet structureel, maar is onderdeel van de bredere strategie om onbevoegd gegeven lessen terug te dringen.

Functiemix

Binnen VO Haaglanden wordt gewerkt met functies in de schalen LB, LC, LD en LE. Op basis van de nulmeting uit 2008 is als doel vastgesteld dat het aandeel LB functies zou dalen met 50% en dat het aandeel LC functies met 39% en LD functies met 11% zou stijgen. Deze functiemix is op vrijwel alle scholen gerealiseerd. Waar dit niet volledig het geval is, zijn de gemaakte afspraken met de GMR gevolgd.

De functiemix is door scholen gebruikt om een kwaliteitsslag te maken. Docenten kunnen solliciteren voor doorstroom naar een hogere schaal. Na een 360° feedback en een positieve beoordeling kan een docent worden bevorderd.

Verzuim

VO Haaglanden vindt het belangrijk om medewerkers intensief te begeleiden. De scholen worden daarbij ondersteund door interne preventiemedewerkers en externe partijen, waaronder de arbodienst. Arbeidsrisico's worden regelmatig geïnventariseerd en de genomen maatregelen worden jaarlijks geëvalueerd en aangepast.

Overzicht ziekteverzuim OP en OOP inclusief langdurig ziekten

jaren	functie categorie	%
2025	OP	6,7
	OOP	7,2
2024	OP	6,2
	OOP	7,0

Het landelijk gemiddelde verzuimpercentage in het voortgezet onderwijs (lang en kort) in 2024 bedroeg 6,0% voor het OP en 6,3% voor het OOP.

Verdeling van het aantal personeelsleden naar arbeidstijd

Jaar	PT	FT
2025/2026	576	1.268
2024/2025	619	1.240
2023/2024	602	1.141

** Onder een fulltime personeelslid wordt verstaan een personeelslid met een werktijdfactor $\geq 0,8$*

Het verzuim wordt uitgesplitst naar OP en OOP, inclusief langdurig verzuim.

Te zien is dat het verzuim in 2025 is gestegen ten opzichte van 2024 en ook boven het landelijk gemiddelde ligt. Deze observatie nemen wij serieus en is besproken door het College van Bestuur en de arbodienst. Over het algemeen sprake is van toename van multidisciplinaire casuïstiek. Interpersoonlijke en privégerelateerde problematiek spelen een grote rol (zie ook 'Veilig, gezond en met plezier werken' in het hoofdstuk Strategisch HR-beleid). In 2026 wordt de capaciteit op bovenscholen SHRM uitgebreid waardoor ruimte ontstaat voor meer diepgaande analyse en een plan van aanpak.

Op één van de scholen is een pilot gestart met de inzet van 'Open Up', een laagdrempelig en toegankelijk platform voor mentaal welzijn waar medewerkers gebruik van kunnen maken ter preventie van stress, burn-out en verzuim. De pilot wordt in 2026 geëvalueerd en SHRM is nauw aangesloten zodat kan worden onderzocht of dit platform breed kan worden ingezet voor alle medewerkers van VO Haaglanden.

Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is breed gespreid. De grootste groep bevindt zich in de categorie 30–34 jaar (17,1%), gevolgd door de categorie 40–44 jaar (12,8%). Het aandeel medewerkers van 60 jaar en ouder bedraagt 10,4% en is daarmee nagenoeg stabiel ten opzichte van voorgaande jaren.

	okt-25		okt-24	okt-23
leeftijdscategorie	aantal docenten	%		
< 25	55	4,3	4,3	4,8
25 - 29	152	11,9	13,2	14,8
30 - 34	218	17,1	16,4	15,3
35 - 39	150	11,7	12,3	11,7
40 - 44	164	12,8	10,1	9,3
45 - 49	150	11,7	11,2	11,1
50 - 54	138	10,8	10,1	9,3
55 - 59	118	9,2	8,9	10,2
> 60	133	10,4	10,9	10,4
totaal	1278	100,0	100,0	100,0

55+	2025	2024	2023
VO Haaglanden	19,6%	19,8%	20,6%

Bewaarplicht Verklaring Omtrent Gedrang (VOG)

VO Haaglanden heeft als bevoegd gezag de wettelijke plicht om de VOG's (of een gewaarmerkt afschrift daarvan) in de administratie te bewaren van alle personen die verplicht zijn in het bezit te zijn van een geldige VOG bij aanvang van de werkzaamheden. Voor alle nieuwe medewerkers in loondienst over 2025 was de VOG tijdig aanwezig.

Nieuwe aanvraag voor medewerkers met een VOG die is verstrekt tussen 17 juli en 17 oktober 2025

Op 13 november 2025 kwam er vanuit het ministerie van OCW een nieuwsbericht waarin werkgevers werd geadviseerd om personeel in het po, vo en mbo een nieuwe VOG te laten aanvragen, als hun destijds geldende VOG aan hen was verstrekt in de periode van 17 juli 2025 tot en met 17 oktober 2025. Dit advies was gebaseerd door het feit dat door een hack het Openbaar Ministerie in de zomer een tijd offline was, waardoor Justis bij VOG-screeningen de gegevens van een groot deel van de strafzaken na 17 juli 2025 niet kon meenemen. Voor VO Haaglanden betrof dit 33 medewerkers waarvoor een nieuwe VOG is aangevraagd. Met uitzondering van de VOG van één medewerker die langdurig niet inzetbaar is, zijn alle nieuwe VOG's ontvangen.

Bewaarplicht VOG Personeel Niet In Loondienst (PNIL)

Ook voor personeel niet in loondienst is het bevoegd gezag verantwoordelijk voor het controleren en borgen van de aanwezigheid van een geldige VOG bij aanvang van de werkzaamheden. In de praktijk blijken leveranciers de VOG's niet standaard te delen, veelal met een beroep op de AVG. In 46 gevallen hebben wij de geldigheid van de VOG niet zelf kunnen vaststellen maar moesten wij uitgaan van een verklaring van de werkgever. Dit laat de verantwoordelijkheid van VO Haaglanden onverlet. In 2026 worden daarom nadere afspraken vastgesteld en geïmplementeerd waarmee verificatie door VO Haaglanden aantoonbaar wordt geborgd (bijvoorbeeld via inzage, contractuele verplichtingen of gecontroleerde registratie).

Tabel VOG's 2025

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum in dienst	VOG te laat	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in dienst	203	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst (met VOG verplichting)	340	14	46

VO Haaglanden heeft onze accountant geen aanvullende opdracht gegeven een controle uit te voeren op tijdige aanwezigheid van VOG.

Uitkeringen na ontslag

In 2025 bedroegen de totale kosten voor uitkeringen na ontslag € 1.979k. De uitsplitsing per type uitkering is opgenomen in onderstaande tabel.

Type uitkering na ontslag	Bedrag (€ * 1.000)
Transitie vergoeding	51
Schoolgebonden uitkeringslast	184
Collectieve uitkeringslast	1.078
Loonkn medewerkers ziek uit dienst	313
Totaal	1.979

Vanuit SHRM besteden we in de adviesgroep SHRM, de netwerkbijeenkomsten P-aangelegenheden en de bila's bij de scholen aandacht aan de 'matchingsparadox' – je wilt zoveel mogelijk vacatures invullen, maar tegelijkertijd ook kritisch zijn op het maken van een passende match om de kans te vergroten dat de inzet van een medewerker kan worden voortgezet en niet vanuit werkgeverskant hoeft te worden beëindigd. Dit blijft een lastig punt in de krappe arbeidsmarkt, en tegelijkertijd ontstaat een groeiend bewustzijn ten aanzien van het belang hiervan.

Daarnaast draagt de toegenomen aandacht voor interne mobiliteit bij aan betere herplaatsingsmogelijkheden voor medewerkers, waardoor enerzijds vacatures worden ingevuld en anderzijds medewerkers kunnen worden behouden voor de organisatie en niet in een uitkeringssituatie terecht komen.

In het geval een medewerker toch in een uitkeringssituatie terecht komt, wordt daar waar mogelijk begeleiding ingezet om de betreffende medewerker toe te leiden naar ander werk. Wanneer medewerkers tijdens een tijdelijk dienstverband arbeidsongeschikt worden, wordt te allen tijde ingezet op adequate verzuimbegeleiding om de periode van arbeidsongeschiktheid zo kort als mogelijk te laten duren. Wanneer dit tijdelijke dienstverband wordt beëindigd en de arbeidsongeschiktheid nog voortduurt, wordt ook na het dienstverband ingezet op adequate begeleiding.

7 ONZE BEDRIJFSVOERING

Het onderwijs van VO Haaglanden staat centraal in de bedrijfsvoering. Zowel op de scholen als op het Bestuurs- en Servicebureau (BSB) stellen we alles in het werk om het onderwijs optimaal te faciliteren. Daarbij is er ruimschoots aandacht voor de eigenheid, de context en de populatie van de scholen. In 2025 is verder gewerkt aan de professionalisering van de bedrijfsvoering. Strategische doelstellingen zijn explicieter gekoppeld aan de dagelijkse uitvoering, waardoor projecten en investeringen gericht worden beoordeeld op hun bijdrage aan het Koersplan en hun financiële impact. Grote thema's binnen de bedrijfsvoering – zoals huisvesting, artificial intelligence, informatiebeveiliging en privacy, datagedreven werken en procesautomatisering – onderstrepen de noodzaak van heldere centrale kaders.

Door centralere monitoring en het hanteren van uniforme werkwijzen wordt de organisatie minder afhankelijk van individuele kennis en ontstaat meer voorspelbaarheid in de uitvoering. Dit versterkt de bestuurlijke grip en ondersteunt tijdige bijsturing. De bedrijfsvoering ontwikkelt zich daarmee steeds meer van een uitvoerende ondersteuningsfunctie naar een regisserende en kaderstellende rol, met behoud van nabijheid richting scholen.



HUISVESTING

Onderhoud en huisvestingsprojecten 2025

Naast uitvoering van regulier (groot) onderhoud, zoals vastgelegd in het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP), heeft de afdeling Huisvesting in het afgelopen jaar een aantal grote projecten uitgevoerd. Op het Dalton Den Haag is het tweede deel van het ventilatiesysteem geïnstalleerd. Op het Maerlant-Lyceum is gestart met de voorbereiding van de verbouwing van de dienstwoning tot onderwijsruimte.

De huisvestingsagenda voor de toekomst

Voor de komende jaren zijn twee nieuwbouwprojecten geagendeerd. In 2025 zijn hiervoor al verschillende voorbereidingen getroffen. Dit betreft onder meer de nieuwbouw voor het Maris College Waldeck. Vanuit de noodzaak van multifunctioneel gebruik van gebouwen in een verdichtende stad heeft de gemeente de inpassing van een gezondheidscentrum opgelegd. Hiervoor is een inpassingsstudie afgerond en zijn gesprekken gevoerd over het bekostigingsniveau van de nieuwbouw.

Daarnaast speelt de nieuwbouw van het Haags Montessori Lyceum. Omdat de gemeente geen passende uitwijklocaties kan bieden die tijdens de bouw gebruikt kunnen worden voor het onderwijs, is het bouwplan aangepast. De nieuwe opzet voorziet in nieuwbouw naast het huidige gebouw, zodat het onderwijs daar kan doorgaan en het bestaande gebouw pas aan het einde van het project kan worden gesloopt.

Op termijn komt ook de nieuwbouw van het Rijswijks Lyceum in beeld. Hiervoor zijn verkennende gesprekken gevoerd met de gemeente Rijswijk over kaders en uitgangspunten. Tegelijkertijd is de preferente positie van de school in het vernieuwde Integrale Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente aangescherpt.

Het Dalton Den Haag is in het IHP van de gemeente Den Haag opgenomen als onderzoekslocatie voor revitalisatie en verduurzaming. Hiervoor staan op korte termijn gesprekken gepland om de verdere invulling vorm te geven.

Bezettingsgraad gebouwen

De druk op de verschillende locaties blijft onverminderd groot. Op meerdere locaties is de maximale bezettingsgraad bereikt of in zicht. Daarom wordt de jaarlijkse instroom van leerlingen nauwlettend gevolgd, zodat continu kan worden gemonitord hoe de ruimtebehoefte zich verhoudt tot de beschikbare huisvestingscapaciteit. Met de gemeente zijn gesprekken gestart over de capaciteitsvraagstukken bij de Johan de Witt Scholengroep.

Strategisch Huisvestingsplan

In 2024 is een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) opgesteld, dat in 2025 is vastgesteld. Het SHP levert input voor het vernieuwde IHP van de gemeente Rijswijk en voor het te vernieuwen IHP van de gemeente Den Haag. Het plan geeft daarnaast binnen VO Haaglanden richting aan de langere termijn en benoemt speerpunten die op strategisch en operationeel niveau verder worden uitgewerkt. Verduurzaming, klimaatadaptatie, onderhoudsbeleid, inclusiviteit en de basiskwaliteit van gebouwen zijn daarbij belangrijke thema's. Ook beleid gericht op het stimuleren van een actieve en gezonde levensstijl van leerlingen is uitgewerkt. Deze onderwerpen worden tevens besproken met de gemeente Den Haag.

VO Haaglanden is, samen met vertegenwoordigers van andere schoolbesturen, betrokken bij de werkgroepen basiskwaliteit en verduurzaming. Deze groepen hebben als doel gezamenlijke standaarden en uitgangspunten vast te stellen om de kwaliteit en duurzaamheid van het

onderwijsvastgoed gericht te verbeteren. Een eerste resultaat hiervan is de ontwikkeling van een gezamenlijk dashboard waarin gebouw- en energieprestatiegegevens zijn opgenomen.

In samenwerking met de afdeling Bedrijfsvoering van het BSB is gewerkt aan de actualisatie en verfijning van de Voorziening Groot Onderhoud (VGO) en het bijbehorende MJOP. Daarnaast is een nieuw kortlopend contract afgesloten voor werktuigbouwkundig onderhoud (installaties). Dit contract vormt een tussenstap richting een Europese aanbesteding voor werktuigbouwkundig onderhoud volgens een nieuwe opzet, waarin naast onderhoud ook het beheer voor een langere periode wordt meegenomen.

INFORMATIEBEVEILIGING & PRIVACY

In 2025 zijn verdere stappen gezet in de implementatie van de landelijke normen voor informatiebeveiliging en privacy. De digitalisering van onderwijs en bedrijfsvoering vraagt om voortdurende aandacht voor bewustwording, deskundigheid en technische beveiliging. VO Haaglanden beschikt daarom over een duidelijke infrastructuur voor informatiebeveiliging en privacy: een functionaris gegevensbescherming die onafhankelijk toezicht houdt en rechtstreeks aan het bestuur rapporteert, en op elke school een Information Security Officer (ISO) die verantwoordelijk is voor de uitvoering binnen de eigen locatie.

Om de bescherming van persoonsgegevens verder te versterken is in 2025 nieuw privacybeleid geïntroduceerd. Hiermee zijn risico's, waaronder eerdere datalekken, geanalyseerd en waar nodig verholpen. Deze aanscherping van beleid en werkwijze vergroot de bewustwording over het belang van privacy binnen de organisatie en laten zien dat wij als schoolbestuur onze verantwoordelijkheid nemen in het beveiligen van (persoonlijke) informatie.

Datalekken

Het aantal geregistreerde datalekken binnen VO Haaglanden daalde van elf in 2023 naar zes in 2024 en bleef in 2025 stabiel op hetzelfde niveau. Gezien de omvang van de organisatie en de vele communicatiemomenten tussen scholen en ouders en leerlingen blijft blijvende aandacht voor bewustwording noodzakelijk. Alle datalekken zijn tijdig en consistent gemeld, beoordeeld en besproken met de betrokkenen. Waar nodig (of mogelijk) is herstel toegepast en zijn meldingen gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)

Digitalisering biedt veel kansen, maar brengt ook nieuwe risico's met zich mee op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Met de toename van online dreigingen zoals datalekken, DDoS aanvallen en ransomware is het essentieel dat VO Haaglanden een veilige digitale omgeving voor leerlingen en medewerkers waarborgt.

In 2025 heeft VO Haaglanden stevig ingezet op de implementatie van het normenkader IBP. IBP is inmiddels een vast onderdeel van de kwaliteitscyclus: alle IBP activiteiten worden centraal gemonitord en scholen worden waar nodig ondersteund op specifieke thema's. Tegelijkertijd blijft het realiseren van voldoende capaciteit

en kennis binnen de scholen een uitdaging in relatie tot de gestelde termijnen.

De landelijke verlenging van de deadline naar 2030 leidt voor VO Haaglanden niet tot een aanpassing van de ingezette koers. De focus blijft gericht op het realiseren van Fase 1 en Fase 2 van de Kennisnet-roadmap uiterlijk eind 2027. De periode 2028 tot en met 2030 wordt benut voor de afronding van Fase 3 tot en met Fase 5, waarmee stapsgewijs wordt toegewerkt naar structurele borging en volwassenheidsniveau 3.

Acties op het gebied van Informatiebeveiliging

Het afgelopen jaar zijn er diverse maatregelen genomen om de ICT-omgeving robuuster en weerbaarder te maken. Met vernieuwingen en aanpassingen op ICT gebied heeft VO Haaglanden proactief ingezet op het verminderen van bekende risico's. Deze acties dragen bij aan een continue verbetering van de digitale infrastructuur, zodat adequaat kan worden ingespeeld op actuele cyberdreigingen. Daarbij geldt dat, conform richtlijnen, geen gedetailleerde informatie wordt gedeeld over specifieke kwetsbaarheden die de digitale veiligheid kunnen ondermijnen.

De belangrijkste acties en vernieuwingen op het gebied van informatiebeveiliging in 2025 omvatten:

- Voortbordurend op het bestaande fundament van informatiebeveiliging en privacy hebben we in 2025 vervolg gegeven aan de 'Basis op orde'.
- Het interne kennisplatform, waar scholen centrale en actuele informatie over IBP kunnen vinden, is verder uitgebreid.
- De planning voor de IBP-implementatie wordt periodiek geactualiseerd en gecommuniceerd.
- De implementatie wordt uitgevoerd volgens een Plan Do Check Act cyclus. Beginnende bij de 'Basis

op orde', worden planning, uitvoering en controle bewaakt in samenspraak met het College van Bestuur, R&D, de security officers en de direct betrokkenen binnen de scholen.

- Een Governance, Risk & Compliance-tool wordt ingezet voor het structureren en toewijzen van taken en voor inzicht in de voortgang en status van de implementatie.
- Een zelfevaluatietool is ontwikkeld waarmee scholen kunnen aangeven op welke onderdelen zij nog niet voldoen aan het beoogde volwassenheidsniveau 3.
- Voor de onderdelen binnen 'Basis op orde' zijn de volgende beleidsdocumenten in 2025 door het College van Bestuur vastgesteld:
 - Richtlijn Mobile Device Management
 - Incidentmanagementbeleid
 - Dataclassificatiebeleid
 - Configuratiemanagementbeleid

Daarnaast liggen diverse onderwerpen in concept klaar voor beoordeling door de security officers in 2026. In 2026 richt VO Haaglanden zich verder op maatregelen rond risicobeheersing, zoals het doorontwikkelen van Data Protection Impact Assessments (DPIA) en bewustwording bij medewerkers.

DIGITALISERING EN DATAGEDREVEN WERKEN

Digitalisering wordt binnen VO Haaglanden niet alleen gezien als een ICT veiligheidsvraagstuk, maar ook als middel om processen efficiënter en transparanter te maken. In 2025 zijn stappen gezet in de verdere standaardisatie van processen en in het verbeteren van de ontsluiting van managementinformatie.

Door verbeterde werkprocessen en monitoring via servicemanagement tools ontstaat meer inzicht in prestaties en risico's. Dit ondersteunt de besluitvorming op zowel school- als bestuursniveau. In de komende jaren wordt verder ingezet op het verminderen van administratieve lasten, het verbeteren van datakwaliteit en het steeds beter benutten van beschikbare informatie voor gerichte sturing.

AI in het onderwijs

Om AI-gebruik binnen Europa te reguleren, is op 1 augustus 2024 de AI-act in werking getreden. Deze regelgeving deelt AI in vier risicocategorieën in, waarbij het gebruik van AI in het onderwijs in bepaalde gevallen als hoog risico wordt beschouwd. Dit geldt bijvoorbeeld voor systemen die zelfstandig beslissingen genereren over toegang, toelating of toewijzing van leerlingen. Voor dergelijke toepassingen gelden strenge eisen op het gebied van incidentmelding, transparantie, documentatie en registratie. Binnen VO Haaglanden zijn wij ons bewust van de risico's van het gebruik van AI.

Leerlingen maken ondertussen op grote schaal gebruik van AI. Dat leidt in het onderwijs tot zorgen over misbruik, met name bij huiswerkopdrachten. Tegelijkertijd zetten scholen plagiaatsoftware in die met behulp van AI ook AI-gebruik kan detecteren. AI biedt daarnaast kansen om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Leveranciers van

onderwijsapplicaties integreren AI steeds vaker in hun software om docenten te ondersteunen, bijvoorbeeld bij het samenstellen van lessen.

VO Haaglanden kiest voor een beheerste en verantwoorde implementatie van AI, waarbij onderwijsinhoudelijke meerwaarde, privacybescherming en leveranciersbeheersing leidend zijn. Experimenteren vindt plaats binnen vastgestelde kaders met toetsing op risico en compliance.

Voor VO Haaglanden betekent dit dat er meer grip op leveranciers nodig is en dat bewustwording over AI binnen de organisatie moet worden versterkt. VO Haaglanden erkent zowel de risico's als de mogelijkheden van AI en heeft in 2025 een handreiking opgesteld om medewerkers bewust te maken van de gevolgen en risico's van AI-gebruik. Tegelijkertijd blijft VO Haaglanden de inzet van verschillende AI-tools onderzoeken om te bepalen hoe deze technologie op een veilige en effectieve manier in het onderwijs en de bedrijfsvoering kan worden toegepast.

INKOOP- EN CONTRACTMANAGEMENT

Professioneel ingericht inkoop- en contractmanagement ondersteunt scholen bij het realiseren van kwalitatief goed onderwijs door een doelmatige inzet van middelen en diensten. Dit draagt bij aan de beschikbaarheid van passende leermiddelen, ICT-voorzieningen, facilitaire voorzieningen en overige dienstverlening tegen een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Zo wordt doelmatigheid bevorderd en blijft budget beschikbaar voor onderwijskundige prioriteiten.

Contractmanagement vertaalt gemaakte afspraken naar structurele sturing op prestaties, kosten en risico's. Het omvat het bewaken van contractuele verplichtingen,

het evalueren van leveranciersprestaties, het tijdig signaleren van afwijkingen en het actief benutten van verbetermogelijkheden. Hiermee worden ongewenste meerkosten voorkomen en blijft de organisatie in control op prestaties, kosten en risico's.

Naleving van Europese aanbestedingsregels is hierbij een basisvoorwaarde. Correcte toepassing waarborgt rechtmatigheid, transparantie en gelijke behandeling van marktpartijen en voorkomt juridische en financiële risico's.

De doorontwikkeling richt zich op drie niveaus:

1. Versterking van basisprocessen en transparantie, waaronder uniforme werkwijzen, heldere rolafbakening en contractregistratie.
2. Ondersteuning van scholen bij rechtmatige en doelmatige inkoop, kennisdeling en – waar gewenst – gezamenlijke trajecten.
3. Versterking van interne beheersing en risicomanagement, door beter inzicht in contractverplichtingen, looptijden en financiële impact.

Op deze manier zet VO Haaglanden inkoop- en contractmanagement in als een sturingsinstrument dat bijdraagt aan kwaliteit, doelmatigheid en beheersing binnen het onderwijs.

8

ONZE FINANCIËN

Hoe staat VO Haaglanden er financieel voor en wat zijn de vooruitzichten voor de komende jaren? Daarover gaat dit laatste hoofdstuk van ons bestuursverslag. We beschrijven hierin de meerjarige financiële ontwikkeling van VO Haaglanden en de manier waarop wij de continuïteit van de organisatie en ons onderwijs borgen. Na het algemene financiële beeld belichten we het financieel resultaat van 2025 en analyseren we onze financiële positie. Tot slot bevat dit hoofdstuk de meerjarenbegroting voor de komende drie jaar, gevolgd door een beschrijving van ons treasurybeleid en ons risicobeheersingssysteem.



ALGEMENE UITGANGSPUNTEN VOOR ONS FINANCIËEL BELEID

In ons financieel beleid hanteren we een aantal kaders en uitgangspunten, zowel op bestuurs- als op schoolniveau. Deze vormen de basis voor een doelmatige financiële sturing. Budgetten zijn daarbij niet alleen centraal op bestuursniveau belegd, maar juist ook decentraal, dicht bij het onderwijsproces van de afzonderlijke scholen.

Deze besturingsfilosofie, met verantwoordelijkheden dichtbij de scholen, vraagt om duidelijke financiële kaders. Het College van Bestuur stelt daarom zowel centrale als decentrale kaders vast met betrekking tot financiële parameters, zoals weerstandsvermogen, solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit.

We streven hierbij naar een gezonde financiële positie, die aansluit bij de toepasselijke wet- en regelgeving. Bovendien moeten de scholen voldoende mogelijkheden hebben om te investeren in onderwijs, menselijk kapitaal, huisvesting en ICT.

Allocatie van middelen

De inkomsten die VO Haaglanden uit de rijksvergoeding ontvangt, worden grotendeels overgedragen aan onze scholen. Uitzonderingen hierop betreffen de bijdragen voor de centrale ondersteuning van het Bestuurs- en Servicebureau (BSB), de eigenaarsvergoeding huisvesting en een bijdrage aan de bestemmingsreserve voor onderwijsontwikkeling en calamiteiten. De inkomsten van de eigenaarsvergoeding huisvesting worden ingezet voor het meerjarenonderhoudsplan.

De bestemmingsreserve voor onderwijsontwikkeling en calamiteiten heeft tot doel om uitgaven te dekken die voortvloeien uit stichtingsbrede beleidsinitiatieven

en risico's. Daarnaast wordt deze reserve ingezet voor kosten die redelijkerwijs niet aan individuele scholen kunnen worden toegerekend. De omvang van deze bestemmingsreserve bedroeg eind 2025 € 6 miljoen.

Schoolspecifieke kaders

Elke school binnen VO Haaglanden beschikt over een eigen weerstandsvermogen. Het niveau hiervan is afhankelijk van het specifieke risicoprofiel van de school. Scholen ontwikkelen, waar nodig, strategieën om hun reserves te normaliseren, zowel wanneer deze boven als onder de vastgestelde norm liggen.

Borging van de financiële positie

Om te beoordelen of scholen binnen de bestuurlijke kaders opereren, stelt iedere school jaarlijks een meerjarenbegroting op. Onderdeel hiervan is een inventarisatie van risico's en een analyse van relevante kengetallen. Deze hebben onder meer betrekking op de onderwijskwaliteit, de ontwikkeling van de leerlingenpopulatie, de financiële positie van de school, de personeelsopbouw, het ziekteverzuim, de uitkomsten van tevredenheidsenquêtes onder personeel, leerlingen en ouders, en het aantal vroegtijdige schoolverlaters, schorsingen en verwijderingen. Deze thema's zijn periodiek onderwerp van gesprek tussen het College van Bestuur en de rector/directeur.

VO Haaglanden heeft, uitgaande van de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW, een toereikende financiële basis. Mede daardoor zijn we prima in staat om invulling te geven aan onze strategische doelstellingen. In 2025 is het nieuwe Koersplan 2025-2029 gepubliceerd waarin drie kerndoelen zijn benoemd waarvoor onze middelen worden ingezet om deze doelen te realiseren.

Meerjarenbegroting

Het College van Bestuur stelt jaarlijks een kaderbrief vast als startpunt van de begrotingscyclus. In deze kaderbrief benoemt het College van Bestuur, op basis van interne en externe ontwikkelingen, de speerpunten voor het komende schooljaar. Daarbij vraagt het bestuur scholen expliciet om de doelmatigheid van hun uitgaven te onderbouwen. De uitvoering van de speerpunten wordt gedurende het jaar tussentijds gemonitord.

Elke school maakt een meerjarenbegroting van vijf jaar. Deze begroting moet leiden tot een structureel sluitend financieel resultaat over de gehele begrotingsperiode. Daarbij worden afspraken gemaakt over formatie, investeringen, voorzieningen, exploitatie en weerstandsvermogen. Waar nodig zijn tijdslijnen opgesteld voor de termijn waarbinnen de school de meerjarenafspraken moet realiseren. Onderdeel van de meerjarenbegroting is het meerjarenformatiebeleid en -plan, zowel op schoolniveau als op bestuurlijk niveau.

Het College van Bestuur stuurt de stichtingsbegroting, een totaal van de begrotingen van de scholen en het BSB, ter informatie aan de gemeenten Den Haag en Rijswijk. Daarnaast wordt de begroting ter advisering over de hoofdlijnen van het meerjarenperspectief voorgelegd aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Het bestuursformatieplan, dat onderdeel uitmaakt van de begroting, legt het College van Bestuur ter instemming voor aan de Gemeenschappelijke Personele Medezeggenschapsraad (GPMR). Vervolgens legt het College van Bestuur deze begroting ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht.

Ontwikkeling leerlingenaantal

De ontwikkeling van het leerlingenaantal vormt een

belangrijk vertrekpunt voor de inrichting van de begrotingscyclus en het risicomanagement. Voor VO Haaglanden is de verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal in onderstaande tabel opgenomen.

Prognose leerlingenaantal VO Haaglanden

Aantal leerlingen op teldatum 1 okt	2025 Realisatie	2026 Pronose	2027 Pronose	2028 Pronose	2029 Pronose	2030 Pronose
Totaal	14.776	14.630	14.318	14.165	14.209	14.286

Vanaf 2025 is sprake van een lichte daling van het leerlingenaantal. Vanaf 2028 stabiliseert het leerlingenaantal naar verwachting, wat een belangrijk uitgangspunt vormt voor de meerjarenbegroting en het personeelsbeleid.

FINANCIËLE POSITIE EN RESULTAAT 2025

Stichting VO Haaglanden sluit 2025 af met een negatief resultaat van € -18,1 miljoen. Begroot was een negatief resultaat van € -6,5 miljoen. Het negatieve resultaat over 2025 wordt in overwegende mate veroorzaakt door een eenmalige, niet structurele dotatie aan de voorziening groot onderhoud als gevolg van de herijking van het meerjarenonderhoudsplan. Zonder deze correctie zou het resultaat substantieel gunstiger zijn uitgekomen. Het resultaat 2025 vormt daarmee geen structureel tekort, maar een bewuste en noodzakelijke actualisatie van toekomstige verplichtingen. Hieronder is de staat van baten en lasten weergegeven.

EUR *1.000	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Begroting	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
3 BATEN						
3.1 Rijksbijdragen	189.427	200.696	189.244	202.587	201.852	202.239
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.134	3.207	3.335	3.455	3.395	3.397
3.5 Overige baten	8.099	9.326	7.788	8.666	8.338	8.216
Totaal baten	200.660	213.229	200.367	214.708	213.585	213.852
4 LASTEN						
4.1 Personeelslasten	162.171	166.325	163.157	171.066	171.179	172.707
4.2 Afschrijvingen	3.107	3.749	3.956	3.744	3.704	3.714
4.3 Huisvestingslasten	14.971	38.968	16.109	14.951	14.232	13.280
4.4 Overige lasten	23.675	23.499	24.519	23.232	22.121	21.450
Totaal lasten	203.924	232.541	207.741	212.992	211.236	211.152
Saldo baten en lasten	-3.264	-19.312	-7.374	1.716	2.349	2.700
5 GEREALISEERDE HERWAARDERING						
6 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN						
6.1 Financiële baten	2.487	1.548	1.000	850	850	850
6.2 Financiële lasten	231	311	78	92	92	92
Totaal financiële baten en lasten	2.256	1.237	923	758	758	758
Resultaat	-1.008	-18.075	-6.452	2.474	3.107	3.458
7 BELASTINGEN						
8 RESULTAAT DEELNEMINGEN						
Resultaat na belastingen	-1.008	-18.075	-6.452	2.474	3.107	3.458
9 AANDEEL DERDEN IN RESULTAAT						
Totaal resultaat	-1.008	-18.075	-6.452	2.474	3.107	3.458

Baten

De totale baten over 2025 bedragen € 213,2 miljoen en liggen daarmee € 12,9 miljoen hoger dan begroot (€ 200,4 miljoen). De rijksbijdragen zijn € 11,5 miljoen hoger uitgekomen dan geraamd, vooral door een hogere loon- en prijsindexatie van de basisbekostiging en door extra toegekende OCW-subsidies, waaronder Verbetering Basisvaardigheden, Arbeidsmarkttoelage, School en Omgeving, Onderwijskansenregeling en werkdrukverlichting. De overige overheidsbijdragen zijn per saldo € 0,1 miljoen lager dan begroot. De overige baten vallen € 1,5 miljoen hoger uit dan geraamd, onder meer door hogere project- en programmabijdragen en bijdragen van samenwerkingspartners. Een belangrijk deel van de afwijking aan de batenzijde betreft incidentele middelen.

Lasten

De totale lasten bedragen in 2025 € 232,5 miljoen en zijn daarmee € 24,8 miljoen hoger dan begroot (€ 207,7 miljoen). Deze afwijking wordt vrijwel volledig veroorzaakt door de huisvestingslasten, die € 24,5 miljoen hoger zijn dan begroot als gevolg van een extra dotatie van € 25,8 miljoen aan de voorziening groot onderhoud. Deze dotatie volgt uit de herijking van het meerjarenonderhoudsplan en heeft een eenmalig karakter. De personeelslasten zijn € 3,2 miljoen hoger dan begroot, voornamelijk door een hogere loonindexatie vanuit de cao en aanvullende personele inzet in het kader van subsidies. Daartegenover staan lagere afschrijvingen (€ 0,2 miljoen lager) en lagere overige lasten (€ 1,0 miljoen lager) door temporisering van activiteiten en het doorschuiven van investeringen. Per saldo betreft de lastenstijging in 2025 daarmee grotendeels een incidentele correctie en leidt deze niet tot een structureel hoger uitgavenniveau in de meerjarenbegroting.



ONTWIKKELING FINANCIËLE POSITIE

Om onze financiële positie te toetsen, kijken we naar de kengetallen die de sector hiervoor heeft bepaald: de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. Deze signaleringswaarden zijn ontwikkeld om toezicht te kunnen houden op de financiële continuïteit, op de vraag of een instelling financieel gezond is en of de instelling op korte en middellange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Voor het weerstandsvermogen en de liquiditeitsratio heeft VO Haaglanden een hogere norm gesteld. Deze hogere norm is afgeleid van de risicoanalyse en het benodigde weerstandsvermogen dat daaruit voortvloeit. Een van de risico's in de risicoanalyse is het onderwijs aan nieuwkomers. Het aantal leerlingen uit deze groepen kent grote fluctuaties, waardoor er ook grote fluctuaties in de bekostiging zijn. VO Haaglanden zet vol in op het bieden van het benodigde onderwijs aan deze leerlingen. Dat kan, in tijden van dalingen, leiden tot negatieve resultaten.

Hiernaast zijn de kengetallen van VO Haaglanden voor 2025 t/m 2028 weergegeven. De prognoses volgen uit de meerjarenbegroting:

VO Haaglanden voldoet in de meerjarenperiode aan de sectornormen. De tijdelijke afwijking in 2025 bij de solvabiliteit hangt samen met de eenmalige verhoging van de voorzieningen en herstelt zich binnen de meerjarenbegroting. Daarmee zijn we in staat om zowel op de korte als op de lange termijn onvoorziene risico's te kunnen opvangen.

Kengetallen financiële positie ratio's	Sectornorm	VOH norm	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	31,3%	35,8%	36,2%	38,5%
Solvabiliteit inclusief voorzieningen	> 30%	> 30%	74,0%	59,5%	60,1%	62,9%
Liquiditeit (current ratio)	> 0,75	> 1,0	2,79	2,47	2,51	2,70
Rentabiliteit driejaarlijks	0%	0%	-8,5%	1,2%	1,5%	1,6%
Financiële buffer (AR/TB)	> 5%	> 10%	10,2%	14,1%	14,5%	16,4%



Balanspositie

Hieronder is de balans opgenomen op basis van de meerjarenbegroting van VO Haaglanden. Daarin wordt drie jaar vooruitgekeken.

Balans ultimo EUR [€] 1.000	2025 Realisatie	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	29.353	28.192	28.417	26.851
Financiële vaste activa	149	149	149	149
Vaste activa, totaal	29.503	28.341	28.566	27.000
Vlottende activa				
Vorderingen	8.208	12.907	12.906	12.906
Liquide middelen	69.421	59.906	62.788	67.812
Vlottende activa, totaal	77.628	72.813	75.694	80.718
Activa, totaal	107.131	101.154	104.260	107.718
PASSIVA				
Eigen vermogen	33.526	36.206	37.753	41.448
Eigen vermogen, algemene reserve	21.706	30.278	30.994	35.042
Eigen vermogen, bestemmingsreserves	11.820	5.919	6.759	6.406
Voorzieningen	45.752	23.931	24.946	26.308
Langlopende schulden				
Kortlopende schulden	27.853	41.017	41.561	39.962
Passiva, totaal	107.131	101.154	104.260	107.718

Toelichting bij de meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de prognoses van 2026-2030. Hierin is de verandering van de voorziening groot onderhoud nog niet verwerkt. In de meerjarenraming is rekening gehouden met een afnemende afhankelijkheid van incidentele subsidies. Daarbij blijft het uitgangspunt dat onderwijsinhoudelijke ambities leidend zijn en dat financiële keuzes ondersteunend zijn aan de strategische doelen uit het Koersplan 2025-2029. Hieronder worden de subsidie werkdrukverlichting, subsidie basisvaardigheden en de resterende NPO-middelen nader toegelicht.

Subsidie werkdrukverlichting

Van de subsidieregeling werkdrukverlichting (voorheen bekend als onderdeel van de SHRM-middelen) is de helft bedoeld ter dekking van de lasten van PB40 (per medewerker 40 uur persoonlijk budget voor werkdrukverlichting), de andere helft wordt besteed aan werkdrukverlichtende maatregelen die door de PMR van elke school zijn aangedragen.

Alle scholen hebben in 2022 een bestemmingsreserve SHRM/werkdrukverlichting opgebouwd vanuit de subsidie die eind 2022 werd verstrekt. Hier stonden echter nog geen directe uitgaven tegenover, omdat scholen eerst werkdrukverlichtende plannen moesten opstellen in overleg met de Personeelsmedezeggenschapsraad (PMR). In de daaropvolgende jaren (2023 en 2024) is deze subsidie ook verstrekt. Een aantal scholen zette de in 2022 opgebouwde bestemmingsreserve (gedeeltelijk of volledig) in 2024 in. Een aantal scholen koos ervoor deze middelen later aan te wenden voor werkdrukverlichtende maatregelen. Er zijn ook twee scholen die de bestemmingsreserve reeds volledig hadden ingezet in 2023.

Subsidie Verbetering Basisvaardigheden

In 2022 en 2023 kregen zes van de tien scholen de subsidie Verbetering Basisvaardigheden toegekend (eerste ronde via loting, de rondes erna op basis van achterstandsscores per school die worden berekend door het CBS). Deze subsidie mag verdeeld worden over de (school)jaren 2023-2024 en 2024-2025 en is bedoeld voor het verbeteren van vaardigheden op het gebied van taal, rekenen en wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. In de zomer van 2024 kwam er een zevende toekenning bij, namelijk Gymnasium Haganum, deze tranche van de subsidie Verbetering Basisvaardigheden mag worden ingezet in de schooljaren 2024-2025 en 2025-2026.

In 2025 kregen de laatste drie scholen (Haags Montessori Lyceum, Maerlant-Lyceum en Dalton Den Haag) de subsidie Verbetering Basisvaardigheden die moet worden aangewend in de schooljaren 2025-2026 en 2026-2027. De subsidie Verbetering Basisvaardigheden loopt niet via een bestemmingsreserve, deze baten van de subsidie worden verwerkt in het jaar dat de subsidie wordt aangewend.



Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de inzet van de NPO-subsidie in 2025. De volledige NPO-subsidie is ontvangen in de periode 2021–2023, de niet-bestede middelen uit deze jaren zijn gedoteerd aan de bestemmingsreserve NPO. De NPO-middelen zijn in 2025 allemaal besteed.

Normatief eigen vermogen

De Inspectie van het Onderwijs heeft de minister van OCW geadviseerd over een signaleringswaarde voor onderwijsinstellingen om bovenmatig publiek vermogen te detecteren. De formule luidt:

Normatief Eigen Vermogen = (0,5 * aanschafwaarde gebouw * 1,27) + boekwaarde resterende materiële vaste activa + 0,05 * alle baten (onder € 12 miljoen oplopend naar 0,1 bij een budget van € 3 miljoen, en € 300.000 bij een budget onder € 3 miljoen)

Volgens de berekening van het ministerie van OCW bedraagt het publiek normvermogen voor VO Haaglanden in 2025 € 39,8 miljoen. Het publiek eigen vermogen wordt

vervolgens afgezet tegen het normatief eigen vermogen. Het eigen vermogen ultimo 2025 bedraagt conform de jaarrekening € 33,5 miljoen. Waarmee er geen sprake meer is van bovenmatig vermogen.

Het eigen vermogen wordt besteed aan gezamenlijke (bovenschoolse) onderwijsinnovatie, -verbetering en -ontwikkeling. Voor de periode tot 2029 wordt versterkt ingezet op kansengelijkheid in de grootstedelijke context, het anticiperen op het personeelstekort, initiatieven om het onderwijs inclusiever te maken en het onderwijs aan nieuwkomers. Al deze initiatieven zijn uitgewerkt in het nieuwe Koersplan 2025–2029.

NPO subsidie	Dalton	De Einder	Haganum	HML	JWS	LY	Maerlant	Maris	RL/VVC	Segbroek	Totaal
Formatie eigen personeel											
formatie eigen fte	0,7	0,2	2,6		10,9	3,2		10,5			28,1
formatie eigen fte in €	59	13	258		1.243	289		893			2.755
Formatie extern personeel											
formatie extern fte											
formatie extern €								155			155
Materiële kosten											
materiaal	15				647	36		56			753
Totaal FTE NPO											
Totaal € NPO 2025	73	13	258		1.890	325		1.105			3.664
Stand 31-12-2024	73	13	258		1.890	325		1.105			3.664
Resterende NPO subsidie	0	0	0		0	0		0			0

TREASURYBELEID

Stichting VO Haaglanden streeft naar een toereikende financiële positie die aansluit bij de geldende wet- en regelgeving. Deze financiële positie moet scholen voldoende mogelijkheden bieden om te investeren in onderwijskundige zaken, huisvesting en ICT. Om financiële risico's af te dekken en geplande investeringen te kunnen doen, worden reserves en voorzieningen opgebouwd die passen bij onze doelstellingen. Hiervoor hebben we een treasurystatuut vastgesteld. Dit statuut is gebaseerd op de meest actuele 'Regeling beleggen, lenen en derivaten van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2016 (gewijzigd d.d. 19 december 2018)'. Hierna aangeduid als de Regeling.

Bij eventuele afwijkingen tussen de Regeling en ons treasurystatuut is de Regeling leidend. In de Regeling staan regels voor onderwijsinstellingen voor het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten. Het algemene uitgangspunt van de Regeling is dat het financiële beleid en beheer van de onderwijsinstellingen dienstbaar moeten zijn aan het realiseren van de publieke doelstellingen en op transparante wijze bijdragen aan de financiële continuïteit. VO Haaglanden maakt geen gebruik van derivaten of speculatieve financiële instrumenten.

De Regeling heeft alleen betrekking op publieke middelen. Aangezien VO Haaglanden uitsluitend het beheer heeft over publieke middelen, beperkt ons treasurystatuut zich daartoe. Daarbij hanteren we als uitgangspunt dat publiek verkregen (rijks)gelden maatschappelijk verantwoord en risicomijdend worden belegd en beleend. In 2025 is geheel conform het treasurystatuut gehandeld. Er waren in 2025 geen wijzigingen in het beleid en de aanpak ten opzicht van voorgaand jaar.

RAPPORTAGE INTERN RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

Binnen VO Haaglanden willen we een goed beeld hebben van de risico's en kansen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van onze doelstellingen. Daarom beschikt de stichting over een intern risicobeheersings- en controlesysteem. Met dit systeem wordt voldaan aan de geldende eisen van de overheid. Het systeem kenmerkt zich door een stelselmatige beoordeling en weging van mogelijke gebeurtenissen of ontwikkelingen die de realisatie van onze missie en strategie kunnen verstoren. Deze gebeurtenissen en ontwikkelingen worden aangemerkt als risico's.

Onderdeel van het risicobeheersingssysteem is een periodieke strategische risicoanalyse. In samenwerking met een gespecialiseerde externe partij zijn:

- de risico's in beeld gebracht;
- bepaald hoe groot de kans is dat deze risico's zich voordoen;
- de mogelijke impact van deze risico's beoordeeld;
- bepaald voor welke risico's er maatregelen nodig zijn en welke maatregelen dat zijn.

In de onderstaande paragrafen worden de geïdentificeerde risico's toegelicht en wordt beschreven op welke wijze deze worden beheerst. Het berekende buffervermogen kan worden opgevangen binnen de algemene reserve.

Centraal in ons interne risicobeheersings- en controlesysteem staat de gehanteerde transparantie binnen de organisatie. Binnen het rectoren/directeuren-overleg, de GMR en de Raad van Toezicht worden alle gegevens van de scholen openlijk gedeeld, waaronder begrotingen, evaluatie van opbrengsten, inspectierapporten en uitkomsten van tevredenheidsenquêtes. Ook is er veelvuldig formeel en informeel contact tussen het College van Bestuur en de medezeggenschapsorganen. Het College van Bestuur vindt de inbreng van deze organen van grote waarde.



BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Onvoldoende gekwalificeerd personeel

Beschrijving

In het onderwijs is er een groot tekort aan goede schoolleiders en bevoegde docenten. Dit zal de komende tijd alleen nog maar toenemen. Aangezien docenten cruciaal zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, vergt het docententekort extra aandacht om de onderwijskwaliteit te borgen.

Maatregelen

Er wordt intensief (politiek) gelobbyd om structurele oplossingen te realiseren voor het personeelstekort. Een van de mogelijke oplossingen is de komst van een lerarenopleiding in de regio Den Haag. VO Haaglanden vormt daarnaast sinds eind 2023 samen met alle besturen in de sectoren kinderopvang, po, vo en mbo een 'voorloper Onderwijsregio Haaglanden'. Door de komende jaren intensief met elkaar samen te werken wordt ingezet op vermindering en een evenwichtigere verdeling van het beschikbare personeel.

Ook op dit moment werken de scholen van VO Haaglanden binnen Den Haag, Rijswijk en Leidschendam Voorburg intensief samen met andere scholen bij het werven van medewerkers. Dat gebeurt binnen het programma De Rode Loper. Al onze scholen participeren in een van de vier opleidingsscholen in Den Haag. Verder kent Den Haag een gezamenlijk inductieprogramma voor beginnende docenten. Bovendien stimuleren we het behoud van goede medewerkers door professionaliseringstrajecten, onder andere via de Haagse OnderwijsAcademie, een samenwerking tussen VO Haaglanden en Scholengroep Spinoza.

Grote fluctuaties in het aantal leerlingen

Beschrijving

De prognose van het aantal leerlingen van VO Haaglanden vertoont op totaalniveau een lichte daling en een stabiel beeld vanaf 2028.. De prognoses van de individuele scholen laten echter grotere verschillen zien. Er zijn scholen die een leerlingendaling verwachten, terwijl andere scholen een stijging voorzien.

Daarnaast spelen enkele externe ontwikkelingen die een grote impact kunnen hebben op het leerlingenaantal. De voedingsgebieden van enkele scholen vertonen demografische krimp, die zich vertaalt in een leerlingendaling. Door nieuwe wetgeving wordt het eenvoudiger om een nieuwe school te stichten. In de Haagse regio hebben zich in 2024 twee nieuwe islamitische scholen gevestigd. Dit kan ertoe leiden dat leerlingen van onze scholen overstappen naar een nieuwe school.

Daarnaast komen er, onder andere door internationale ontwikkelingen, veel nieuwkomers naar Nederland. Minderjarige nieuwkomers hebben recht op onderwijs, dat binnen VO Haaglanden wordt verzorgd door de Johan de Witt Scholengroep. Hierdoor neemt het aantal leerlingen van deze scholengroep toe. Dit vergt veel organisatievermogen en legt een grote druk op de huisvesting en bijbehorende kosten.

Maatregel

Het College van Bestuur monitort de ontwikkeling van het leerlingenaantal continu en anticipeert hierop waar mogelijk. VO Haaglanden participeert in diverse regionale overlegstructuren, waardoor tijdig inzicht ontstaat in relevante ontwikkelingen. Daarnaast wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een visie en strategie voor de omgang

met fluctuaties in het leerlingenaantal. VO Haaglanden beschikt over een flexibele schil van medewerkers. Hierdoor is de organisatie beter in staat om een eventuele toename of terugloop van leerlingen op te vangen.

Instabiele en incidentele bekostiging door de rijksoverheid

Beschrijving

Voor publieke organisaties zoals onderwijsinstellingen is voorspelbaarheid in de bekostiging door de rijksoverheid van groot belang. Die zekerheid is nodig om een goede onderwijskwaliteit te garanderen en een betrouwbare werkgever te zijn. Het komt regelmatig voor dat de overheid op onverwachte momenten overschotten of tekorten doorschuift naar de scholen. Dit draagt niet bij aan de gewenste zekerheid en heeft invloed op de financiële positie van de scholen.

Daarnaast bestaat onzekerheid in hoeverre de overheid in staat is om de middelen die beschikbaar zijn gesteld in het kader van NPO, Versterking Basisvaardigheden en Onderwijskansenregeling in het onderwijs te blijven investeren. Tegelijkertijd is het mogelijk dat de rijksoverheid in de komende jaren tegen financieringsvraagstukken aanloopt, waardoor de vermogens van de besturen opnieuw onder een vergrootglas belanden. Het vraagstuk van bovenmatig vermogen heeft ook in het afgelopen jaar opnieuw hoog op de politieke agenda gestaan.

Maatregel

VO Haaglanden werkt met meerjarenbegrotingen om een zo goed mogelijke inschatting te maken van de baten en lasten van de scholen. Via managementrapportages wordt de realisatie van de plannen periodiek gemonitord en waar nodig (eveneens voor de lange termijn) bijgestuurd. Het College van Bestuur heeft ook voor het kalenderjaar 2025 een kaderbrief opgesteld, waarin expliciet is aangegeven

dat het verantwoorden van de doelmatigheid van de uitgaven een speerpunt vormt. Tussentijds vindt monitoring op dit onderdeel plaats. Daarnaast spreekt het College van Bestuur uitgebreid met de scholen over de tijdige afbouw van de NPO-middelen.

Veiligheid

Beschrijving

De laatste jaren worden scholen in toenemende mate geconfronteerd met jeugdcriminaliteit en gewelddadige, rivaliserende jeugdgroepen. Jongeren die tot die jeugdgroepen behoren, ontmoeten elkaar ook in de scholen. Steeds vaker leidt dit tot (ernstige) incidenten.

Maatregel

Om dit onderwerp aan te pakken is in samenwerking met andere schoolbesturen, politie, Openbaar Ministerie en gemeenten het programma 'Netwerk Veilige Scholen' gestart. Dit draagt bij aan afstemming tussen de betrokken organisaties, kennisdeling, informatie-uitwisseling en eenduidige interventies. Doel is om in een vroeg stadium risico's te signaleren en om adequaat in te grijpen bij incidenten.

Hoge werkloosheidskosten

Beschrijving

Ondanks de inspanningen om deze kosten te beheersen, heeft VO Haaglanden al meerdere jaren te maken met hoge kosten voor werkloosheidsuitkeringen. Medewerkers kunnen bij onvrijwillige werkloosheid, onder voorwaarden, een (aanvullende/bovenwettelijke) uitkering ontvangen op grond van bepalingen uit de cao.

Maatregel

VO Haaglanden heeft een voorziening in de jaarrekening opgenomen voor het (gedeeltelijk) eigenrisicodragerschap

voor WW uitkeringen. De voorziening geldt alleen voor medewerkers die per balansdatum een WW-uitkering ontvangen of die per balansdatum al zijn ontslagen en naar verwachting een WW-uitkering zullen aanvragen. Mede door het lerarentekort zien we dat tijdelijke medewerkers snel een nieuwe functie vinden en voor een beperkte duur een WW-uitkering krijgen. Omdat VO Haaglanden eigenrisicodragers voor deze kosten is, zetten we samen met een externe partij intensief in op re-integratie van de betrokken ex-medewerkers.

Risico's en onzekerheden inzake financiële verslaggeving

Naast de strategische en operationele risico's onderkent VO Haaglanden specifieke risico's op het gebied van financiële verslaggeving. Deze risico's hebben betrekking op de betrouwbaarheid, volledigheid en rechtmatigheid van de financiële informatievoorziening en jaarverslaggeving. De belangrijkste risico's betreffen:

- de waardering van materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde uitgangspunten voor economische levensduur en restwaarde;
- de juistheid en volledigheid van opgenomen voorzieningen en verplichtingen;
- de rechtmatige besteding en definitieve vaststelling van subsidies en bekostiging;
- het risico op onjuiste of onvolledige financiële managementinformatie als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving of administratieve processen;
- mogelijke afwaarderingen of impairments van activa indien ontwikkelingen daartoe aanleiding geven;
- de betrouwbaarheid en continuïteit van geautomatiseerde systemen en interne beheersingsmaatregelen rondom financiële processen.

VO Haaglanden beheerst deze risico's door middel van een stelsel van planning- en controlmaatregelen, functiescheiding, interne controles, periodieke managementrapportages en toetsing van processen en dossiers. Daarnaast worden externe deskundigen betrokken waar specialistische kennis noodzakelijk is, onder andere bij verslaggevingsvraagstukken, waarderingsvraagstukken en subsidieverantwoordingen.

De Raad van Bestuur en de auditcommissie bespreken periodiek de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, inclusief de risico's met betrekking tot de financiële verslaggeving. Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden bestaat het beeld dat de belangrijkste risico's inzake de financiële verslaggeving in voldoende mate worden beheerst.

