



BESTUURS- VERSLAG 2023

 stichting
VO Haaglanden

BUBBEL

JONGE STADSDICHTER DEN HAAG 2024

Ik weet nog Sint Maarten
zingend rondgaan, lampionnetjes in de hand
Ik weet nog het krijgen van mijn paspoort
en de sneeuw die veel te snel ontdooit

Hoor je iets
Ik even niet
Kijk naar mij
Kijk wat er van ons geworden is

Den Haag is een meisje
nietsvermoedend, jong
door haar eigen straten huppelend
Als een bubbel
net voor de regen komt

De steegjes zijn leeg
de terrassen verlaten
Hoe zul je dit ooit
nog goed kunnen praten

Adeline Ignat

*Voor 2024 is Adelina Ignat benoemd tot
Jonge Stadsdichter van Den Haag.
Zij is leerling van Gymnasium Haganum.*



VOORWOORD

de volwassenen om je heen, die zich overal mee bemoeien en grenzen stellen waar jij die helemaal niet ziet. En daar zit nu juist de kracht van de pubertijd. Want in die tijd zijn de grenzen de plekken waar het interessant wordt. Daar wil je heen, er doorheen en er overheen. Want achter de grenzen begint jouw leven.

We vierden in 2023 ons 20-jarig bestaan als VO Haaglanden en zijn daarmee als jongvolwassen organisatie de pubertijd wel voorbij. We willen de kracht van de pubertijd echter blijven koesteren. Ook bij onszelf. Juist bij onszelf. Door ons te blijven ontwikkelen, door hobbels te accepteren en voorbij grenzen en beperkingen te denken.

Terugkijkend gaf 2023 ons voldoende kansen om ons puberbrein uit te dagen. We spraken uitgebreid met onze rectoren, directeuren en toezichthouder over onze actuele maatschappelijke opdracht. Zo ook over de kernwaarden die we daarbij hanteren. Deze kernwaarden leiden ons in de keuzes die wij maken binnen de grootstedelijke, gesegregerde context van Den Haag. Onze besturingsfilosofie is in 2023 verder aangescherpt. We hechten grote waarde aan de autonomie van onze zeer verschillende scholen. Ook vinden wij het belangrijk dat er duidelijke handvatten zijn voor de vraagstukken waar enkele of alle scholen samen willen optrekken. Die samenwerking hebben we hard nodig om onze ambities te realiseren. Want alleen samen en vanuit solidariteit kunnen we leerlingen vaker en meer 'eerlijke kansen' bieden en maken we ons onderwijs ook inclusiever.

Voor al onze ambities zijn goede docenten en ondersteunende medewerkers onmisbaar. Werken aan de vermindering van het grote, groeiende

personeelstekort blijkt een enorme opgave. Het vormt de rode draad in ons handelen én deze terugblik op 2023. Daarbij constateerden we dat bovenbestuurlijke samenwerking in de nieuwgevormde Voorloper Onderwijsregio perspectief biedt. Zo ook het experimenteren met het anders organiseren van ons onderwijs.

Onze basis is in alle diversiteit gelukkig stevig. Die diversiteit zien we ook terug bij de medewerkers die in 2023 onze scholen kwamen versterken. In dit jaarverslag staan hun 'portretten' centraal.

Wij willen al onze medewerkers bedanken voor hun betrokkenheid en inzet in 2023. We lieten opnieuw zien dat wij vanuit een stevige basis samen kunnen ontwikkelen. Laten we dit vasthouden. En ook in ons 21e levensjaar ons puberbrein nog wat vaker aanzetten. Onze leerlingen geven elke dag het goede voorbeeld.

Als je rond je twaalfde een van onze tien scholen binnenloopt, stap je een nieuwe levensfase in. Je verandert zowel innerlijk als uiterlijk. En niet altijd op manieren waarmee je blij bent. Je schiet de lucht in - of juist niet - krijgt pukkels of een piepstem en vaak ook nog allebei. Je hebt maar te dealen met



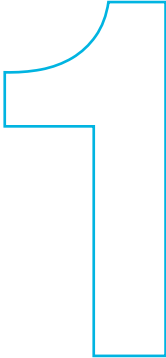
College van Bestuur
Han Elbers en Elyan Zegers



IN HOUD

	VOORWOORDVA	5
1	HET JAAR 2023 VANUIT BESTUURLIJK PERSPECTIEF	9
2	VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	14
3	VERSLAG VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	19
4	ONZE ORGANISATIE	21
5	ONZE SCHOLEN	27
6	ONS ONDERWIJS	75
7	ONZE KWALITEITSZORG	82
8	ONZE MEDEWERKERS	87
9	ONZE BEDRIJFSVOERING	97
10	ONZE FINANCIËN	101





HET JAAR 2023 VANUIT BESTUURLIJK PERSPECTIEF

Het verminderen van het lerarentekort vanuit een regionaal perspectief, het bevorderen van eerlijke kansen, het verder versterken van de veiligheid op onze scholen, de opvang van grote groepen nieuwkomers en aandacht voor basisvaardigheden. Een greep uit de grote externe thema's die in 2023 de ontwikkelingen op onze scholen bepaalden. Intern spraken wij bijvoorbeeld intensief over onze maatschappelijke opdracht, onze kernwaarden en de doorontwikkeling van onze besturingsfilosofie. Waar biedt samenwerking toegevoegde waarde en hoe geven we dat vorm? In dit hoofdstuk beschrijven we die ontwikkelingen vanuit bestuurlijk perspectief. Waar waren onze inspanningen op gericht en waarom was dat nodig? Welke resultaten hebben we al bereikt en waar zijn we nog druk mee bezig? Eén ding is zeker: het was een jaar vol werk in uitvoering.

ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT EN KERNWAARDEN

In 2023 hebben wij onze maatschappelijke opdracht en onze kernwaarden uitgebreid besproken en vastgesteld. Beide vormen de basis voor onze besturingsfilosofie.

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.

Onze kernwaarden:

Pluriform en eerlijke kansen

Wij zetten ons vol in voor *eerlijke kansen* voor elk kind. Zijn of haar achtergrond mag geen invloed hebben op de schoolprestaties, verwachtingen of ambities. Onze scholen staan open voor alle leerlingen; wij willen een afspiegeling zijn van de regio Haaglanden, onze 'thuisbasis'. Wij koesteren de diversiteit van ons scholenpalet, van onze leerlingen en collega's.

Gericht op ontwikkelen

We zijn voortdurend gericht op *leren en ontwikkelen*, individueel én als gemeenschap. Daarbij is de kernvraag: hoe komt dit ten goede aan onze leerlingen? De grote maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken in onze regio en in de wereld om ons heen zien we terug in ons onderwijs. *We durven te kiezen* en investeren in het onderwijs op onze scholen.

Solidair en samen

We werken samen aan de kracht van het geheel. We waarderen elkaar juist ook waar we verschillen. Wij voelen ons *verbonden en betrokken*. Met en bij onze leerlingen, ouders, collega's en onze superdiverse regio. We maken gebruik van elkaars sterke eigenschappen, zijn *solidair* en geven zo kleur aan de ontwikkeling van onze scholen.

Vertrouwen en persoonlijk

Wij handelen vanuit *vertrouwen*. Vertrouwen in de talenten, potentie en eigen verantwoordelijkheid van onze leerlingen, hun ouders en onze collega's. We gaan respectvol met elkaar om, hebben oog voor andere perspectieven en kiezen voor een *persoonlijke benadering*.

DE RODE DRAAD: STEEDS VERDER GROEIEND PERSONEELSTEKORT

We starten ons inhoudelijk overzicht van uitdagingen in 2023 met het grote en groeiende personeelstekort. Goede leraren en ondersteunende medewerkers zijn cruciaal om invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht: het bieden van kwalitatief goed onderwijs. Spraken we enkele jaren geleden nog over enkele 'tekortvakken', inmiddels hebben bijna alle vakken deze ongewenste status. Voor enkele specifieke vakken zijn nog docenten in iets ruimere mate beschikbaar. Landelijk gezien wisselt de omvang van de tekorten in de verschillende regio's sterk. Uit onderzoek van het ministerie van OCW in 2023 blijkt dat de tekorten in Den Haag na Almere het grootst zijn. Het tekort in het voortgezet onderwijs steeg in Den Haag sterk: van 5,5% in 2022 naar 10,1% in 2023. De tekorten zijn bovendien ongelijk verdeeld over Den Haag en over de vakken. In enkele wijken loopt het tekort zelfs op tot 25%. De voorziene leerlingengroei tot 2027 in Den Haag draagt volgens verwachting eveneens bij aan de verdere stijging. De woningnood en de hoge woonlasten voor onze potentiële medewerkers versterken dat.

Het lerarentekort leidde er in de afgelopen jaren toe dat scholen in toenemende mate vacatures moesten invullen met (nog) niet-bevoegde docenten. Dat geldt voor alle scholen in Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. Deze situatie is om verschillende redenen alarmerend. Ten eerste omdat de scholen deze docenten in opleidingstrajecten moeten plaatsen met begeleiding door ervaren collega's. Daardoor kunnen scholen beide groepen niet volledig voor schooltaken inzetten. Ten tweede gaan er aanzienlijke kosten mee gepaard. Tot slot heeft de inzet van (nog) onbevoegde docenten invloed op de onderwijskwaliteit van de Haagse scholen.

De scholen met veel leerlingen uit achterstandssituaties hebben een nog grotere uitdaging. Dan gaat het bijvoorbeeld om vmbo-scholen en/of scholen met een leerlingenpopulatie uit de Haagse achterstandswijken met een ingrijpende sociale problematiek. Deze scholen stellen al jaren vast dat het uiterst moeilijk is om vacatures in te vullen. Meer dan gemiddeld vullen zij deze vacatures dan in met niet-bevoegde docenten. Een groot aantal startende en niet-bevoegde docenten verlaat, ondanks intensieve begeleiding, binnen een jaar de school.

In de Haagse regio werken we nauw samen om het lerarentekort te verminderen. Kwantitatief doen we dat, met steun van de gemeente Den Haag, via het programma 'De Rode Loper'. Dit programma moet docenten, studenten, potentiële zij-instromers en andere groepen voor het onderwijs interesseren en binnenhalen. Daarnaast leiden we op vier opleidingsscholen, samen met de instituten voor

lerarenopleidingen, nieuwe docenten op. Bovendien bieden we startende docenten via het gezamenlijke 'Haags Inductie Programma' (HIP) intervisie, coaching, verdere professionalisering en 'een leven lang leren' aan. Zo willen we voorkomen dat nieuwe docenten het onderwijs voortijdig verlaten door onervarenheid, onvoldoende begeleiding of ervaren werkdruk.

In 2023 werd ook bekend dat Den Haag één van de landelijke voorlopers is voor samenwerking binnen onderwijsregio's. Daarbij werken po, vo en mbo bovensectoraal én regionaal samen met onder meer de opleidingsinstituten. Het doel is het gezamenlijk oppakken van het lerarentekort. In 2024 willen we als VO Haaglanden tevens verkennen of, met behoud van de kwaliteit, de druk op het lerarentekort kan worden verkleind door het 'anders organiseren' van onderwijs en onderwijstijd.

DOORONTWIKKELING VAN ONZE BESTURINGSFILOSOFIE: VERSTERKING SAMENWERKING SCHOLEN

VO Haaglanden kent een decentraal besturingsmodel, het 'Haags Model'. Dit model, gebaseerd op forse autonomie voor de scholen, sluit goed aan bij de grote diversiteit in omvang, populatie, ligging en aantal locaties. Dit draagt bij aan de ruime keuzemogelijkheden voor de leerlingen. Grote maatschappelijke vraagstukken, zoals kansengelijkheid, inclusie en het lerarentekort, vangen we veelal beter op als onze scholen samenwerken binnen ons bestuur en in de regio. Daarom hebben we in 2023 onze besturingsfilosofie

aangescherpt en handvatten geformuleerd voor het Haags Model 2.0. Dit leidde tot een nieuwe manier van werken. Voorbeelden zijn het instellen van adviesgroepen binnen het rectoren- en directeurenoverleg, een gerichte invulling van de bilaterale overleggen tussen CvB en schoolleiding, collegiale overleggen tussen medewerkers van de staf en uit de scholen, themabijeenkomsten met onze circa 120 schoolleiders en periodieke ontmoetingen met al onze medewerkers.

Wij hebben in 2023 met de rectoren, alle schoolleiders in thema-overleggen en met de medezeggenschap verkend op welke wijze versterkte samenwerking bijdraagt aan het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Dat leidde tot een groot aantal mogelijke initiatieven. Voor de komende planperiode hebben we de volgende prioriteiten gesteld: samen werken aan eerlijke kansen, inclusiever onderwijs en vermindering van het personeelstekort. In de eerste helft van 2024 concretiseren we deze prioriteiten om te komen tot een agenda 2025-2029. Voor deze agenda zetten wij ons potentieel bovenmatig eigen vermogen in.

NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO)

In de eerste maanden van 2022 zijn alle coronamaatregelen afgebouwd. Dat lijkt inmiddels alweer een hele tijd geleden. Toch waren ook in 2023 de sporen van corona nog duidelijk merkbaar.

Met de ook in 2023 nog ingezette financiële NPO-middelen en andere gerichte subsidies zijn de cognitieve achterstanden bij veel leerlingen

aangepakt. Hierbij is per school bekeken wat passend was. Leerlingen kregen ruimte voor 'bijspijkeren op maat' en scholen boden extra individuele begeleiding. Wij zien hier overigens wel aanzienlijke verschillen tussen scholen; de kansenongelijkheid lijkt door corona verder vergroot.

Daarnaast hadden veel leerlingen te kampen met sociaal-emotionele problemen en gebrek aan motivatie. Daardoor besteedden we extra aandacht aan de zorgstructuur, intensivering van het mentoraat, het aanbieden van 'een rijke (en verlengde) schooldag' en aan de samenwerking met jeugdzorg. Er is onder meer ingezet op extra hulp voor examenleerlingen, extra externe zorg, extra programma's cultuur en sport en extra uren maatschappelijk werk.

De NPO-middelen gebruikten wij voornamelijk om tijdelijk extra docenten en onderwijsassistenten aan te nemen, en om de zorgstructuur te versterken. Maar het grote personeelstekort in onze regio vormde hierbij vaak een belemmering of versterkte de tekorten op andere gebieden. Veel van onze scholen moesten hierdoor hun eigen medewerkers inzetten om de noodzakelijke interventies uit te voeren. De ene school slaagde daar beter in dan de andere. Maar op alle scholen nam daardoor de werkdruk toe. De thematische hoofdstukken van dit jaarverslag gaan specifiek in op de impact van het personeelstekort.

Door alle inspanningen bleef de onderwijskwaliteit van onze scholen voldoende op niveau. Toch moeten we de komende jaren veel extra aandacht blijven geven aan het begeleiden van onze leerlingen.

PROGRAMMA VEILIGE SCHOLEN

Een veilige schoolomgeving is een voorwaarde voor een optimale ontwikkeling van ieder kind. Schoolveiligheid is een veelomvattend begrip. Denk aan een veilig schoolgebouw, de sfeer op school, omgangsvormen en de aanpak van criminaliteit. De school is als eerste verantwoordelijk voor een veilig schoolklimaat. In 2023 is het schoolveiligheidsconvenant in Den Haag herzien. Dit convenant biedt handvatten, maar de laatste jaren worden scholen in toenemende mate geconfronteerd met jeugdcriminaliteit die de wijk en zelfs de stad ontstijgen. Met name door geweldsincidenten van rivaliserende jeugdgroepen die elkaar op straat én ook in de scholen ontmoeten. Zij vormen een bedreiging voor de schoolveiligheid. Daarom is in 2023 gekozen voor een aparte aanpak, die verder gaat dan de protocollen. Binnen het nieuwe stedelijke programma leren scholen signalen goed te herkennen. Tevens delen scholen onderling de signalen, fenomenen en trends in jeugdcriminaliteit. Doet zich een probleem voor dan leren scholen hoe te handelen. Bovendien is er ondersteuning voorhanden. Na een incident wisselen ze informatie uit: wat gebeurt er met daders en slachtoffers.

WERKEN AAN EERLIJKE KANSEN IN EEN GROOTSTEDELIJKE CONTEXT

Een belangrijk onderwijsthema was ook in 2023 de kansenongelijkheid. Hiermee bedoelen we dat kinderen met dezelfde capaciteiten, maar met verschillende achtergronden, niet dezelfde

resultaten behalen in het onderwijs. Met name het opleidingsniveau van de ouders speelt hierbij een rol.

Ook in onze regio is er sprake van kansenongelijkheid. Of misschien kunnen we beter zeggen: juist in Haaglanden is dat zo. Want Den Haag is de meest gesegregeerde stad van Nederland en die segregatie neemt alleen maar toe. In de loop van de jaren zijn veel mensen met middeninkomens weggetrokken uit de stad. Hierdoor heeft Den Haag relatief veel hoog- en laagopgeleide inwoners. Juist in kwetsbare wijken is de groei van het aantal lager opgeleiden het sterkst. Dat is terug te zien op de scholen in die wijken: daar is de kansenongelijkheid het grootst en komen onderwijsachterstand, armoedeproblematiek en maatschappelijke vraagstukken samen, met daarbij soms ook de instroom van leerlingen uit het nieuwkomersonderwijs.

Juist de scholen van VO Haaglanden in achterstandswijken hebben veel geïnvesteerd in het bieden van eerlijke kansen aan alle leerlingen. Sommige scholen hebben een voorloperspositie ingenomen binnen de Gelijke Kansen Alliantie, een programma van het ministerie van OCW. Daarin werken scholen, gemeenten en maatschappelijke organisaties samen aan het bevorderen van kansengelijkheid. Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College biedt leerlingen een 'rijke schooldag', de Johan de Witt Scholengroep werkt onder andere aan het versterken van de Nederlandse taal, stelt selectie uit en biedt het International Baccalaureaat Programma om keuzemogelijkheden in de toekomst te vergroten.

Kansenongelijkheid blijft een veelkoppig monster, maar we zien wel dat deze vernieuwende, intensieve aanpak - overigens mede dankzij de extra middelen die op dit moment beschikbaar zijn - de eerste vruchten afwerpt.

OPVANG NIEUWKOMERS EN LEERLINGEN UIT OEKRAÏNE

In februari 2022 brak de oorlog in Oekraïne uit. Al snel leidde dat tot de komst van vluchtelingen in de regio Den Haag. De Johan de Witt Scholengroep nam binnen VO Haaglanden - in nauwe samenwerking met drie scholen van het Lucas-schoolbestuur - het onderwijs voor deze leerlingen op zich in de zogeheten Tijdelijke Onderwijsvoorziening Nieuwkomers (TOV). Dat gebeurde naast het onderwijs aan de grote en ook groeiende groep 'reguliere' nieuwkomers in Internationale Schakelklassen (ISK). We zijn trots op de flexibele manier waarop het onderwijs is vormgegeven.

De behoefte aan extra docenten voor nieuwkomers komt voor de Johan de Witt Scholengroep bovenop de al bestaande structurele tekorten en het verhoogt de werkdruk. De grote beweeglijkheid in het aantal nieuwkomers doet een permanent beroep op het organisatievermogen, de flexibiliteit en het voorzien in de huisvestingsbehoeften van de school.

In 2024 wordt de TOV landelijk afgebouwd. De leerlingen uit Oekraïne worden dan opgevangen in de ISK-klassen en stromen daarna door naar het reguliere voortgezet onderwijs.

VERSTERKTE AANDACHT VOOR BASISVAARDIGHEDEN EN BURGERSCHAP

In 2022 presenteerde het ministerie van OCW het masterplan basisvaardigheden. Belangrijke pijlers hiervan zijn:

- een sterke focus op basisvaardigheden in het curriculum;
- een investering in de ondersteuning aan scholen voor het onderwijs in basisvaardigheden;
- een verplichte monitoring en scherper toezicht op het presteren van scholen en leerlingen op het gebied van de basisvaardigheden.

Wij onderkennen en erkennen dat versterkte aandacht voor de basisvaardigheden noodzakelijk is. De aandacht gaat in eerste instantie uit naar taalvaardigheid. Inmiddels hebben alle scholen hun taalbeleid verwoord en vertaald naar concrete acties. Datzelfde geldt voor de versterking van het burgerschapsonderwijs. De gevraagde inzet op de versterking van basisvaardigheden vergroot de werkdruk van onze medewerkers. Ook dit heeft een negatieve impact op het lerarentekort.

SAMENWERKING OVER BESTUURLIJKE GRENZEN HEEN

Wie het collectief belang centraal stelt, kan niet om intensieve samenwerking heen. De bestaande samenwerking tussen de VO-besturen in de Haagse regio is goed. Zo ook de samenwerking met andere onderwijssectoren, de gemeente en overige stakeholders.

Ook in 2023 zijn hierin opnieuw stappen gezet. Dat blijkt uit de volgende projecten:

- In samenwerking met Scholengroep Spinoza is de Haagse OnderwijsAcademie (HOA) versterkt.
- Met Lucas Onderwijs zijn de bestaande afspraken over de opvang van nieuwkomers en Oekraïense leerlingen aangepast en is de opvang in goed overleg uitgevoerd.
- De brede samenwerking rond het lerarentekort is gecontinueerd. Deze kreeg vorm in De Rode Loper, de gezamenlijke opleidingsscholen en het Haags Inductieprogramma. Met de komst van de brede (pilot) onderwijsregio wordt ook daarin geparticipeerd.
- De samenwerking binnen het programma Sterk Techniek Onderwijs Haaglanden is voortgezet.
- Er is verder gewerkt aan het bevorderen van de aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs binnen het programma Spirit4You.
- Met het nieuwe programma gericht op de schoolveiligheidsproblematiek is een belangrijke volgende stap gezet.

Uiteraard zetten we deze samenwerkingen in 2024 voort en breiden ze waar nodig verder uit.



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. 2023 was het eerste volledige jaar met het nieuw samengestelde college van bestuur. Dit betekende onder meer dat naast de gebruikelijke thema's en de vele landelijke ontwikkelingen ook de ontwikkeling van de samenwerking binnen VO Haaglanden regelmatig op de agenda stond. Bovendien stond het verslagjaar in het teken van het afscheid van drie leden van de raad van toezicht en de werving van hun opvolgers.

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze werkzaamheden in 2023. Allereerst gaan we kort in op onze taken en rollen. Daarna bespreken we de manier waarop we ons werk, in samenwerking met het college van bestuur, hebben uitgevoerd en welke onderwerpen daarbij aan de orde kwamen. Ook gaan we zowel in op ons overleg met de medezeggenschapsraad als op de activiteiten van onze drie commissies. Tot slot vindt u in dit hoofdstuk de nevenfuncties van alle 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 netwerk trends 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 HET COLLEGE VAN BESTUUR

De raad van toezicht en het college van bestuur onderschrijven de Code Goed Onderwijsbestuur van het Voortgezet Onderwijs. In 2023 voldeden we aan de bepalingen die hierin zijn vastgelegd. De raad kijkt 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.

De leden van de raad van toezicht hebben zich in 2023 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 Onderwijsinstellingen. Ook volgden ze relevante ontwikkelingen via onder meer schoolbezoeken, nieuwsbrieven, bijeenkomsten en cursussen.

De raad van toezicht heeft in 2023 het eigen functioneren geëvalueerd. Daarbij werd ook vooruitgekeken naar de wisselingen in de raad en de borging van de continuïteit van het toezicht.

BEZETTING RAAD VAN TOEZICHT

In 2023 bereikten Michel Rovers (tot 1 mei 2023), Joris den Bruinen (tot 1 augustus) en Joris Backer (voorzitter, tot 1 januari 2024) het einde van hun tweede en laatste zittingstermijn. Met dank voor hun grote betrokkenheid en inzet hebben wij afscheid genomen. Met ingang van 1 januari 2024 treden Lucas Rurup en Frank van IJzerloo als nieuwe leden toe. De voorgenomen benoeming van Vincent van Stijn als lid is overeenkomstig onze statuten voorgelegd aan de gemeenteraad van Den Haag. Deze benoeming is per 1 mei 2024 geëffectueerd

VERGADERINGEN EN BESPROKEN THEMA'S IN 2023

De raad van toezicht heeft in 2023 zeven 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 2022;
- De goedkeuring van de (meerjaren)begroting;
- De examenresultaten en aanmeldingen voor schooljaar 2023-2024;
- De vaststelling van het aantal complexiteitspunten ten behoeve van de WNT-normering;
- De goedkeuring van de begroting 2024 en het meerjarenperspectief;
- De bespreking van de periodieke managementrapportages.

Verder zijn tijdens de vergaderingen in 2023 onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- De doorlichting van de bestuurlijke kwaliteitszorg ('nulmeting' begin 2023);
- De doorontwikkeling van de besturingsfilosofie van VO Haaglanden ('Haags Model 2.0');
- Het jaarverslag 2022 Privacy;
- De voorgenomen update en aanpassing van de statuten van VO Haaglanden mede n.a.v. de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen
- De bestuurlijke ambitie van het College van Bestuur voor schooljaar 2023-2024;
- De ontwikkelingen rond Informatiebeveiliging en Privacy;
- De (voorlopige) 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 dilemma's rond de segregatie in de stad, overaanmelding van leerlingen bij scholen 'op het zand' en de kernwaarde 'eerlijke kansen';
- 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 2023 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;
- Huisvestingplannen en bezettingsgraad van gebouwen;
- Financiële resultaten (in relatie tot de vastgestelde begrotingen);
- Voortgang besteding en verantwoording NPO-gelden en andere incidentele subsidies.

Regelmatig heeft het college de overwegingen, risico's 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 2023 doelmatig besteed.

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 CvB 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 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (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 RvT.

Vanzelfsprekend spraken en spreken leden van de GMR de leden van de RvT ook informeel tijdens de jaarlijkse bijeenkomst met de schoolleiding en het CvB, conferenties, recepties en - dit jaar - tijdens de wervingsprocedure voor nieuwe leden van de RvT.

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 remuneratiecommissie

De auditcommissie

De auditcommissie bestond in 2023 uit Maurice Eykman, Jan Hoek en Michel Rovers (tot 1 mei 2023). Deze commissie heeft in 2023 drie keer vergaderd. De commissie heeft geadviseerd over de jaarrekening 2022 en over de meerjarenbegroting 2024-2028. Beide stukken zijn daarna goedgekeurd. Daarnaast heeft de commissie gesproken over:

- Het auditplan;
- De managementletter en het accountantsverslag;
- De samenwerking met Flynth accountants als rechtsopvolger van Astrium Onderwijsaccountants;
- De kaderbrief;
- De financiële rapportages en prognoses.

De commissie heeft, tot haar tevredenheid, geconstateerd dat het overleg inmiddels nauwelijks meer gaat over cijfers, maar vooral over het beleid achter de cijfers.

De commissie onderwijskwaliteit

De commissie onderwijskwaliteit bestond in 2023 uit Jamila Eddini, Maurice Eijkman en Jaswina Bihari-Elahi. 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 2023 tweemaal bij elkaar. De belangrijkste (overige) onderwerpen tijdens deze bijeenkomsten waren de ontwikkeling van de kwaliteitszorg op bestuursniveau, de kansen(on) gelijkheid tussen de verschillende wijken in de stad, de ontwikkelingen binnen specifieke VO Haaglanden-scholen en de komst van nieuwe scholen in de regio.

De remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond in 2023 tot 1 augustus uit Joris Backer en Joris den Bruinen. Na het afscheid van Joris den Bruinen trad Jamila Eddini toe tot de commissie. Deze commissie heeft zich in 2023 vooral gericht op de bespreking van de eerste indrukken van het nieuwe CvB, de bestuurlijke ambities en de remuneratie.

ZELFEVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

Begin 2023 heeft de raad een zelfevaluatie uitgevoerd, ondersteund door een digitale tool van NR governance. In verband met het relatief recente aantreden van het college van bestuur, is het college deze keer niet betrokken geweest.

De positieve, gedeelde opbrengst is dat er ruimte is voor ieders inbreng in het gesprek, de complementariteit van de samenstelling van de raad

goed is en er een gezonde governance spanning is tussen de raad van toezicht en het college van bestuur. Er zijn ook verbeterpunten:

- Er is behoefte aan een vastgelegde toezichtvisie, een toezichtkader en een toetsingskader.
- Een betere voorbereiding van de werkgeversgesprekken is gewenst.
- Een betere invulling van de rol van de raad bij strategische keuzes van VO Haaglanden is een aandachtspunt.
- De secretarisrol is te marginaal belegd; de raad kan beter ontzorgd worden.
- Permanente educatie van de leden van de raad mag meer aandacht krijgen.

In het najaar 2023 is een eerste aanzet tot een toezichtvisie opgesteld en besproken. Verdere invulling van governance documenten en de follow-up van de andere actiepunten wordt gepland voor 2024, zodat de raad de inbreng van de drie per 1 januari 2024 aantredende nieuwe leden kan meenemen.

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT IN 2023

In 2023 bestond de raad van toezicht van VO Haaglanden uit onderstaande leden. Daarbij vermelden wij tevens de nevenfuncties.

Dhr. jhr. mr. J.P. Backer,
herbenoemd tot 1 januari 2024

- Directeur/Zelfstandig adviseur Roodhoorn Consultants B.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Dunea
- Voorzitter raad van toezicht Maag Lever Darm Stichting

- Penningmeester stichting Fundatie Notelaers
- Lid Eerste Kamer (tot 13 juni)

Dhr. drs. M.H.W. Rovers,
herbenoemd tot 1 mei 2023

- Programmadirecteur Sociaal Medische Centra UWV

Dhr. drs. J.T. den Bruinen,
herbenoemd tot 1 augustus 2023

- Algemeen directeur/bestuurder Stichting The Hague Security Delta
- Lid algemeen bestuur Greenport West-Holland
- Voorzitter werkgroep Veiligheid, Vrede & Recht van de Nederlandse AI Coalitie
- Voorzitter programmteam van de Nederlandse AI Coalitie
- Lid participatieraad van de Stichting Den Haag Nieuw Centrum
- Lid taskforce Digitalisering Economic Board Zuid-Holland
- Voorzitter Adviesraad Opleiding Cyber Security Haagse Hogeschool

Mevrouw J. Eddini MSc,
benoemd tot 1 januari 2026

- Chief Human Resources Officer CBR (sinds 1 juni)
- Extern lid commissie Geweldsaanwending Politie Haaglanden
- Directeur P&O Veiligheidsregio Amsterdam Amstelland (tot 1 juni)

Dhr. J.C. Hoek MBA,
herbenoemd tot 1 januari 2026

- Directeur bureau JC3
- Voorzitter Platform Raden van Toezicht MBO-instellingen

- Voorzitter raad van toezicht Samenwerkingsverband Rijn en Gelderse Vallei
- Lid raad van toezicht Onderwijsgroep Tilburg
- Lid raad van toezicht NLPO
- Lid raad van toezicht Coöperatie Passend Onderwijs Almere
- Lid bestuur stichting SO Nederland
- Lid bestuur stichting Maitrie
- Lid evaluatie- en monitoringcommissie VTOI-NVTK
- Vice-voorzitter raad van toezicht Mediacollege Amsterdam (tot 1 maart)

Mevr. drs. M.E. Eykman,
herbenoemd tot 1 november 2026

- Directeur/eigenaar communicatiebureau Moving Mirrors B.V.
- Associate partner Hemingway Professional Governance
- Voorzitter bestuur Stichting Reünistenfonds Minerva
- Voorzitter bestuur Moments of Joy Foundation

Mevrouw M.J. Bihari-Elahi PhD,
benoemd tot 1 april 2024

- Universitair docent Universiteit Utrecht (sinds 1 augustus)
- Lid van de Adviescommissie Welzijn Gemeente Den Haag
- Lid van de Raad van Advies Convey Foundation
- Lid Adviescommissie koloniaal verleden, gemeente Den Haag
- Columnist De Kanttekening
- Actie-onderzoeker Collectief Kapitaal
- Senior onderzoeker Rathenau Instituut (tot 1 augustus)

3

VERSLAG VAN DE GEMEEN- SCHAPPELIJKE MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

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 2023 en de thema's die aan de orde kwamen.

SAMENSTELLING VAN DE GMR

De GMR van VO Haaglanden mag maximaal 20 leden hebben. De samenstelling was in 2023 als volgt:

- 10 leden vanuit de personeelsgeleding van de MR's van de scholen;
- 3 ouders vanuit de oudergeleding van de MR's van de scholen;
- 6 leerlingen vanuit de leerlingengeleding van de MR's van de scholen;
- 9 plaatsvervangende leden.

VERGADERINGEN EN BESPROKEN THEMA'S IN 2023

In 2023 vergaderde de GMR vijf keer met het college van bestuur. Het college van bestuur hecht eraan om 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 in de vergaderingen dan ook centraal. Daarnaast vergaderde de GMR in 2023 één keer met de raad van toezicht. Tijdens de jaarlijkse themadag ontmoeten de GMR, rectoren en directeuren, college van bestuur en leden van de raad van toezicht elkaar informeel. Dit jaar stond daarbij het thema kansen(on)gelijkheid in het onderwijs centraal.

Jaarlijks organiseren de voorzitter en secretaris van de GMR een bijeenkomst voor nieuwe MR-leden van de scholen van VO Haaglanden. Vertegenwoordigers van de AOB en het LAKS worden hierbij uitgenodigd.

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

- Prognose leerlingaantallen schooljaar 2023-2024
- Jaarverslag privacy
- Stand van zaken informatiebeveiliging en privacy
- Opbrengsten doorlichting bestuurlijke kwaliteitszorg
- Ontwikkelingen in de besturingsfilosofie VO Haaglanden
- Stand van zaken opvang Oekraïense leerlingen
- Ontwikkelingen strategisch HMR-beleid VO Haaglanden
- Organisatieontwikkelingen Bestuurs- en Servicebureau VO Haaglanden
- Bestuursverslag en jaarrekening VO Haaglanden 2022
- Stand van zaken inzet werkdrukmiddelen op de scholen
- Voorstel aanpassing reglement medezeggenschap
- Versterking medezeggenschap en governance
- Beleid ten aanzien van het aannemen van ZZP'ers
- CAO onderhandelaarsakkoord 2023
- Gebruik mobiele telefoons in de klassen

- Kansen voor samenwerking tussen VOH scholen rond grote maatschappelijke vraagstukken
- Examenuitslagen schooljaar 2022-2023
- Dilemma's rond de wetgeving vrijwillige ouderbijdrage en bevorderen kansengelijkheid
- Ontwikkelingen richting inclusiever onderwijs
- Kaderbrief meerjarenbegroting 2024-2028
- Aanbod en doorontwikkeling Haagse OnderwijsAcademie
- Managementrapportage van het CvB ('de pasfoto')
- Verantwoording NPO middelen
- Aanpak verzuimbegeleiding

Advies

De GMR heeft advies uitgebracht over de volgende zaken:

- Regeling beeld- en geluidsopnames
- Procedure werving en selectie nieuwe rectoren en directeurs
- Protocol schorsing en verwijdering leerlingen
- Begroting 2024 en hoofdlijnen meerjarenbegroting 2025-2028
- De (regionale) aanmeldprocedure 2023-2024 voor nieuwe leerlingen op de scholen

Instemming

- De GMR stemde in met de volgende beleidsstukken:
- De invulling van de regeling PB90 binnen de CAO VO
- Aanpassing reglement medezeggenschap (betreft het Maris College)
- Vakantieregeling 2024-2025
- Bestuursformatieplan VO Haaglanden 2023-2024
- Verlenging contract met de huidige arbodienst



ONZE ORGANISATIE

VO Haaglanden vierde in 2023 feestelijk het 20-jarig bestaan. Al deze jaren vormden onze tien scholen de kern. Zij zijn geworteld in de stad en regio, en weerspiegelen de Haagse pluriformiteit. Waar dat vereist of doelmatig is en waar dat voor de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht meerwaarde heeft, werken zij samen. Dat lukt dankzij een overzichtelijke organisatie en een open manier van werken. In dit hoofdstuk beschrijven we die organisatie met de uitgangspunten en filosofie van waaruit wij opereren.

ONZE SCHOLEN

VO Haaglanden bestaat uit tien scholen, gevestigd op 23 locaties in Den Haag en Rijswijk:

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

De stichting wordt geleid door een college van bestuur, dat bestaat uit Han Elbers en Elyan Zegers.

ONZE JURIDISCHE STRUCTUUR

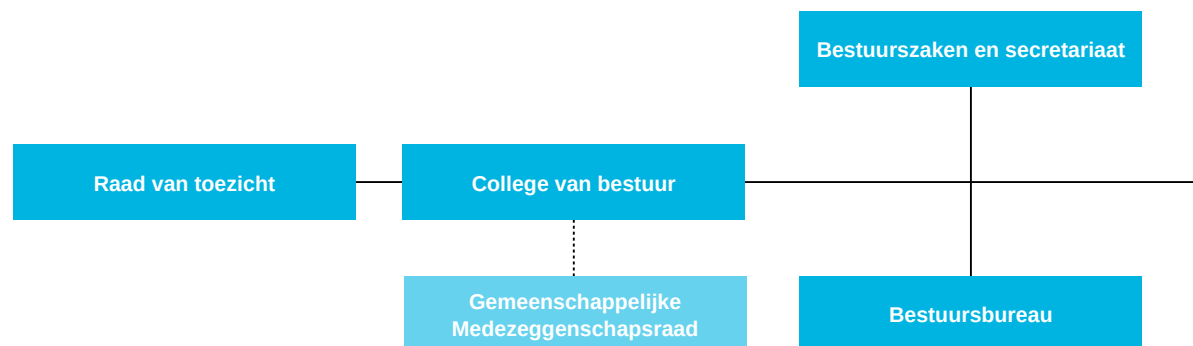
VO Haaglanden is een samenwerkingsstichting voor openbaar en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs in de regio Haaglanden. VO Haaglanden is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 27253825. De stichting draagt de statutaire naam Stichting VO Haaglanden en is gevestigd in Den Haag.

ONZE MANIER VAN BESTUREN

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. Deze adviseert, controleert en houdt toezicht.

ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Onze organisatie ziet er schematisch als volgt uit:



Ondanks de forse omvang van de organisatie heeft het bestuur bewust gekozen voor een platte structuur met vier managementlagen. Daaronder kunnen op het niveau van de teams nog coördinatoren worden aangesteld. De vier managementlagen zijn:

1. College van bestuur
2. Rectoren en (algemeen) directeuren van de scholen(groepen)
3. Locatiedirecteuren (verantwoordelijk voor een specifieke schoollocatie), conrectoren en directeuren bedrijfsvoering van de scholen
4. Teamleiders en afdelingsleiders

Het relatief kleinschalige Bestuurs- en Servicebureau adviseert en ondersteunt het bestuur en faciliteert de scholen rond een aantal centrale processen.

Belangrijke uitgangspunten voor de organisatie-structuur zijn wendbaarheid, subsidiariteit en aansluiting bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Op basis daarvan evalueren we periodiek de structuur en stellen bij waar dat nodig is.

ONZE UITGANGSPUNTEN

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 kinderen, 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 BESTURINGSFILOSOFIE: DOORONTWIKKELING VAN ONS 'HAAGS MODEL'

VO Haaglanden hanteert een besturingsmodel waarin we uitgaan van het principe van subsidiariteit. Dit betekent dat de verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het primaire proces, het onderwijs, zijn belegd. De essentie hiervan is dat het de pluriformiteit en eigenheid van de scholen bevordert. Ze worden gestimuleerd om binnen vastgestelde kaders beleid te voeren dat optimaal voldoet aan de behoefte van de eigen doelgroep.

We koesteren de verschillen tussen onze scholen. Het is belangrijk dat elke school de ruimte heeft om een eigen, uniek onderwijsconcept aan te bieden. Tegelijkertijd trekken we op een aantal gebieden samen op. Subsidiariteit betekent immers zo laag mogelijk verantwoordelijkheden beleggen, maar ook zo hoog als moet. In 2023 spraken wij uitgebreid met de rectoren en directeuren over de doorontwikkeling van onze besturingsfilosofie (Haags Model 2.0). Daarbij zijn handvatten voor bovenschoolse samenwerking geformuleerd.

In beginsel zijn er drie aanleidingen voor samenwerking:

- Op een aantal gebieden ziet de buitenwereld ons als één organisatie, bijvoorbeeld de Onderwijsinspectie voor bestuurlijke kwaliteitszorg.
- Maatschappelijke vraagstukken overstijgen de schoolgrenzen. De samenwerking tussen enkele of alle scholen draagt dan bij aan betere oplossingen voor onze maatschappelijke opdracht.
- Tot slot kan het vergroten van efficiency en doelmatigheid aanleiding vormen voor bovenschoolse samenwerking.

'Samen' definiëren wij nadrukkelijk als 'meer dan één school'. De grote onderlinge verschillen maken dat een 'one size fits all'-oplossing voor alle scholen lang niet altijd passend is.

We stimuleren nieuwe initiatieven die bijdragen aan het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Ook betrekken we in- en externe belanghebbenden bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Zo zijn we in 2023 binnen het rectoren- en directeurenoverleg gestart met adviesgroepen rond de thema's onderwijs & kwaliteit, financiën, strategische HRM en huisvesting. Er zijn bijeenkomsten voor al onze leidinggevendenden (VOH120), netwerkgroepen met medewerkers uit de verschillende domeinen, periodieke bijeenkomsten voor alle medewerkers van VO Haaglanden gericht op ontmoeten en leren van elkaar. Het Bestuurs- en Servicebureau, dat in 2023 met enkele nieuwe medewerkers uitbreidde, ondersteunt en faciliteert beleidsontwikkeling en nieuwe projecten.

We professionaliseren docenten via de Haagse OnderwijsAcademie, organiseren collegiale visitaties bij elkaars scholen en we onderzoeken andere vormen van kennisuitwisseling. Hierdoor versterken we het bewustzijn van de medewerkers dat zij deel uitmaken van een collectief. En ook dat ze samen verantwoordelijk zijn voor de brede maatschappelijke opdracht in de regio.

ONS STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2021-2025

In het strategisch beleidsplan 2021-2025, getiteld 'Betekenisvol in ontwikkeling', staan de ambities van onze scholen, ons onderwijs, onze financiën en bedrijfsvoering. We werken deze ambities uit in jaarplannen met doelen en resultaten. Tijdens het jaar monitort het college van bestuur de voortgang. Ze gaat dan op momenten passend bij de plan- en controlcyclus met de rectoren en directeuren van de scholen in dialoog. Voor deze dialoog gelden leidende principes en hanteren wij een goede balans tussen beheersmatig en ontwikkelingsgericht. In 2024 starten wij met de voorbereiding van het nieuwe strategisch plan, onze 'Koers 2029 en verder'. In 2023 is met de herijking van onze maatschappelijke opdracht en kernwaarden al een stevige basis gelegd voor de prioriteiten in de nieuwe planperiode: samen werken (en samenwerken) aan eerlijke kansen, inclusiever onderwijs en vermindering van het personeelstekort. In 2024 stellen we ook onze investeringsagenda voor 2025-2029 vast. Ons potentieel bovenmatig eigen vermogen, grotendeels ontstaan door de arbeidsmarktproblematiek, zetten we daarbij in. Zo willen we onze strategische agenda de komende planperiode een stevige impuls geven.

ONZE FOCUS OP DOELMATIGHEID

De doelmatige inzet van middelen is een voortdurend aandachtspunt bij VO Haaglanden. We vinden het belangrijk dat we het beschikbare geld gebruiken voor de vooraf vastgestelde doelen. Daarom stelt het bestuur jaarlijks een kaderbrief op met de doelen voor het nieuwe begrotingsjaar. Op basis hiervan nodigen wij de schoolleiders uit om hun financiële middelen optimaal in te zetten om die doelen te bereiken. De keuzes en afwegingen die daarmee gepaard gaan, bespreken zij vervolgens met medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau en het college van bestuur. Daarna wordt de begroting opgesteld.

Ook in het overleg met de raad van toezicht is de doelmatige inzet van de middelen een belangrijk onderwerp. Strategische beslissingen worden vooraf met de raad doorgesproken. Daarbij komen ook de alternatieven aan bod. Aan de hand van periodieke managementrapportages bespreekt het college van bestuur de verschillende kengetallen met de raad van toezicht. En indien van toepassing ook de genomen maatregelen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om zowel de onderwijsresultaten, personele en financiële cijfers als de resultaten van tevredenheidsenquêtes.

ONZE SAMENWERKING MET EXTERNE STAKEHOLDERS

VO Haaglanden staat midden in de samenleving. Daarom vinden wij goede samenwerking met externe stakeholders belangrijk. Deze krijgt formeel bijvoorbeeld vorm op de volgende manieren:

VO Platform Haaglanden

De voorzitter van het college van bestuur van VO Haaglanden is ook voorzitter van het VO Platform Haaglanden. Dit is een samenwerkingsverband van alle VO-schoolbesturen in de regio. Bij belangrijke gemeenschappelijke vraagstukken zijn de 'portefeuilles' tussen de schoolbesturen verdeeld. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het lerarentekort, schoolveiligheid, de overgang van leerlingen van primair naar voortgezet onderwijs, het bevorderen van de aandacht voor techniek en de aansluiting van het vmbo op het mbo. Deze manier van werken bevordert de betrokkenheid en versterkt het streven om tot breed gedeelde afspraken te komen.

Samenwerkingsverband Passend onderwijs

De voorzitter van het college van bestuur was tot 1 november 2023 ook voorzitter van het dagelijks bestuur van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Dit samenwerkingsverband is verantwoordelijk voor het aanbieden van een passende onderwijsplaats voor alle VO-leerlingen in de regio. Per 1 november 2023 is de governance van het samenwerkingsverband aangepast naar een model met een directeur-bestuurder en raad van toezicht. De voorzitter van het college van bestuur vervult vanaf dat moment een jaar lang de rol van voorzitter van de Raad van Aangeslotenen (de schoolbesturen).

Netwerk veilige scholen

Een veilige schoolomgeving is een voorwaarde voor een optimale ontwikkeling van ieder kind en iedere jongere. Schoolveiligheid is een veelomvattend begrip: een veilig schoolgebouw, de sfeer op school, omgangsvormen en de aanpak van criminaliteit.

De scholen en schoolbesturen zijn als eerste verantwoordelijk voor een veilig schoolklimaat. Echter, actieve deelname van niet alleen leerlingen en ouders is noodzakelijk, maar ook van politie, gemeente en andere voor de school belangrijke partners. In 2023 is een breed programma schoolveiligheid gestart, waarin al deze partners samenwerken. VO Haaglanden is penvoerder van dit programma en vervult het voorzitterschap van de overkoepelende stuurgroep.

De Onderwijsregio

In het kader van het grote lerarentekort zijn in 2023 landelijk 28 voorlopers onderwijsregio's gevormd. Door regionaal (in plaats van stedelijk) én intersectoraal samen te werken, willen we bijdragen aan de vermindering van de grote - en groeiende - tekorten. Ook de aanvraag vanuit de regio Haaglanden is gehonoreerd. Binnen onze forse onderwijsregio werken po, vo en mbo intersectoraal samen met de opleidingsinstituten en andere partijen. De samenwerking in onderwijsregio's is eind 2023 gestart en krijgt in 2024 verder vorm.

Gemeenten Den Haag en Rijswijk

Het college van bestuur overlegt op diverse niveaus met de gemeente Den Haag en de gemeente Rijswijk. Bestuurlijk gebeurt dat in Den Haag via het VO Platform en in Rijswijk via de bestuurlijke commissie. In 2023 is in het bestuurlijk overleg met de gemeente Den Haag veel aandacht besteed aan de opvang en instroom van leerlingen uit Oekraïne. Zo ook aan het groeiend aantal leerlingen in de Internationale Schakelklas (ISK). Ook de schoolveiligheid en het lerarentekort waren onderwerpen van gesprek. Daarnaast heeft het college van bestuur regelmatig

ambtelijke overleggen met de gemeenten, bijvoorbeeld over onderwijshuisvesting en over uitvoering van de gezamenlijke stedelijke 'Educatieve Agenda'. Eind 2023 is het Integrale Huisvestingsplan 2024 – 2034 voor Den Haag vastgesteld.

VO-raad

VO Haaglanden neemt deel aan de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de VO-raad. De voorzitter van het college van bestuur is daarnaast voorzitter van de Leden Adviesraad (LAR). Het lid van het college van bestuur neemt deel aan twee themacommissies van de VO-raad, Digitalisering en Bedrijfsvoering, modern werkgeverschap en cao. Een van de rectoren was in 2023 lid van de Adviesraad Schoolleiders (AS).

SIVON

Het lid van het college van bestuur is in 2023 toegetreden tot het bestuur van SIVON. SIVON is een coöperatie die scholen helpt bij het realiseren en doorontwikkelen van veilig en toekomstbestendig digitaal onderwijs, nu en in de toekomst. Zij adviseert, ontzorgt en behartigt de belangen van scholen.



5

ONZE SCHOLEN

In de volgende paragrafen beschrijven we de scholen van VO Haaglanden. Tien scholen met elk een eigen, grootstedelijk karakter, die samen een kleurrijk geheel vormen. In hun verscheidenheid zorgen deze tien scholen ervoor dat leerlingen iets te kiezen hebben. In Den Haag gaat ongeveer 45% van de ruim 31.000 vo-leerlingen naar een school van VO Haaglanden. Hierna wordt per school hun onderwijsvisie, de ontwikkelingen in 2023, een vooruitblik en relevante kengetallen gepresenteerd. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de leerlingenaantallen per school in de afgelopen acht jaren weergegeven.

Het totaal aantal leerlingen van VO Haaglanden nam in 2023 met 1% toe (+149). Het jaar ervoor was de toename groter (+490), voornamelijk door de komst van (Oekraïense) nieuwkomers op de Johan De Witt Scholengroep. Op die school, een van de grootste

binnen VO Haaglanden, steeg ook in 2023 het aantal leerlingen sterk, met 6,6% naar 2.665 (+167). Ook het Segbroek College groeide aanzienlijk met 7%, van 2.063 leerlingen in 2022 naar 2.210 in 2023. Lyceum Ypenburg laat - mede door de demografische daling in het voedingsgebied - een daling van 6,7% (-87) zien. Op de zeven andere scholen bleef het aantal leerlingen min of meer stabiel. De komende jaren verwachten we dat het aantal leerlingen binnen onze scholengroep stabiliseert, onder andere omdat een aantal van onze scholen de maximale capaciteit heeft bereikt. De tabel met de leerlingenprognose voor de komende vijftien jaar vindt u in hoofdstuk Ons Onderwijs.

ALGEMEEN

Ook in 2023 bleek dat de effecten van corona nog steeds een rol speelden. Met de nog resterende NPO-middelen hebben de scholen niet alleen

gewerkt aan het wegnemen van achterstanden op cognitief gebied, maar ook aan de toegenomen sociaal-emotionele problematieken. Alle scholen hebben zich ingezet om, passend bij hun omgeving en leerlingenpopulatie, eerlijke kansen voor hun leerlingen te bevorderen. Alle scholen kampten in 2023 met een docententekort, maar de verschillen tussen de wijken en scholen zijn groot. Binnen VO Haaglanden wordt gezocht naar manieren om door samenwerking, mobiliteit, 'anders organiseren' en vanuit solidariteit stappen te zetten om tekorten te verminderen en eerlijker te verdelen. De ervaren werkdruk op scholen is hoog. Elke school ontving ook in 2023 middelen om de werkdruk te verlagen. In overleg met de medezeggenschap heeft de school deze bedragen op geheel eigen wijze besteed. VO Haaglanden stimuleert onderwijsontwikkeling op de scholen. Alle scholen hebben hierin weer stappen gezet. In 2023 ging bijzondere aandacht uit naar het verbeteren van de basisvaardigheden en de motivatie van onze leerlingen.

Aantal leerlingen op 1 oktober inclusief vavoleerlingen

	Totaal	Dalton	Einder	HML	Haganum	JWS	Lyceum Ypenburg	Maerlant	Maris	RW Lyceum/VV College	Segbroek
1 oktober 2016	13.234	992	303	969	795	1.696	1.454	1.003	2.254	1.477	2.291
1 oktober 2017	13.576	990	284	1.103	829	1.752	1.443	1.046	2.413	1.456	2.260
1 oktober 2018	13.857	998	248	1.245	802	1.789	1.446	1.054	2.608	1.444	2.223
1 oktober 2019	14.094	998	235	1.405	817	1.896	1.403	1.070	2.694	1.442	2.134
1 oktober 2020	14.263	1.012	210	1.539	831	1.999	1.312	1.112	2.764	1.423	2.061
1 oktober 2021	14.436	1.029	203	1.682	840	2.039	1.319	1.139	2.832	1.367	1.986
1 oktober 2022	14.926	1.031	202	1.681	838	2.498	1.296	1.126	2.828	1.363	2.063
1 oktober 2023	15.075	1.030	222	1.670	813	2.665	1.209	1.118	2.842	1.296	2.210
waarvan vavo/ flexleerlingen 2023	57	2	0	11	0	0	7	5	4	13	15
Index leerlingen- groei 2023 t.o.v. 2022 (=100)	101	100	110	99	97	107	93	99	100	95	107

DALTON DEN HAAG

ONDERWIJSVISIE

Daltononderwijs is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Verantwoordelijkheid
2. Zelfstandigheid
3. Reflectie
4. Effectiviteit
5. Samenwerking

Naast de ingeroosterde lessen is er daltontijd, waarin leerlingen zelfstandig en/of samen aan taken werken. Leraren bieden een kader waarbinnen leerlingen hun leerproces gedeeltelijk zelf kunnen vormgeven. Dat vraagt om leraren die steeds meer verantwoordelijkheid aan hun leerlingen durven te geven. De leerlingen leggen op hun beurt geregeld verantwoording af. Aan hun leraren, medeleerlingen en ouders. Daarnaast vormen inzet, motivatie en reflectie op het eigen werk essentiële bouwstenen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Gelijke kansen

Dalton Den Haag werkte in 2023 op verschillende manieren aan kansengelijkheid. Allereerst hebben we de mentoren gevraagd om leerlingen die minder kansen hebben in kaart te brengen. Die identificatie gebeurde door het voeren van mentorgesprekken en het afnemen DIA-toetsen. Ten tweede boden we leerlingen die dat nodig hadden extra ondersteuning op maat. Zo is er inmiddels een NT2-specialist opgeleid die extra bijles geeft. Leerlingen die moeite hebben met plannen en concentreren volgen in kleine groepjes een training executieve functies. Ook boden we vakgerichte ondersteuning via een tutor, maatwerkuren of bijlessen aan. De mentoren vormen de spil in het doorverwijzen van leerlingen die gebaat zijn bij extra ondersteuning. Wij zorgen ervoor dat geen enkele leerling van activiteiten wordt uitgesloten wegens gebrek aan financiële middelen.

Docententekort

In 2023 zijn voor Dalton Den Haag bijna alle vacatures ingevuld. De vervanging van zieke collega's heeft soms iets langer op zich laten wachten. Ook merkten

Ontwikkeling leerlingenaantal¹

1029	1031	1030
2021/2022	2022/2023	2023/2024

Dalton Den Haag is in de eerste plaats een daltonschool. Daarnaast bieden we tweetalig onderwijs aan en hebben we een theaterklas. De Dalton heeft ongeveer 1000 leerlingen en 100 medewerkers. Deze leerlingen kunnen bij ons een havo-, atheneum- of gymnasiumopleiding volgen. Dankzij de daltonwerkwijze leren leerlingen uit verschillende klassen elkaar goed kennen. Zij ontmoeten elkaar tijdens de daltonuren en in het kader van het tutoraat en leerlingmentoraat. Hierdoor is er een sterke sociale cohesie. Maar ook de band tussen leerling en leraar is hecht. Dat komt doordat de leraar niet alleen les geeft, maar ook individuele begeleiding en hulp bij planning en taken.

¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

we dat het steeds lastiger wordt om bevoegde docenten te werven. We hebben dan ook voor drie vacatures (nog) onbevoegde docenten voor de klas staan. Daarnaast maakten verschillende docenten van collega-scholen de overstap naar Dalton Den Haag, waardoor er op andere scholen een tekort ontstond.

Dalton Den Haag werd in 2023 aspirant-lid van de Haagse opleidingsschool (HOS). Een van de doelen van de opleidingsscholen is dat wij naast het professionaliseren van het huidige personeel ook docenten in opleiding aan onze scholen binden.

Middelen werkdrukverlaging

De personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad (PMR) heeft gesprekken gevoerd met het voltallige personeel over de inzet van de collectieve werkdrukkiddelen. Uit die gesprekken en de resultaten van de enquête is een plan voortgekomen. Ruim 90% van het personeel stemde ermee in.

Wij hebben een aantal materiële zaken aangeschaft om het werkplezier te verhogen. In jaarlaag twee is een extra klas geformeerd om de werkdruk voor onderbouw-docenten te verminderen. Ook het OOP beschikt nu over extra mankracht (0,5 fte) om piekmomenten op te vangen. In februari 2024 initieert de PMR een online evaluatie onder medewerkers. Deze dient als input voor een vervolgplan.

NPO-middelen

De resterende NPO-middelen zijn in 2023 vooral ingezet voor extra begeleiding. Het gaat daarbij om mentor- en coachuren, en uren voor interne begeleiders, de

tutorcoördinator en de coördinator passend onderwijs. Hoewel alle NPO-gelden bijna zijn besteed zien we dat de extra benodigde begeleiding van leerlingen nauwelijks is afgenomen.

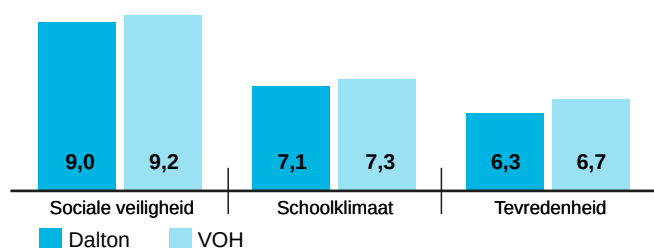
VOORUITBLIK OP 2024

De uitvoering van het Schoolplan 2021 - 2024 en het Strategisch beleidsplan VO Haaglanden bepalen ook in 2024 de strategische agenda van Dalton Den Haag. Daarnaast vragen recente (ongepende) ontwikkelingen onze aandacht.

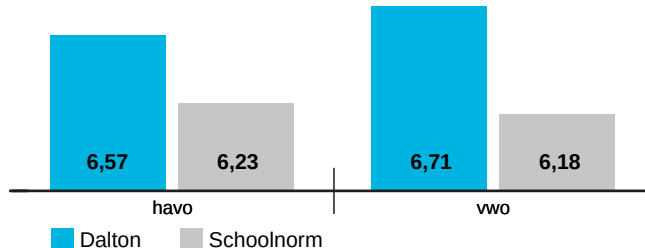
Het accent ligt bij Dalton Den Haag het komend jaar op:

- (verdere) implementatie van een schoolbreed taal-, burgerschaps-, ict- en rekenbeleid;
- realisatie van een aantal grote huisvestingsprojecten gericht op verduurzaming van het schoolgebouw (een rijksmonument) en versterking van de onderwijsfaciliteiten (mechanische ventilatie, revitalisatie oostvleugel, muzieklokaal en beweegplein);
- optimalisatie van het taakbeleid naar een transparant, uitvoerbaar en betaalbaar systeem met heldere taakbeschrijvingen dat gedragen wordt door het personeel;
- voorbereiding van de periodieke visitatie door de Daltonvereniging in maart 2025;
- doorontwikkeling van kwaliteitsbeleid en datagedreven werken;
- invoering van het nieuwe leerlingadministratiesysteem Somtoday.

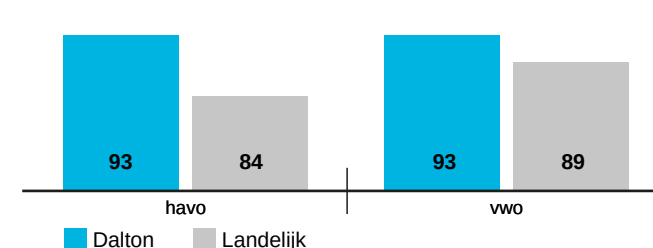
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

Ik ben in 2018 afgestudeerd in Suriname. Daar vond ik geen baan. In 2019 heb ik in Nederland op de Hogeschool Rotterdam opnieuw mijn tweede-graads bevoegdheid gehaald. Een werkvergunning zat me in de weg om als volwaardig docent aan de slag te gaan. Op het Dalton Den Haag lukte het uiteindelijk. De rector en VO Haaglanden hebben zich daar hard voor gemaakt. En nog altijd. Ook van mijn collega's krijg ik veel steun. Die voelen echt als familie. In 2024 rond ik ook mijn studie master Onderwijswetenschappen af.

In Nederland zijn leerlingen autonoom. Er is ruimte voor wat zij willen. Door een band met ze op te bouwen kan ik daarbij helpen. Heb hoge verwachtingen van leerlingen. Anders beperk je ze in hoe ver ze komen. Dat is ook wetenschappelijk bewezen.

Sunaina Bhawan

Docent Aardrijkskunde, Mentor
Dalton Den Haag





PRAKTIJK- SCHOOL DE EINDER

Ontwikkeling leerlingenaantal

203

2021/2022

202

2021/2023

222

2023/2024

De Einder is een school voor praktijkonderwijs, waar de leerlingen van twaalf tot ongeveer achttien jaar voornamelijk leren in de praktijk. Ze doen ervaring op in levensechte praktijksituaties op school, lopen stages en volgen op maat gemaakte theorielessen. Om dit praktijkgerichte leren meer kracht bij te zetten investeerden we in 2023 in het verbouwen en innoveren van de bestaande praktijkruimtes. De school beschikt hiermee nu over moderne praktijklokalen die passen bij de huidige tijd.

De Einder is een kleinschalige school met veel persoonlijke begeleiding. Ons aanbod bestaat onder meer uit veertien praktijkvakken naast de algemeen vormende vakken. Hierbij zetten wij moderne digitale middelen in, onder andere voor de vakken Nederlands en rekenen.

De Einder verzorgt in samenwerking met ROC Mondriaan een mbo1-opleiding (Entree) binnen de eigen school. Een groot deel van de leerlingen verlaat uiteindelijk de school met een diploma mbo1. En voor alle leerlingen geldt bovendien dat zij de schoolperiode afsluiten met een praktijkonderwijsdiploma en/of met relevante branchecertificaten. Ons doel is dat leerlingen een mooie (arbeids)plek in de maatschappij krijgen.

ONDERWIJSVISIE

Onze missie

Wij werken als team samen met de leerlingen aan het versterken van hun kwaliteiten en talenten. De weg naar het zo zelfstandig mogelijk functioneren op cognitief, sociaal en praktisch gebied staat hierbij centraal. Ons streven is hen zo krachtig mogelijk neer te zetten in de maatschappij.

Onze visie

Wij zijn de Einder en werken met de vier bouwstenen T.E.A.M. Dat staat voor:

- **Talent (T)** – Door het aanbieden van verschillende leermethodes krijgen onze leerlingen de kans om zich te ontwikkelen en te ontdekken wat hun passie is en wat hun talenten zijn.
- **Eenheid (E)** – 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 (A)** – Het bewaken van de voortgang van gemaakte afspraken en plannen staat bij ons hoog in het vaandel. Zo ontstaat een veilig en pedagogisch klimaat, waardoor de leerlingen zelfvertrouwen opbouwen en respect hebben voor zichzelf en anderen.
- **Maatwerk (M)** – 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 bepalen we door te kijken naar werknemersvaardigheden, leerpotentie en kwetsbaarheden.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Verbouwing praktijklokalen

In 2023 is het laatste deel van de verbouwing van de praktijklokalen van de Einder gerealiseerd. De lokalen woonzorg en winkel & retail hebben daarmee een nieuw jasje gekregen. De moderne voorzieningen sluiten goed aan bij de behoeften van de leerlingen en de arbeidsmarkt.

Inrichting nieuwe mediatheek

Met de toekenning van de subsidie voor het verbeteren van basisvaardigheden om een multi-inzetbare mediatheek te creëren, met een ruim aanbod aan boeken, ontstaan prettige plekken voor de leerlingen om te lezen en stilteplekken voor het maken van huiswerk.

Deelname pilot Doen in 2.0

In 2023 heeft de school een vervolg gegeven aan het eerder ingezette traject Doen in. Het werken met dit leerlingvolgsysteem draagt bij aan de verdere professionalisering. Sinds augustus 2023 draait de Einder mee in de pilot Doen in 2.0. De school bekleedt bij dit traject in ontwikkeling een voortrekkersrol voor andere Doen in-scholen in Nederland.

Schoolplan 2024-2027

Dankzij de input van de Einder-medewerkers is een gedragen schoolplan tot stand gekomen. In dit schoolplan zijn keuzes gemaakt voor de komende jaren, waar we de accenten leggen en wat prioriteit heeft. De vijf thema's die centraal staan zijn:

1. Taalbeleid
2. Ouderbetrokkenheid
3. Communicatie
4. Digitale geletterdheid
5. Eigenaarschap van leerlingen

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Met instemming van de Medezeggenschapsraad (MR) is er ingezet op de volgende interventies:

- Meer onderwijs: we gaan voor een aanvullend en verdiepend onderwijsaanbod.
- Welbevinden stimuleren: zowel door samenwerking met Topaze (gericht op kunst en gekoppeld aan identiteit en bewustwording) als door uitstapjes en groepsactiviteiten.
- Executieve functie ontwikkelen: door bijscholing van docenten en organisatie van intervisies. Ons doel is leerlingen beter te begeleiden in het ontwikkelen van de executieve functies.
- Extra personeel: kleinere groepjes realiseren. Zo bieden we de leerlingen meer individuele begeleiding en ondersteuning.

Passend onderwijs

De inzet van de passend-onderwijsgelden is voor de Einder van essentieel belang. Zonder deze middelen zijn maatwerktrajecten niet mogelijk en kunnen onze medewerkers geen zorg op maat aanbieden. In 2023 is ingezet op meer ondersteuning vanuit het Samenwerkingsverband, om zo het schoolverzuim terug te dringen. Ook is er een innovatie-aanvraag gedaan en toegekend door het Samenwerkingsverband. Daarmee willen we ons team verder professionaliseren in het begeleiden van leerlingen met een autistische stoornis.

VOORUITKIJKEN NAAR 2024

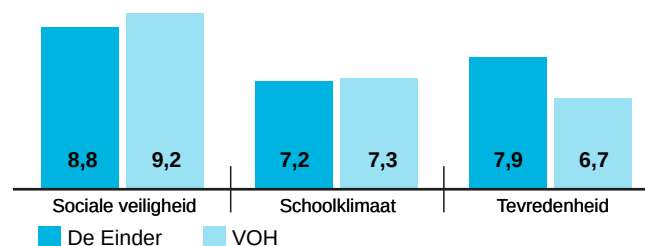
Lerarentekort

Ook op de Einder bleek het in 2023 lastig aan bevoegd personeel te komen. Op advertenties kreeg de school steeds geen reacties, wel bleek er belangstelling vanuit het netwerk van de medewerkers. Voor 2024 hebben we daarom gekozen voor een actieve benadering van dit netwerk. Wij verwachten dat dit een positief effect heeft en dat het lukt de bezetting voor schooljaar 2024-2025 op tijd rond te krijgen.

Examens

Uit de nulmeting binnen het inspectiekader (oktober 2023) bleek dat de school extra aandacht moet besteden aan OP6 Afsluiting. In 2024 staat dit daarom op de agenda. Het hele programma van afsluiting nemen we onder de loep. We stellen een nieuwe examencommissie samen. Bovendien stellen we het examenreglement en de inrichting van het examenportfolio opnieuw vast.

Tevredenheid leerlingen 2023¹



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

Ik heb circa 8 jaar met verstandelijk gehandicapten gewerkt. Het begon te knagen, ik wilde iets met mijn kunstopleiding en bevoegdheid voor het beroepsonderwijs. Dat werd 'Social work' aan de Haagse Hogeschool. Na twee jaar ervaarde ik daar toch te weinig ruimte voor mijn eigen creatieve inbreng.

Toen ben ik een keer gaan kijken op praktijkschool de Einder. Dat is natuurlijk ook een doelgroep waarbij veel speelt. De open en positieve manier waarop de docenten omgaan met de leerlingen sprak me meteen heel erg aan. Je bent hier echt van betekenis, je hebt een meer ondersteunende rol. Je motiveert en bemiddelt bij ruzietjes. Het is heel dynamisch, elke dag is anders. En je moet op intuïtie handelen. Dat vind ik fijn.

Arend Jan van der Scheer
Docent
Praktijkschool De Einder





HAAGS MONTESSORI LYCEUM

Ontwikkeling leerlingenaantal

1682	1681	1670
2020/2021	2021/2022	2022/2023

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. De maximale capaciteit van de locaties is hiermee 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 zoals omschreven 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 dat er tijd en aandacht is 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. Bovendien biedt het programma ruimte voor het oefenen en ontwikkelen van vaardigheden. Dit stelt specifieke eisen aan onze didactiek.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Gelijke kansen

Het HML weerspiegelt nog steeds niet de kleurrijke diversiteit in Den Haag. Wel zijn er initiatieven gestart om daar iets aan te doen. Er is een subsidie aangevraagd om samen met het Sorghvliet, de Johan de Witt Scholengroep en het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College scholierenberaden te organiseren. Daarin staat de ontmoeting centraal. Doel is om de schoolbesturen en de gemeente te adviseren over allerlei vraagstukken die in de stad Den Haag leven.

Daarnaast heeft HML net als enkele andere scholen van VO Haaglanden een ontwikkeltraject opgezet met de Transformatieve school, een programma gericht op verdere teamprofessionalisering en cultuurverandering. Hoe zorgen we dat de straatcultuur niet binnendringt in de schoolcultuur? En welke pedagogische en didactische aanwijzingen kunnen we krijgen bij het omgaan met verschillen?

Docententekort

Het docententekort speelt ook op het HML. Als we denken de vacatures rond te hebben, kan er door ziekte of onverwachte omstandigheden toch een tekort ontstaan. Ons streven is om niet met dure commerciële bureaus te werken. Gelukkig zijn er goede banden met onze opleidingsschool, waardoor we ook derde- of vierdejaars studenten kunnen inzetten. Zo leiden we ons toekomstig personeel op. We zetten voor de bestaande docenten in op diverse scholingstrajecten. Punt van aandacht is het tijdstip van scholing: we willen onze onderwijstijd waarborgen.

Passend onderwijs

Inmiddels beschikken we over drie coördinatoren passend onderwijs. Het HML neemt deel aan het gesubsidieerde programma voor hoogbegaafden via het Samenwerkingsverband. Door de groei van de leerlingenpopulatie hebben we meer uren vrijgemaakt voor passend onderwijs. Daarbij werken we nu met twee aan onze school verbonden begeleiders in plaats van met verschillende ambulante begeleiders. Daarnaast heeft de voorziening Project Op Maat een vervolg gekregen. Deze voorziening geldt voor leerlingen die tijdelijk niet in de les kunnen komen. Zij worden opgevangen met als doel terugkeer in de les of overplaatsing naar de Doorzet.

NPO-inzet in 2023

De NPO-gelden zijn besteed zoals beoogd: inzet personeel en overige middelen om de achterstanden op cognitief en sociaal gebied weg te werken. We zijn erin geslaagd de tijdelijke middelen efficiënt en effectief in te zetten binnen de gestelde subsidie. Dit betekent dat we in 2024 afscheid nemen van tijdelijk ingezet personeel. Door het stoppen van de subsidiegelden blijven we voor een uitdaging staan, terwijl de achterstanden door coronaperiode nog steeds merkbaar zijn.

Middelen werkdrukverlaging

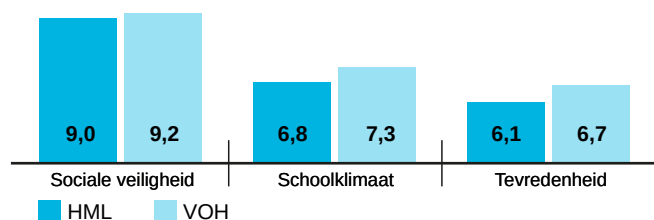
In overleg met de PMR hebben we een plan opgesteld waarbij de onderwijsteams een bestedingsplan maken voor hun eigen gremium. Dit vergt een goede afstemming. Teams deden in 2023 ervaring op met wat wel werkt en wat minder werkt. Ze nemen dit mee in hun plannen voor 2024. De besteding varieert van administratieve ondersteuning voor het team tot surveillance inhuren voor het afnemen van toetsen. En ook van een heidag organiseren voor onderwijsontwikkeling en teambuilding tot extra inzet voor ontspanning en sport.

VOORUITBLIK 2024

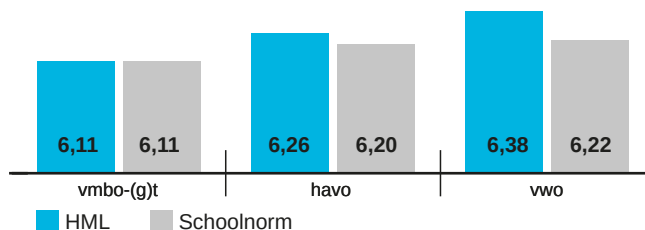
In 2024 zullen we net als in 2023 inzetten op verbetering van de onderwijskwaliteit. De verbetering van het onderwijs is een meerjarenplan. In het traject “Didactisch coachen” worden de laatste teams getraind. De samenwerking met de Transformatieve School zetten wij voort. Wij nemen deel en geven het programma een vervolg in het 4/5-havoteam. Het geven van feedback en het formatief toetsen blijven in het verlengde hiervan in 2024 de speerpunten. Door het verhogen van de leskwaliteit willen we ook de slagingspercentages en het gemiddelde examencijfer verbeteren. Ons doel is om de gemiddelde examencijfers op alle afdelingen boven het landelijk gemiddelde te krijgen. De verbetering van de kwaliteit van de lessen moet daaraan bijdragen. Ook werken we met data-analyses, besprekingen in de teams en evaluaties in de secties volgens de PDCA-cyclus. Het gemiddelde examencijfer maakte op de havo een groei door.

We willen de komende periode het leerlingenaantal stabiliseren op 1.600. De vervangende nieuwbouw, startend in 2027, is gebaseerd op dit aantal.

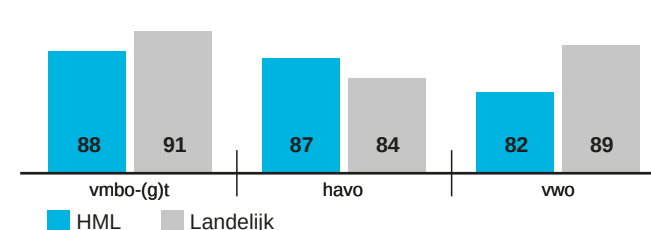
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

Na 18 jaar bij Dalton Den Haag heb ik de overstap gemaakt naar het Haags Montessori Lyceum. Zo'n overstap vraagt best lef. Bij Het Dalton kende ik ieder gaatje. Het positieve van zo'n stap is dat het verandering brengt. Waar je weg gaat. Waar je komt. En zelf ga je ook nieuwe dingen leren. Ik krijg veel waardering op mijn nieuwe plek. Voor mijn open blik en de vragen die ik daardoor stel.

Waarom ik in het onderwijs zit? De wereld verkennen met jonge mensen. Dat vind ik gewoon mooi! Zo voeg ik iets toe aan hun leven. Hoe klein of groot die toevoeging ook is. Komend jaar werken we bijvoorbeeld aan projectonderwijs. Waarbij leerlingen kunnen ontdekken dat samen leren superleuk is.

Linda van der Wal
Teamleider 4 en 5 havo
Haags Montessori Lyceum





GYMNASIUM HAGANUM

Op het Haganum hechten we aan de gymnasiale cultuur en het hoge onderwijsniveau. Wij realiseren ons dat niet alle leerlingen van huis uit de culturele bagage meekrijgen om aan dat hoge niveau te voldoen. Daarom bieden we veel ondersteuning aan, zodat iedereen het beste uit zichzelf kan halen.

ONDERWIJSVISIE

Gymnasiaal onderwijs betekent meer dan twee verplichte klassieke talen in de onderbouw. Ons onderwijs staat ook voor kritisch leren denken, van perspectief kunnen wisselen en reflecteren op het eigen denken en handelen. We vinden het belangrijk dat onze leerlingen zich maximaal kunnen ontplooiën op cognitief gebied. Daarom speelt kennisoverdracht een belangrijke rol in onze lessen. Maar dit betekent niet dat ons onderwijs ouderwets is: docenten zijn vaardig in ICT, ontplooiën nieuwe initiatieven binnen het eigen vak en werken samen aan projecten die de verschillende vakken overstijgen.

Minstens even belangrijk als kennisoverdracht vinden wij ontwikkeling op maatschappelijk, sociaal-emotioneel en creatief gebied. Wij bieden onze leerlingen dan ook een leeromgeving aan, waarin zij zich breed kunnen vormen. Met een open en scherpe blik op de wereld om hen heen. We begeleiden onze leerlingen op een coachende manier. Daarbij staat het stimuleren van vertrouwen in het eigen kunnen centraal. Tegelijkertijd geven we onze leerlingen een grote verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces en sturen we bij waar nodig.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Gelijke kansen

Als categoriaal gymnasium bezoeken leerlingen met verschillende achtergronden ons, zo blijkt bijvoorbeeld uit de apcg-score van onze school. We spannen ons in om een inclusieve school te zijn. Via de Stichting het Zelfstandig Gymnasium doen we mee aan een onderzoek naar het vergroten van kansengelijkheid op onze school. In 2023 hebben we een kosteloze, hoogwaardige huiswerkbegeleiding voor leerlingen voorbereid. Dit project is in januari 2024 van start gegaan. Tegelijkertijd eindigt de samenwerking met het

Ontwikkeling leerlingenaantal

840

2021/2022

838

2022/2023

813

2023/2024

Gymnasium Haganum is een categoriaal gymnasium met ruim 800 leerlingen uit alle wijken van Den Haag en de omliggende gemeenten. De leerlingen komen van ruim 70 verschillende basisscholen en de onderlinge verschillen qua achtergrond zijn groot. Ook komen ze uit heel verschillende milieus en kennen elkaars leefomgeving vaak niet. Toch voelen ze zich vrijwel allemaal snel thuis op school. Dat komt omdat iedereen op het Haganum zichzelf mag zijn en verscheidenheid wordt gevierd.

externe huiswerkbegeleidingsinsituut, dat binnen de muren van de school haar diensten aanbood.

Docententekort

Op het gebied van personeelsbeleid hebben we nieuw taak- en promotiebeleid ingevoerd. Ook is de gesprekscyclus geformaliseerd en uitgevoerd. Het achterliggende idee is dat waardering - in diverse vormen - voor het werk van docenten de spil is van goed personeelsbeleid. In 2023 hebben we alle openstaande vacatures ingevuld. Soms door in het rooster het onderwijs in een vak enigszins te periodiseren (waardoor het aantal uren het ene halfjaar groter is dan het andere). Vooralsnog is het voor het Haganum mogelijk om het docententekort het hoofd te bieden.

Passend onderwijs

De gelden voor het passend onderwijs besteden we aan een coördinator passend onderwijs (0,7 fte), interne begeleiders en - indien nodig - door externe specialisten in te zetten. Op het Haganum bestaan relatief vaak internaliserende problematieken. Daar is onze begeleiding ook veelal op gericht.

NPO-middelen in 2023

In 2023 hebben we vooral ingezet op extra ondersteuning in kleine groepen en voor individuele leerlingen. Daar hebben we externe bureaus/instituten bij betrokken. Daarnaast hebben we voor de viering van het lustrum een beroep gedaan op de NPO-middelen (thema welbevinden).

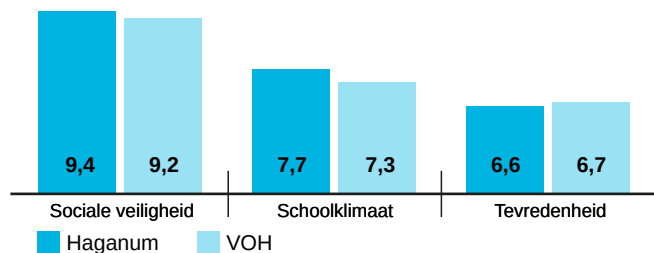
Middelen werkdrukverlaging

Voor de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen organiseerde de PMR meerdere bijeenkomsten met het personeel. Hier kwamen uiteindelijk twee zaken uit voort: de inzet van een onderwijsassistent en de verhoging van de opslagfactor van de les. Deze beide elementen zijn in augustus 2023 ingevoerd.

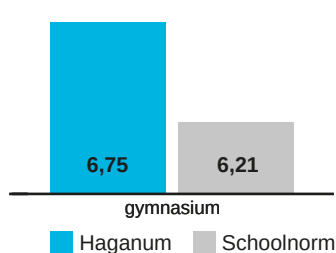
VOORUITBLIK 2024

In 2024 schrijven we het nieuwe schoolplan en gaan (waarschijnlijk) verder met een aangepaste organisatiestructuur. Kern van het nieuwe model is dat er afdelingsleiders komen in plaats van leerjaarcoördinatoren.

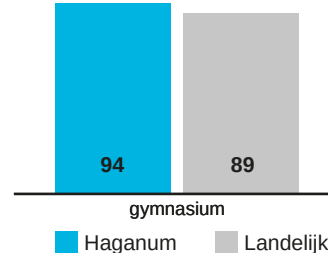
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

In 2004 ben ik afgestudeerd aan de dansacademie in Rotterdam. Ik stopte vrij snel met dansen en ging aan de slag met mijn plan B; een taalstudie. En de overstap naar het onderwijs met jonge mensen. Het was niet makkelijk om binnen te komen met mijn achtergrond. Voor zij-instromers zijn maatwerk en flexibiliteit erg belangrijk. Daar liggen kansen!

Nadat ik les gaf in het NT2 onderwijs aan volwassenen, op het Haagse MBO, een vmbo school en een school voor speciaal onderwijs vond ik een ingang om op basis van mijn ervaring mijn tweedegraads bevoegdheid Nederlands te halen. Afgelopen schooljaar ben ik bij Gymnasium Haganum gestart. Wat me echt opvalt is de positieve houding van de leerlingen. Ze zijn heel enthousiast met elkaar en met leren bezig. Ik zie nog kansen om naast het cognitieve ook meer aandacht te geven aan maken en ervaren. Je kunt jezelf daarmee zo goed leren kennen. Daar wil ik iets in betekenen.

Jouke van Rijn
Docent Nederlands
Gymnasium Haganum





JOHAN DE WITT SCHOLEN- GROEP

Ontwikkeling leerlingenaantal

2.039 **2.498** **2.665**
2021/2022 2022/2023 2023/2024

De Johan de Witt Scholengroep is een school voor openbaar voortgezet onderwijs, gevestigd op zes locaties in het hart van Den Haag. Wij bieden alle opleidingen in het voortgezet onderwijs aan: vmbo-basis, vmbo-kader, mavo, havo, vwo, praktijkonderwijs, Middle Years Programme (MYP), Entree-opleidingen en de Internationale Schakelklas (ISK).

De Johan de Witt Scholengroep biedt onderwijs, waarmee iedere leerling goed toegerust en met vertrouwen de weg in de samenleving kan vervolgen. Dit onderwijs is van hoge kwaliteit en wordt verzorgd in een veilige en plezierige omgeving. Een omgeving waarin we samen leren en werken, met aandacht en respect voor elkaar. De Johan de Witt Scholengroep houdt rekening met verschillen, sluit aan bij ieders behoeften, interesses, prestaties en ambities. Ook wordt maatschappelijke betrokkenheid gestimuleerd en draagt de school actief bij aan de (lokale) samenleving.

ONDERWIJSVISIE

Johan de Witt biedt uitstekend onderwijs. Op het Johan de Witt hebben we iedere leerling in beeld, werken we doelgericht en volgen we de ontwikkelingen en resultaten nauwgezet. Wij weten wat een goede les is en wat dat betekent voor het pedagogisch en didactisch handelen van iedere docent.

Johan de Witt maken we samen

Johan de Witt is een aantrekkelijke school voor leerlingen en medewerkers. Het is een fijne plek om te werken en leren. We zijn betrokken bij elkaar, werken samen en gaan de dialoog aan. Nieuwe collega's en studenten begeleiden we goed, we nemen hen mee in de cultuur van Johan de Witt en staan open voor wat zij toevoegen. Wij laten zien waar we goed in zijn en blijven onszelf ontwikkelen. We zijn wendbaar en flexibel, en gaan uitdagingen met vertrouwen aan.

Johan de Witt staat midden in de wereld

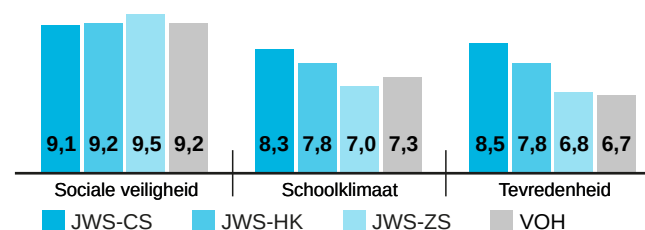
De school staat midden in de rijke culturele, historische, sportieve en economische omgeving van Den Haag: de internationale stad van vrede en recht en het democratische hart van Nederland. Door ons netwerk kunnen leerlingen optimaal gebruikmaken van deze omgeving. Ze krijgen mogelijkheden om hun interesses en talenten te ontdekken en hun houding en vaardigheden actief te oefenen in de maatschappelijke context.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Excellente Scholen

De Johan de Witt Scholengroep heeft in 2023 opnieuw het predicaat 'Excellente Scholen' in ontvangst mogen nemen. Daarvoor is er een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd door de Onderwijsinspectie met als resultaat dat alle opleidingen de waardering 'goed' hebben gekregen.

Tevredenheid leerlingen 2023¹



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

Uit het rapport van het kwaliteitsonderzoek: “Wij vinden dat Johan de Witt Scholengroep zijn ambitie voor het bieden van gelijke kansen in voldoende mate waarmaakt. In de eerste plaats behaalt de scholengroep opbrengsten die boven de norm liggen. Dat is een goede prestatie, omdat het Nederlands voor veel leerlingen een tweede taal is. De cijfers op de centrale examens liggen onder het landelijk gemiddelde, maar het doorzettingsvermogen van de leerlingen geeft hun diploma’s extra glans. In de tweede plaats kunnen veel leerlingen hun kansen verzilveren. Ruim de helft van de leerlingen haalt een diploma van een hoger onderwijsniveau dan de basisschool mogelijk achtte.”

Docententekort

Net als de rest van Nederland heeft de Johan de Witt Scholengroep moeite om alle vacatures in te vullen en kampt de school met een docententekort. De school doet zoveel als mogelijk om dit tekort te voorkomen en op te lossen. Zo heeft de Johan de Witt Scholengroep zich aangemeld voor de pilot onderwijstijd. Daarbij krijgen scholen de ruimte om substantieel minder lessen aan te bieden.

Passend onderwijs

Binnen de Johan de Witt Scholengroep maken we onderscheid tussen basisondersteuning, basis+ ondersteuning, extra ondersteuning en diepte-ondersteuning. Dit onderscheid wordt al geruime tijd gehanteerd en blijkt bewezen effectief. De focus ligt op het bieden van een passende onderwijsplaats voor leerlingen. Door het aanbod van brede brugklassen beoogt de school om de kansengelijkheid te bevorderen. De vorderingen van leerlingen monitoren wij doorlopend. Zo signaleren wij problemen in een vroeg stadium en kunnen wij adequaat handelen.

Inzet NPO-middelen in 2023

Een groot deel van de ontvangen NPO-middelen is besteed aan professionalisering van docenten en medewerkers van de Johan de Witt Scholengroep. Daarnaast heeft de school ingezet op High Dosage Tutoring (HDT) voor Nederlands, rekenen en Engels. HDT is intensieve begeleiding van één tutor op drie leerlingen met achterstanden in een van deze vakken.

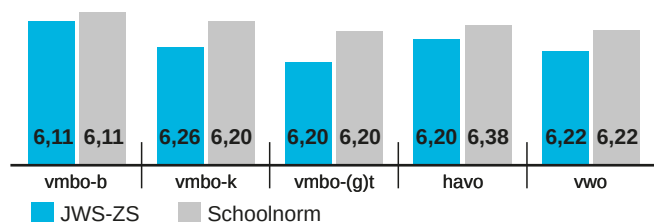
Werkdrukmiddelen

In het schooljaar 2022-2023 zijn onder het personeel gesprekken gevoerd over de inzet van werkdrukmiddelen en zijn er werkdrukplannen ingediend. Op basis daarvan is een voorstel gedaan waarmee een ruime meerderheid van het personeel heeft ingestemd. De middelen zijn ingezet voor extra ondersteuning door onderwijsassistenten, extra beveiligers en conciërges, werktelefoons en de realisatie van intranet.

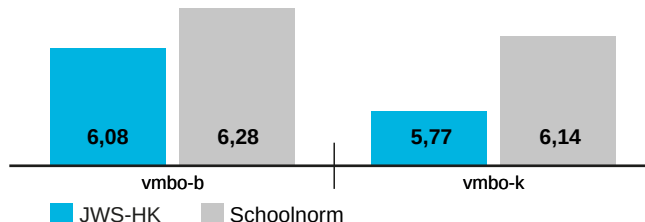
VOORUITBLIK 2024

De Johan de Witt Scholengroep wordt vanaf 2024 benaderd als een professionele leergemeenschap (PLG). Daarbinnen werken we via leerteams onder meer aan een gezamenlijk lesontwerp, toetsontwerp en curriculumontwikkeling. De professionalisering op dinsdagmiddagen voor het docententeam zetten we voort. Verder is accreditatie aangevraagd bij het International Baccalaureate (IB) voor het Middle Years Programme (MYP).

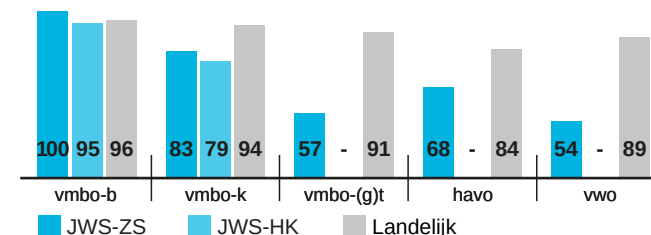
Examencijfers JWS-ZS 2023¹



Examencijfers JWS-HK 2023¹



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Schoolrapportage ‘Examenresultaten 2022-2023’ van Vensters

Ik heb filosofie gestudeerd. En nog een reserch-master in filosofie gehaald. Ik wilde professor worden. Maar merkte dat de academische wereld voor mij toch teveel een 'eilandje' was. Ik werd postbode en daarna gaf ik via ProDemos rondleidingen in de tweede kamer aan jongeren. Ik merkte hoe leuk ik lesgeven vond, maar miste filosofie. Nu zit ik bij het Johan de Witt. Drie dagen werk, twee dagen opleiding voor mijn eerstegraads bevoegdheid. Dat doe ik via het programma "Trainees in Onderwijs". Heel leuk en een echte aanrader. Ik ben filosofiedocent en geef les in burgerschap. Die les kan ik helemaal zelf invullen. Het Johan de Witt staat echt open voor dingen.

Het wordt kinderen met Tik Tok etc. heel makkelijk gemaakt om niet na te denken. Met filosofie kan ik dat openbreken. Dan zie je hun houding veranderen van 'geen zin' naar 'ik wil wel iets leren en doen'. Dat vind ik het leukst aan het werken met pubers. De wereld heeft dat ook nodig. Nadenken maakt de wereld interessanter. Ik kan mijn waarde kwijt in onderwijs.

Nanne Langhout

Docent Filosofie en Wereldcampus
Johan de Witt Scholengroep





LYCEUM YPENBURG

Ontwikkeling leerlingenaantal

1319	1296	1209
2021/2022	2022/2023	2023/2024

Accent op talent! Lyceum Ypenburg is een school voor vwo (gymnasium en atheneum), havo en mavo in de Haagse wijk Ypenburg. Centraal staat inspirerend en stevig onderwijs in een modern gebouw met een goede sfeer. Op elk niveau besteden we veel aandacht aan basisvaardigheden zoals taal, rekenen, digitale vaardigheden en burgerschap. Daarmee leggen we het fundament voor een succesvolle loopbaan tijdens en na de middelbareschooltijd. Voor leerlingen die meer willen, bieden we drie talentgroepen: kunst, digital science en sport. Zij krijgen hierin extra lessen en opdrachten buiten het reguliere onderwijsprogramma om. Leerlingen ontdekken bij Ypenburg wat belangrijk voor ze is.

We zijn trots op ons ultramoderne gebouw met zijn brede gangen, glazen wanden en open deuren. Het is een afspiegeling van ons transparante en overzichtelijke onderwijs. In de aula pauzeren de leerlingen, volgen workshops of bekijken een optreden (musical). We pronken graag met onze atelierruimtes voor creatieve lessen en ons medialab. In de mediatheek leent de leerling spannende boeken of studeert in stilte. Onze sportaccommodaties zijn uitstekend met een complete sporthal en met sportvelden. Alles bij elkaar lijkt onze school op een echte campus.

Niet alleen leerlingen ontwikkelen zich bij Lyceum Ypenburg. Ook onze docenten, die fijn met elkaar omgaan, scholen zich elk jaar bij op verschillende gebieden. Leren doe je nu eenmaal een leven lang.

ONDERWIJSVISIE

Uitdagend en herkenbaar onderwijs

Leerlingen op Lyceum Ypenburg krijgen herkenbaar en uitdagend onderwijs. Voor alle leerlingen bieden we goede basiszorg. Deze bestaat uit de begeleiding van een mentor (hulpmentor) en professionals als een decaan en 'gewone' docenten. De ouders betrekken we actief bij ons onderwijs aan de kinderen. Periodiek komt de studievoortgang expliciet aan de orde tijdens de MOL-gesprekken (mentor - ouders - leerlingen). Voor wie dat nodig heeft, organiseren we extra ondersteuning.

Al vanaf leerjaar 1 krijgen leerlingen bij Lyceum Ypenburg de ruimte om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Dat kan door lessen te kiezen uit een van de talentgroepen. We hebben er drie: kunst, digital science en sport.

Talent voor taal

Met de deelname aan internationale talenprogramma's kunnen leerlingen hun leertraject ook versnellen of verdiepen. Bij Engels kunnen ze kiezen voor Cambridge, bij Frans voor DELF en bij Duits voor Goethe. Uitstekende taalbeheersing geeft hen een voorsprong in het vervolgonderwijs én in het werkende leven, bijvoorbeeld als ondernemer of wetenschapper.

Doorstromen

Met de talenten- en talenprogramma's verkennen leerlingen nieuwe paden. Als een leerling een mavo- of havodiploma heeft behaald, dan kan hij of zij gemakkelijk doorstromen naar het havo of vwo van Lyceum Ypenburg.

Uitdagend vwo

We zijn trots op ons rijke vwo-programma. Zo krijgen alle vwo'ers in het eerste jaar oudheidkunde. In het vak wetenschap & technologie gaan ze met klasgenoten op zoek naar oplossingen voor praktische problemen. Ze onderzoeken wat het beste werkt en ontwerpen die oplossing ook. Voor wie behoefte heeft aan extra breinbrekers bestaat de bovenbouw met wiskunde D en de wiskundeolympiade. Bij Nederlands ontwikkelen leerlingen zich tot een goede spreker en scherpe schrijver.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Gelijke kansen

In schooljaar 2023-2024 zijn we een stevig offensief begonnen voor eerlijke kansen. Zo bieden we het talentprogramma kosteloos aan voor alle leerlingen. Een financiële bijdrage vormt niet langer een belemmering voor het volgen van een talentgroep.

Docententekort en kwaliteit

Om kwaliteit voor de klas zoveel mogelijk te borgen hebben we een sterke beoordelings- en functioneringscyclus. Ook de prognose- en formatieprocedure is dusdanig ingericht dat we zeer tijdig kunnen inspelen op de noodzakelijke formatievraagstukken. Ook investeren wij sterk in ons zittende personeel. Bovenstaande heeft het effect dat het docententekort licht voelbaar is op school. Gelukkig (nog) niet omdat we vacatures niet ingevuld krijgen, maar wel moeten we daarvoor alle zeilen bijzetten. We merken dat het verloop tussentijds groter is dan normaal. Daarnaast constateren we dat zelfs de bureaus soms niet meer kunnen leveren als het om tijdelijke vacatures gaat.

Passend onderwijs

Lyceum Ypenburg zet zich in om alle leerlingen het best mogelijke te bieden, ook als daarbij extra ondersteuning nodig is. Leerlingen met een ondersteuningsbehoefte bieden we maatwerktrajecten aan. De afgelopen jaren investeerde de school aanzienlijk in interne expertise. Daardoor kregen veel leerlingen extra ondersteuning van onze eigen docenten. Daarbij bieden we een uitgebreid coachingsprogramma voor zowel individuele als groepstrajecten. Daarnaast zijn we in 2023, in samenwerking met het Samenwerkingsverband, gestart met het ontwikkelen van ondersteuning op het gebied van hoogbegaafdheid.

NPO-middelen in 2023

Het NPO-budget is in 2023 ingezet voor interventies gericht op zowel kwalificatie als personificatie en socialisatie. Door middel van extra vaklessen en BLY-lessen (Bijspijsker Lyceum Ypenburg) konden alle leerlingen meer onderwijsuren volgen. Ook deelname aan examentrainingen en huiswerkbegeleiding hebben we vanuit de NPO-gelden gestimuleerd. Daarnaast is een groot deel van de NPO-gelden besteed aan activiteiten gericht op het bevorderen van de groepscohesie en de positieve binding met elkaar én onze school.

Inzet werkdrukmiddelen

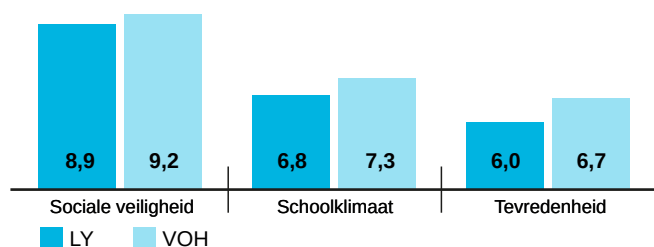
We hebben duidelijke afspraken gemaakt met de MR. De werkdrukmiddelen worden ingezet binnen zowel het OP als het OOP voor (les)taakverlichting.

VOORUITBLIK 2024

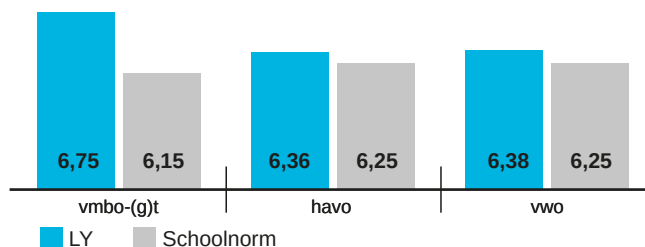
In 2024 gaan we verder op de ingeslagen weg. We bouwen aan de schoolbrede implementatie van de basisvaardigheden, de ontwikkeling van het vak T&T (Toepassing & Techniek) op de mavo en de start van het vak W&T (Wetenschap en Techniek) op het VWO. Daarnaast verkennen we het concept van het International Business College. Dat zou een mooie aanvulling zijn op de sport, kunst & cultuur en bèta-profilering. We moeten ons als bloeiende school goed in de spotlights zetten.

We investeren in de kwaliteitscultuur. Zo werken we sinds dit jaar met een kwaliteitsagenda voor de deeldomeinen 'formatie en jaarrooster', 'SHRM', 'onderwijskwaliteit en onderwijspositie', 'ICT' en 'onderwijsbeleid'.

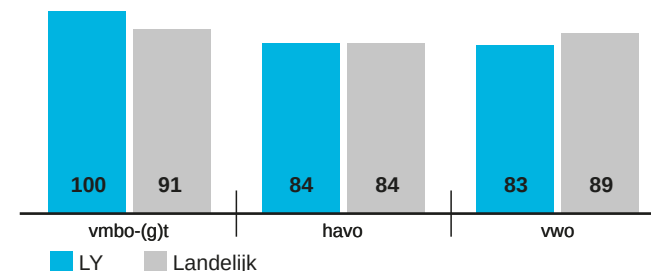
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

Als industrieel ontwerper maakte ik lange tijd hulpmiddelen voor blinden en slechtzienden. Dat was heel bijzonder. Ik mocht mee naar Miami toen het bedrijf werd verkocht, maar dat zag ik niet zitten. Vervolgens werkte ik twee jaar in de constructie. Maar daar ging het vooral over tijd en geld. Ik miste kwaliteit en wilde wat anders.

Via De Rode Loper en hun driedaagse oriëntatie cursus kwam ik in contact met Lyceum Ypenburg. De rector zei: 'kom maar gewoon beginnen'. Ik kreeg goede begeleiding. En heb inmiddels de opleiding voor mijn bevoegdheid opgepakt.

Van aandacht wordt alles mooier. Ik heb nu meer vertrouwen in mezelf. Als je jezelf vertrouwt, gaat het vanzelf. Het mooiste vind ik de e-mails die ik krijg met de aanhef 'hoi meneer'. Daar zit echt alles in. Nu ben ik een nieuw vak aan het opzetten, 'wetenschap en technologie'. Daarin kan ik heel veel geven vanuit mijn praktische ervaring uit mijn vorige leven.

Luuk van Hees
Docent Natuurkunde
Lyceum Ypenburg





MAERLANT- LYCEUM

Leerlingenaantal

1139	1126	1118
2021/2022	2022/2023	2023/2024

Het Maerlant-Lyceum is een school voor gymnasium, atheneum en havo in Benoordenhout. De school heeft een stabiele populatie van rond 1.100 leerlingen en 120 personeelsleden. Op het Maerlant-Lyceum geven we traditioneel onderwijs met behulp van moderne werkvormen, waarbij de focus ligt op aandacht voor iedere leerling. In onze missie en visie komt de ontwikkeling van de leerling in een veilige omgeving aan de orde. Daarbij vormen zelfstandigheid en voorbereiding op de toekomstige maatschappij belangrijke aandachtspunten. 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 ontwikkeling van de leerlingen. Hierbij is ons onderwijs erop gericht dat leerlingen het beste uit zichzelf halen op een zo hoog mogelijk niveau. Daarbij besteden we ook veel aandacht aan buitenschoolse activiteiten. In het afgelopen schooljaar introduceerden wij drie nieuwe accenten om onze onderwijsvisie beter te profileren: duurzaamheid, wereldburgerschap en leerlingbegeleiding. Deze accenten zorgen ervoor dat wij de unieke combinatie van buitenschoolse activiteiten en het traditionele onderwijs met aandacht voor iedere leerling kunnen combineren. Daarbij is veiligheid, diversiteit en inclusie onmisbaar.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Gelijke kansen

Het Maerlant-Lyceum staat open voor leerlingen uit alle wijken van Den Haag. In de praktijk komen de leerlingen niet uit heel Den Haag, maar vooral uit wijken met relatief weinig achterstandsleerlingen. Dit komt onder andere door de ligging van de school in Benoordenhout. Van leerlingen die bij ons op school komen wordt veel verwacht door hun eigen omgeving. Soms zitten ze op een hoger onderwijsniveau dan redelijkerwijs van ze verwacht zou kunnen worden, waardoor veel leerlingen het gevoel hebben op hun tenen te lopen. Op het Maerlant-Lyceum zorgen we er in de lessen voor dat iedereen het voor hem of haar hoogst haalbare niveau kan halen. Daarnaast hebben wij een uitgebreid ondersteuningsprogramma om leerlingen op niveau te krijgen en houden als het gaat om basisvaardigheden. Dit uit zich onder andere in aandacht hiervoor in het mentorprogramma, een uitgebreid RT-programma voor leerlingen die hier ondersteuning in nodig hebben en door gebruik te maken van de programma's basisvaardigheden van De Verbonden School tijdens vervangingsuren.

Docententekort

Wij zijn een geliefde school voor docenten, maar wij hebben ook steeds vaker te maken met het landelijke docententekort. Tot nu toe lukt het ons nog om structurele vacatures in te vullen, tijdelijke vacatures zijn wat lastiger. Om de aanwas van nieuwe docenten op peil te houden, hebben wij als opleidingsschool

veel aandacht voor stagiaires (aangesloten bij 4OLS). Daarnaast hebben wij een uitgebreid inductieprogramma voor startende docenten. Ook zetten we preventief coaches in als uitval door werkdruk dreigt. Een mooie bijkomstigheid is dat we ook relatief veel oud-leerlingen als docent mogen verwelkomen.

Passend onderwijs

Rondom passend onderwijs hebben we in 2023 ingezet op stressmanagement en EF-trainingen. Daarnaast hebben we voor de vroege signalering van gedragsproblemen een schoolcoach in dienst. Deze coach verwijst als brugfunctionaris op een laagdrempelige manier door als dat nodig is. Tevens is onze afdeling RT uitgebreid, onder andere om NT2-leerlingen te ondersteunen en om eventuele achterstanden in basisvaardigheden weg te werken. Sinds schooljaar 2023-2024 hebben we ook een dyscalculie-specialist aangesteld. Tot slot zijn we gestart met de herziening van ons anti-pestprotocol.

NPO-inzet in 2023

In 2023 hebben we de NPO-middelen grotendeels ingezet voor extra ondersteuning bij de kernvakken en op sociaal-emotioneel gebied. Daarnaast hebben we nog een aantal extracurriculaire activiteiten gefinancierd met de NPO-gelden. Tot slot hebben we met behulp van DVS (De Verbonden School) leerlingen tijdens vervangingsuren digitaal aan hun basisvaardigheden laten werken om eventuele achterstanden weg te werken.

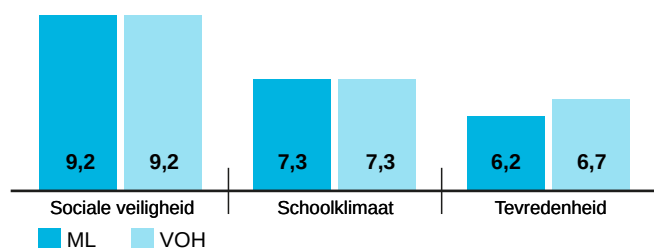
Werkdrukmiddelen

De PMR heeft een breed gedragen werkdrukplan voor 2023-2024 geschreven. De grootste inzet van de middelen betreft het uitbreiden van taakuren voor het mentoraat en de inzet van onderwijsassistenten voor de surveillance. Voor het ondersteunend personeel bestaat de mogelijkheid extra verlof op te nemen. In de eerste helft van 2024 vindt evaluatie van het plan plaats en bijstelling voor het komende schooljaar.

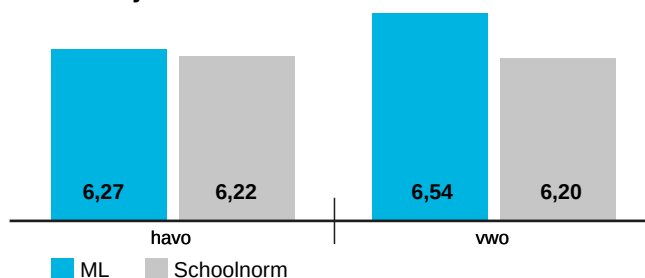
VOORUITBLIK 2024

In 2024 ligt de focus vooral op de nieuwe accenten van de onderwijsvisie en de invulling hiervan. Net als in 2023 zullen duurzaamheid en wereldburgerschap prominent op de agenda staan. Deze thema's sluiten ook aan bij de indeling van onze studiedagen. Daarnaast treffen we de voorbereidingen voor een nieuw koersdocument voor de komende jaren. De invulling van deze koers is sterk gerelateerd aan de uitdagingen van deze tijd, zoals de motivatie van onze leerlingen, hun basisvaardigheden en de manier waarop wij met elkaar omgaan.

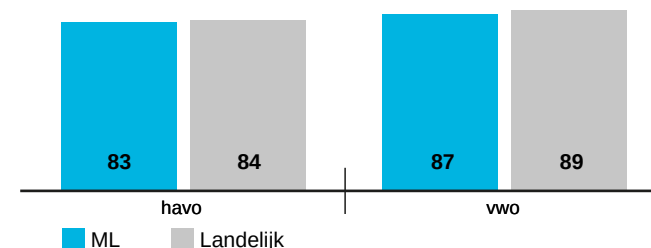
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023 (in %)



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

Ik werkte 22 jaar bij de Rijksoverheid. Managementtaken, bedrijfsvoering en bestuurszaken. Ik werd ernstig ziek en heb een heel medisch traject doorlopen. Toen ik weer aan het werk ging kreeg ik de kans om door te groeien binnen het management. Maar ik vroeg me steeds vaker af wat ik echt wilde doen.

Ik zag een vacature van het Maerlant-Lyceum als conrector beheer. De bedoeling was wel dat ik dan ook les ging geven. Mijn vader is Frans en ik heb Frans gestudeerd. Ik ben in augustus begonnen als conrector. En haal daarnaast mijn tweedegraads lesbevoegdheid. Ik ben heel blij. Het is heel verfrissend. Natuurlijk sluit veel aan bij wat ik eerder deed, maar het is wel een heel andere sector. De aandacht krijgen van een groep pubers, dat is de échte uitdaging. Uitvinden wat je kunt inzetten van wat je al weet en waar je toch heel andere dingen mag leren. De combinatie van conrector en docent is mooi. Je bouwt een band met leerlingen op. Van daaruit kun je achterhalen wat ze nodig hebben.

Stéphanie Cariteau

Conrector Beheer, Docent Frans
(in opleiding)
Maerlant-Lyceum





MARIS COLLEGE

Leerlingenaantal

2.832	2.828	2.842
2021/2022	2022/2023	2022/2023

Het Maris College is een openbare school voor vmbo, havo en vwo-onderwijs. Het Maris College is een school die bestaat uit zes kleine locaties verdeeld over zeven gebouwen. De keuze voor meerdere kleinere locaties hangt samen met onze pedagogische visie. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen gezien worden en zich veilig voelen. Voor ons is dit een basisvoorwaarde om goed te kunnen leren. De kleinste locaties zijn voor leerlingen die een opleiding op vmbo basis- of kaderniveau volgen.

ONDERWIJSVISIE

In januari 2021 is het Maris College schoolplan 2021-2025 geïntroduceerd. In dit schoolplan doen we een mooie en belangrijke belofte aan onze leerlingen: 'Wij verbinden ons aan jouw toekomst!'. Deze belofte is op heel veel plekken binnen de scholen van het Maris College terug te zien. Het schoolplan vermeldt hoe we deze belofte aan onze leerlingen waarmaken: 'Samen in beweging voor kansrijk onderwijs'.

Halverwege de looptijd van dit schoolplan hebben we de doelstellingen opnieuw geprioriteerd en focus aangebracht. In een nieuwe ontwikkelagenda hebben we de prioriteiten voor twee schooljaren beschreven op het vlak van onderwijs, personeel, leiderschap, kwaliteit en omgeving.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Doorstroomprogramma

We hebben een programma gericht op een succesvolle doorstroom van de mavo naar de havo. In 2023 zijn elf leerlingen doorgestroomd naar onze havo/vwo-locatie. Daarnaast zijn vijf van de zes locaties gestart met het traject de Transformatieve school. Docenten krijgen hiermee gerichte handvatten om het handelen in de klas te versterken. Samen met Universiteit Leiden hebben we in 2023 de dynamische toets verder doorontwikkeld. Op twee locaties heeft een pilot gedraaid, waarbij we het leerpotentieel van brugklasleerlingen in kaart brachten. Hiermee is een breder zicht op de kwaliteiten van de leerlingen bij binnenkomst ontstaan en wat er nodig is om deze ook te realiseren. Zo kunnen we potentiële leerlingen eerder signaleren en ondersteunen bij eventuele op- en doorstroom. Voor doorstroomleerlingen is het doorstroomprogramma vmbo-havo in 2023 verder doorontwikkeld. Hierdoor krijgen leerlingen een beter zicht op wat van hen gevraagd wordt. Bovendien zijn ze beter voorbereid op het maken van een passende keuze voor het mbo of havo.

Ontwikkelingen strategisch HRM

In lijn met onze begroting hebben we fors ingezet op de scholing van ons personeel. Dit houdt onder meer in schoolleidersopleidingen, aanvullende trainingen voor secties, scholing in taal, rekenen, burgerschap en formatief handelen, en coachingstrajecten voor MT en specifieke docenten. In 2023 investeerden we in het beter inzichtelijk krijgen van het verzuim en de frequentie ervan. We gebruiken nu een digitaal dashboard waarop verzuim makkelijker is te monitoren. Bovendien proberen we via frequent-verzuimgesprekken te voorkomen dat docenten langdurig uitvallen. Tot slot is het Maris College aangehaakt bij het project 'Wereldburger'. Daarvoor hebben wij twee statushouders in dienst genomen. Via een schakeltraject kunnen zij hun buitenlandse onderwijsbevoegdheid omzetten in een bevoegdheid voor het Nederlands onderwijs.

Passend onderwijs

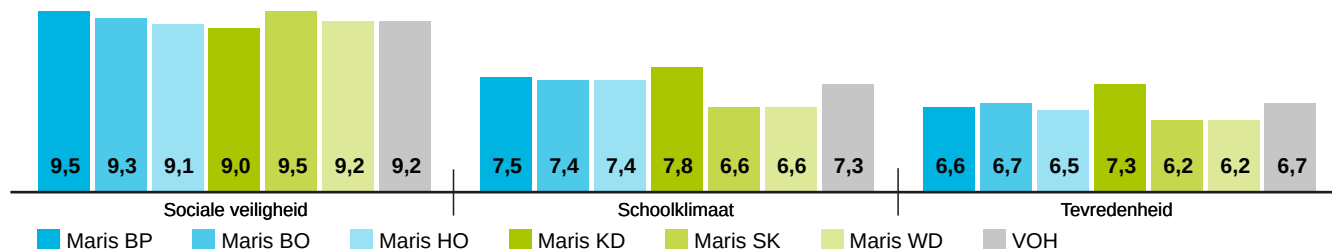
Binnen het Maris College werken de acht coördinatoren Passend Onderwijs (CoPa's) intensief samen. Zij dragen voornamelijk expertise en kennis Maris-breed over. De CoPa's, mentoren en teamleiders monitoren de ontwikkeling en het gedrag van de leerlingen in leerlingen- en rapportbesprekingen en structurele overleggen. Omdat de locaties van het Maris College van elkaar verschillen qua doelgroep en ontwikkelingsfase van het team, verschillen ook de doelstellingen voor passend onderwijs. Per locatie zijn dan ook andere interventies beschreven in het Jaarplan Passend Onderwijs (JPO).

Vanuit de middelen van het Samenwerkingsverband reserveren we 50% voor de salarissen van de CoPa's. De overige middelen zijn bestemd voor projecten, trainingen en middelen om onze leerlingen te ondersteunen. In 2023 is ingezet op inhuur van schoolmaatschappelijk werkers, dyslexietrainingen, sociale vaardigheidstrainingen, faalangsttrainingen, agenda's voor executieve functies (EF) en EF-coördinatoren.

NPO-inzet in 2023

In 2023 is het NPO-budget besteed aan welbevinden, maar ook aan extra inhuur om extra lessen of aanvullende trainingen te faciliteren. Daarnaast is het niet-gesubsidieerde deel van het traject Transformatieve School gedekt vanuit NPO-middelen. Overige inzet betrof extra inhuur surveillanten, extra OOP'ers, projectmanagement en aanvullende trainingen voor personeel. Een deel van het NPO-budget wordt besteed in het lopende schooljaar en in het schooljaar 2024/25.

Tevredenheid leerlingen 2023¹



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

Werkdrukmiddelen

In overleg met de PMR is gekozen voor een combinatie van werkdrukverlagende interventies. We hebben ook geluisterd naar de wensen vanuit de Maris-locaties. Het collectieve gedeelte van de werkdrukmiddelen hebben we besteed aan zes aanwezigheidscoördinatoren (taakverlichting van onder andere mentoren) en 20 uur 'werkdrukvermindering' in het taakbeleid. Deze plannen zijn begin schooljaar 2023/2024 geëffectueerd.

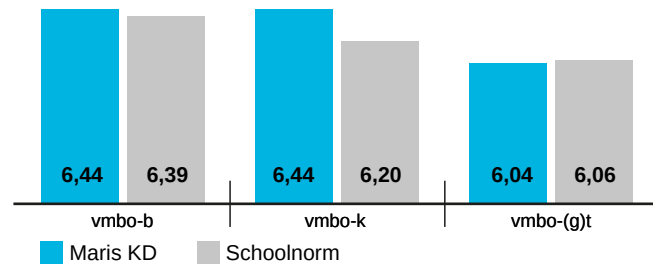
VOORUITBLIK 2024

Op het vlak van onderwijsontwikkeling leggen we in 2024 de focus vooral op de basisvaardigheden taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden. Belangrijke aandachtspunten vormen hierbij oog hebben voor de plek in het primaire proces, de samenhang en de kwaliteit van de uitvoering.

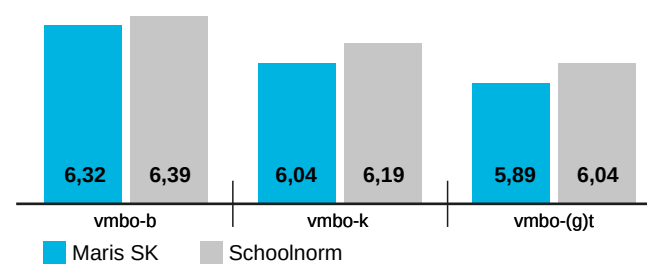
Op het personele vlak creëren we mogelijkheden om de doorgroei binnen de functiemix uit te breiden. We zetten in op een nieuwe, korte en krachtige procedure van toekenning, die bovendien nadrukkelijk verbonden is met de gesprekscyclus. In de procedure leggen we ook een expliciete verbinding met het begeleiden van nieuw personeel en/of stagiaires.

De kwaliteitscyclus en de verbetercultuur zijn in 2024 belangrijke aandachtspunten. De jaarplannen op school- en locatieniveau, met daarin opgenomen de beoogde opbrengsten, vormen de basis om de verbetercultuur binnen het Maris College verder te ontwikkelen. De werkwijze leggen we vast in het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitskalender.

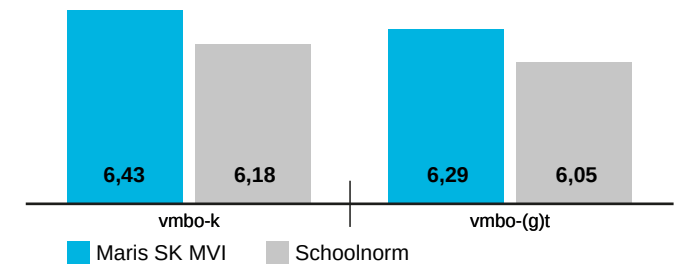
Examencijfers Maris KD 2023¹



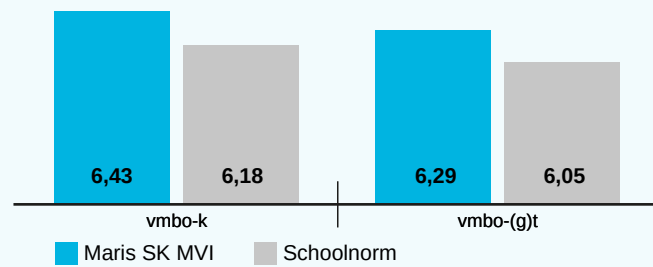
Examencijfers Maris SK 2023¹



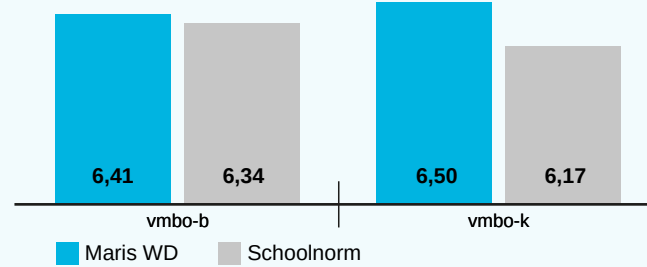
Examencijfers Maris SK MVI 2023¹



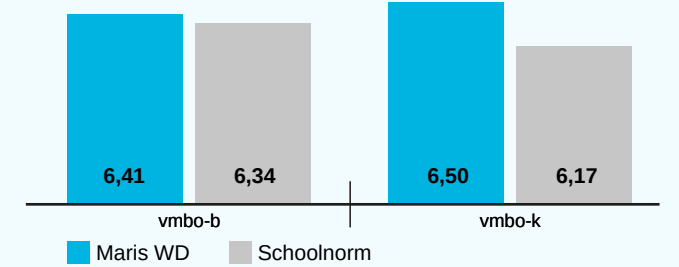
Examencijfers Maris SK MVI 2023¹



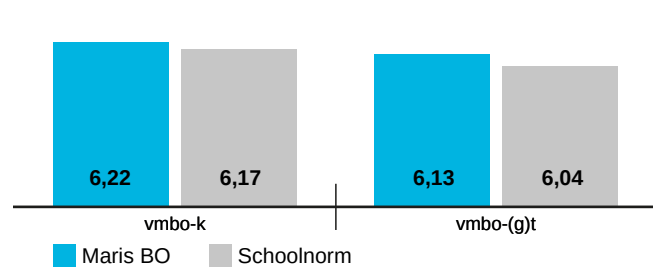
Examencijfers Maris WD 2023¹



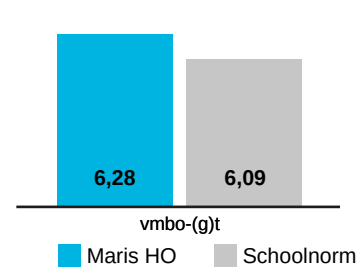
Examencijfers Maris WD 2023¹



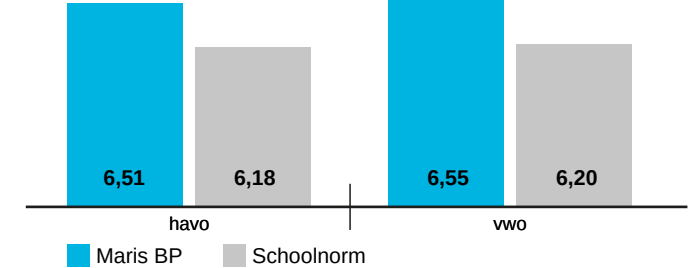
Examencijfers Maris BO 2023¹



Examencijfers Maris HO 2023¹

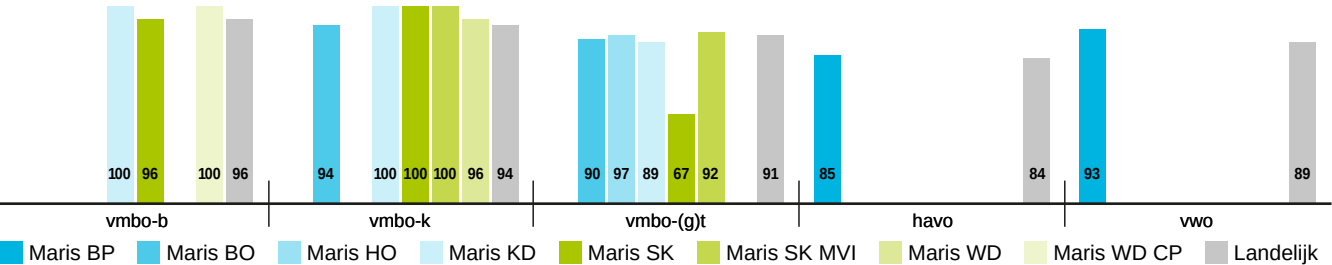


Examencijfers Maris BP 2023¹



¹ Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

Slagingspercentage



Twee jaar geleden ben ik vanuit De Krim naar Nederland gekomen. In Oekraïne gaf ik wiskunde op de Hogeschool. Ik heb de eerste- en tweede-graads bevoegdheid. En zelfs een onderscheiding van de minister van onderwijs in Oekraïne. Via een speciaal programma voor mensen uit het buitenland van 'De rode Loper' werd ik docent op het Maris College. Ik ben echt fantastisch begeleid.

Na een week was ik al verliefd op mijn school. Iedereen werkt hard en met plezier. 'Met hart en ziel', zo heet dat hier volgens mij. Ik voel me hier weer een teenager. Alsof ik alles opnieuw mag leren. De relatie met leerlingen is heel anders hier. Hoe krijg en houd ik hun aandacht, hoe kan ik op een makkelijke manier iets moeilijks uitleggen? Alle faciliteiten van de school verrijken mijn lessen ook. Ik ben blij om docent te zijn. Die blijheid laat ik dan maar zien. Ik breng ze zo graag mijn liefde voor mijn vak over!

Tanja Stebko
Docent Wiskunde
Maris College





RIJSWIJKS LYCEUM/ VAN VREDENBURCH COLLEGE

Leerlingenaantal

1367

2020/2021

1.363

2021/2022

1296

2022/2023

Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College is gevestigd in Rijswijk, aan de rand van Den Haag. Leerlingen kunnen bij ons onderwijs volgen op alle niveaus: van de vmbo-basisberoepsgerichte leerweg tot het gymnasium. Daarnaast hebben we een specifiek onderwijsaanbod voor leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en (hoog)begaafde leerlingen. We hebben als doel ons onderwijs zo te organiseren dat onze leerlingen de beste kansen krijgen om succesvol te zijn in hun onderwijsloopbaan én in de samenleving. Samen met onze leerlingen werken we voortdurend aan het realiseren van dat doel. Daarnaast willen we een prettige en vertrouwde omgeving bieden. Daarin kan elke leerling zich op zijn gemak voelen en zichzelf zijn.

ONDERWIJSVISIE

Jongeren met gelijke talenten verdienen evenveel kansen op een succesvolle onderwijsloopbaan. Daarbij mag het niet uitmaken wat hun achtergrond of thuissituatie is en op welke plek ze opgroeien. Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College (RL/VVC) biedt alle leerlingen de beste kansen voor zowel het opdoen van succeservaringen als een betekenisvolle plek in de samenleving. We zien de school als een mini-samenleving waarin leerlingen en medewerkers van en met elkaar leren. De vraag ‘wat heb jij nodig om succesvol te zijn op school?’ staat hierbij centraal.

We hebben hoge, positieve verwachtingen van onze leerlingen, medewerkers en partners. We zorgen daarnaast voor een optimale leer- en werkomgeving om die verwachtingen waar te maken. Daarbij bieden we veel ruimte voor persoonlijk leiderschap: elke leerling maakt zijn of haar eigen keuzes en de docenten bieden daarbij ondersteuning.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

2023 stond voor het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College geheel in het teken van het borgen en professioneler maken van onze aanpak rondom het vergroten van kansengelijkheid. Daarnaast hadden we in steeds grotere mate te maken met een tekort aan docenten.

Docententekort

Het docententekort was dit jaar een bijzonder zorgelijk punt. Bij de start van het schooljaar 2023-2024 waren er nog ongeveer elf fte's niet ingevuld. Het tekort ontstond niet alleen in de ‘traditionele tekortvakken’, maar ook bijvoorbeeld bij lichamelijke opvoeding, geschiedenis en kunst. Ook bij de kernvakken Nederlands en wiskunde was sprake van een tekort. We hebben dit enerzijds opgelost door voor een aantal vakken minder uren aan te bieden. Anderzijds door docenten op meer uren in te zetten dan we eigenlijk wilden. Soms moesten we aanvullende activiteiten cancelen. Uiteindelijk hebben we relatief veel vacatures ingevuld met jonge, beginnende docenten of zij-instromers.

Kansengelijkheid

Om kansengelijkheid te bevorderen heeft het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College in 2023 de volgende acties ondernomen:

Programma 'School en Omgeving'

We zijn sinds 2022 voorloper in het programma 'School en omgeving'. Dit programma, dat onderdeel is van de Gelijke Kansen Alliantie, is gericht op het vormgeven van een 'rijke schooldag' voor leerlingen met een lage sociaal-economische status.

Het gaat hier om een aanvullend onderwijsaanbod, dat het vergroten van de persoonlijke, culturele en sociale ontwikkeling van deze leerlingen beoogt. Vanuit dit programma krijgen we subsidie om dit aanbod te verzorgen. We werken hierbij samen met de gemeente Den Haag, de gemeente Rijswijk en partners in het netwerk rondom de school. Deze afspraken zijn vastgelegd in een convenant. In 2023 is Buurthuis de Mussen hierbij aangesloten. We hebben binnen de school een team samengesteld dat zich uitsluitend richt op het vergroten van de kansengelijkheid van onze leerlingen. Naast het organiseren en coördineren van het extra curriculaire aanbod, houden zij zich ook bezig met zaken als maatschappelijke diensttijd en het aanbieden van coaching. Het aanbod binnen de verlengde schooldag is in 2023-2024 ingezet op vier uur per leerling per week voor 650 leerlingen. In 2024 wordt dit verder uitgebreid.

Programma Schoolmaaltijden

Dit jaar bieden we vanuit school gratis maaltijden (ontbijt, lunch en diner) aan onze leerlingen. In de kantine kunnen leerlingen gedurende de dag ervan gebruikmaken. Ook bieden wij de mogelijkheid om tijdens het mentoruur met de mentor te ontbijten en zo samen de week door te nemen. We hebben dit aanbod deels naar de avond uitgebreid. Als leerlingen tot laat op school zitten, verzorgen we ook een avondmaaltijd.

Academische Werkplaats, Erasmus+

We zijn in 2023 verder gegaan met het ontwikkelen van een academische werkplaats van collega's in samenwerking met wetenschappers van de Radboud Universiteit. Onze interventies rondom het terugdringen van de

kansenongelijkheid worden wetenschappelijk onderzocht. Ook richten we ons samen met internationale partners op het vinden van cognitief talent onder groepen leerlingen waar dit nog niet goed lukt. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde groepen minder goed herkend worden als cognitief talent. Dit zijn zowel kinderen van ouders met een niet-Westerse achtergrond als kinderen van laagopgeleide ouders. Begin 2024 starten de eerste pull-out groups onder begeleiding van twee ECHA-specialisten.

Middelen om de werkdruk te verlagen

In 2022 zijn er vanuit de nieuwe cao financiële middelen beschikbaar gesteld om de werkdruk te verlagen. Bij de inzet ervan in 2023 heeft de PMR het voortouw genomen. Een groot deel van de werkdrukmiddelen voor het onderwijspersoneel is uitgekeerd via het taakbeleid als werkdrukvermindering op de normjaartaak. Daarnaast zijn de middelen gebruikt om externe surveillanten in te zetten bij de toetsing en examinering. Ook is er een extra conciërge aangenomen voor de 'verlengde schooldag'. Bovendien zijn er middelen besteed aan sfeerverhogende activiteiten voor het ondersteunend personeel.

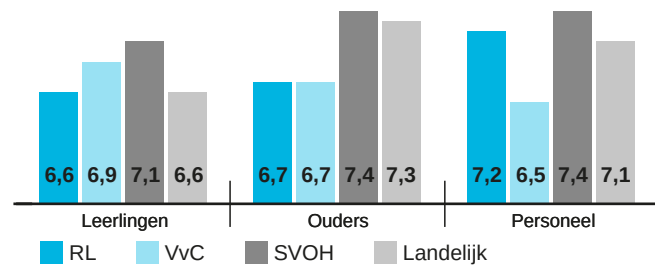
VOORUITBLIK 2024

In 2024 gaan we verder met de uitvoering van ons schoolplan. Daarbij gaan we ons onder andere richten op:

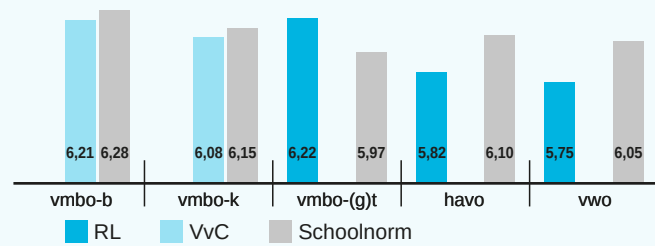
- het oprichten van een brugfunctionarisprogramma;
- taalgericht vakonderwijs;
- het doorontwikkelen van een burgerschapsprogramma;
- gedifferentieerd onderwijs en formatieve toetsing in de brede brugklas;
- de uitrol van het 2 fasen-vwo en de 6-jarige havo;
- de uitbreiding van het aanbod aan algemeen vormende activiteiten.

Al deze projecten hebben als doel om voor een realistische doorstroom te zorgen. Zo ook voor het realiseren van optimale (leer)resultaten. Daarbij streven we naar een actieve betrokkenheid van leerlingen, bijvoorbeeld bij sollicitatiegesprekken en bij de ontwikkeling van het onderwijs.

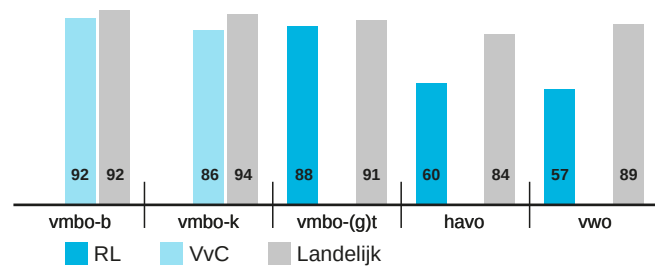
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²

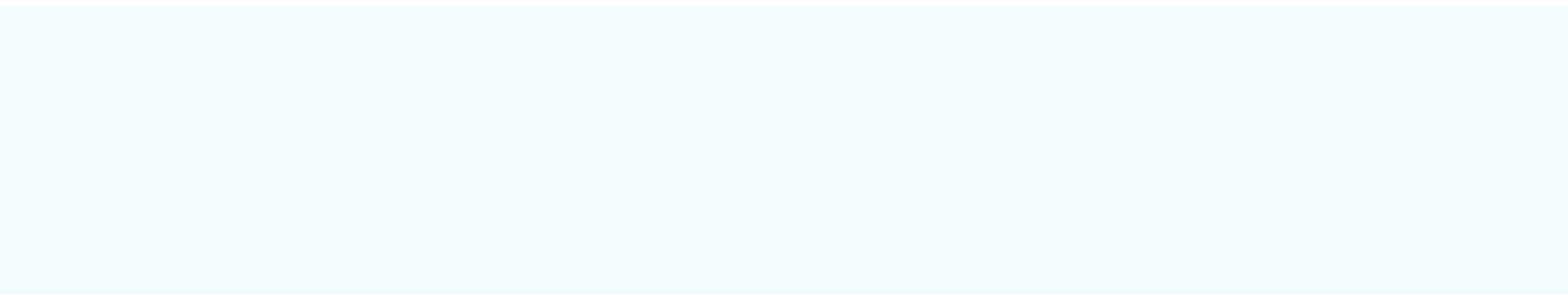


Slagingspercentage



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters



Ik heb hbo-pedagogiek gedaan en ben daarna het onderwijs ingerold. Ik begon op mijn eigen middelbare school. Daar had ik het enorm naar mijn zin. Ik was toch toe aan een nieuwe uitdaging en kwam bij het Van Vredenburg College. Dat was een nieuwe wereld voor mij. Grote school, veel verantwoordelijkheden. In het begin was dat even wennen, maar met de juiste mensen om me heen heb ik m'n draai gevonden en het erg naar mijn zin. En krijg ik veel kansen om me te ontwikkelen.

Sinds kort behandel ik ook de leerlingzaken van mijn afdeling vmbo Basis/Kader. De leerlingen leven thuis en op straat vaak in een andere cultuur dan die wij op school graag zien. Daardoor voelen zij snel 'wij tegen zij'. Ik zoek toenadering, ga in gesprek met mentoren, vakdocenten, conciërges, veiligheidscoördinatoren, leerlingen en/of ouders/verzorgers. Weten we elkaar te vinden? Dat zorgt voor duidelijkheid en veiligheid. Ik streef naar een klimaat waarin we 'wij tegen zij' kunnen laten wegsmelten.

Sanna Khan

Coördinator Passend Onderwijs
Van Vredenburg College





SEGBROEK COLLEGE

Leerlingenaantal

1.986	2.063	2.210
2021/2022	2022/2023	2023/2024

Het Segbroek College (SBC) is een van de grootste openbare scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag en de regio Haaglanden. De school heeft opleidingen voor vwo (atheneum en gymnasium), havo en mavo op twee locaties: locatie Klaverstraat (havo en vwo) en de locatie Goudsbloemlaan (mavo en havo-mavo brugklas). Het SBC trekt leerlingen uit heel Den Haag en is met de populatie een reële afspiegeling van de Haagse maatschappij. Het SBC is als enige school in de regio een gecertificeerde Topsporttalentschool. Circa 400 leerlingen volgen onderwijs met een officiële topsportstatus. Daarnaast is de school een gecertificeerde Cultuurprofielschool. Dat komt sterk naar voren in de diverse aangeboden talentprogramma's.

ONDERWIJSVISIE

Het motto van het Segbroek College is het stimuleren van 'vertrouwen in eigen kunnen'. Dit geeft de school op verschillende manieren vorm. In het flexrooster kiezen leerlingen zelf de vakken waarin ze extra ondersteuning of verdieping willen. Bij de talentprogramma's worden talenten ontdekt of verder ontwikkeld. In bredere context vinden we het stimuleren van het zelfbewustzijn van onze leerlingen belangrijk. Ook willen we ze leren kijken vanuit het perspectief van de ander. Dat past bij onze school omdat we een zeer diverse samenstelling hebben. Van zowel onze leerlingenpopulatie als ons docententeam. In onze lessen zetten we in op formatief handelen, een manier van werken die de betrokkenheid van leerlingen vergroot.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2023

Sterke groei

Het Segbroek College is in 2023 sterk gegroeid. De voornaamste reden hiervoor was het enorme aantal aanmeldingen voor de brugklas. Uiteindelijk zijn er in augustus 2023 566 brugklassers ingeschreven. Hierdoor loopt de school nu tegen de grenzen van haar groei aan. In 2024 is een ongelimiteerde instroom van brugklasleerlingen niet meer mogelijk.

Gelijke kansen

Veel leerlingen komen uit zogenaamde achterstandswijken. Het vergroten van de kansen van deze leerlingen heeft prioriteit. Dit gebeurt onder andere door het actief vormgeven van het taalbeleid. Hierbij is, in samenwerking met De Verbonden School, een stevig programma neergezet. Daarbij begeleiden wij wekelijks alle leerlingen met een aanwijsbare taalachterstand. Extra ondersteuning voor leerlingen zetten we breed in. We spannen ons maximaal in om alle activiteiten die de school ontplooit (talentprogramma's, reizen) voor iedereen toegankelijk te maken.

Als één van de weinige scholen in Den Haag heeft het SBC leerlingen uit alle wijken die met elkaar samenwerken en samenleven. Het bieden van gelijke kansen voor alle leerlingen is een voorwaarde om daadwerkelijk eenheid binnen de school te waarborgen.

Vacatures ingevuld

Vanwege de groei van de school ontstond in 2023 een grote vraag naar nieuwe collega's. Binnen zowel het docentencorps als het ondersteunend personeel. Het lukte om alle veertig vacatures in te vullen bij de start van het schooljaar. Dit gebeurde grotendeels met bevoegde collega's. Een deel van de vacatures hebben we ingevuld met derde- en vierdejaars studenten vanuit de opleidingsschool.

Het vinden van (tijdelijke) vervanging van docenten blijft een groot probleem. Het SBC wil alleen in noodgevallen inzetten op docenten van commerciële bureaus. Dit willen we in het komende jaar verder reduceren.

Versterking begeleiding startende docenten

In 2023 is de professionele begeleiding van docenten met een opleidingstraject strakker vormgegeven. We hebben hiervoor vier nieuwe begeleiders (BOS) aangesteld. Zij ondersteunen de startende docenten tijdens een inductietraject van drie jaar.

Passend Onderwijs

Net als vrijwel alle andere scholen ziet het SBC een sterke stijging van het aantal leerlingen dat extra begeleiding nodig heeft. Hierdoor moesten we het aantal beschikbare uren van het zorgteam voor begeleiding sterk uitbreiden. Het zicht houden op leerlingen met persoonlijke problemen, en daardoor bijvoorbeeld thuiszitten, vraagt veel van de betrokken personeelsleden. De beschikbare middelen vanuit het SWV zijn daardoor niet toereikend. Daarom putte de school nog uit resterende NPO-middelen. In de toekomst verwachten wij problemen om deze zorg te bekostigen.

Inzet NPO-middelen

2023 was eindelijk weer een regulier ('normaal') jaar, waarin de school kon doen waar het goed in is: het begeleiden van leerlingen die dagelijks naar school komen op cognitief en sociaal-emotioneel vlak. Dat we in 2023 nog konden beschikken over NPO-middelen leidde ertoe dat extra begeleiding van leerlingen op het gebied van zorg en leerondersteuning mogelijk was. In 2024 is nog een deel van de NPO-middelen beschikbaar om examentraining en dyslexiebegeleiding in te zetten.

Werkdrukmiddelen

In goed overleg met de MR zijn beschikbare 'werkdrukmiddelen' ingezet om de druk op het zittende personeel te verlichten. Dit gebeurde vooral door het

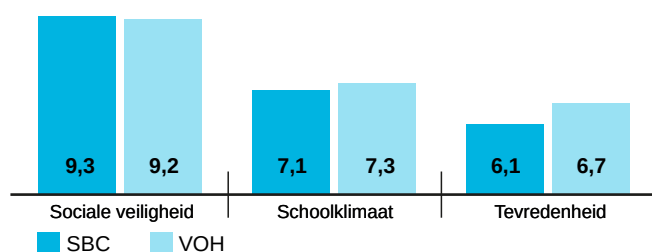
versterken van de ondersteuning van docenten. We hebben extra medewerkers aangenomen bij de afdeling ICT, administratie en roosterzaken. Tevens is er dagschoonmaak in het gebouw geregeld.

We hebben gekozen voor zodanige maatregelen dat docenten zich optimaal kunnen focussen op hun belangrijkste taak: het ondersteunen van leerlingen. Alle randzaken moeten goed geregeld zijn. De versterking van de schil rondom die docenten was een unaniem gedragen keuze. Verder is ingestoken op activiteiten om de werksfeer binnen het team verder te vergroten, waarbij diverse gezamenlijke activiteiten zijn georganiseerd.

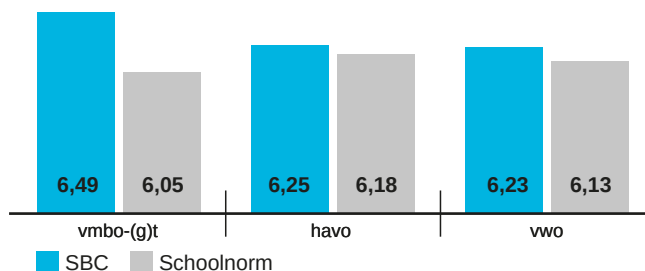
VOORUITBLIK 2024

Het SBC is in 2022 en 2023 op diverse gebieden gegroeid. Leerlingen uit groep 8 weten de school te vinden, de organisatiestructuur staat en de onderwijsresultaten laten een stijgende lijn zien. De onderwijsvisie staat stevig en de sfeer in de school is positief. In 2024 staat er voor zowel de mavo- als havo-afdeling een inspectie-bezoek gepland. De tevredenheidspelling zal uitwijzen of de positieve sfeer die rond de school hangt ook daadwerkelijk door iedereen gedragen wordt. In 2024 bestaat de kans dat de school voor het eerst sinds jaren weer moet loten onder de brugklasleerlingen. Boven alles wordt 2024 een jaar waarbij wij enerzijds moeten bewijzen of de basis stevig genoeg is om de komende jaren in alle rust verder te bouwen. Anderzijds moeten we afwegen of we gaan doorpakken met ambitieuze onderwijsplannen voor de toekomst. Vanuit vertrouwen in eigen kunnen is er alle reden om daar positief op vooruit te kijken.

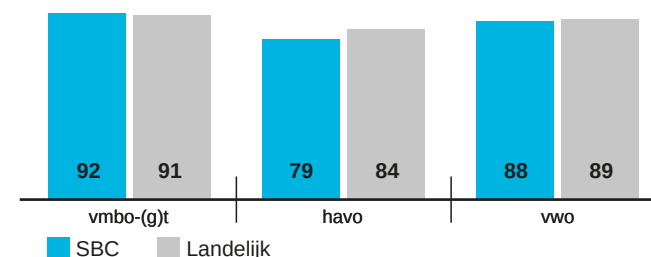
Tevredenheid leerlingen 2023¹



Examencijfers 2023²



Slagingspercentage 2023



¹ Bron: Subsidiebeschikking DUO basisbekostiging (o.b.v. leerlingaantallen 1/10/t-1)

² Bron: Schoolrapportage 'Examenresultaten 2022-2023' van Vensters

23 jaar lang was ik zelfstandig tennisleraar. Door verschillende omstandigheden kreeg ik behoefte aan meer zekerheid. Ik reageerde via via op een vacature bij het Segbroek College. En ik werd het: conciërge. Ik kan en mag er over het algemeen mezelf zijn. Mijn twee rechterhanden komen goed van pas. Elke dag is anders en dat maakt het werk erg leuk.

Het was wel even schakelen tussen de verschillende uitdagende tieners. Ze luisteren niet altijd. Wat voor een ex-militair wel even wennen is. Inmiddels ben ik de GO-TO GUY voor de kids op school. Er is vertrouwen. Ik probeer ze aan de gang te houden. En ik zorg voor een fijne en veilige leeromgeving. Als ze je komen opzoeken om te vertellen wat voor cijfers ze hebben gehaald, dan doe je iets goeds denk ik. Ik heb het idee dat ik van toegevoegde waarde ben en voel me enorm gewaardeerd. Je hoeft echt niet nerveus te zijn om de overstap te maken. Als zij-instromer kun je niet gelijk alles weten. En dat hoeft ook niet.

Ronny van de Weerd
Conciërge
Segbroek College





Ik zit al 40 jaar in het onderwijs. Waarvan 28 jaar op het Maerlant-Lyceum Daar gaf ik eerst wiskunde en ben ik nu coördinator onderwijs. Dat doe ik nog twee dagen in de week, want ik kreeg de mogelijkheid om daarnaast twee dagen te werken op het Bestuurs- en Servicebureau van VO Haaglanden. Daar richt ik me op het onderwijs- en kwaliteitsbeleid. Ik breng veel ervaring mee vanuit het onderwijs. Ik weet hoe de realiteit is op een school. Maar ik ervaar nu ook hoe groot de verschillen tussen scholen van VO Haaglanden zijn. Dat verbreedt mijn blik enorm.

Er mag meer oog zijn voor het grotere geheel. Welke rol speel je als school in Den Haag en waar helpt samenwerking om de kwaliteit van het onderwijs voor de leerlingen te verbeteren? Ik ben geïnteresseerd in mensen. En in het bijzonder in jongeren. Wat drijft ze? Kunnen we elkaar beter leren begrijpen? Daar liggen kansen. En misschien wel mijn waarde.

Op je 65e een switch maken.
Het kan dus gewoon.

Emmy van der Woude
Senior Beleidsadviseur Onderwijs
en Kwaliteitszorg
VO Haaglanden / Maerlant-Lyceum





BESTUURS- EN SERVICE BUREAU(BSB)

Het Bestuurs- en Servicebureau van VO Haaglanden ondersteunt het bestuur in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering. En het faciliteert de scholen in de uitvoering van hun taken. Om deze taken zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, de samenwerking tussen scholen én met externe stakeholders verder invulling geven, is in 2023 gewerkt aan verdere professionalisering. Vanuit de maatschappelijke opdracht, de kernwaarden en de besturingsfilosofie heeft het bestuur behoefte aan dialoog over in- en externe ontwikkelingen, het ontwikkelingsgericht invullen van ambities, advisering over de richting van de strategische koers en te maken keuzes. Met de toenemende samenwerking rond de grote maatschappelijke thema's wordt door de scholen ook een groter beroep op ondersteuning door het Bestuurs- en Servicebureau gedaan. Datzelfde geldt wanneer blijkt dat samenwerking op bepaalde onderwerpen doelmatig en efficiënter is, zoals bij gemeenschappelijke inkoop of bij hele specifieke, hoogwaardige expertise.

Om aan de toenemende behoefte te kunnen voldoen is de formatie van het Bestuurs- en Servicebureau in 2023 onder andere uitgebreid met beleidsadviseurs op de onderwerpen Onderwijs & Kwaliteitszorg en strategische HRM. Zij vervullen ook een beleidsontwikkende en ondersteunende rol in de nieuwe adviesgroepen, waarin rectoren en experts uit de scholen gevraagd en ongevraagd adviezen uitbrengen aan het Rectoren- en Directeurenoverleg. Op deze manier wordt gezamenlijk invulling en richting gegeven aan de strategische ambities van VO Haaglanden en de scholen. Naast deze onderwerpen zijn ook financiën, huisvesting, informatiebeveiliging en privacy regelmatig terugkerende onderwerpen waar medewerkers het bestuur adviseren en de scholen faciliteren.



6 ONS ONDERWIJS

In het vorige hoofdstuk leest u per school de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijs. Maar er zijn ook algemene ontwikkelingen die op alle scholen terugkomen. Die ontwikkelingen beschrijven we in dit hoofdstuk.

Leerlingaantal stabiliseert

In grote delen van Nederland zijn de effecten van een dalend leerlingenaantal merkbaar. In de grootstedelijke gebieden, en dus ook in Den Haag, zien we echter een tegengestelde ontwikkeling. Daar is het leerlingenaantal juist in de afgelopen jaren gestegen. Ook in de komende vier jaar wordt nog een lichte stijging verwacht. Het merendeel van onze scholen heeft momenteel echter zijn maximale aantal leerlingen bereikt. De komende jaren verwachten we dan ook een stabilisatie van het aantal leerlingen binnen onze scholengroep. Kanttekening daarbij is dat wij op dit moment nog geen zicht hebben op de invloed van twee nieuwe islamitische scholen per 1 augustus 2024 in onze regio. Daar komt bij dat de instroom van nieuwkomers en leerlingen uit Oekraïne moeilijk is in te schatten. Bovendien weten we niet of zich nog andere geopolitieke ontwikkelingen voordoen die impact hebben op de instroom van nieuwkomers.

Prestatie rondom onderwijs aan nieuwkomers

De Johan de Witt Scholengroep verzorgt binnen VO Haaglanden al jaren het onderwijs aan nieuwkomers. Dat geeft een bijzondere dynamiek: de ontwikkeling van het aantal leerlingen is sterk afhankelijk van politieke keuzes en geopolitieke ontwikkelingen. Het aantal leerlingen fluctueert gedurende het schooljaar flink.

Oekraïense nieuwkomers

Die fluctuatie gold ook voor leerlingen uit Oekraïne, die in 2022 voor het eerst tot de groep nieuwkomers behoorden. In samenwerking met Lucas Onderwijs richtte de Johan de Witt Scholengroep hiervoor succesvol een Tijdelijke Onderwijsvoorziening (TOV) in op locatie Van Doeverenplantsoen. VO Haaglanden treedt op als penvoerder van de TOV. Begin 2024 stonden nog 141 Oekraïense leerlingen op de locatie ingeschreven (in 2022: 231 leerlingen). De TOV eindigt landelijk met ingang van het schooljaar 2024-2025. In 2023 zijn de voorbereidingen voor de afbouw gestart. De betrokken leerlingen stromen dan door naar het reguliere onderwijs of naar nieuwkomersklassen van de Johan de Witt Scholengroep of van Lucas Onderwijs.

Leerlingenprognose voortgezet onderwijs - gemeenten Den Haag en Rijswijk

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2038
Den Haag	29.021	29.879	30.309	30.695	30.683	30.762	30.644	30.585	30.288	27.635
Rijswijk	2.251	2.262	2.286	2.279	2.259	2.278	2.301	2.317	2.298	2.124
Totaal	31.272	32.141	32.595	32.974	32.942	33.040	32.945	32.902	32.586	29.759

Bron: Den Haag - Integrale leerlingenprognose Voortgezet Onderwijs Gemeente Den Haag 2023 t/m 2038.

Nieuwkomers uit andere landen

De instroom van niet-Oekraïense nieuwkomers bleef ook in 2023 fors. Begin januari 2024 stonden 573 eerstejaars leerlingen ingeschreven op de Haagse ISK-scholen, waarvan 356 bij Johan de Witt Scholengroep en 217 bij Lucas Onderwijs. In goed overleg met Lucas Onderwijs zijn afspraken gemaakt over de verdeling van de leerlingen over de beschikbare locaties in onze regio. Bovendien ontwikkelen we een gezamenlijk, centraal loket voor de intake van de leerlingen. In oktober 2023 trad de wet Tijdelijke Nieuwkomersvoorzieningen (TNV) in werking. Deze wet maakt het mogelijk om in overleg met de gemeente in noodsituaties tijdelijke onderwijsvoorzieningen in te richten. Het aanbod wordt dan beperkter dan in reguliere voorzieningen. Ondanks het grote lerarentekort en de maatschappelijke druk leverde de Johan de Witt Scholengroep binnen onze regio in 2023 een enorme prestatie. De school organiseerde steeds binnen de gestelde termijn een onderwijsplek voor het grootste deel van de nieuwkomers en Oekraïense leerlingen. Vooralsnog hoefde de school geen beroep te doen op de nieuwe TNV-wetgeving.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In 2020 overviel de coronacrisis ook ons land. Dit had grote gevolgen voor het onderwijs. Over de hele linie liepen leerlingen achterstanden op. Zowel in cognitief als in sociaal-emotioneel opzicht. Leerprestaties bleven achter en het aantal leerlingen met psychische problemen nam fors toe. In 2021, 2022 en 2023 stelde de overheid financiële middelen beschikbaar via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Zo werkten scholen leerachterstanden weg en ondersteunden ze leerlingen ook op sociaal-emotioneel vlak. Alle

scholen hebben in 2021 een gedegen NPO-plan opgesteld met een divers pakket aan interventies. De beschikbare middelen waren echter - mede door het lerarentekort - nog niet geheel benut en kunnen tot het einde van schooljaar 2024-2025 worden besteed.

Naweeën corona

Hoewel sinds het begin van schooljaar 2022-2023 het leven weer zijn normale loop kreeg, zijn tot op heden de naweeën van corona nog voelbaar. Ook in 2023 kampten veel leerlingen met leerachterstanden. Bovendien was het moeilijk om weer te wennen aan de schoolroutine en hadden leerlingen minder besef dat school voorbereidt op hun toekomst. Veel scholen ondervonden problemen om leerlingen weer voor het leren te motiveren.

Gevolgen corona

Thuiszitten is een belangrijk aandachtspunt. Dit was onder andere nog merkbaar in de aanwezigheid van leerlingen in 2023. Veel leerlingen zaten niet goed in hun vel en psychische klachten, bij met name meisjes, zijn aanzienlijk toegenomen. Dit leidde tot een toename van het schoolverzuim. Met beschikbaar gestelde NPO-gelden is het Project 'Buitenkans' opgezet. Dit project is ingezet op 13 voortgezet onderwijslocaties in Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk om kansenongelijkheid, verzuim en thuiszitten van leerlingen te verminderen. Enkele scholen van VO Haaglanden namen deel aan dit traject. Het bewustzijn over het verband tussen welbevinden, aanwezigheid en leerresultaten is op de scholen vergroot.

Evaluatie

Na evaluatie van de in 2021 en 2022 ondernomen activiteiten stelde iedere school vast welke interventies en activiteiten meetbare en merkbare verbeteringen opleverden. Zo ook welke activiteiten voor continuering in aanmerking kwamen. Hierbij is per school bekeken wat passend was. Dit leidde ertoe dat in 2023 met name is ingezet op extra ondersteuning voor kleinere groepen leerlingen. Leerlingen kregen ruimte om 'bij te spijkeren op maat' en we intensiveerden de individuele begeleiding. Ook zetten we meer dan in voorgaande jaren in op interventies die structurele verbeteringen geven, zoals scholing van docenten en het verhogen van de leermotivatatie van leerlingen. We besteedden meer aandacht aan de zorgstructuur, sociaal-emotionele problematiek, intensivering van het mentoraat, het aanbieden van 'een rijke (en verlengde) schooldag' en aan de samenwerking met jeugdzorg. Zo is er onder meer ingezet op extra hulp voor examenleerlingen, extra externe zorg, extra programma's cultuur en sport, en extra uren voor maatschappelijk werk.

Ook zijn NPO-middelen ingezet om tijdelijk extra docenten en onderwijsassistenten aan te nemen. Maar het grote personeelstekort in onze regio vormde daarbij vaak een belemmering of vergrootte de tekorten op andere gebieden. Veel van onze scholen moesten hierdoor hun eigen medewerkers inzetten om de noodzakelijke interventies uit te voeren. Op de ene school lukte dat beter dan op de andere. Op alle scholen leidde dit tot extra werkdruk. Toch kunnen we vaststellen dat, dankzij de gemeenschappelijke inspanningen, de onderwijskwaliteit op de scholen tot tevredenheid stemt. Het begeleiden van onze

leerlingen blijft echter een belangrijk aandachtspunt, ook in de komende jaren.

Onderwijs en eerlijke kansen

‘Eerlijke kansen, daar mag je ons aan houden’, zo luidt de belofte van VO Haaglanden. Onze scholen zijn zeer divers in populatie. Dit hangt vaak samen met de wijk waarin de school zich bevindt. Ook sluit dit naadloos aan bij de sterke segregatie die regio Haaglanden kenmerkt. De verschillen zijn groot. De ene school moet veel energie en aandacht besteden aan het realiseren van de basale omstandigheden en randvoorwaarden om tot leren en ontwikkelen te komen. De andere school kan voortbouwen op het vaak stevige fundament dat in de thuissituatie van leerlingen is gelegd.

Oorzaken kansenongelijkheid

De hardnekkige maatschappelijke ongelijkheid kunnen wij binnen het onderwijs niet oplossen, maar het bieden van eerlijke (onderwijs)kansen ervaren wij als een belangrijke opdracht. Een opdracht die naadloos aansluit bij het grootstedelijk karakter van ons verzorgingsgebied. We koesteren daarbij de grote verschillen tussen onze scholen, juist omdat we zo maatwerk en aansluiting bij de omgeving en populatie mogelijk maken. Dit vergt nogal wat van onze scholen, vooral die in kwetsbare wijken. Het blijkt een grote opgave om leerlingen met dezelfde capaciteiten ook goede resultaten te laten behalen. Resultaten die passen bij hun capaciteiten, ondanks alle belemmerende factoren bij deze leerlingen. Zo speelt het opleidingsniveau van ouders een grote rol bij kansenongelijkheid. Daaraan gekoppeld zien we een aantal specifieke oorzaken die de kansenongelijkheid verder vergroten:

- geen goede leeromgeving in de thuissituatie;
- niet kunnen beschikken over de benodigde leermaterialen (computer of wifi);
- ouders die niet kunnen of willen ondersteunen bij het leerproces;
- geen geld voor bijles of huiswerkbegeleiding;
- een tekort aan docenten, juist op de scholen waar ze het hardst nodig zijn;
- overbelasting van docenten;
- het vroege selectiemoment po-vo;
- de segregatie in het onderwijs.

Activiteiten bevordering kansengelijkheid

Een aantal scholen heeft zeer veel leerlingen uit achterstandswijken. Bestuur en scholen hebben geïnvesteerd om deze leerlingen maximale kansen te bieden. Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College heeft al jaren een voorloperspositie binnen de Gelijke Kansen Alliantie. Dit is een programma van het ministerie van OCW, waarin scholen, gemeenten en maatschappelijke organisaties samen werken aan het bevorderen van kansengelijkheid. Onderdeel ervan is het programma ‘School en omgeving’. In 2023 vormde ook de Johan de Witt Scholengroep een eigen coalitie en sloot zich aan bij dit programma. Dit houdt onder meer in dat deze scholen, naast het reguliere curriculum, een ‘rijke en verlengde schooldag’ aanbieden met een breed aanbod aan extra activiteiten, zoals sport, cultuur en huiswerkbegeleiding. Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College heeft inmiddels flinke stappen gezet om de komende jaren van 08.00 - 20.00 uur onderwijsactiviteiten aan te bieden, gericht op horizonverbreding en persoonlijke ontwikkeling binnen een taalrijke context. Alle leerlingen van de school mogen daaraan deelnemen.

Verschillende scholen participeren in het programma ‘de Transformatieve School’. Dit programma richt zich op professionalisering en het bevorderen van een verbetercultuur, gekoppeld aan het vergroten van kansengelijkheid in met name scholen in een grootstedelijke omgeving. Daarbij gaat het om de didactische en pedagogische kwaliteit en om het schoolleiderschap.

Andere voorbeelden van bevordering van eerlijke kansen zien we bij de Johan de Witt Scholengroep. Ook in 2023 benutte zij de kracht van de diversiteit voor leerlingen in achterstandssituaties:

- aanbieden kopklassen, waar ze een jaar lang intensief werken aan het versterken van de Nederlandse taalvaardigheid;
- vergroten differentiatie en uitstellen selectie;
- actief benutten van de moedertaal van leerlingen in het onderwijsprogramma;
- extra huiswerkondersteuning, intensivering van de zorg en verrijking van het aanbod;
- verder uitwerken van het International Baccalaureaat Programma (MYP) om toekomstige keuzemogelijkheden te vergroten.

Vrijwillige ouderbijdrage

Een ander thema rondom het tegengaan van kansenongelijkheid is de vrijwillige ouderbijdrage, die niet langer tot uitsluiting van leerlingen mag leiden. Hoewel deze vrijwillige ouderbijdrage initieel bedoeld was als maatregel om kansenongelijkheid binnen de scholen tegen te gaan, blijkt deze in de praktijk juist te leiden tot een grotere kansenongelijkheid tussen de verschillende scholen. Sommige scholen zijn door deze wijziging niet langer in staat om de extra-curriculaire activiteiten, zoals een schoolreis, aan te

bieden. Wij hopen dat een evaluatie van de wetgeving tot fundamentele bijstelling leidt. Vooruitlopend daarop verkent VO Haaglanden in 2024 het behouden en faciliteren van een basisaanbod van schoolreizen. Op elke school én voor iedere leerling.

Masterplan basisvaardigheden

De beheersing van de basisvaardigheden bij leerlingen in het voortgezet onderwijs neemt de laatste jaren af. Daarom introduceerde het ministerie van OCW in 2022 een masterplan basisvaardigheden, dat vrijwel direct in werking trad. Aandachtspunten hierin zijn taal, rekenen, burgerschapsonderwijs en digitale vaardigheden. Deze basisvaardigheden hadden al een plek in ons Strategisch Beleidsplan 2021-2025 en in de afzonderlijke schoolplannen.

In de loop van 2023 is de subsidieregeling versterking basisvaardigheden verruimd. In 2022 is de subsidie nog beperkt toegekend op basis van loting. In 2023 vormde het risico op achterstanden het criterium. Daardoor konden verschillende scholen van VO Haaglanden hiervan gebruikmaken.

Versterkte aandacht voor taal

Versterkte aandacht voor taal is voor ons een belangrijke opdracht. In het strategisch beleidsplan is daarom vastgelegd dat alle scholen een uitgewerkt taalbeleid ontwikkelen en de uitvoering daarvan borgen in hun schoolorganisatie. Voor een aantal scholen is dat, gezien hun leerlingenpopulatie, niets nieuws: zij hebben al jarenlang een stevig taalbeleid. Bij andere scholen is aandacht voor taalbeleid van recentere datum. Afhankelijk van de specifieke context en de leerlingenpopulatie verschilt per school de inhoud van het taalbeleid.

De scholen monitoren het taalniveau van de leerlingen, veelal met behulp van Cito- en DIA-toetsen. De uitkomsten van deze toetsen, eventueel aangevuld met andere onderzoeken, zijn de basis voor gerichte leerlingondersteuning en het taalbeleid van de school. In dit taalbeleid werken we onderwerpen uit als leesonderwijs, begrijpend lezen, meertaligheid, vakoverstijgende aandacht voor taal en het taalgericht(er) maken van het (vak) onderwijs. Daarnaast vormden de meeste scholen een werkgroep Taalbeleid en namen deel aan studiedagen over dit onderwerp.

Binnen VO Haaglanden is een netwerk ontstaan waarin kennis over taalbeleid actief wordt gedeeld. Daarin spreken vertegenwoordigers van alle scholen, waaronder schoolleiders, teamleiders en taaldocenten, in wisselende samenstellingen met elkaar over onder meer toetsing, leerstofaanbod, taalgericht vakonderwijs en over vakoverstijgende samenwerking in een taalrijke schoolomgeving.

Extra aandacht voor burgerschap

Het burgerschapsonderwijs krijgt veel aandacht binnen onze scholen. De meeste scholen ontwikkelden in 2022 en werkten op basis daarvan aan zowel een curriculum als een doorlopende leerlijn met heldere leerdoelen. In 2023 stond veelal de verdere uitwerking centraal. Daarbij zochten scholen nadrukkelijk aansluiting bij de eigen schoolcultuur. Ook hechtten ze veel belang aan een open en veilig school- en klassenklimaat. Daarin worden leerlingen gestimuleerd om een onderzoekende houding en geest te ontwikkelen. Een aandachtspunt bij het vormgeven van het burgerschapsonderwijs was op de meeste scholen niet alleen de kwaliteitszorg,

maar ook het inrichten van een passende, continue verbetercyclus. Dit krijgt in 2024 nog meer aandacht.

Onderzoek steeds vaker basis voor ons handelen

Wij vinden het belangrijk dat complexe veranderprocessen, schoolontwikkeling en aanpassingen in het onderwijs voor onze leerlingen gebaseerd zijn op gedegen onderzoek. VO Haaglanden streeft naar een structurele plaats van onderzoek rond het primaire proces. In 2023 zijn de samenwerkingen van individuele scholen met onderzoeksinstellingen uitgebreid. Zo is een Erasmus+ aanvraag van het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College met onderzoeksinstellingen rond 'equity in gifted education' gehonoreerd. De school heeft al langer een eigen Academische Werkplaats. Ook de Johan de Witt Scholengroep werkt intensief samen met externe onderzoeksgroepen. Verschillende scholen participeren in 'De Transformatieve School', onderdeel van het brede landelijke programma 'Ontwikkelkracht'. Daarin wordt een stevige verankering van het 'evidence informed' werken nagestreefd.

Toenemende zorg voor schoolveiligheid

In 2023 is in Den Haag een samenwerkingsovereenkomst rond schoolveiligheid getekend. Hierin hebben scholen, politie, gemeente en het Openbaar Ministerie afspraken gemaakt over de samenwerking, de rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van schoolveiligheid.

Voor een groot deel van de incidenten in en rond de scholen boden de al bestaande afspraken voldoende houvast. De laatste jaren zijn de scholen echter in toenemende mate geconfronteerd met toenemende jeugdcriminaliteit, die de wijk en zelfs

de stad ontstijgen. Daarbij gaat het met name om geweldsincidenten tussen gewelddadige, rivaliserende jeugdgroepen, die elkaar in de eigen stad en daarbuiten opzoeken. De jongeren uit deze jeugdgroepen ontmoeten elkaar niet alleen op straat, maar ook in de scholen. Daarom vormen deze groepen een bedreiging voor de schoolveiligheid.

Om ook in deze situaties de verantwoordelijkheid te nemen voor de veiligheid van leerlingen en personeel zijn aanvullende afspraken gemaakt:

- signalen op de juiste manier adresseren;
- tijdig op de hoogte zijn van zorgelijke signalen van buiten de school;
- meer kennis krijgen van fenomenen en trends in jeugdcriminaliteit;
- weten hoe te handelen als zich een probleem op een school voordoet.

Tijdens de grote bijeenkomst ‘zorg, veiligheid en scholen’ in de zomer van 2023 met alle betrokken partijen bleek hoe actueel en relevant het thema schoolveiligheid is. Het netwerk ‘veilige scholen’ is gestart met een eerste kring van (risico)scholen. De uitwisseling van kennis en informatie, versterking van de samenwerking en ‘korte lijnen’ tussen alle betrokkenen heeft zijn waarde al direct in de praktijk en casuïstiek bewezen. In 2024 bekijken we hoe de aanpak is door te trekken naar alle vo-scholen én naar het po in Den Haag.

Stappen naar steeds inclusiever onderwijs

In 2012 is de Wet Passend Onderwijs in werking getreden. Hierin is de zorgplicht van besturen voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte opgenomen. In de Haagse regio is een grootschalige

samenwerking ontstaan om de zorgplicht gezamenlijk in te vullen. Ook VO Haaglanden maakt sinds de oprichting in 2013 deel uit van de Stichting Regionaal Samenwerkingsverband Passend Voortgezet Onderwijs, ofwel SWV Zuid-Holland West (SWVZHW). De zorgplicht van VO Haaglanden voor passend onderwijs is zo bij een professionele organisatie belegd en in goede handen.

Trajecten op maat

Het Samenwerkingsverband werkt vanuit een aantal uitgangspunten die ook VO Haaglanden onderschrijft: streven naar een ontwikkelingsgericht, passend en ononderbroken onderwijstraject voor alle leerlingen. Doel is dat zij uit kunnen groeien tot een volwaardig lid van de maatschappij. Hierbij staan de mogelijkheden en talenten van de leerlingen centraal. De geboden ondersteuning voorziet in individuele, gespecialiseerde trajecten op maat. Thuiszitten beperken we zo tot een minimum. Waar mogelijk vindt de schoolloopbaan van de leerling plaats in het regulier onderwijs, waar nodig in het speciaal onderwijs.

Jaarplan passend onderwijs (JPO)

Al onze scholen hebben in 2023 een jaarplan passend onderwijs (JPO) opgesteld. Daarin staat hoe zij voorzien in de basis- en extra ondersteuning van hun leerlingen. Aan het eind van het schooljaar hebben de scholen en het Samenwerkingsverband gezamenlijk de jaarplannen geëvalueerd. Dit vond plaats samen met de schoolleider, de coördinator passend onderwijs van de school, het betrokken ondersteuningsteam en een beleidsadviseur van het Samenwerkingsverband. De gesprekken waren voor twee of drie scholen tegelijk gepland.

Zo is voorkomen dat scholen niet alleen aan het Samenwerkingsverband, maar ook aan elkaar verantwoording aflegden. Tegelijkertijd konden de scholen van elkaar leren.

De minister van OCW heeft in 2023 een ‘Werkagenda Route naar inclusief onderwijs 2035’ vastgesteld. Inclusief onderwijs gaat nog een stap verder dan passend onderwijs. Leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften moeten vaker samen dichtbij huis naar school kunnen gaan. Binnen het Samenwerkingsverband, maar ook binnen VO Haaglanden is met tal van belanghebbenden gesproken hoe het onderwijs de komende jaren steeds inclusiever kan worden. Daar waar docenten zich al overbelast voelen en het speciaal onderwijs (VSO) niet krimpt, blijkt dit een grote opgave. In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor enkele kleinschalige en structurele initiatieven. Daarin krijgt de samenwerking tussen onze scholen en het VSO de komende jaren vorm.

De scholen van VO Haaglanden ontvingen van het SWVZHW in 2023 een bedrag van € 3.063.567 voor het bieden van basiszorg en extra zorg in het kader van passend onderwijs.

Focus op techniekonderwijs

De regio Haaglanden heeft te maken met kwalitatieve en kwantitatieve uitdagingen in het technisch vmbo. De kwalitatieve uitdagingen betreffen met name onderwijsinnovatie, de aansluiting van het technisch vmbo op het technisch mbo en de professionalisering van techniekdocenten. Ook het aanbod van up-to-date techniekfaciliteiten, loopbaanoriëntatie en -begeleiding heeft hoge prioriteit. Kwantitatief

liggen er uitdagingen op het vlak van de leerlingen-uitstroom van het technisch mbo naar de technische arbeidsmarkt. Ook het tekort aan zowel bevoegde techniekdocenten als techniekdocenten met up-to-date vakkennis en vaardigheden vormt een uitdaging.

Samenwerkingsverband Sterk Techniekonderwijs Haaglanden

In het kader van de subsidieregeling ‘Sterk Techniekonderwijs 2020-2023’ werken 31 vmbo-scholen, twee mbo-instellingen en een groot aantal bedrijven in de Haagse regio nauw samen aan bovengenoemde uitdagingen. Dat doen ze binnen het samenwerkingsverband Sterk Techniekonderwijs Haaglanden (STOHA). Inmiddels is een duurzame samenwerking tussen het onderwijs en het regionale bedrijfsleven tot stand gekomen. Dit is essentieel om de gewenste doelen te realiseren. De belangrijkste doelen voor de regio zijn:

- het vergroten van de instroom in de technische vmbo-profielen;
- het bevorderen van de doorstroom van het technische vmbo naar het technische mbo;
- het bevorderen van de doorstroom van het technische mbo naar de technische arbeidsmarkt.

Het samenwerkingsverband STOHA heeft daartoe vijf programmalijnen opgezet:

1. Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven

Het intensiveren en professionaliseren van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

2. Instroom en professionalisering van techniekdocenten

Deze programmalijn is onder andere gericht op meer bevoegde technische vmbo-docenten en

op het actualiseren van de technische vakkennis en vaardigheden van de bestaande docenten. Daarnaast richt deze programmalijn zich op het werven van nieuwe docenten voor het geven van techniekonderwijs.

3. Verbetering techniekfaciliteiten

De focus ligt hier op het investeren in up-to-date techniekfaciliteiten en technische hotspots.

4. Innovatie van het onderwijs en doorlopende leerlijnen

Deze programmalijn richt zich enerzijds op het innoveren van het technisch onderwijs op de vmbo-scholen, anderzijds op het versterken van de aansluiting tussen het vmbo en het mbo. Dit betreft onderwijsinhoud, onderwijsvormen en arbeidsmarktvraag.

5. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en promotie

Deze programmalijn is gericht op het creëren van een modern beeld van techniekberoepen bij leerlingen en hun sociale omgeving en op het vergroten van de doelmatigheid van de LOB-activiteiten, zoals het integreren van LOB-activiteiten in onderwijsproducten en -programma's. Daarnaast worden de effecten van LOB beter meetbaar gemaakt.

Deelname aan het STOHA-programma

Zes scholen van VO Haaglanden participeren in het brede STOHA-programma:

- Het Maris College participeert met name in programmalijn 1, 3 en 4.
- Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College participeert met name in programmalijn 2, 3 en 4.
- De Johan de Witt Scholengroep participeert met name in programmalijn 3 en 4.

- Lyceum Ypenburg participeert met name in programmalijn 1, 2, 4 en 5.
- Het Segbroek College participeert in alle programmalijnen.
- Het Haags Montessori Lyceum participeert met name in programmalijn 1, 3 en 4.

De eerste drie scholen hebben aparte afdelingen voor het technisch vmbo. De laatste drie scholen richten zich met name op het aanbieden en ontwikkelen van onderwijsprogramma's voor het technologisch profiel binnen de theoretische leerweg van het vmbo.

Activiteiten in 2023

De scholen van VO Haaglanden voerden de volgende activiteiten uit binnen het STOHA-programma:

- Het Maris College beschikt over de externe technische hotspot ‘Maris aan Zee’, een ruimte waar leerlingen experimenteren met allerlei vormen van techniek. Zij koppelde bedrijven aan de hotspot en investeerde in de ontwikkeling van onderwijsprogramma's. Ook participeerde het Maris College in de innovatiegroep ‘Hotspots: beheer en organisatie’.
- Het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College richtte twee technologielokalen in volgens het praktijkgerichte programma Learninglabs. Sinds september 2023 participeert de school in de innovatiegroep ‘Didactiek in de digitale techniek’.
- Het Segbroek College investeerde in de technologielokalen. Ook ontwikkelde het Segbroek College samen met de Veiligheidsregio Haaglanden het onderwijsproject Veiligheid en Drones. Daarnaast is zij actief in verschillende innovatiegroepen, zoals ‘Drones en Veiligheid’.

- Het Haags Montessori Lyceum investeerde in techniekfaciliteiten en een technologieruimte (gekoppeld aan kunst). Ook startte de school een samenwerking met het mbo voor het inrichten van een onderwijsprogramma (doorlopende leerroute). En sinds september 2023 is ook zij actief in de innovatiegroep ‘Drones en Veiligheid’.
- Lyceum Ypenburg investeerde met name in de ontwikkeling en uitvoering van een technologieprogramma voor de onder- en bovenbouw van het mavo. Voor het uitvoeren ervan is een (kleine) technologieruimte gemaakt. De school participeert in de innovatiegroepen ‘Slimme comfortwoning’ en ‘Didactiek van de digitale techniek’.
- De Johan de Witt Scholengroep zette met name in op het ondersteunen van personeel voor de technische vakken en het investeren in techniekfaciliteiten. De school participeert in diverse groepen, zoals in de innovatiegroep ‘Duurzame Mobiliteit’.

ICT steeds belangrijker in het onderwijs

In de corona-jaren maakten onze scholen een versnelde digitale transitie door. De komende periode bezien we welke digitale instrumenten meerwaarde bieden voor het verhogen van de effectiviteit en kwaliteit van ons primair proces: het onderwijs. Digitaal onderwijs kan een goede aanvulling zijn op fysiek onderwijs. Daarbij spelen talrijke vragen. Bijvoorbeeld hoe kan je digitaal formatief en summatief toetsen? Welke rol kan VR spelen in het techniekonderwijs? Welke didactiek gebruik je online? Hoe staat het met privacy en veiligheid? Door in 2023 met verschillende toepassingen te gaan of blijven werken, hebben we inmiddels

eerste of juist verdiepende ervaringen rond deze vraagstukken opgedaan.

Eind 2023 ontstond een belangrijke versnelling door de introductie van ChatGPT en andere toepassingen van AI. Verschillende scholen namen het initiatief om zich in de kansen en risico's ervan te verdiepen. Op VO Haaglanden-niveau verkennen we vanaf 2024 samen met andere besturen, universiteiten en de sectororganisaties om veilig in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen.

In 2024 ontwikkelen wij een gezamenlijke, gedragen ICT-visie voor VO Haaglanden. De uitwerking daarvan vindt per school plaats, zodat de versie een logisch onderdeel vormt van het geboden onderwijs. Ook gaan we vanuit deze visie binnen VO Haaglanden intensiever samenwerken op het gebied van ICT en technologische vernieuwing.

Voortijdig schoolverlaten

Om beter grip te krijgen op het voortijdig schoolverlaten (vsv) brengen onze scholen jaarlijks hun vsv'ers in kaart. Ze delen hen in verschillende categorieën in. Op basis hiervan kan de school gerichte acties ondernemen, op zowel korte als lange termijn.

Bij sommige categorieën blijkt dat goed mogelijk, zoals bij de groep leerlingen die uit beeld raken bij de overstap naar het mbo, een andere vo-school of naar particulier onderwijs. Bij andere categorieën zijn gerichte acties lastig te realiseren, bijvoorbeeld als er sprake is van multi-probleemsituaties rond leerlingen waarbij verschillende instanties betrokken zijn. Door deze nauwelijks te beïnvloeden omstandigheden

is met name de prestatienorm van 0,5% vsv'ers in de bovenbouw van het havo/vwo moeilijk te halen. Daarnaast zien we in de bovenbouw van het vmbo en het havo/vwo ook vsv'ers die afkomstig zijn uit de Internationale Schakelklas, overigens met een geheel eigen problematiek.

Vroegtijdig schoolverlater van alle scholen van VO Haaglanden

Alle scholen VOH 2021-2022	aantal VSV'ers	% VSV	prestatie-norm
Totaal	120	0,88%	
Onderbouw	24	0,35%	0,50%
VMBO bovenbouw	54	2,21%	2,00%
H/V bovenbouw	42	0,99%	0,50%

Bron: Dashboard voortijdig schoolverlaten (vsv) van DUO (<https://informatieproducten.duo.rijkscloud.nl/public/dashboardvsvopen/>)



ONZE KWALITEITSZORG

Het college van bestuur van VO Haaglanden is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van onze scholen. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we de bestuurlijke kwaliteitszorg vormgeven en inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Ook zijn de ontwikkelingen op het gebied van toetsing en examinering en de resultaten van de bezoeken van de Onderwijsinspectie in 2023 weergegeven.

KWALITEITSZORG IN ONTWIKKELING

In 2021 heeft het bestuur het 'Bestuurlijk kader Kwaliteitsbeleid' vastgesteld. Dat beschrijft hoe het bestuur zicht houdt op de kwaliteit van de scholen. En ook hoe het bestuur kwaliteitsverbetering stimuleert op het gebied van onderwijs, het strategisch HRM-beleid en het financiële beleid. Binnen VO Haaglanden is de autonomie van de scholen van oudsher een groot goed. In 2023 is de besturingsfilosofie in overleg met de rectoren en directeuren verder ontwikkeld. Daarin past een duidelijke visie op de inrichting van de (bestuurlijke) kwaliteitszorg. Ook de Onderwijsinspectie heeft hiervoor verscherpte aandacht. In 2023 heeft het bestuur met de rectoren en directeuren de leidende principes voor de kwaliteitszorg vastgesteld. Deze principes gaan vooral over de manier waarop de dialoog met de scholen ingevuld wordt. Begin 2024 wordt het nieuwe kwaliteitssysteem vastgesteld en geïmplementeerd.

Kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem krijgt in de nieuwe vorm een meer structureel en cyclisch karakter. Periodieke gesprekken vinden plaats tussen het college

van bestuur en de schoolleiders. Uitgangspunt voor alle gesprekken is de dialoog: het elkaar vanuit openheid, gelijkwaardigheid en interesse bevragen. In de gesprekken bespreken we doelen en evalueren resultaten. Ook overleggen we over ontwikkelpunten, maken afspraken over facilitering en benoemen interventies. Daarnaast vergeten we niet om successen te vieren. Aan het nieuwe kwaliteitssysteem koppelen we een kwaliteitskalender. Daarin nemen we alle activiteiten rond kwaliteitszorg in de jaarcyclus zijn op.

Kwaliteitscultuur

Om de betrokkenheid van schoolleiders en experts van de scholen te vergroten, is in 2023 (ook) voor het domein van de kwaliteitszorg in het onderwijs een adviesgroep ingesteld. De adviesgroep brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan het R&D over het voorgestelde beleid van het bestuur en de beleidsadviseurs. Na het advies van het R&D neemt het college van bestuur vervolgens een besluit.

Met de instelling van netwerkgroepen vergroten we eveneens de betrokkenheid van de medewerkers van de scholen. De netwerkgroep onderwijskwaliteit is in 2023 gestart en komt een aantal keren per jaar bijeen. Het doel kennis te delen, van elkaar te leren en uitdagende, complexe problemen met elkaar te bespreken. De contacten die hieruit ontstaan, versterken de onderlinge band tussen de verschillende scholen. Schooldeskundigen ontmoeten elkaar dan ook steeds meer buiten de georganiseerde bijeenkomsten. Dit draagt tevens bij aan de kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitscultuur binnen onze stichting.

Collegiale visitatie

Een ander initiatief binnen onze stichting is al in 2022 voorbereid: de opzet van een cyclus van collegiale visitaties. In 2023 vonden drie visitaties plaats. In een cyclus van vier jaar wordt iedere school eenmaal bezocht door een team van medewerkers van alle scholen. Deze medewerkers hebben hiervoor een training gevolgd. De school bereidt het bezoek voor met een zelfscan en formuleert een leervraag. Op de dag van de visitatie worden lessen bezocht en gesprekken met leerlingen, personeel en schoolleiding gevoerd. Aan het eind van de dag geeft het visitatieteam een terugkoppeling aan de school. Daarbij ligt de focus op de leervraag. De visitaties blijken succesvol. De deelnemende scholen zijn onverdeeld enthousiast over de opbrengst van de visitaties.

TOETSING EN EXAMINERING

Voor de centrale examens in 2023 zijn geen maatregelen getroffen om de gevolgen van corona voor examenkandidaten te beperken. Dit betekent echter niet dat wij voor onze examenleerlingen alle achterstanden door corona volledig hebben weggewerkt. Dit is terug te zien in de examencijfers en slagingspercentages. Vooral bij de scholen met een zeer diverse leerlingenpopulatie zijn minder leerlingen geslaagd dan in voorgaande jaren. Het gemiddelde examencijfer ligt op de meeste scholen wel hoger dan in de corona-jaren. Dit komt door het vervallen van de 'duimregeling', waarmee leerlingen in 2022 nog een vak mochten 'wegstrepn'. Een deel van de leerlingen haalde met deze regeling weliswaar het diploma, maar het (vaak lage) cijfer voor het 'weggestreepte'

vak telde in 2022 wel mee voor de bepaling van het (daardoor lagere) gemiddelde examencijfer.

PTA's

Elke school werkt volgens een eigen visie op toetsing en schoolexaminering, passend bij de context van de school. Deze visie is in 2023 op een aantal scholen doorontwikkeld. Scholen vertalen deze visie vervolgens in een toetsbeleid. Dit krijgt op steeds meer scholen vorm. De visie op toetsing is terug te vinden in het PTA (programma van toetsing en afsluiting voor de examencohorten) en het examenreglement van de school. PTA en examenreglement worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld op basis van behaalde resultaten of bij invoering van nieuwe wet- en regelgeving.

Zo is in 2023 bij het opstellen van de PTA's extra aandacht besteed aan het per toets vermelden of de examenstof onderdeel is van de verplichte schoolexamenstof, centraal examenstof of de schooleigen examenstof. Daarnaast hebben scholen het afsluitend karakter van de schoolexamens geagendeerd. Daarbij spreken scholen bijvoorbeeld ook over het aanpassen van de periode waarin schoolexamens afgenomen kunnen worden.

Examencommissies

Elke school heeft een examencommissie ingericht, die meerdere keren per jaar bijeen komt. De commissies hebben aandacht voor professionalisering van de examenorganisatie, de kwaliteit van de toetsing, het cyclisch werken en de evaluatie van toetsbeleid. Zo ook voor kennisdeling en samenwerking van de commissie. In hun jaarverslag 2022-2023 rapporteren zij over de uitgevoerde

werkzaamheden en hebben adviezen en/of doelen voor het nieuwe schooljaar geformuleerd.

Meerdere examencommissies hebben trainingen gevolgd bij Cito of PLEXS, gericht op onder andere de rol van de examencommissie en de kwaliteit van toetsing. Andere voorbeelden van professionalisering zijn het VMBO examenfestival en een training voor het afnemen van de proeve van bekwaamheid bij leerlingen in het praktijkonderwijs (Entree-opleiding).

Eind 2023 zijn de eerste stappen gezet om het eerder ingestelde netwerk Examensecretarissen binnen VO Haaglanden opnieuw op te starten. Intentie van dit netwerk is om bij examenvraagstukken met elkaar te kunnen sparren, ervaringen uit te wisselen en zo de kwaliteit van de examinering te verhogen.

TOEZICHT EN ONDERWIJSRESULTATEN

In 2023 heeft de Inspectie van het Onderwijs een aantal scholen bezocht. Zo ook alle locaties van de Johan de Witt scholengroep in het kader van het predicaat 'Excellente scholen'. Dat resulteerde in de waardering 'goed' voor alle opleidingen. Een prachtig en verdiend resultaat.

Het Haags Montessori Lyceum, de Johan de Witt Scholengroep, locatie Hooftskade en Rijswijks Lyceum zijn in het voorjaar van 2023 bezocht voor het themaonderzoek naar de kwaliteit van extra ondersteuning in het funderend onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs was op al deze scholen zeer positief over vormgeving van de extra ondersteuning.

Maris College Statenkwartier is in 2023 tweemaal bezocht. In het voorjaar de afdeling vmbo-b in het kader van themaonderzoek Schoolexaminering, kwaliteit van afname. En in het najaar vond hier een steekproefkwaliteitsonderzoek (SKO) plaats bij de afdelingen vmbo-k en (g)t. Als onderdeel van het themaonderzoek is de standaard Afsluiting (OP6) met een voldoende beoordeeld: de afsluiting verloopt zorgvuldig en de kwaliteitsbewaking van het verloop van de afsluiting is op orde. Aan de herstelopdrachten bij dit onderzoek is voor 1 oktober 2023 voldaan.

Ook bij het SKO was het eindoordeel van de Inspectie van het Onderwijs voldoende. De standaarden Resultaten, Zicht op ontwikkeling en begeleiding, Pedagogisch-didactisch handelen, Veiligheid en Uitvoering en Kwaliteitscultuur zijn als voldoende beoordeeld. De standaarden Visie, Ambitie en Doelen en Evaluatie, Verantwoording en Dialoog beoordeelde de Inspectie van het Onderwijs nog als onvoldoende. De herstelopdrachten die de inspectie ons in het kader van dit onderzoek gaf, moeten eind 2024 zijn uitgevoerd en verantwoord.

Het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs over de onderwijsresultaten was voor alle scholen in 2023 voldoende. Wel zien we dat een aantal scholen te maken heeft met teruglopende resultaten op een enkele indicator of schoolsoort. De resultaten zijn door de scholen geanalyseerd en besproken met het college van bestuur. Waar resultaten zich onvoldoende ontwikkelen of onder druk staan nemen we proactief maatregelen. Bijvoorbeeld met gerichte verbeterprogramma's, professionalisering, coaching en begeleiding.

KLACHTEN IN 2023

De klachtenregeling van de Stichting VO Haaglanden is breder dan de wet voorschrijft. Naast ouders en leerlingen kan iedereen die deel uitmaakt van onze scholen, een klacht indienen. Deze klachten kunnen gaan over gedragingen en beslissingen van het bevoegd gezag of het personeel, of over acties die het bevoegd gezag of het personeel hebben nagelaten. Als het gaat om klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school, handelen we deze bijna altijd op een passende wijze af in onderling overleg met ouders, leerlingen, personeel en schoolleiding. Ook kunnen ouders, leerlingen en personeel gebruikmaken van de bovenschoolse vertrouwenspersoon van VO Haaglanden.

Toename klachten

In 2023 zijn in totaal 32 klachten en bezwaren door ouders/verzorgers ingediend bij het bestuur van VO Haaglanden. Dat zijn 12 klachten meer dan in 2022.

Het betrof:

- 6 bezwaren tegen de schorsing van een leerling of tegen het voornemen om een leerling van school te verwijderen;
- 23 klachten over de organisatie van het onderwijs;
- 3 bezwaren/klachten over de examens.

Van deze klachten zijn er 12 afgehandeld in overleg met de ouders en de school. De overige 20 klachten/bezwaren zijn behandeld door het college van bestuur.

Van deze 32 klachten/bezwaren zijn:

- 11 klachten/bezwaren ongegrond verklaard;
- 18 klachten/bezwaren afgehandeld na bemiddeling door school of het bestuur;
- 1 klacht ingetrokken door de ouders/verzorgers;
- 1 klacht aangehouden in afwachting van verdere ontwikkelingen;
- 1 klacht is ingediend bij de Bestuursrechter, die het bestuur in het gelijk heeft gesteld;
- 1 klacht ingediend bij de landelijke klachtencommissie, die de klacht ongegrond heeft verklaard.

Bij elke klacht wordt beoordeeld of deze aanleiding geeft om werkwijzen en procedures aan te passen. In veel gevallen blijken het gebrek aan duidelijkheid en tijdigheid de belangrijkste aanleiding voor een klacht te zijn. Leerlingen en ouders zijn veelal bereid om in een constructief gesprek met de schoolleiding een passende oplossing te vinden. Daarbij staat voor beide partijen het belang van de leerling altijd voorop.

SCHORSINGEN EN VERWIJDERINGEN

Helaas ontkomen we er binnen VO Haaglanden niet aan om af en toe een leerling te schorsen of van school te verwijderen. Bij schorsingen van meer dan één dag wordt melding gedaan bij het bestuur en de Onderwijsinspectie. Het overzicht hieronder geeft de gemelde schorsingen en verwijderingen in de afgelopen schooljaren weer.

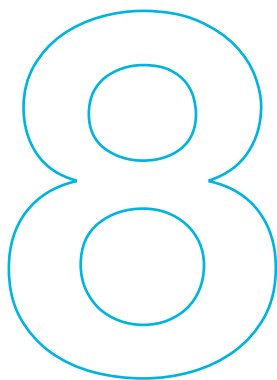
Ontwikkeling schorsingen en verwijderingen VOH

Schooljaar	Schorsingen	Verwijderingen
2018-2019	58	5
2019-2020	69	5
2020-2021	26	6
2021-2022	85	6
2022-2023	91	15
2023 (augustus-december)	107	16

Meer schorsingen en verwijderingen na corona

In de afgelopen jaren was een gestage toename van het aantal schorsingen zichtbaar, waarbij schommelingen te verklaren waren door corona. Bij de start van schooljaar 2023-2024 is er sprake van een explosieve stijging van zowel schorsingen als verwijderingen. In de eerste vier maanden van het schooljaar zijn er meer leerlingen geschorst of verwijderd dan in het gehele voorliggende schooljaar. Redenen van de verwijderingen zijn veelal gerelateerd aan de schoolveiligheid. Het gebruik van geweld en het dragen van steekwapens in de school zijn regelmatig redenen om een leerling te schorsen of te verwijderen. Diverse preventieve maatregelen worden genomen door zowel de scholen als de samenwerking rond schoolveiligheid tussen scholen, politie, gemeente en het OM.





ONZE MEDEWERKERS

Onze medewerkers zijn cruciaal voor goed onderwijs. Docenten, schoolleiders en ondersteunend personeel leveren allen een, directe of indirecte, bijdrage aan het leerproces van de leerlingen. In onze maatschappij tuimelen de ontwikkelingen over elkaar heen en nemen de personeelstekorten in het onderwijs steeds verder toe. Daarom is aandacht voor strategisch human resources (HR)-beleid een van onze belangrijkste speerpunten. Voor de toekomst van onze leerlingen en onze maatschappij zijn de beste mensen nodig.

STRATEGISCH HR-BELEID

Ons strategisch Human Resources (HR)-beleid is gericht op het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Tevens anticiperen wij daarbij op de ontwikkelingen in onze omgeving, zoals demografie, digitalisering en overheidsbeleid. Het startpunt wordt gevormd door de koers, de kernwaarden en de gewenste opbrengsten. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat het realiseren van goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van leraren. Goed onderwijs is afhankelijk van de vakinhoudelijke kennis en pedagogisch-didactische bekwaamheden van de docenten. Daarbij is de ruimte die medewerkers krijgen en voelen belangrijk. Zo kunnen zij zich als professional blijven ontwikkelen, kennis delen, reflecteren en innovaties omarmen. Professionele ontwikkeling - het bijhouden van die kennis en bekwaamheden - zien wij als een voorwaarde om

goed onderwijs up-to-date te houden. Daarom heeft VO Haaglanden onder andere in 2021 de Haagse OnderwijsAcademie (HOA), in samenwerking met de Spinoza Scholengroep, opgericht. De HOA biedt een ruim professionaliseringsaanbod aan alle medewerkers, afgestemd op de behoefte van de scholen.

Versterken onderlinge samenwerking

Voor VO Haaglanden geldt dat bij de ontwikkeling van het strategisch HR-beleid zowel het perspectief van de school als dat van VO Haaglanden als geheel van belang is. 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. In 2023 zijn verdere stappen gezet om een samenhangend beleidsinstrumentarium te ontwikkelen. Hiervoor hebben we een kwartiermaker aangesteld. Strategisch HR-beleid is nooit 'af', het is continu in ontwikkeling.

VO Haaglanden blijft maximaal invulling geven aan 'goed werkgeverschap'. Een van de strategische ambities is het 'vinden, binden en boeien' van medewerkers: hoe worden, zijn en blijven wij een aantrekkelijke werkgever voor de toekomstige en de huidige medewerkers?

In dit hoofdstuk lichten we toe hoe VO Haaglanden invulling geeft aan deze ambitie.

OPLOPEND PERSONEELSTEKORT

et personeelstekort in het onderwijs is een steeds nijpender probleem. En de verwachting is dat het personeelstekort de komende jaren verder oploopt. Het tekort zich overal in Nederland voor, maar uit nieuwe metingen van Centerdata blijkt echter dat de tekorten in de vijf grote steden beduidend hoger liggen dan het landelijke beeld. De tekorten in het Haagse voortgezet onderwijs zijn in 2023 bijna verdubbeld ten opzichte van 2022 (van 5,5%, naar 10,1%, 155fte).

In Den Haag en Rijswijk zijn de tekorten het grootst in de meest kwetsbare wijken en hun scholen. In de Haagse wijk Centrum bedraagt het tekort bijvoorbeeld 25,2%. De tekorten in het vmbo, binnen het tweedegraads domein en bij bepaalde vakken, zijn bovendien groter.

Lerarentekort voortgezet onderwijs Den Haag (praktijkonderwijs, vmbo/havo/vwo)

	Werkgelegenheid	Totaal tekort	Percentage van werkgelegenheid
Totaal	1.535	155	10,1%
Internationale schakelklassen	26	2	5,8%
Praktijkonderwijs	115	6	4,9%
vmbo/havo/vwo	1.395	148	10,6%
- eerstegraads	568	41	7,3%
- tweedegraads	827	107	13%

Bron: Centerdata (2023)⁴

De grootste tekorten zagen wij in 2023 (in aflopende volgorde) bij Techniek, Informatica, Nederlands, de beroepsgerichte vakken vmbo, NASK, Duits, Wiskunde en Maatschappijleer.

Een deel van de tekorten op onze scholen is 'verborgen'. Dit zijn tekorten (bij reguliere posities

of vervangingen) waarvoor uit nood een (tijdelijke) alternatieve oplossing is gevonden. Vaak zijn de vacatures dan intern ingevuld. In de meeste gevallen gebeurde dat met een onbevoegde of benoembare docent. Dit is uiteraard in beginsel ongewenst en kan ook leiden tot druk op de onderwijskwaliteit.

Openstaande en verborgen lerarentekorten in het vmbo/havo/vwo in Den Haag

	Totaal tekort (fte)	Percentage van verborgen	Percentage van totaal	Percentage van werkgelegenheid
Totaal	148		100%	10,6%
- openstaand	43		29%	3,0%
- verborgen	106	100%	71%	7,6%
> intern opgevuld	45	42%	30%	3,2%
> extern opgevuld	31	29%	21%	2,2%
> klassen samengevoegd	30	28%	20%	2,2%

Bron: Centerdata (2023)

Tegengaan van het tekort

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. In de volgende paragrafen beschrijven we deze samenwerkingsprojecten.

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 vanaf 2007 subsidie van 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. Dat is nodig, want het lerarentekort op de Haagse vo-scholen blijft helaas een groeiend probleem. Scholen ervaren bij veel vakken (schrijnende) tekorten. Daarbij zien we ook steeds meer dat bijvoorbeeld vmbo-scholen hogere tekorten hebben dan havo/vwo-scholen.

Het terugbrengen van het kwantitatieve docenten-tekort in de Haagse regio is een aandachtspunt met hoge prioriteit. De Rode Loper bewaakt tevens het werven van kwalitatieve kandidaten. Zij richt zich in haar programmering op verschillende doelgroepen: jongeren, mogelijke zij-instromers, statushouders, schoolleiders, onderwijsassistenten en docenten

in de Haagse regio. De Rode Loper zoekt ook naar nieuwe groepen die - met hulp - begeleid kunnen worden naar het docentschap in de Haagse regio.

In 2023 ondernam De Rode Loper volgende wervingsactiviteiten:

- Programma 'Leraar van Buiten': een intensief en zeer uitgebreid aanbod voor mensen die buiten het onderwijs werken. In het schooljaar 2023-2024 zijn 14 personen via dit traject op een school in Haaglanden gestart.
- Programma Haagse onderwijsassistenten in het VO: 15 onderwijsassistenten zijn in 2023 gestart om zich verder te ontwikkelen richting een loopbaan in het voortgezet onderwijs.
- Programma 'Wereldburgers voor de klas': in 2023 is gestart met de intensieve begeleiding van 10 statushouders, met onderwijservaring in het land van herkomst, voor een docentschap in één van de Haagse scholen.
- Bevoegdheidstraject Groepsleerkracht: onderzoek naar de mogelijkheden om pabo-leerkrachten versneld les te laten geven in het voortgezet onderwijs.
- Pilot Haagse bevoegdheidstrajecten: in 2023 volgden 10 zij-instromers en docenten een traject om (versneld) een tweede bevoegdheid te behalen.

De wervingsactiviteiten van De Rode Loper worden ondersteund met lerarenbeurzen. Als leraren studeren voor een (tweede) bevoegdheid, kunnen zij bij De Rode Loper een Haagse lerarenbeurs aanvragen voor maximaal drie jaar. Dit is mogelijk als zij niet in aanmerking komen voor een DUO-lerarenbeurs. Zij kunnen de beurs gebruiken 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 onbevoegd gegeven aantal lessen verder terug te dringen.

De Haagse lerarenbeurs richt zich op drie doelgroepen:

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

In 2023 hebben 37 docenten in de Haagse regio een beurs ontvangen. Nieuw in 2023 was de beurs voor onderwijsassistenten en pabo-bevoegden. Deze beurs is aan twee personen toegekend.

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
- Campagne in samenwerking met de scholen: 'Les is More!'
- De 'Haagse Banenmarkt' voor studenten van de Haagse opleidingsscholen

De verschillende promotieactiviteiten brachten de aantrekkelijkheid van het docentenvak in Den Haag onder de aandacht. Sommige activiteiten waren breed georiënteerd. Deze moesten grote groepen jongeren inspireren voor het docentenvak. Andere activiteiten waren gericht op specifieke doelgroepen of op bepaalde tekortvakken.

Docenten binden door ze samen op te leiden

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. Negen scholen van VO Haaglanden deden in 2023 mee aan deze opleidingsscholen. Praktijkschool De Einder sluit in 2024 aan bij een van de opleidingsscholen.

Binnen iedere opleidingsschool is sprake van veel vo-onderwijsvormen. Ook kent elke opleidingsschool een grote verscheidenheid aan scholen met diverse leerlingenpopulaties. Deze diversiteit is kenmerkend voor de stad Den Haag en de regio Haaglanden.

Als aanvulling op de expertise van de lerarenopleidingen dragen de deelnemende vo-scholen bij aan de opleiding van de 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 de opleiding een baan op een van de scholen in de regio Haaglanden.

Opleidingsschool Haaglanden

De Opleidingsschool Haaglanden (OSH) is in 2010 opgericht. Het is de eerste opleidingsschool in de regio Haaglanden. Het motto van de OSH is: opleiden in verscheidenheid in een grootstedelijk gebied.

Deelnemende vo-scholen	9 vo-scholen uit Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer
Deelnemende scholen van VO Haaglanden	Lyceum Ypenburg, Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College Maris College
Deelnemende lerarenopleidingen	Hogeschool Rotterdam Universiteit Leiden (ICLON) Technische Universiteit Delft (SEC)
Aantal studenten in schooljaar 2022-2023	Totaal: 170 Hbo: 87 Wo: 33 Docenten in opleiding: 50
Aantal studenten in schooljaar 2023-2024	Totaal: 186 Hbo: 86 Wo: 32 HALO (jaar 1): 18 Docenten in opleiding: 50

Opleidingsschool Netwerk Opleiden Docenten

Het Netwerk Opleiden Docenten (NOD) bestaat sinds 2016. Het NOD onderscheidt zich van de andere opleidingsscholen door een sterke focus op de noodzakelijke pedagogisch-didactische competenties van docenten in een grootstedelijke context.

Deelnemende vo-scholen	7 vo-scholen uit Den Haag en Leidschendam-Voorburg
Deelnemende scholen van VO Haaglanden	Haags Montessori Lyceum Johan de Witt Scholengroep
Deelnemende lerarenopleidingen	Hogeschool Rotterdam Hogeschool Utrecht Universiteit Leiden (ICLON) Technische Universiteit Delft (SEC)
Aantal studenten in schooljaar 2022-2023	Totaal: 135 Hbo: 73 Wo: 14 Docenten in opleiding: 48
Aantal studenten in schooljaar 2023-2024	Totaal: 157 Hbo: 74 Wo: 21 HALO (jaar 1): 10 Docenten in opleiding: 52

De Haagse Opleidingsschool

De Haagse Opleidingsschool (HOS) ging van start in het schooljaar 2018-2019. De HOS richt zich met name op pedagogische en didactische vernieuwing.

Deelnemende vo-scholen	9 vo-scholen uit Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Katwijk
Deelnemende scholen van VO Haaglanden	Segbroek College Dalton Den Haag
Deelnemende lerarenopleidingen	Hogeschool Rotterdam Universiteit Leiden (ICLON) Technische Universiteit Delft (SEC)
Aantal studenten in schooljaar 2022-2023	Totaal: 127 Hbo: 87 Wo: 32 Docenten in opleiding: 8
Aantal studenten in schooljaar 2023-2024	Totaal: 111 Hbo: 65 Wo: 15 HALO (jaar 1): 12 Docenten in opleiding: 19

Vierde Opleidingsschool

De Vierde Opleidingsschool (4OLS) startte in het schooljaar 2019-2020. 4OLS onderscheidt zich van de andere opleidingsscholen door een sterke focus op persoonlijke ontwikkeling en verbinding.

Deelnemende vo-scholen	8 vo-scholen uit Den Haag en Leidschendam-Voorburg
Deelnemende scholen van VO Haaglanden	Maerlant-Lyceum Gymnasium Haganum
Deelnemende lerarenopleidingen	Hogeschool Rotterdam Universiteit Leiden (ICLON) Technische Universiteit Delft (SEC)
Aantal studenten in schooljaar 2022-2023	Totaal: 95 Hbo: 59 Wo: 27 Docenten in opleiding: 9
Aantal studenten in schooljaar 2023-2024	Totaal: 85 Hbo: 45 Wo: 19 HALO (jaar 1): 13 Docenten in opleiding: 8

Sinds schooljaar 2023-2024 neemt de leraren-opleiding voor lichamelijke opvoeding (HALO) ook deel aan de vier opleidingsscholen. De instroom van het aantal studenten met een hbo- of wo-achtergrond daalde fors in schooljaar 2023-2024. Uiteraard draagt dit bij aan het toekomstige lerarentekort.

In 2023 zijn forse stappen gezet om de synergie tussen de vier opleidingsscholen te vergroten. De besluitvorming is nu vergaand belegd bij een stuurgroep met vertegenwoordigers vanuit de opleidingsscholen. Daarbij staat het behoud van het eigen profiel en karakter van de afzonderlijke scholen voorop. Daarnaast worden nu ook de activiteiten

gericht op inductie (Haags Inductieprogramma) aangestuurd vanuit de opleidingsscholen.

Docenten binden en behouden met het Haags Inductieprogramma

Startende docenten verdienen de eerste jaren extra begeleiding. Dat is van belang om te voorkomen dat zij snel uitstromen door bijvoorbeeld onervarenheid, teleurstelling of gevoelde werkdruk. Om deze begeleiding goed vorm te geven, hebben de Haagse vo-scholen besloten om samen een inductieprogramma aan te bieden aan alle startende docenten. Dit doen zij met subsidie van de gemeente Den Haag. Het gezamenlijke inductieprogramma is aanvullend op de begeleiding op de scholen zelf. Dat laatste is meer gericht op schoolspecifieke omstandigheden en eisen.

Het Haags Inductieprogramma (HIP) is bedoeld voor twee groepen starters:

- Startende docenten afkomstig uit onze opleidingsscholen (doorlopende leerlijn)
- Startende docenten via een zij-instroomtraject (starterstrajecten)

Het aanbod van het HIP richtte zich in 2023 op zowel de professionalisering van startende docenten (van startbekwaam tot vakbekwaam) als het begeleiden 'on the site' van starters door gekwalificeerde coaches. In 2023 waren er 304 inschrijvingen voor activiteiten van 195 deelnemers. Dat zijn 51 deelnemers meer dan in 2022, een stijging van 35%. In 2023 zijn er 27 begeleidingstrajecten gestart. Daarbij was er speciale aandacht voor langstuderende docenten en portfoliobegeleiding voor zij-instromers. Twee deelnemers hebben

inmiddels een diploma behaald en twee konden starten met een verkort zij-instroomtraject.

De coachpool breidde uit van drie naar tien coaches. Daardoor is een goede match geborgd qua vraag en aanbod. De coaches komen uit drie van de vier opleidingsscholen, te weten OSH (2), NOD (2) en HOS (3). Ook is er nog een coach voor de praktijkscholen naast twee overkoepelende coaches.

Voorloper onderwijsregio

Voor de aanpak van het lerarentekort heeft de minister van OCW besloten om de komende jaren toe te werken naar samenwerking binnen onderwijsregio's. Uitgangspunt is dat brede regionale samenwerking rond het opheffen/verminderen van het lerarentekort bijdraagt aan het terugdringen van de grote problematiek. Als bestuurlijke onderwijspartners po, vo, mbo in Den Haag e.o. en de Alliantie van Lerarenopleidingen in Zuid-Holland hebben wij ons kandidaat gesteld om de contouren van het gedachtegoed uit te werken. OCW heeft vervolgens onze regio (naast 27 andere regio's) eind 2023 de status van 'voorloper onderwijsregio' toegekend, met bijbehorende subsidie voor 2024.

De hierboven genoemde activiteiten van de opleidingsscholen, De Rode Loper en het Haags Inductieprogramma krijgen naar verwachting na de voorlopersfase en bijbehorende evaluatie een plaats binnen de programmatische aanpak van de onderwijsregio Haaglanden.

Docenten boeien door strategisch hrm-beleid

VO Haaglanden wil niet alleen van betekenis zijn voor alle leerlingen, maar vanzelfsprekend

ook voor alle medewerkers. Dat staat in ons Strategisch beleidsplan 2021-2025 met de titel ‘Betekenisvol in ontwikkeling’. 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 én welke ondersteuning daarvoor nodig is.

VO Haaglanden staat dan ook voor talentontwikkeling en goed werkgeverschap. Daarbij passen aandacht voor een veilige en prettige leer- en werkomgeving, goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en vooral ook optimale condities voor verdere groei en ontwikkeling. Het strategisch hrm-beleid geeft VO Haaglanden zowel vorm op school- als op bovenschools niveau.

Invulling van het strategisch hrm-beleid

In 2023 is ons strategisch hrm-beleid verder uitgewerkt. Daarbij ging het om onderwerpen als leiderschap en ontwikkeling, strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, en de organisatie van de benodigde hrm-expertise. Een kwartiermaker SHRM is aangetrokken om de doorontwikkeling van de hrm-visie vorm te geven. De scholen hebben zich gebogen over de richting, werkwijze en invulling hiervan.

De dialoog over de hrm-strategie van VO Haaglanden wordt steeds meer vanuit een gezamenlijk kader gevoerd, binnen de scholen en tussen de scholen.

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. Dit is een instituut waar alle medewerkers betekenisvol leren met en van elkaar. 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 de scholen en de 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.

Programma 2023

De focus lag in 2023 op het versterken van de afzonderlijke activiteiten van het Academieprogramma. Zo waren er meer verdiepingsmodules, is onderlinge samenhang in leerlijnen uitgewerkt en werd er meer verbinding gezocht met HR. Dit leidde tot verdiepingsmodules voor passend onderwijs, een mentorenleerlijn en structurele contacten met HR. Tevens zijn toonaangevende namen als Danielle Braun, Marcel van Herpen en Dominique Sluismans naar de Haagse regio gehaald. Met deze doorontwikkeling groeide ook het aantal deelnemers.

Deelnemers aan de Haagse OnderwijsAcademie

	Aantal
Deelnemers eerste Academiejaar 2021-2022	229
Deelnemers tweede Academiejaar 2022-2023	350
Deelnemers derde Academiejaar tot januari 2024	509

Het aantal deelnemers in het derde Academiejaar (tot januari 2024) laat een sterke stijging zien. De HOA krijgt steeds meer een vaste plaats in het professionaliseringsaanbod van VO Haaglanden. Dit past bij onze ambities om ‘goed werkgeverschap’ en de kernwaarde ‘gericht op ontwikkelen’ invulling te geven.

HOA als impuls voor leren van en met elkaar

De HOA heeft een makelaarsfunctie. Dit betekent dat de HOA scholen verbindt met experts uit het gewenste vakgebied en meedenkt over professionaliseringstrajecten op de scholen. Een voorbeeld is de studiedag Effectief Communiceren voor ondersteunend personeel op het Segbroek College, met een expert die eerder een traject gaf binnen het HOA-programma.

Daarnaast verbindt de HOA scholen onderling bij het ontwikkelen van trajecten die passen in de regio. Denk daarbij aan de Verdiepende mentorcursus waarbij het Maris College en ProGrotius hebben bijgedragen aan de inhoud.

Het verkennen van leernetwerken op het gebied van leiderschap (denk aan een netwerk van collega's op het gebied van sturen zonder strepen) zorgt verder voor een sterkere verbinding van professionals in de Haagse regio.

Beoordeling cursussen

Haagse OnderwijsAcademie

Het aanbod van de HOA wordt gemiddeld met een 4,3 (op een 5-puntsschaal) beoordeeld, een lichte stijging ten opzichte van het eerste academiejaar.

Beoordeling aanbod HOA

	Schooljaar 2021-2022	Schooljaar 2022-2023
Inhoud	4,3	4,3
Kennis/inzicht	4,2	4,1
Vorm	4,1	4,2
Expertise	4,3	4,6
Aanraden	4,3	4,2
Locatie/verzorging	niet uitgevraagd	4,5
Gemiddeld (5-puntschaal)	4,2	4,3

Uit deze beoordeling blijkt dat het aanbod door de medewerkers gemiddeld goed wordt gewaardeerd.

Aanbod voor leidinggevend

Voor leidinggevend biedt de Haagse Onderwijs-Academie de mogelijkheid om deel te nemen aan een Management Development Programma (MDP) of een Middenkadertraject (MKT). Dit zijn intensieve trajecten over leiderschap, die één schooljaar duren. In 2022 is er geen MDP-traject gestart, maar wel een MKT-traject afgerond. Ook is in 2022 een nieuw MKT-traject gestart met 10 medewerkers van VO Haaglanden en 6 van Spinoza.

Docenten binden door de inzet van middelen om de werkdruk te verlagen

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 2023 € 301,16 per avo-leerling en € 451,75 voor alle andere leerlingen beschikbaar. In totaal was het te besteden bedrag voor VO Haaglanden in 2023 € 4.988.313.

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 medezeggenschapsraad, in samenspraak met de schoolleiding, in 2023 de inzet van deze middelen vastgesteld en worden de middelen ingezet. Vervolgens vindt evaluatie van de inzet plaats op het gewenst effect en volgen voor het komende jaar (nieuwe) afspraken over de inzet van deze middelen.

Naast de collectieve maatregelen tegen werkdruk krijgen individuele werknemers ook extra uren voor werkdrukverlichting. Hiervoor verhoogt het individueel keuzebudget naar 90 uur. Voor de inzet van deze individuele middelen is, met instemming van de personeelsgeleding van de GMR, een VOH-brede regeling gemaakt. Deze regeling biedt de mogelijkheid om de extra uren te sparen of te laten uitbetalen. Maar daarnaast wordt nadrukkelijk gestimuleerd om de uren te besteden aan werkdrukvermindering. Dit betekent dat elke medewerker jaarlijks het recht krijgt om het keuzebudget te gebruiken voor aanpassing van zijn/haar werkzaamheden, vermindering van de leytaken of vermindering van de overige taken.

Docenten binden met een arbeidsmarkttoelage

Ongeveer 15% van de schoolvestigingen ontving een extra geldbedrag in de schooljaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024. Dit betreft vestigingen met het grootste risico op onderwijsachterstanden. Het geld is bedoeld voor een arbeidsmarkttoelage voor het personeel van deze scholen. Daarmee moet het werken op deze scholen veraangename en zo het herstel van kansengelijkheid bevorderen. Scholen met een groot risico op onderwijsachterstanden hebben immers vaker moeite om vacatures in te vullen. Bovendien kennen deze scholen een hoger verloop van docenten.

De keuze voor de vestigingen is gebaseerd op de CBS-indicator voor achterstanden. De schoolvestigingen met de hoogste achterstandsscore ontvangen een arbeidsmarkttoelage. Binnen VO Haaglanden vallen 13 van de 22 schoolvestigingen binnen de selectie. Omdat de toekenning op vestigingsniveau gebeurt, kan binnen één school de ene vestiging wel een toelage krijgen en de andere vestiging niet. Ondanks de toelage blijft het docententekort op alle vestigingen een grote zorg.

PERSONEEL IN CIJFERS

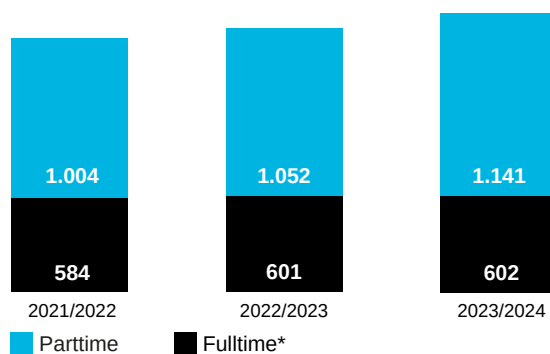
Ontwikkeling aantal fte's verdeeld over de functiecategorieën

	2023-2024 fte's	2022-2023 fte's	2021-2022 fte's	2020-2021 fte's
Directie	30,8	26,7	26,8	27,5
OP	997,8	981,8	952,3	893,9
OOP	344,8	322,5	315,3	294,6
Totaal	1373,4	1331,0	1294,4	1216,0

De aantallen in deze tabel zijn gemiddelden in het betreffende schooljaar en sluiten daarom niet aan bij de personele lasten in onze jaarrekening.

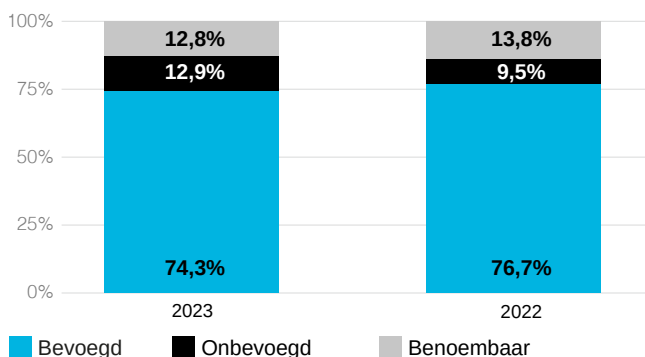
In het afgelopen jaar is het totaal aantal personeelsleden met 3,2% toegenomen. Als we de cijfers met vier jaar geleden vergelijken, dan bedroeg de personeelstoename 12,9%.

Verdeling van het aantal personeelsleden naar arbeidstijd



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

Overzicht bevoegdheden docenten VO Haaglanden



VO Haaglanden vindt het belangrijk om docenten op te leiden en hen te faciliteren voor het behalen van een bevoegdheid. Daarom stroomt er jaarlijks een groot aantal niet-bevoegde docenten (benoembaar en onbevoegd) in en daalt dit aantal niet.

Hieronder is te zien hoe de functiemix zich heeft ontwikkeld van 2018 t/m 2023:

	Nulmeting '08		Mix 2023		Mix 2022		Mix 2021		Mix 2020		Mix 2019		Mix 2018	
	fte's	%	fte's	%	fte's	%	fte's	%	fte's	%	fte's	%	fte's	%
LB	481	67%	234	23%	228	23%	220	23%	210	24%	229	26%	255	29%
LC	113	16%	419	42%	428	44%	408	43%	387	43%	364	41%	346	40%
LD/LE	128	18%	355	35%	326	33%	324	34%	297	33%	285	33%	271	31%

Functiemix

Binnen VO Haaglanden kennen we functies in salarisschaal LB, LC, LD en LE. Na een nulmeting in 2008 is als doel gesteld om uiterlijk in 2015 het aandeel LB-functies met 50 procentpunt te laten dalen ten opzichte van die nulmeting. Daarnaast zou het aandeel LC-functies moeten stijgen met 39 procentpunt en het aandeel LD-functies met 11 procentpunt. Dit noemen we de functiemix.

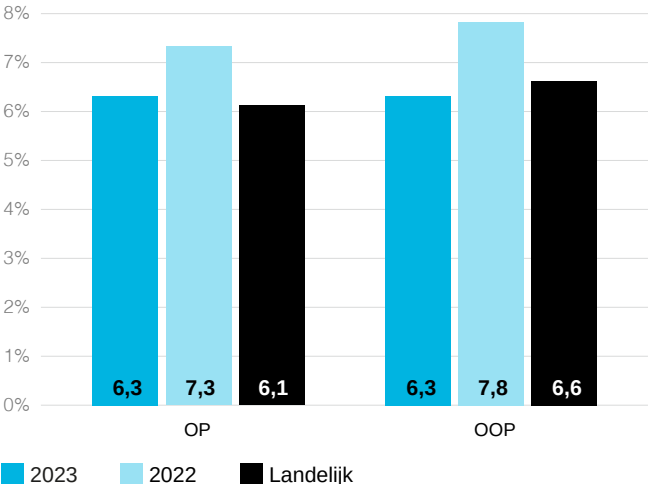
Binnen VO Haaglanden is deze doelstelling op nagenoeg alle scholen gerealiseerd. Waar dat niet is gebeurd, is voldaan aan de afspraken die met de GMR zijn gemaakt. De scholen hebben de functiemix gebruikt om een kwaliteitsslag te maken. Docenten moeten solliciteren als zij voor een hogere functieschaal in aanmerking willen komen. Na een 360° feedback en positieve beoordeling kan een docent worden gepromoveerd.

Verzuim

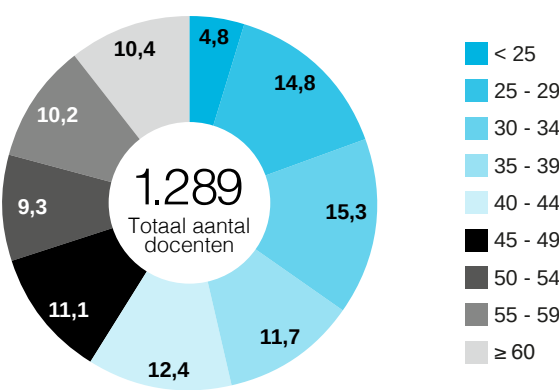
In het kader van goed werkgeverschap vindt VO Haaglanden het belangrijk om verzuimende medewerkers intensief te begeleiden. Scholen worden daarbij ondersteund door de interne preventiemedewerker en door externe partijen, waaronder de Arbodienst. Daarnaast inventariseren we regelmatig de arbeidsrisico's en maken we plannen om deze risico's te beheersen. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd en aangepast aan de recente situatie.

Hieronder volgen de verzuimpercentages in 2022 en 2023:

Overzicht ziekteverzuim OP en OOP inclusief langdurig zieken



Leeftijdsofbouw docenten



Leeftijds-categorie	Aantal docenten	okt-23	okt-22	okt-21
		%	%	%
< 25	62	4,8	4,8	5,0
25 - 29	191	14,8	14,4	14,9
30 - 34	197	15,3	14,6	14,2
35 - 39	151	11,7	12,7	13,2
40 - 44	160	12,4	11,6	11,9
45 - 49	143	11,1	11,2	10,5
50 - 54	120	9,3	10,0	9,7
55 - 59	131	10,2	10,1	10,1
≥ 60	134	10,4	10,5	10,4
totaal	1.289	100,0	100,0	100,0

55+	2023	2022	2021
VO Haaglanden	20,6%	20,6%	20,4%

Het valt op dat het aandeel van de categorie 30-34 jaar het meest toeneemt. Dit aandeel steeg van 14,6% in oktober 2022 naar 15,3% in oktober 2023. Bovendien vormt 30-34 jaar de grootste leeftijdscategorie gevolgd door 25-29 jaar.



9

ONZE BEDRIJFSVOERING

Het onderwijs van VO Haaglanden staat ook centraal in de bedrijfsvoering. Zowel op de scholen als op het beleids- 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. Adequate huisvesting, betrouwbare en toekomstbestendige ICT-infrastructuur, professionele en rechtmatige inkoop hebben ook in 2023 de bedrijfsvoeringsagenda bepaald. In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen binnen onze bedrijfsvoering in 2023.

ACTIEF AAN DE SLAG MET HUISVESTING

De huisvestingsagenda voor de toekomst

In de afgelopen periode is gewerkt aan de actualisatie van het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs voor de gemeente Den Haag. Dit resulteerde in een nieuw IHP-rapport, waarmee het beleidskader voor de investeringsopgave voor de periode 2024-2034 inzichtelijk is. In dit plan staan enkele projecten voor onze scholen genoemd. De stand van zaken daarvan is als volgt:

- Voor het Maris College is vervangende bouw gepland voor de locaties Toscaninistraat en Cantateplein. De directie van het Maris College en de locatie Waldeck is met de afdeling Huisvesting van VO Haaglanden gestart met het opstellen van de functionele en technische programma's van eisen. Daarna start het ontwerp. De uitvoering staat gepland in 2025/2026.
- Voor de gymzalen van Dalton Den Haag aan de Aronskelkweg is revitalisering in 2024 voorgesteld. De gymzaalvleugel is bij de renovatie in 2005 niet meegenomen.
- Voor Het Haags Montessori Lyceum is vervangende bouw en uitbreiding aan de Nassau Bredastraat voorgesteld voor maximaal 1.600 leerlingen. Het HML heeft tot 2029 een tijdelijke vestiging aan de Neuhuyskade 40 in gebruik. Met de nieuwbouw en uitbreiding aan de Nassau Bredastraat kunnen de leerlingen in één gebouw worden gehuisvest. Er zijn scenario's uitgewerkt voor zowel vervangende nieuwbouw als grootscheepse renovatie van het gebouw. Het overleg met de gemeente is gestart.
- Dalton Den Haag is in het IHP opgenomen als onderzoekslocatie voor grootschalige revitalisatie. Deze kan elke 25 jaar worden uitgevoerd. De revitalisatie Oostvleugel (gymzalen) valt hier buiten. De uitvoering hiervan vindt in 2024 plaats.

In overleg met de gemeente en de andere onderwijsbesturen geven we invulling aan een gezamenlijke beleidsvorming en agendering van strategische huisvestingsvraagstukken, zoals verduurzaming, circulariteit en monumentale gebouwen. Ook de gemeente Rijswijk is voornemens om een nieuw IHP op te stellen. Dit is van belang voor het Rijswijks Lyceum. Daar is vervangende nieuwbouw of duurzame renovatie nodig binnen een termijn van vijf tot tien jaar.

Binnenklimaat en buitenterreinen

In de afgelopen jaren zorgde corona ervoor dat het binnenklimaat van onze scholen veel aandacht kreeg. Het binnenklimaat is belangrijk voor de leerprestaties van onze leerlingen. In 2023 is de ventilatie op een aantal scholen verder verbeterd. Daarnaast is in 2023 ook aandacht besteed aan de buitenterreinen. Hiermee willen we de fysieke activiteiten van onze leerlingen bevorderen. Dit doen we vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan de mentale gezondheid, kwaliteit van leven en welzijn.

Op het Segbroek College - locatie Klaverstraat - is een beweegplein geopend, dat ook toegankelijk is voor de wijkbewoners. Voor Gymnasium Haganum is een nieuwe tuin ontworpen, in samenspraak met de wijk. Daarbij vormde het stimuleren van ontmoeting een belangrijk uitgangspunt. Daarnaast zette de stijging van de energiekosten in 2023 door, waardoor we kritischer moesten kijken naar de duurzaamheid, temperatuur en de ventilatie in de schoolgebouwen.

Bezettingsgraad gebouwen

Ook in 2023 jaar nam het aantal leerlingen van VO Haaglanden toe, wat de druk op de diverse locaties heeft vergroot. Verschillende locaties hebben de maximale bezettingsgraad bereikt. Dit maakt het noodzakelijk om de jaarlijkse instroom van leerlingen nauwlettend te volgen, zodat we op een passende manier onderwijs kunnen blijven geven. Op meerdere scholen moesten we het aantal leerlingen in de brugklassen beperken. In 2023 gold dit voor het Haags Montessori Lyceum, Dalton Den Haag, een aantal locaties van het Maris College, het Haganum en het Maerlant-Lyceum.

Huisvesting nieuwkomers

Speciale aandacht was er nodig voor de onderwijs-huisvesting van de nieuwkomers. Het aantal nieuwkomers stijgt al jarenlang, waardoor het aantal leerlingen in de Internationale Schakelklassen (ISK) fors stijgt. Johan de Witt Scholengroep verzorgt zowel het onderwijs van ISK als de doorstroom van deze leerlingen naar regulier onderwijs. In overleg met de gemeente is in augustus 2023 extra huisvesting beschikbaar gesteld op de onderwijslocatie aan de Mackaystraat.

Onderhoud en huisvestingsprojecten in 2023

De afdeling Huisvesting van VO Haaglanden realiseert en handhaaft de goede huisvesting voor alle scholen. Ook biedt zij ondersteuning aan de scholen op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken. In 2023 heeft de afdeling diverse reguliere werkzaamheden, zoals schilderwerk, herstelwerk en onderhoud uitgevoerd. Alle gebouwen staan er goed voor. Daarnaast zijn in 2023 onder meer de volgende (project)activiteiten verricht:

- Op de locaties Cantateplein en Toscaninistraat van het Maris College zijn diverse aanpassingen en verbeteringen uitgevoerd om de periode naar de nieuwbouw zo goed mogelijk te overbruggen.
- Op het Segbroek College zijn de toiletgroepen vernieuwd.
- De installatie van een ventilatiesysteem op de locatie Vermeerstraat van de Johan de Witt Scholengroep en de locatie Statenkwartier van het Maris College is gerealiseerd.
- In De Einder zijn de kleedkamers vernieuwd, samen met de ventilatiemaatregelen voor de praktijklokalen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de SUVIS-subsidie.
- Op het Rijswijks Lyceum/Van Vredenburg College zijn voorbereidingen getroffen voor het aanbrengen van een ventilatiesysteem. Dit wordt in 2024 uitgevoerd.
- Op de locatie van Dalton Den Haag is de oude traplift verwijderd, is divers binnenschilderwerk uitgevoerd en zijn de projecten revitalisatie Oostvleugel (gymzalen) en ventilatie voorbereid.
- Op de locatie van het Haags Montessori Lyceum aan de Nassau Bredastraat is de vloerrenovatie van twee gymzalen uitgevoerd. Ook is de vloerafwerking in meerdere lokalen vervangen.
- In het kader van de (gefaseerde) energiebesparende maatregelen en verbetering van het binnenklimaat zijn in het Maerlant-Lyceum weer delen van de stalen kozijnen vervangen door isolerende kozijnen met isolatieglas. Ook is de brandmeldinstallatie vervangen en de eerste fase van de toiletrenovatie uitgevoerd.
- Op het Gymnasium Haganum is de laatste fase van het plaatsen van voorzetrampen afgerond.

INBEDDING VAN ICT EN DIGITALISERING

Professionele ICT-infrastructuur

In het kader van ICT en digitalisering heeft VO Haaglanden besloten om middelen in te zetten ter ondersteuning van het primaire onderwijsproces. Onze scholen streven naar een professionele ICT-infrastructuur die in lijn is met de beleidsdoelstellingen van VO Haaglanden op het gebied van onderwijs, informatieveiligheid en continuïteit van de kritische systemen. Binnen het professionaliseringsbeleid van onze scholen combineren we de verbetering van het pedagogisch en didactisch handelen van docenten met een gerichte inzet van digitalisering. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan differentiatie tussen leerlingen. Elke school binnen VO Haaglanden past digitalisering en ICT op een manier toe die aansluit bij de specifieke context van de school en het geboden onderwijs.

IBP-normenkader

In 2023 is het nieuwe normenkader Informatiebeveiliging en Privacy Funderend Onderwijs (IBP FO) gepubliceerd. Dit normenkader is ontwikkeld door het programma Digitaal Veilig Onderwijs, een samenwerking van het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-raad. Het doel van dit programma is dat leerlingen en medewerkers digitaal veilig kunnen werken en dat alle scholen een professionele ICT-beheersomgeving hebben. Het normenkader bevat beschrijvende normen over informatiebeveiliging en privacy. Deze zijn onderverdeeld in vijftien domeinen voor informatiebeveiliging en een domein voor privacy, die met elkaar samenhangende normen bevatten. De normen voor

privacy zijn op dit moment nog in ontwikkeling. Binnen VO Haaglanden is er een programma gestart om dit nieuwe normenkader te implementeren.

ZORG VOOR PRIVACY EN SECURITY

VO Haaglanden werkt continu aan het verbeteren van de bescherming van persoonsgegevens. Daarvoor hebben we een organisatiestructuur ontwikkeld rondom privacy en security. Zo hebben we een functionaris gegevensbescherming aangesteld die onafhankelijk toezicht houdt op de bescherming van persoonsgegevens. Deze rapporteert daarover rechtstreeks aan het bestuur. Daarnaast heeft elke school een eigen information security officer. Deze werknemers zetten zich in voor zowel security als privacy.

AVG-aandacht

In 2023 hebben we de beheersmaatregelen verder ontwikkeld, zoals het actueel houden van de verwerkingsregisters, het datalekkenproces en het verbeteren van de bewustwording in de organisatie. Daarnaast heeft de externe accountant een IT-audit uitgevoerd op een aantal scholen. Daarin zijn de maatregelen rondom privacy en AVG in opzet als toereikend beoordeeld.

Datalekken

Het aantal geregistreerde datalekken binnen VO Haaglanden is gestegen van acht in 2022 naar elf in 2023. Dit heeft te maken met de aandacht voor privacy en de toegenomen bewustwording, waardoor eerder meldingen worden gedaan. Medewerkers herkennen sneller een datalek en melden dit ook

consistent. De datalekken zijn hersteld en gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Monitoring en borging

Om de bescherming van persoonsgegevens te waarborgen, vindt er per kwartaal een overleg plaats tussen de information security officers van de scholen, de functionaris gegevensbescherming, het college van bestuur en de ICT-beleidsmedewerkers van VO Haaglanden. Tijdens deze bijeenkomsten worden gezamenlijk de onderwerpen rond privacy en security geëvalueerd en welke extra aandacht behoeven. Vervolgens vindt een proactieve aanpak van deze onderwerpen plaats.

Verschillende externe partijen beoordelen en richten applicaties in om de privacy en informatiebeveiliging op applicatieniveau te waarborgen. Gezien de diversiteit van het applicatielandschap vereisen verschillende applicaties specialistische kennis.

INKOOP EN CONTRACTMANAGEMENT

Inkoop en contractmanagement zijn steeds belangrijker voor de scholen om een efficiënte en effectieve werking van de primaire processen te waarborgen. Zo kunnen we de beste leerervaring voor leerlingen garanderen. Een professioneel inkoopbeleid en -uitvoering maken het mogelijk dat scholen hoogwaardige leermiddelen, zoals lesmaterialen, apparatuur en technologie tegen de gunstigste prijzen en voorwaarden aanschaffen. Dit draagt, op een indirecte manier, bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien helpt

effectief contractmanagement bij het beheren van leveranciersrelaties en het naleven van overeenkomsten. Daardoor kunnen scholen de kosten beheersen en financiële risico's minimaliseren.

Daarnaast is het belangrijk om de Europese aanbestedingsregels goed te volgen. Het ontwikkelen van expertise op het gebied van inkoop en contractmanagement is een volgende stap om de scholen te ondersteunen. Dit betreft het zo goed mogelijk inkopen en managen van relaties met leveranciers.

Wij hebben tevens aandacht voor de hele leveranciersketen. Daarbij gaan wij met leveranciers en hun partners in dialoog om de beste dienstverlening voor onze scholen te realiseren met aandacht voor innovatie en duurzaamheid.

In 2023 volgden wij een zorgvuldig traject voor de selectie van een leerlingadministratiesysteem. Dit vond plaats via een 'mini-competitie' tussen twee partijen waarmee SIVON mantelovereenkomsten heeft opgesteld. Deze mantelovereenkomsten zijn tot stand gekomen na een aanbestedingstraject voor leerlingadministratiesystemen dat door SIVON in 2023 is afgerond. Voor VO Haaglanden heeft de mini-competitie geresulteerd in de keuze voor Somtoday. De implementatie vindt plaats in 2024.

Andere in 2023 uitgevoerde aanbestedingen zijn de leermiddelen en de inzet van arbodiensten.



10

ONZE FINANCIËN

ONTWIKKELINGEN IN MEERJARENPECTIEF

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 2023 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 zijn belangrijk voor een doelmatige financiële sturing. De reden is dat budgetten niet alleen centraal op bestuursniveau zijn belegd, maar vooral ook decentraal dichtbij het onderwijsproces van de afzonderlijke scholen.

Deze besturingsfilosofie, met verantwoordelijkheden dichtbij de scholen, vraagt om duidelijke financiële kaders. Het college van bestuur stelt 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, hrm, 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 Bestuursbureau, 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. Ook is de reserve bedoeld voor uitgaven die in redelijkheid niet aan individuele scholen kunnen worden toegerekend. De omvang van deze bestemmingsreserve bedroeg eind 2023 € 5,5 miljoen.

Schoolspecifieke kaders

Elke school behoudt een individueel weerstandsvermogen dat gelijkstaat aan 10% van hun totale inkomsten. Scholen ontwikkelen strategieën om hun reserves te normaliseren, of ze nu boven of onder de gestelde norm liggen.

Borging financiële positie

Om te kunnen beoordelen of aan de bestuurlijke kaders wordt voldaan, maakt iedere school jaarlijks een meerjarenbegroting. Daarbij hoort ook een inventarisatie van risico's en een analyse van een set relevante kengetallen over de kwaliteit van het onderwijs, de ontwikkeling van de leerlingenpopulatie, de financiële positie van de school, de personeelsopbouw, het ziekteverzuim, de 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. Het Strategisch Beleidsplan 2021-2025, met als titel 'Betekenisvol in ontwikkeling' geeft richting aan het realiseren en borgen van die doelstellingen.

Daarnaast stelt het college van bestuur een kaderbrief op als start voor de begrotingscyclus. In die kaderbrief benoemt het college van bestuur, op basis van de in- en externe ontwikkelingen, de speerpunten voor het komende schooljaar. Daarbij wordt expliciet aan de scholen gevraagd om de doelmatigheid van de uitgaven te verantwoorden. Gedurende het jaar wordt de uitvoering van de speerpunten tussentijds gemonitord.

Meerjarenbegroting

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

Het college van bestuur stuurt de stichtingsbegroting, een totaal van de begrotingen van de scholen en het Bestuursbureau, ter informatie naar de gemeenten Den Haag en Rijswijk. Zo ook ter advisering over de hoofdlijnen van het meerjarenperspectief naar de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Het bestuursformatieplan, dat onderdeel is van de begroting, legt het college van bestuur ter instemming voor aan de Gemeenschappelijke Personele Medezeggenschapsraad (PGMR). Vervolgens legt het college van bestuur deze begroting ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

Ontwikkeling leerlingaantallen

De ontwikkeling van de leerlingaantallen vormt een belangrijk vertrekpunt voor de inrichting van de begrotingscyclus en het risicomanagement. In het hoofdstuk 'Ons onderwijs' is de prognose van het aantal vo-leerlingen in de gemeenten Den Haag en Rijswijk toegelicht. Daarin is te zien dat het verwachte aantal leerlingen tot 2028 nog toeneemt en daarna langzaam afneemt.

Voor VO Haaglanden is de verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal in onderstaande tabel opgenomen. Belangrijke kanttekening hierbij is dat de aantallen kunnen afwijken door de komst van twee Islamitische scholen in 2024 en de ontwikkeling van het aantal nieuwkomers op de Johan de Witt Scholengroep.

Prognose leerlingenaantal VO Haaglanden

Aantal leerlingen op 1 oktober

	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
Totaal	14.926	15.075	14.605	14.511	14.447	14.487	14.493

Bron: Meerjarenbegroting 2024-2028

Na een daling in 2024 verwachten wij de jaren erna dan ook een stabilisatie van het aantal leerlingen binnen onze scholengroep.

FINANCIËLE POSITIE EN RESULTAAT 2023

Ook in 2023 stond VO Haaglanden er financieel goed voor. 2023 was na de jaren met corona voor het eerst een stabiel jaar. Daarin hebben de scholen en de leerlingen hard gewerkt om het onderwijs weer zo normaal mogelijk te laten verlopen. Veel scholen hebben hun bestemmingsreserves van eerdere jaren aangesproken voor investeringen in het onderwijs. Voor het deel waarvoor nog geen uitgaven zijn gedaan, blijven de bestemmingsreserves gehandhaafd. Hieronder vindt u de staat van baten en lasten van VO Haaglanden.

In EUR	31-12-2023 Realisatie	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose
BATEN				
Rijksbijdragen	183.699	176.972	178.966	181.822
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	3.713	2.663	2.660	2.649
Overige baten	7.204	6.557	6.309	6.228
Totaal baten	194.616	186.192	187.935	190.699
LASTEN				
Personeelslasten	147.972	152.988	153.915	156.225
Afschrijvingen	2.709	3.277	3.805	3.572
Huisvestingslasten	15.444	14.881	14.884	14.828
Overige lasten	21.645	20.805	20.222	19.574
Totaal lasten	187.771	191.951	192.825	194.199
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	6.845	-5.758	-4.889	-3.499
Financiële baten	2.018	850	750	700
Financiële lasten	260	68	69	70
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.758	782	681	630
Buitengewoon resultaat				
Totaal resultaat	8.604	-4.977	-4.208	-2.870

Het exploitatieresultaat over 2023 bedraagt € 8,6 miljoen bij een begroting van € 0,6 miljoen. Daarmee is dit resultaat € 8 miljoen hoger dan begroot. Het positieve verschil is te herleiden tot € 20,2 miljoen meer inkomsten, € 14,0 miljoen meer lasten en € 1,8 miljoen hogere financiële baten.

Baten

De totale baten zijn € 20 miljoen hoger dan begroot. Hiervan zijn de Rijksbijdragen € 17,6 miljoen hoger dan begroot. De basisbekostiging is € 3,8 miljoen toegenomen door de hogere indexering vanuit de loonruimte dan was begroot (2,86 % hoger dan begroot). Andere hogere Rijksbijdragen t.o.v. begroot:

- de subsidie Aanvullende bekostiging werkdrukverlichting van € 4,9 miljoen;
- € 2,9 miljoen meer ontvangen nieuwkomersbekostiging deels door hogere indexering dan begroot, deels door meer nieuwkomers;
- de subsidie voor Verbetering basisvaardigheden van € 2,3 miljoen;
- € 1,6 miljoen arbeidsmarkttoelage omdat de regeling ten tijde van begroten zou eindigen op 31 juli 2023, maar uiteindelijk is verlengd waardoor er ook subsidie arbeidsmarkttoelage is ontvangen voor de periode augustus- december 2023;
- een aantal subsidies was ten tijde van begroten niet bekend of wel bekend maar dan was er sprake van lagere subsidiebedragen, resulterend in circa € 1,5 miljoen meer Rijksbijdragen dan begroot (o.a. de regelingen capaciteitentesten, structureel voorkomen zittenblijven, heterogene brugklassen, zij-instromers en Samenwerkingsverband).

Er is € 1,3 miljoen meer gemeentelijke subsidie ontvangen, waarvan € 940.000 vanuit onderwijshuisvesting voor de inrichting van twee tijdelijke locaties van Johan de Witt Scholengroep (Helena van Doeveren en Mackaystraat).

De overige baten zijn 1,3 miljoen hoger dan begroot, onder andere door het ontvangen van subsidies voor duurzame inzetbaarheid (ESF) voor De Einder en de Johan de Witt Scholengroep.

Lasten

De totale lasten zijn € 13,8 miljoen hoger dan begroot. De personele lasten waren ruim € 11 miljoen hoger dan begroot. De lasten zijn hoger als gevolg van:

- De cao-verhoging: de in de cao overeengekomen loonindexering per 1 juli van 10% was hoger dan de in de begroting verwachte loonindexering van 6,7%.
- € 3,3 miljoen meer is ontvangen aan inhuur van extern personeel, veelal voor tijdelijke projecten met bijbehorende subsidies (basisvaardigheden, NPO en werkdrukverlichting).
- € 1,2 miljoen meer is uitgegeven aan opleidingen en trainingen van personeel, vaak in het kader van SHRM of NPO.

De huisvestingslasten waren in 2023 € 2,1 miljoen hoger dan begroot als gevolg van de tariefstijging voor de energiekosten. In de begroting was rekening gehouden met een tariefstijging van 15%, maar in werkelijkheid liggen de tarieven nog hoger wat resulteert in € 1 miljoen hogere energielasten. Er was in 2023 sprake van € 800.000 hogere lasten voor (klein) onderhoud, dat is uitgevoerd door de scholen. De financiële baten waren hoger dan begroot door hogere rentestanden bij schatkistbankieren.

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 op de vraag 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 en leerlingen uit Oekraïne. 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.

Hieronder zijn de kengetallen van VO Haaglanden voor 2021 t/m 2023 weergegeven:

Kengetallen	Sectornorm	VO Haag- landennorm	VO Haag- landen per 31-12-2021	VO Haag- landen per 31-12-2022	VO Haag- landen per 31-12-2023
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	59,8%	59,1%	58,1%
Liquiditeitsratio	> 0,75	> 1,0	2,3	2,6	2,7
Rentabiliteit driejaarlijks	0,0%	0,0%	7,1%	7,4%	4,4%
Financiële buffer	> 5%	> 10%	14,4%	15,4 %	14,5 %

Op alle onderdelen voldoet VO Haaglanden aan zowel de sectornormen als aan haar eigen normen. Daarmee zijn we in staat om zowel op de korte als op de lange termijn onvoorziene risico's te kunnen opvangen.

Meerjarenbegroting

Hieronder vindt u de meerjarenbegroting van VO Haaglanden. Daarin kijken we drie jaren vooruit.

Balans x € 1.000	2023 Realisatie	2024 Prognose	2025 Prognose	2026 Prognose
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	20.344	23.390	24.150	22.536
Financiële vaste activa	160	149	149	149
Vaste activa, totaal	20.504	23.539	24.299	22.685
Viottende activa				
Vorderingen	7.353	5.000	4.736	4.436
Liquide middelen	75.172	60.546	52.557	48.608
Viottende activa, totaal	82.526	65.546	57.292	53.044
Activa, totaal	103.031	89.085	81.592	75.729
PASSIVA				
Eigen vermogen	59.812	51.209	46.233	42.024
Eigen vermogen, algemene reserve	36.520	37.116	35.604	37.856
Eigen vermogen, bestemmingsreserves	23.293	14.094	10.628	4.168
Voorzieningen	12.457	10.235	9.985	9.630
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	30.760	27.641	25.374	24.074
Passiva, totaal	103.031	89.085	81.592	75.729

Toelichting bij de meerjarenbegroting

In 2023 hebben wij voor het laatst gelden ontvangen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze gelden worden direct in het jaar van ontvangst als baten verwerkt. De uitgaven mogen op een later moment plaatsvinden. De in 2023 ontvangen NPO-subsidies van € 11,8 miljoen voor het wegwerken van achterstanden zijn verwerkt in het exploitatieresultaat van 2023. Er is € 11,6 miljoen aan NPO-activiteiten besteed in 2023, het restant van € 239.780 is gedoteerd aan de bestemmingsreserve NPO. In voorgaande jaren 2021 en 2022 werd € 12,3 miljoen gedoteerd. Ultimo 2023 is de stand van de bestemmingsreserve NPO € 12,6 miljoen. In 2024 en 2025 wordt deze bestemmingsreserve ingezet en leidt dit tot een negatief resultaat. Er zijn immers geen ontvangsten meer maar wel uitgaven.

De subsidieregeling werkdrukverlichting was ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend en daarom niet begroot. In 2022 is de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen gevormd, waarvan een deel is ingezet in 2023. In 2023 werd € 6,8 miljoen aan subsidie werkdrukverlichting ontvangen en er is € 7,1 uitgegeven aan individuele en collectieve werkdrukverlagende maatregelen. De maatregelen voor de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen zijn aangedragen door de personeelsgeleding van de medezeggenschap van de individuele scholen. Ultimo 2023 bedraagt de bestemmingsreserve voor de werkdrukverlichting € 3,4 miljoen.

De signaleringswaarden ontwikkelen zich in deze jaren als volgt:

Kengetallen	2023	2024	2025	2026
Solvabiliteit	58,1%	57,1%	56,7%	58,6%
Liquiditeit	2,7	3,2	3,2	3,0
Rentabiliteit driejaarlijks	4,4%	-2,6%	-2,2%	-1,5%
Financiële buffer	14,5%	19,9%	18,9%	19,9%

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

Volgens de berekening van het ministerie van OCW bedraagt het publiek normvermogen voor VO Haaglanden in 2023 € 28,7 miljoen. Het publiek eigen vermogen wordt vervolgens afgezet tegen het normatief eigen vermogen. Het eigen vermogen ultimo 2023 bedraagt conform de jaarrekening € 59,8 miljoen. Dit leidt tot een mogelijk bovenmatig vermogen van € 31,2 miljoen. Van dit bedrag is € 12,6 miljoen bestemd voor toekomstige uitgaven van eerder ontvangen NPO-gelden. Daarnaast is € 3,4 miljoen bestemd voor uitgaven in het kader van werkdrukvermindering, waarvoor de gelden in 2023 zijn ontvangen.

Het publiek eigen vermogen wordt in de komende jaren ingezet om verder invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht. 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.

TREASURYBELEID

Stichting VO Haaglanden streeft naar een toereikende financiële positie, die aansluit bij de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Bovendien moet die voldoende mogelijkheden bieden om individuele scholen de ruimte te geven 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 noemen we dit kortweg 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. Ook dat deze op transparante wijze gericht moeten zijn op financiële continuïteit. VO Haaglanden maakt geen gebruik van derivaten en/of speculatieve financiële instrumenten.

De Regeling heeft alleen betrekking op de publieke middelen. Omdat 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 2023 is geheel conform het treasurystatuut gehandeld.

RAPPORTAGE INTERN RISICOBEBEERSINGS- 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 hebben we een risicobeleersingssysteem. Met dit systeem voldoen we aan de eisen van de overheid op dit gebied. 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. Die gebeurtenissen en ontwikkelingen definiëren we als risico's.

Onderdeel van ons risicobeleersingssysteem is een periodieke strategische risicoanalyse. Samen met een gespecialiseerde externe partij, hebben we:

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

Hieronder beschrijven we de risico's die we hebben gedetecteerd en geven we aan op welke manier we deze risico's beheersen. Het berekende buffervermogen kan worden opgevangen binnen de algemene reserve.

Centraal in ons interne risicobeleersings- 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 CvB vindt de inbreng van deze organen van grote waarde.

BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

1. 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. Het tekort wordt versterkt doordat er binnen de regio Den Haag een groei van het aantal leerlingen te verwachten is. Aangezien docenten cruciaal zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, vergt het docententekort extra aandacht om de onderwijskwaliteit te borgen.

Maatregel

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 eerlijkere verdeling van de tekorten.

Ook nu werken de scholen van VO Haaglanden binnen Den Haag, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg al intensief met andere scholen samen 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).

2. Grote fluctuaties in het aantal leerlingen

Beschrijving

De prognose van het aantal leerlingen van VO Haaglanden vertoont op totaalniveau een redelijk stabiel beeld tot 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.

Er spelen enkele externe ontwikkelingen die een grote impact kunnen hebben op de leerlingaantallen. 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 zijn daartoe initiatieven genomen en zullen zich in 2024 twee nieuwe Islamitische scholen vestigen. Dit kan betekenen dat er leerlingen van onze scholen overstappen naar die nieuwe school. Ook is een nieuwe school gestart in een recent opgeleverde woonwijk, die grenst aan de verzorgingsgebieden van een aantal van onze scholen.

Daarnaast komen er, onder andere door de oorlog in Oekraïne, 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 de leerlingaantallen permanent en anticipeert hierop waar mogelijk. We participeren in diverse regionale overlegstructuren, waardoor er goed zicht ontstaat op wat er op dit gebied gaande is. Ook ontwikkelen we een visie en strategie voor de wijze waarop we met deze ontwikkelingen willen omgaan. Daarnaast beschikken we over een flexibele schil van medewerkers, waardoor we in staat zijn om een eventuele toename of terugloop van leerlingen op te vangen.

3. Instabiele bekostiging door de rijksoverheid

Beschrijving

Het is voor publieke partijen, zoals het onderwijs, van belang om zekerheid te hebben over de bekostiging door de rijksoverheid. 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. Dat draagt niet bij aan de gewenste zekerheid en heeft invloed op de financiële positie van de scholen. Het is nog zeer de vraag in hoeverre de overheid in staat is om de middelen, die beschikbaar zijn gesteld in het kader van NPO, basisvaardigheden en Onderwijskansenregeling, ook in het onderwijs te blijven investeren. Daarnaast is het goed 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 het bovenmatig vermogen is ook vanuit de politiek in het afgelopen jaar (wederom) hoog op de agenda gezet.

Maatregel

VO Haaglanden werkt met meerjarenbegrotingen om een zo goed mogelijke inschatting te maken van de baten en lasten van de scholen. Via management-rapportages 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 2023 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 een mogelijke afbouw van de NPO-middelen en hoe dit is op te vangen.

4. 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 onder 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.

5. Hoge werkloosheidskosten

Beschrijving

Ondanks de inspanningen om deze kosten te beheersen, heeft VO Haaglanden al 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

Als stichting hebben we een voorziening voor het (gedeeltelijk) eigenrisicodragerschap voor WW-uitkeringen opgenomen in de jaarrekening. 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 niet lang een WW-uitkering krijgen. Omdat VO Haaglanden eigenrisicodrager voor deze kosten is, zetten we samen met een externe partij intensief in op re-integratie van de betrokken ex-medewerkers.

RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Het verslag van onze raad van toezicht staat in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

