



BESTUURSVERSLAG 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord

RAAD VAN TOEZICHT ►

Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

BESTUUR ►

Algemeen

Bestuur en management

Missie, visie en kernwaarden

Beleidsdoelstellingen en realisatie 2016

Horizontale verantwoording

ONZE SCHOLEN ►

Rijnlands Lyceum Wassenaar

Rijnlands Lyceum Oegstgeest

Rijnlands Lyceum Sassenheim

International School of The Hague – Secondary

European School The Hague – Secondary School

International School of The Hague - Primary School

Eerste Nederlandse Montessori School

European School The Hague – Elementary School

EINDRESULTATEN ►

Eindresultaten

SUMMARY IN ENGLISH ►

Voorwoord



dr. M.W. Knoester
bestuurder

Het Bestuursverslag van de Stichting Het Rijlands Lyceum over het kalenderjaar 2016 geeft u gedetailleerde informatie over de doelstellingen voor 2016 en de realisatie ervan. Het betreft daarbij niet alleen de doelstellingen op stichtingniveau, maar met name ook op het niveau van de individuele scholen. De Stichting rapporteert over de bereikte resultaten op het gebied van onderwijs, personeel, financiën (inclusief continuïteitsparagraaf), huisvesting en ICT. De rectoren en directeuren van onze scholen leggen op een uniforme wijze verantwoording af over de door de scholen behaalde resultaten. In de bijlagen vindt u tevens een uitgebreide cijfermatige verantwoording.

Vanaf januari 2016 wordt gewerkt op basis van de uitgangspunten uit het nieuwe strategisch plan 2016-2020 *From Good to Great*. Wij hopen dat dit Bestuursverslag u een beeld geeft van de wijze waarop wij vorm en inhoud geven aan onze ambities die uiteraard gekoppeld zijn aan landelijke doelstellingen vastgelegd in sectorakkoorden, maar

ook lokale doelstellingen die zijn vervat in lokale educatieve agenda's van de gemeenten waarin onze scholen zijn gevestigd.

Medezeggenschapsraden, leerlingen- en ouderraden wordt geadviseerd dit jaarverslag te agenderen voor bespreking.

Ik hecht eraan mijn dank uit te spreken aan de rectoren, directeuren, leraren en medewerkers van de scholen en het bestuursbureau voor de mooie resultaten die in 2016 zijn geboekt en de inzet die zij daarvoor hebben gepleegd. Ik dank ook tevens de Raad van Toezicht die met grote betrokkenheid vorm geeft aan de toezichthoudende rol.

Wassenaar, 13 juni 2017

dr. Maarten Knoester
bestuurder



RAAD VAN TOEZICHT

Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Stichting Het Rijnlands Lyceum handelt in overeenstemming met de Code Goed Onderwijsbestuur VO¹ zoals deze van kracht werd op 1 augustus 2015. In het verslagjaar 2016 is de Raad van Toezicht niet afgeweken van deze code. De Raad verklaart tevens dat de werkzaamheden in onafhankelijkheid zijn uitgevoerd.

In het jaar 2016 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd. De Raad heeft daarbij besloten dat het huidige ledental van vijf (het minimum aantal leden conform de statuten) op dit moment toereikend is.

¹ Code Goed Onderwijsbestuur VO-raad 2015. Ondanks dat de Stichting ook primair onderwijs verzorgt, heeft de Raad van Toezicht de code van het voortgezet onderwijs als uitgangspunt gekozen omdat het voortgezet onderwijs 75% van de totale Stichting vormt. Daarmee wordt gehandeld overeenkomstig artikel 4, lid 1 van de Code Goed Bestuur van de PO Raad.

De Raad van Toezicht heeft viermaal regulier vergaderd met de bestuurder. De financiële commissie (bestaande uit de heren Gertsen en Stijl) heeft viermaal met de bestuurder en de controller vergaderd over de kwartaalrapportages en huisvestingsvraagstukken met een financiële impact. Onderwerpen als groei en de daarmee gepaard gaande toename van personeelskosten kwamen daarbij tevens ter sprake, maar ook onderwerpen als VPB, cyber security en risicomanagement. Bij één van deze bijeenkomsten was ook de accountant (KPMG) aanwezig. Ook in de daaropvolgende vergadering van de Raad van Toezicht was de accountant aanwezig ten behoeve van de goedkeuring van de Jaarrekening en het Jaarverslag en de bespreking van het Accountantsverslag. Tevens heeft de Raad van Toezicht gesproken met de accountant buiten aanwezigheid van de bestuurder, controller en notulist. In de vergadering van maart 2016 heeft de Raad van Toezicht na een Europese aanbesteding een nieuwe accountant benoemd: Mazars.

Dit accountantskantoor zal vanaf het controlejaar 2016 de controle van de jaarrekening verzorgen. In de vergadering in juni 2016 heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van de accountants van KPMG en hen bedankt voor de jarenlange, goede samenwerking. De onderwijs- en strategiecommissie (bestaande uit mevrouw Koster en de heer Van Slooten) heeft tweemaal met de bestuurder gesproken. In maart is onder andere gesproken over het maatwerkdiploma en de regelluwe school (in aanwezigheid van de rector van het Rijnlands Lyceum Wassenaar, de heer J. Leuiken). Tevens zijn de medewerkerstevredenheidsonderzoeken en inspectierapporten van enkele scholen besproken. Tijdens de vergadering in november heeft de bestuurder met de strategiecommissie onder meer gesproken over de ontwikkeling van Internationaal onderwijs in de regio Den Haag en de ontwikkelingen op HRM gebied.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar de volgende besluiten goedgekeurd:

- jaarrekening en jaarverslag 2015 en begroting 2017 en de meerjarenbegroting t/m 2020;
- extra huur van vier noodlokalen voor een periode van vijf maanden voor de ISH Primary en de verplaatsing van acht noodlokalen plus de huur van vier extra lokalen t.b.v. ISH Secondary;
- de overstap naar de Stichting Onderwijsgeschillen voor wat betreft de landelijke klachtencommissie, de commissie van beroep en de commissie functiewaardering;
- het managementstatuut;
- de aanvraag van een lening van € 2 miljoen ten behoeve van de nieuwbouw/verbouwing van het Rijnlands Lyceum Oegstgeest en goedkeuring van het voorgenomen besluit en om tot deze verbouwing/nieuwbouw over te gaan;
- de huisvestingsstrategie

De Raad van Toezicht is tevens geïnformeerd over de volgende zaken:

- verlenging accreditatie ENMS door de Montessorivereniging;
- Inspectierapport ISH Secondary en kwaliteitsonderzoek ISH Primary;
- Opbrengstenkaarten VO scholen;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoeken;
- Juridische kwesties;
- Verzoek aan de Gemeente Den Haag om een nevenvestiging van de ESH en eventueel de ISH te starten in het gebouw Oostduinlaan 50, te Den Haag en de ontwikkeling van het RPO ter zake;
- juryrapport Excellente Scholen 2015-2017: RLS (MAVO, HAVO en VWO) en RLW (HAVO en VWO);
- Europese aanbesteding ICT en een nieuw HR software- en salarispakket
- Voortgang omtrent het project cyber security en privacybescherming
- Voortgang nieuwbouw locatie Marathon

- Voortgang verbouwingsplannen Rijnlands Lyceum Sassenheim en Rijnlands Lyceum Oegstgeest en de aanvraag van daaraan gekoppelde leningen

Na berichtgeving vanuit de VTOL en besluitvorming door de minister van Binnenlandse Zaken aangaande de honorering van Raden van Toezicht, heeft de bestuurder op verzoek van de Raad van Toezicht onderzoek gedaan naar de honorering van Raden van Toezicht bij andere stichtingen voor primair en voortgezet onderwijs. De Raad van Toezicht heeft vervolgens in afstemming met de bestuurder besloten tot een aanpassing van de honorering en wel zodanig dat deze in lijn is met de landelijke en regionale ontwikkeling:

	voorzitter	vicevoorzitter	lid
Huidige honorering (bruto)	€ 7.000	€ 5.000	€ 4.000
Nieuwe honorering (bruto)	€ 10.000	€ 7.000	€ 6.000

De Raad van Toezicht tekent daarbij aan dat het ieder lid uiteraard vrij staat om volledig of gedeeltelijk gebruik te maken van de verhoging. Leden kunnen tevens kiezen voor een gefaseerde verhoging indien zij dat wensen. In het jaarverslag wordt melding gemaakt van de feitelijk uitgekeerde bedragen. De gewijzigde honorering gaat in met ingang van het schooljaar 2016-2017.

De Raad van Toezicht heeft in september 2016 een overleg gevoerd met de gezamenlijke GMR PO en VO waarbij werd teruggeblikt op het schooljaar 2015-2016. Enkele onderwerpen uit het bestuursverslag zijn apart besproken. Tevens is gesproken over de voortgang van het Strategisch Plan 2016-2020. Naar aanleiding van de Wijziging op de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) per 1 augustus 2016 is door de Raad van Toezicht en de GMR PO en VO gesproken over de nieuwe opzet van de gezamenlijke bijeenkomsten met de GMR PO en VO.

De voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder hebben een kennismakingsbezoek gebracht aan de School voor Jong Talent (Koninklijk Conservatorium Den Haag), waarbij de voorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Hogeschool der Kunsten aanwezig waren, alsmede de directeur van de School voor Jong Talent. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar samen met de bestuurder en leden van de Raad van Toezicht bezoeken gebracht aan de ISH en de ENMS en met de directies gesproken over onderwijskwaliteit en de bijzondere aspecten van de school.

Het eigen functioneren van de Raad van Toezicht in 2016 is in de vergadering van december 2016 geëvalueerd buiten aanwezigheid van de bestuurder.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de Stichting Het Rijnlands Lyceum in 2016 zowel financieel als kwalitatief goede resultaten heeft



drs. F.W. Weisglas
voorzitter Raad van Toezicht

geboekt. De Raad van Toezicht heeft begin 2016 kennis genomen van de toekenning van het predicaat "Excellente School" voor de periode 2015-2017 aan het Rijnlands Lyceum Wassenaar en het Rijnlands Lyceum Sassenheim. Begin 2017 werd dit predicaat ook toegekend aan de International School of The Hague (Primary) en de School voor Jong Talent en wel voor de jaren 2016-2018. De Raad van Toezicht is de scholen bijzonder erkentelijk voor de wijze waarop zij zich hebben ingespannen om deze erkenning van kwaliteit te verkrijgen.

De Raad van Toezicht kijkt dan ook met tevredenheid terug op het jaar 2016 en spreekt veel dank en waardering uit aan alle medewerkers, het management van de scholen, het bestuursbureau en de bestuurder voor hun grote inzet.

Wassenaar, 13 juni 2017

drs. F.W. Weisglas

Voorzitter Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

31 december 2016

drs. F.W. Weisglas, voorzitter

Benoeming: 01-09-2010 en herbenoemd met ingang van 01-09-2014

drs. D.A. Stijl RA*, vicevoorzitter

Benoeming per: 24 maart 2015

mevr. drs. D. Koster*

Benoeming per: 30-10-2013*

dr. H.F.M. Gertsen RA, MPA*

Benoeming per: 24 maart 2015

drs. P. van Slooten*

Benoeming per: 24 maart 2015

* benoembaar voor een tweede periode

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn te vinden op de website van de Stichting: www.rijnlandslyceum.nl

Met goedkeuring van de Raad van Toezicht bekleedde de bestuurder in het verslagjaar de volgende nevenfuncties:

- lid Dagelijks Bestuur: Neutraal Bijzondere Scholen (NBS)
- lid Dagelijks Bestuur: Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O Den Haag e.o.
- lid Dagelijks Bestuur: Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O Leiden
- lid Dagelijks Bestuur: Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Den Haag e.o.
- lid College van Advies: Language One



BESTUUR

Algemeen

Samenstelling

De Stichting Het Rijnlands Lyceum (SRL) is opgericht op 4 mei 1936 en is statutair gevestigd in Wassenaar. De Stichting verenigt een aantal scholen op algemene grondslag en biedt Nederlands, tweetalig en internationaal onderwijs aan. Deze scholen zijn het Rijnlands Lyceum Wassenaar, het Rijnlands Lyceum Oegstgeest, het Rijnlands Lyceum Sassenheim, de International School of The Hague, de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum* en de Eerste Nederlandse Montessori School te Den Haag. Het betreft daarbij zowel voortgezet onderwijs als basisonderwijs. De Stichting biedt naast regulier Nederlands onderwijs ook onderwijsprogramma's met een internationale erkenning: het zogeheten *Middle Years Programme (MYP)*, het *International Baccalaureate Diploma Programme (IB-DP)*, basisonderwijs op basis van het *International Primary Curriculum (IPC)* en basisonderwijs op basis van het curriculum van de Europese scholen. De afdeling voortgezet onderwijs van de Europese

School *Rijnlands Lyceum* bood in 2016 de eerste vijf leerjaren aan van het *European Baccalaureate programme (EB)*.

Onderwijsaanbod

Het Rijnlands Lyceum Wassenaar (RLW), het Rijnlands Lyceum Oegstgeest (RLO) en het Rijnlands Lyceum Sassenheim (RLS) zijn Nederlandse scholen voor voortgezet onderwijs. De twee afdelingen (PO en VO) van de *International School of The Hague (ISH)* bieden een doorlopend internationaal curriculum voor kinderen van 4 tot 18 jaar. De ISH is een nevenvestiging van het Rijnlands Lyceum Wassenaar voor wat betreft het Internationaal Georiënteerd Voortgezet Onderwijs (IGVO). Ook de afdeling voortgezet onderwijs van de Europese School Den Haag (ESH) is in juridische zin een nevenvestiging van het Rijnlands Lyceum Wassenaar. De leerlingen van het internationaal georiënteerde primair onderwijs (IGBO), zijn ingeschreven op het BRIN-nummer van de Eerste Nederlandse

Montessori School (ENMS). Hetzelfde is van toepassing op de leerlingen die zijn ingeschreven bij de afdeling voor basisonderwijs van de Europese School Den Haag. Beide basisscholen zijn daarmee wettelijk gezien en wat bekostiging betreft lesplaatsen van de ENMS, maar vormen wel separate inspectielocaties. Intern werken de drie scholen als zelfstandige entiteiten met een eigenstandige bekostiging. Ten slotte vermelden we de bestuurlijke samenwerking tussen het Koninklijk Conservatorium Den Haag en het Rijnlands Lyceum Wassenaar. Als nevenvestiging van het Rijnlands Lyceum Wassenaar verzorgt de *School voor Jong Talent* een havo-vwo programma in combinatie met de vooropleiding voor een HBO muziek- of dansopleiding aan het Koninklijk Conservatorium, of een vooropleiding voor een HBO opleiding op het gebied van beeldende kunst en vormgeving aan de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK).

Hieronder volgt een overzicht van het onderwijsaanbod van de verschillende scholen in het verslagjaar:

- het Rijnlands Lyceum Wassenaar: havo, vwo, gymnasium, tweetalig onderwijs (tto);
- het Rijnlands Lyceum Oegstgeest: havo, vwo, gymnasium, tweetalig onderwijs (tto). De school kent een internationale afdeling waarin wordt verzorgd het Middle Years Programme (MYP) en het International Baccalaureate Diploma Programme (IB DP);
- het Rijnlands Lyceum Sassenheim: mavo (vmbo-tl), havo, vwo en tweetalig vwo (tto);
- the International School of The Hague: het International Primary Curriculum (IPC), het Middle Years Programme (MYP) en het International Baccalaureate Diploma Programme (IB DP);
- de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*: basisonderwijs en voortgezet onderwijs tot en met het vijfde leerjaar op basis van het curriculum van de Europese Scholen;

- Eerste Nederlandse Montessori School: basisonderwijs gebaseerd op de pedagogische uitgangspunten van het montessorionderwijs.

Leerlingaantal en formatie

De Stichting Het Rijnlands Lyceum telde op 31 december 2016 4970 VO-leerlingen (exclusief School voor Jong Talent) en 1624 PO leerlingen, totaal 6594 leerlingen. Op 31 december 2015 betrof dit 6067 leerlingen. De groei werd veroorzaakt door het Rijnlands Lyceum Sassenheim, de International School of The Hague Primary en Secondary en door de Elementary School en de Secondary School van de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*. Per 31 december 2016 waren in totaal 923 medewerkers (2015: 848) werkzaam voor de Stichting op een totale formatie van 717,5 fte (2015: 653,8 fte).

Bestuur en management

Bestuur

dr. M.W. Knoester
bestuurder

Management scholen (per 31 december 2016)

Het Rijnlands Lyceum Wassenaar

Rector: drs. J. Leuiken
Conrector: mw. drs. J.M.E. Potter van Loon - Kraaij
Conrector: dhr. S. van Vliet (m.i.v. 1-8-2016)

Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest

Rector: drs. J.D.H. Swieringa
Conrector: mw. drs. J.T. Boomsma
Conrector internationale afdeling:
drs. M.H. Hekkelman

Het Rijnlands Lyceum Sassenheim

Rector: mw. mr. A. Verkade
Conrector: mw. drs. I. Tacken
Conrector: dhr. W.N. Visser
Conrector: mw. drs. F. van Maren
Conrector: drs. D. Torenvliet



The International School of The Hague

Principal Primary: mw J. van Eerdewijk MA

Vice Principal Primary: dhr A. McCarthy BA

(Hons) Principal Secondary:

dhr. D.N. Butcher BA Ed. (Hons)

Vice Principal Secondary: mw. K. Gray BA Hons

Director of Operations: dhr. P. Wijsman MIM

Eerste Nederlandse Montessori School

Directeur: dhr. C. Noordegraaf

Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*

Directeur: dhr. F. van de Kerkhof MPA, MES

Deputy director PO: dhr. E. Voorneman MA

Deputy director VO: mw. D. Byrnes MA, H-Dip ED

Management Bestuursbureau

(per 31 december 2016)

Hoofd Financiën / Controller: dhr. J. Diepenbroek

Hoofd HRM: mw. drs. A. Hogendorp MBA

Facility manager / inkoper: drs. B. Velthuisen

Informatiemanager: ir. S. Buchel

Missie, visie en kernwaarden

In het strategisch plan 2016-2020 zijn de missie, visie en kernwaarden als volgt geformuleerd:

Missie

De Stichting Het Rijnlands Lyceum biedt:

- onderwijs dat "meer dan goed" is;
- onderwijs dat leerlingen uitdaagt tot het voor hen maximale niveau;
- een op ontwikkeling gericht pedagogisch klimaat met extra begeleiding en zorg waar nodig;
- aansprekend onderwijs dat de leerling uitdaagt, de nieuwsgierigheid prikkelt en onderzoek stimuleert;
- onderwijs met een internationale oriëntatie;
- een innovatieve en ambitieuze leeromgeving;
- onderwijs gericht op de creatieve, culturele, maatschappelijke en sociaal/emotionele ontwikkeling van de leerlingen;
- voortgezet onderwijs gericht op de aansluiting vanuit het basisonderwijs en een sterke oriëntatie op de doorstroom naar het vervolgonderwijs;

- basisonderwijs gericht op de doorstroom naar het voortgezet onderwijs en het bereiken van het maximale potentieel op creatief, motorisch, cognitief en sociaal-emotioneel gebied;
- een positieve sfeer met wederzijds respect tussen leerlingen, medewerkers en ouders;
- een schoolklimaat waarin de leerling wordt gekend in een veilige leeromgeving;
- een schoolklimaat waarin heldere afspraken bestaan en normen en waarden gelden die consequent worden nageleefd.

Visie

De toekomst van een leerling wordt mede bepaald door zijn of haar opleiding. Dat brengt voor bestuur, rectoren, directeuren en medewerkers een grote verantwoordelijkheid met zich mee. SRL staat voor kwaliteit en weet dit al meer dan 80 jaar waar te maken. De ENMS kent zelfs een geschiedenis van 100 jaar. Leeftijd en traditie zijn echter geen garantie voor blijvende kwaliteit.

Behoud van kwaliteit is gebaat bij voortdurende verbetering en vernieuwing. SRL is een dynamische organisatie die midden in de maatschappij staat en die weet dat bij een veranderende wereld een vooruitstrevende onderwijsbenadering hoort.

Dit komt onder meer tot uitdrukking in de internationale dimensie van ons onderwijs. Internationale en interculturele projecten, tweetalig onderwijs op de Rijnlandse Lycea in Wassenaar, Oegstgeest en Sassenheim en vroeg vreemdetalenonderwijs op de ENMS vormen daarvan de kern. Voor internationale leerlingen bieden wij internationale onderwijsprogramma's aan op ISH, ESH en RLO. Een vooruitstrevende onderwijsbenadering krijgt ook vorm door middel van een opbrengstgerichte (en in het basisonderwijs ook handelingsgerichte) werkwijze en een activerende didactische aanpak, waarbij – ondersteund door een intensief gebruik van ICT in het leerproces – rekening wordt gehouden met

verschillen tussen leerlingen. Wij zien leerlingen opbloeien wanneer zij op hun eigen niveau worden uitgedaagd. Daarom bieden wij een breed aanbod aan onderwijs dat de nieuwsgierigheid prikkelt en uitnodigt tot onderzoek en verdieping en stimuleert tot het bereiken van een zo hoog mogelijk niveau, naast de ontwikkeling van creatieve en sociale vaardigheden. Immers, behalve voor een diploma, leidt de school ook op voor het leven ("Bildung"). We helpen onze leerlingen op weg in hun ontwikkeling tot volwassenen zodat zij sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen gaan dragen, onder meer in de vorm van burgerschapsvorming. Een respectvolle omgang tussen leerlingen, medewerkers en ouders is ons uitgangspunt. Binnen de scholen gelden daarom heldere afspraken die consequent worden nageleefd. Wij stimuleren een open houding ten aanzien van verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en culturen en vinden het belangrijk dat leerlingen

en medewerkers met wederzijds respect van gedachten wisselen over waarden, ook wanneer deze met elkaar op gespannen voet staan.

SRL streeft naar kwaliteit, zowel binnen het onderwijs zelf als in alle faciliterende activiteiten. De medewerkers van de organisatie, onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel, zijn het meest bepalend voor deze kwaliteit. Om op onze scholen de kwaliteit in de volle breedte te waarborgen wordt op iedere school gebruik gemaakt van een kwaliteitszorgsysteem met resultaats- en kwaliteitsindicatoren. Deze gestructureerde benadering van kwaliteitsbewaking draagt bij aan de verdere professionalisering van de scholen.

Uit bovenstaande missie en visie volgen onze gezamenlijke kernwaarden:

Kernwaarden

- Openheid, tolerantie en wederzijds respect
- Intercultureel bewustzijn ten aanzien van verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en waarden
- Ambitie
- Innovatie, een ondernemende houding en marktgerichtheid
- *International mindedness* gericht op wereld- (en Europees) burgerschap
- Professionaliteit
- Ontwikkelingsgerichtheid (een lerende organisatie willen zijn)
- Verantwoordingsbereidheid op alle niveaus (*accountability*)
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Zorgzaamheid

Beleidsdoelstellingen en realisatie 2016

1 Algemeen

Good governance

Het bestuur van de Stichting Het Rijnlands Lyceum werkt op basis van de code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad 2015. Daarmee vormen de aspecten inzake verantwoording, professionaliteit, integriteit, prestatiesturing en risicobeheersing de leidraad van het bestuurlijk handelen en is de bestuurder daarop aanspreekbaar. In 2016 is de bestuurder niet afgeweken van deze code.

Zelfevaluatie

Conform de lidmaatschapseisen van de VO-raad rapporteert de bestuurder jaarlijks aan de Raad van Toezicht en beide gemeenschappelijke medezeggenschapsraden over de voortgang van de realisatie van de doelstellingen uit het strategisch plan. Deze evaluatie vindt jaarlijks plaats in de vergadering van maart. Het Bestuursverslag is daar vervolgens een weerslag van. In de terugblik op 2016 is op hoofdlijnen vastgesteld dat de Stichting goed op koers ligt om de doelstellingen te

realiseren. In 2017 zal er extra aandacht zijn voor de gesprekkencyclus, de invoering van het bekwaamheidsdossier, de samenwerking tussen de scholen bijvoorbeeld op het terrein van ICT, het opstellen van scholingsplannen en de ontwikkeling van kwalitatieve formatieplannen.

De collegiale bestuurlijke visitatie waaraan de bestuurder eind 2015 heeft deelgenomen leverde destijds een aantal betekenisvolle adviezen op. Een daarvan betreft de onderlinge samenwerking tussen de scholen op het gebied van onderwijsontwikkeling en onderwijskwaliteit. Die samenwerking is in het primair onderwijs, met name tussen ISH en ESH, al beter van de grond gekomen dan in het voortgezet onderwijs.

Strategisch plan 2012-2016

Het strategisch plan 2012-2016 *"Uitdagingen in het Onderwijs"* vormde ook in 2016 het beleidskader voor de Stichting en de scholen. Dit document sluit inhoudelijk aan bij de doelstellingen die zijn verwoord in het sector- en bestuursakkoord dat

het Ministerie van OCW in 2014 sloot met de PO-raad en de VO-raad. Kernelementen van het plan zijn een "ambitieuze leercultuur" en een "lerende cultuur" waarin het niet alleen draait om het leren door leerlingen, maar ook om de professionele groei van leraren, hun leidinggevend en de ontwikkeling van de organisatie. Een terugblik op 2016 leert ons dat de scholen hard werken om zowel aan de ambitieuze leercultuur als aan de lerende cultuur vorm te geven. Zie daarvoor ook de verslagen van de scholen.

Ontwikkelingen binnen de Stichting

In 2016 is veel aandacht gegaan naar huisvestingskwesties en het strategisch huisvestingsbeleid. Begin 2016 verstrekte de gemeente Den Haag een gemeentegarantie ten behoeve van een lening bij het ministerie van Financiën van € 5 miljoen in het kader van de uitbreiding van de ISH Primary. Het bouwproject liep in 2016 wel enige vertraging op waardoor de daadwerkelijke start is uitgesteld naar het voorjaar van 2017. In januari 2017 is de

grond door de Gemeente Den Haag in eeuwigdurende erfpacht aan de Stichting overgedragen. Maar zelfs met de uitbreiding van de ISH Primary zal de International School of The Hague de komende jaren op zoek moeten gaan naar oplossingen voor een eventuele verdere groei.

“Groei” is ook het woord dat de ontwikkeling van de Europese School Den Haag het best weergeeft. De ESH Elementary groeide van 538 leerlingen (1-10-2015) naar 665 (1-10-2016). De basisschool voorziet een groei naar ruim 900 leerlingen in 2020. De VO school zal in 2020 meer dan 450 leerlingen tellen. In 2016 werd het steeds duidelijker dat zelfs de geplande uitbreiding van het gebouw aan de Houtrustweg niet toereikend zou zijn om te kunnen voorzien in de groei van het aantal leerlingen. Daarnaast moet worden vastgesteld dat de infrastructuur om de school (verkeer en parkeren) nauwelijks berekend is op een verdere groei. In 2016 is uiteindelijk besloten om de afdeling voortgezet onderwijs onder te brengen in een

apart gebouw. In samenspraak met de gemeente Den Haag is gekozen voor het gebouw aan de Oostduinlaan 50, het voormalige Aloysius College. Dit gebouw dat dateert uit 1925 zal in de zomer van 2018 worden gerenoveerd. Het derde, strategisch huisvestingsproject in 2016 betrof de uitbreidings- en verbouwingsplannen van RLO. Dit heeft in december 2016 geresulteerd in een aanvraag voor gemeentegarantie voor een bedrag van € 2 miljoen bij de Gemeente Oegstgeest voor een lening bij het Ministerie van Financiën. Deze aanvraag wordt in het voorjaar van 2017 behandeld en leidt mogelijk tot de start van de bouwwerkzaamheden in de zomer van 2017. Het project beoogt een uitbreiding te realiseren aan de achterzijde van het gebouw ter vervanging van de bestaande noodlokalen en een nieuwe science-vleugel. RLO heeft met 1400 leerlingen, waarvan 300 internationaal, behoefte aan meer onderwijsruimte dan beschikbaar gesteld vanuit de gemeentelijke onderwijshuisvestingsverordening. Het is om die reden dat de school

met eigen middelen tot uitbreiding van het gebouw wil overgaan.

In 2016 is groei het centrale thema geweest waarop de Stichting heeft willen acteren door in te zetten op uitbreiding van gebouwen. Tegelijkertijd is daarbij ook aandacht geweest voor modernisering van gebouwen Sassenheim en onderzoek naar klimaat- en energiebeheersing in Wassenaar. Het vraagstuk rond groei en financiering van gebouwen leidt daarbij ook tot discussies omtrent risicobeheersing. In de risicoparagraaf gaan we daar dieper op in. Een belangrijke vraag voor de Stichting is de mate waarin de Stichting bereid blijft om in te blijven spelen op de maatschappelijke vraag naar internationaal onderwijs als de overheid met betrekking tot het beschikbaar stellen van middelen daarbij achterblijft. Onderzoek van Regioplan in 2016 heeft aangetoond dat dit een landelijk vraagstuk is.

2 Onderwijskwaliteit

De Stichting Het Rijnlands Lyceum wil onderwijs bieden dat "meer dan goed" is. Dat blijkt uit het feit dat

- alle scholen beschikken over een basisarrangement van de Onderwijsinspectie;
- scholen beschikken over relevante accreditaties (IB, EB, TTO, IPC, Montessori)
- de gemiddelde eindexamencijfers in het VO liggen op of boven het landelijk gemiddelde;
- de slagingspercentages in veel gevallen op of boven het landelijk gemiddelde liggen en daar waar dit niet het geval is, is daar extra aandacht voor;
- de slagingspercentages in het internationaal onderwijs boven de *world average* liggen;
- de ENMS bij de eindtoets hoger scoort dan het landelijk gemiddelde en ook de VO-advisering boven het landelijk gemiddelde ligt;
- RLW en RLS het predicaat Excellente School verwierven voor 2015-2017; ISH Primary en de



School voor Jong Talent het predicaat voor de jaren 2016-2018 verwierven;

- uit leerling- en oudertevredenheidsenquêtes (RLO, RLW en RLS) waardering blijkt voor de school.

De scholen werken daarbij vanuit de uitgangspunten van het Strategisch Plan 2016-2020 waarbij op het terrein van de kwaliteitszorg bij alle scholen nadrukkelijk aandacht is voor: omgaan met

verschillen, opbrengstgericht werken, handelingsgericht werken, aandacht voor hoogbegaafdheid, activerend leren, digitalisering, deskundigheidsbevordering en collegiale consultatie.

Kwaliteitszorg wordt geborgd met behulp van de gesprekkencyclus. De meeste scholen zijn nu in de cyclus van doelstellingen-, functionerings- en beoordelingsgesprekken aangekomen bij het beoordelingsgesprek. Enkele scholen hebben hier nog een inhaalslag te maken. Een belangrijke stap

op het gebied van kwaliteitszorg is de keuze van alle scholen om te werken met de enquêtes van Kwaliteitsscholen, waardoor binnen de Stichting eenzelfde meetlat wordt gehanteerd voor leerling-, ouder- en medewerkertevredenheidsonderzoeken. De scholen hebben de hierboven vermelde verbeteringen van de kwaliteit mede gefinancierd vanuit de Prestatiebox. In de afzonderlijke hoofdstukken gaan de scholen daar specifiek op in.

3 Onderwijsvisie en onderwijsaanbod

Alle scholen beschikken over een schoolplan dat is geënt op het Strategisch Plan van de Stichting en de sectorakkoorden. Met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden is afgesproken in de toekomst de schoolplannen te laten volgen op de stichtingstrategie in plaats van een min of meer paralleltraject. Schoolplannen kennen net als het strategisch plan een looptijd van vier jaar. De onderwijsvisie krijgt zijn weerslag in het schoolplan van de school. Ook wordt daarbij de vraag beantwoord welke standaard de school

hanteert voor “goed onderwijs”. Wat betekent dit voor het didactisch repertoire van de docent? Per school wordt daarin duidelijk gemaakt wat de ontwikkelagenda is van de school, welke prioriteiten daarin worden gesteld, wat de beoogde resultaten zijn en wat het tijdpad daarbij is. In de nieuwe schoolplannen zien we dat alle scholen serieus werk maken van de landelijke ontwikkeldoelen: een ambitieuze leercultuur, rekening houden met verschillen, meer differentiatie binnen klassenverband, aandacht voor hoogbegaafdheid, een meer activerende didactiek, digitalisering, een goede begeleidingsstructuur en het “portfolio”, naast de typische Rijnlandse doelen op het gebied van *global citizenship*, internationalisering, aandacht voor *science* en cultuur.

Met betrekking tot het vraagstuk van de zogeheten “zomerscholen”, hebben RLO, RLS en RLW in het jaar 2016 goed nagedacht over hun bevorderingsbeleid en het eventueel hanteren van herkansingsmogelijkheden via bijspijkerkursussen in de zomer.

De scholen hebben daarbij de bewuste keuze gemaakt om in te zetten op de begeleiding van leerlingen tijdens het schooljaar ter voorkoming van doubleren. Daarmee wordt een zomerschool overbodig.

RLW kreeg door zijn status van excellente school ook de mogelijkheid om deel te nemen aan de pilot “regelluwe school”. De school heeft geopteerd om met twee projecten deel te nemen. Het ministerie van OCW heeft de school toestemming gegeven om aan gezakte kandidaten deelcertificaten te verlenen en deze leerlingen in staat te stellen om op de eigen school de resterende deelcertificaten te behalen waardoor zij niet naar het vavo-onderwijs hoeven over te stappen. Er zitten echter nog meer voordelen aan. Een snelle leerling kan in havo 4 of vwo 5 al voor een vak examen doen. Het cijfer daarvan blijft dan staan voor het examenjaar. Dat kan bijvoorbeeld ruimte geven voor een extra vak in havo 5 of vwo 6. Daarmee speelt de school in op de vraag naar meer maatwerk mogelijkheden voor



leerlingen. Ook heeft de school van het ministerie toestemming gekregen om voor de moderne vreemde talen Engelstalige, Franstalige of Duitstalige examens af te nemen. Deze kunnen de leerlingen kiezen in plaats van het Nederlandse examen voor Engels, Frans, Duits. Tot nu toe mochten de cijfers daarvan niet meetellen voor het examen. Dat mag nu in de toekomst wel. Met beide trajecten heeft RLW een primeur in de regio.

De internationale dimensie blijft een belangrijk onderscheidend punt voor de scholen van de Stichting Het Rijnlands Lyceum. Het betreft daarbij

niet alleen de aanwezigheid van internationaal en Europees onderwijs en tweetalig onderwijs, maar vooral ook internationalisering zoals deze plaatsvindt in het reguliere Nederlandse onderwijs. Onze scholen vertalen "burgerschap" dan ook vooral naar "global citizenship" en "international mindedness", begrippen die juist in deze tijd met grote vraagstukken rond migratie, de gewijzigde politieke omstandigheden in de VS en de Europese Unie van groot belang zijn. Het is goed om te zien dat al onze VO-scholen actief deelnemen aan *Model United Nations* en *Model European Parliament* conferenties.

4 Eigentijdse voorzieningen

Ook in 2016 hebben de scholen weer flinke stappen gezet op het gebied van digitalisering. In steeds meer lessen wordt gebruik gemaakt van een rijke schakering aan digitale leermiddelen. Uitgeverijen spelen hier in toenemende mate op in. ISH Secondary en RLS hebben inmiddels gekozen voor het systeem van "bring your own device". Een andere trend die waarneembaar is, is het toenemende gebruik van webapplicaties en cloudoplossingen (sharepoint, Office 365). De ICT omgeving ontwikkelt zich daarmee steeds meer in de richting van een gevirtualiseerde desktopomgeving. Zie ook hoofdstuk 7 over ICT. De aanwezigheid van digitale leermiddelen stelt scholen steeds beter in staat om per les situaties te creëren waarbij sprake is van differentiatie en individualisering. De weg van de digitalisering blijft een geleidelijke, waarbij het uitgangspunt blijft dat het gebruik van digitale leermiddelen moet leiden tot meer activerende vormen van leren en mogelijkheden voor differentiatie en maatwerk.

5 Toekomstbestendig organiseren

Leiderschap

Leiderschap binnen de scholen krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht en een concrete invulling. Elke school geeft daar op eigen wijze, passend bij de ontwikkelingsfase en de behoefte van de school, vorm en inhoud aan. Met uitzondering van de RLS en RLO hebben de directies van alle scholen in de afgelopen twee jaar een verandering ondergaan door de komst van een nieuwe directeur, principal, adjunct-directeur, conrector of vice-principal. De komst van een nieuw directielid heeft gevolgen voor de dynamiek in het team – er wordt gezocht naar een nieuwe balans in de onderlinge verhoudingen – en betekent vaak een nieuwe impuls voor de ontwikkelagenda van de school. Een nieuw element binnen het systeem van *good governance* van SRL dat in 2016 is ingevoerd, is dat de bestuurder eens per jaar in gesprek gaat met de voltallige schoolleiding (inclusief afdelingsleiders) van iedere school. Deze uitwisseling tussen schoolleiding en bestuurder is vooral gericht op

de koers van de school, de kwaliteit, de ontwikkelagenda en overige schoolspecifieke zaken en geeft de bestuurder nog meer zicht op de ontwikkelingen van de individuele scholen.

Daarenboven wordt jaarlijks tussen de afzonderlijke rector, directeur en principal en de bestuurder een managementovereenkomst gesloten waarin afspraken worden vastgelegd over te behalen doelen in dat jaar, zodanig dat de doelen van het strategisch beleid *From Good to Great 2016-2020* daadwerkelijk in 2020 gerealiseerd zullen zijn. Daarbij kunnen ook professionaliseringsafspraken worden gemaakt.

Als het gaat om het actief leggen van verbindingen tussen de SRL-scholen en het vormen van professionele leergemeenschappen binnen SRL, dan hebben de middenmanagementbijeenkomsten die in 2016 zijn georganiseerd voor en door de leiderschapsteams van de scholen, hierbij een faciliterende rol gespeeld. Overigens meer voor PO dan voor VO. De ISH PO, ESH PO en de ENMS hebben elkaar gevonden en zoeken steeds meer

inhoudelijke samenwerking. De schoolleiders VO hebben zich gecommitteerd aan het versterken van onderlinge samenwerking en de vorming van professionele leergemeenschappen op onderwijsinhoudelijke thema's of andere vormen van schooloverstijgend overleg van de VO scholen binnen SRL in 2017. Het inrichten van een nieuw overleg van de bestuurder met de directieleden van de internationale scholen ISH SEC, ESH SEC en RLO eind 2016, naast het al bestaande overleg van de bestuurder met alle rectoren VO en directeuren PO, heeft hieraan bijgedragen. PO schoolleiders zijn ingeschreven in het PO schoolleidersregister ter verkrijging van de status van Registerdirecteur Onderwijs per 1 januari 2018. Het VO schoolleidersregister heeft nog een vrijwillig karakter. Dit register is pas sinds maart 2016 geopend. Verschillende VO schoolleiders hebben zich inmiddels geregistreerd. Dit register beoogt schoolleiders ook vooral een platform te bieden voor netwerkvorming en professionalisering.

De leraar en deskundigheidsbevordering

In 2015 is onderzocht hoeveel “startende docenten” door de scholen van SRL worden aangenomen en op welke wijze zij worden begeleid in hun loopbaan tot gekwalificeerd docent. De conclusie was dat tweederde van de startende leraren in dienst blijft bij SRL. Dit wijkt niet echt af van de landelijke cijfers (70% blijft). Of beginnende docenten bevoegd, nog niet bevoegd of niet bevoegd zijn, is een goede voorspeller van de kans dat hij of zij uitstroomt. De kans dat een (nog) niet bevoegde docent binnen 3 jaar na aanvang uitstroomt is nl. 2 keer zo groot als bij een bevoegde docent. Een nog betere voorspeller van de kans dat een startende docent uitstroomt, is het startniveau van zijn of haar didactische vaardigheden. Deels zijn die aangeleerd tijdens de lerarenopleiding. (Nog) niet bevoegde docenten moeten die vaardigheden nog verwerven. Dat gebeurt dan in inductieprogramma’s en dan met name door interventies als coaching en lesobservatie.

In 2016 zijn de onderzoeksresultaten besproken met de directies van de scholen. Alle scholen voeren actief beleid voor de begeleiding van deze groep leraren, met name de Nederlandse VO-scholen vallen op door de inzet van Begeleiders op School (BOS-ers). In 2017 zal daarom de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de Nederlandse en de internationale scholen over de begeleiding van startende leraren en wat daarin wel en niet effectief is, aandacht krijgen. Specifiek voor de leidinggevenden van de PO scholen geldt bovendien, dat zij zich in 2017 in een middenmanagementbijeenkomst zullen buigen over een gevalideerd instrument om de ontwikkeling van didactische vaardigheden van de leraar van vakbekwaam naar basisbekwaam in beeld te brengen. Aan het einde van de periode 2016-2020 zal de uitstroom van startende leraren nogmaals worden onderzocht. Coaching en intervisie zijn gemeengoed bij de begeleiding van startende leraren, zeker op de Nederlandse VO-scholen. Ook voor ervaren

docenten worden deze instrumenten in toenemende mate ingezet. In 2016 beschikten nog niet alle scholen over een “scholingsplan”. Dit krijgt in 2017 prioriteit.

De ervaren docent weet of hij het goed doet vanwege door leerlingen behaalde scores bij toetsen en examens, de resultaten van leerling- en ouderenquêtes en lesobservaties. Al deze uitkomsten en resultaten worden besproken door de docent en zijn leidinggevende. Dit vraagt van beiden een goede gesprekstechniek en vermogen tot (het uitnodigen tot) reflectie. En steeds meer vormt voornoemde informatie een systematisch onderdeel van het kwaliteitssysteem van de school. Inmiddels zijn alle scholen van SRL aangesloten bij Kwaliteitsscholen.nl, waardoor interne en externe benchmarks eenvoudig kunnen worden uitgevoerd.

Vanzelfsprekend heeft ook de gesprekkencyclus een belangrijke plek in het kwaliteitssysteem van

de school. In 2016 is de gesprekkencyclus geëvalueerd en is de tussenbalans opgemaakt. Op een enkele school was de hele reeks van doelstellingen-, functionerings- en beoordelingsgesprekken al doorgevoerd. Op andere scholen stond men aan de vooravond van de beoordelingsgesprekken. Op een enkele school betekende de evaluatie van de gesprekkencyclus een stimulans om het proces nu daadwerkelijk in gang te zetten. Daar waar er behoefte bestaat aan verdere training zal deze worden geboden.

Binnen de Stichting is afgesproken dat de verslagen van gesprekken die in het kader van de gesprekkencyclus worden gevoerd, digitaal worden gearchiiveerd in het bekwaamheidsdossier. In dit dossier worden de afspraken bijgehouden die de leidinggevende en de leraar maken over het ontwikkelen en onderhouden van diens bekwaamheid. In gesprek met zijn leidinggevende kan de leraar vaststellen hoe het er voor staat met de kwaliteit van zijn beroepsuitoefening en kan de leraar

aangeven op welk gebied hij zich wil professionaliseren. Het bekwaamheidsdossier moet echter stichtingsbreed nog van de grond komen, het heeft bij de scholen, met uitzondering van ISH PO, nog geen prioriteit gekregen. De SRL-scholen zullen ook hiervoor de software van Kwaliteitscholen benutten, gekoppeld aan het nieuwe HR systeem AFAS; de ISH PO en VO maken voor het bekwaamheidsdossier gebruik van Blue Sky, waarbij ISH PO dit systeem al verregaand heeft ingericht.

Als het gaat om het lerarenregister, een extern instrument om de professionele ontwikkeling van de docent inzichtelijk te maken, dan is de invoering een jaar uitgesteld. Op dit moment hebben 17 van de 628 SRL-leraren zich ingeschreven. Streven is het lerarenregister in 2020 een duidelijke plek te laten hebben in het HRM-beleid van SRL.



Samenwerking met universiteiten en lerarenopleidingen

Alle scholen onderhielden in 2016 actieve relaties met lerarenopleidingen. RLS deed dit met de opleidingsschool ROS-RIJNLAND; RLS, RLW, ISH met WTTP van de universiteit Leiden. Het ICLON (Leiden) is een belangrijke partner voor wat betreft bij- en nascholing.

Strategische HR planning

De leerlingenaantallen zijn voor scholen een belangrijke factor bij het bepalen van formatie op de korte en lange termijn. De aantallen voor de Nederlandse VO scholen zijn ook over 2016 stabiel, met bij sommige een kleine toename onder andere als gevolg van het verkregen predicaat "excellent" dat de aantrekkingskracht van de scholen vergroot. De groei van het aantal leerlingen bij de internationale scholen ESH PO en VO en ISH VO is onstuimig. Dit vraagt flexibiliteit van de scholen en het Bestuursbureau opdat de gevolgen

van groei voor onder meer de tijdige werving van gekwalificeerd personeel, leermiddelen, huisvesting en bekostigingsvraagstukken goed opgevangen kunnen worden.

SRL telde op 1 oktober 2016 4.970 VO-leerlingen (exclusief de School voor Jong Talent) en 1.595 PO-leerlingen, totaal 6.565 leerlingen (2015: 6.067, een groei van 498 leerlingen). De groei werd voornamelijk veroorzaakt door een toename van het aantal leerlingen bij RLS (112), ISH Secondary (114), ESH Secondary (82), ISH Primary (57) en ESH Elementary (127). Per 31 december 2016 waren 920 medewerkers (2015: 849 medewerkers) werkzaam voor SRL op een totale formatie van 717,48 fte (2015: 654,8 fte). De stijging van 62,7 fte is bijna volledig toe te schrijven aan de groei van ESH Elementary (23,6 fte), ESH Secondary (10,28 fte) en de ISH Secondary (21,78 fte).

De SRL scholen beschikken vanzelfsprekend, ook in het kader van de meerjarenbegroting, over een

meerjarenformatieplan. Dit is echter nog niet in alle gevallen een kwalitatief formatieplan dat inzicht geeft in de vervangingsvraag die gaat ontstaan en een aanpak schetst hoe te kunnen voorzien in een mogelijk tekort anders dan door werving van nieuwe medewerkers.

Met ingang van 1 januari 2016 zijn de PO-scholen van SRL uit het Vervangingsfonds gestapt en eigenrisicodrager (ERD) geworden voor de kosten van vervanging wegens ziekte (en schorsing) van medewerkers. Verwacht werd dat dit een flinke kostenbesparing zou opleveren. Eind 2016 bleek dit inderdaad het geval. Door te kiezen voor het ERD heeft SRL namelijk circa € 170.000 bespaard. Voor de vervanging van afwezig personeel zijn de PO-scholen meer gebruik gaan maken van de nieuwe contractvormen die de laatste cao PO biedt, zoals het bindingscontract en het min/max-contract. Hierdoor zijn minder pay roll-medewerkers aangesteld, wat de scholen weer een besparing heeft opgeleverd.

Als het gaat om de tijdige werving van gekwalificeerd personeel, dient ook het aanbod daarvan in ogenschouw te worden genomen. Bij een groeiende economie en een aantrekkelijke arbeidsmarkt ontstaat schaarste en een *war for talent*. SRL en andere, concurrerende werkgevers, vissen in dezelfde vijver naar goede en gekwalificeerde medewerkers. SRL zal daarom enerzijds moeten nagaan of het mogelijk is “de vijver te vergroten”, maar ook of zij “haar visgarnituur kan verbeteren”. De Nederlandse VO-scholen en de ISH staan in nauw contact met diverse lerarenopleidingen (zie hiervoor). RLS is ook een academische opleidingsschool. Studenten krijgen maar al te vaak bij deze scholen een dienstverband aangeboden na afronding van hun studie.

Vanuit de afdeling HR is de meeste aandacht in 2016 gegaan naar het verbeteren van de wervingstechnieken en -instrumenten. In vervolg op onderzoek in 2015 dat leidde tot een *Plan van Aanpak Tekortvakken*, is in het verslagjaar verder

onderzocht hoe de zichtbaarheid van de Stichting en haar scholen kan worden vergroot door *employer branding*. Daarvoor is de nieuwe SRL-website met de “werken-bij” pagina gelanceerd (sollicitanten kunnen nu direct online solliciteren) en is gekozen voor online advertenties en de inzet van banners op diverse media. Met het kwantitatief en kwalitatief evalueren van de wervingsactiviteiten in 2016 en de analyse van de meest effectieve wervingskanalen, zal in 2017 het wervingsproces weer verder worden verbeterd, o.a. door een doelgroepanalyse voor de tekortvakken, het aanboren van nieuwe wervingskanalen o.a. met behulp van social media en in de markt zetten van ons werkgeversmerk: *Het Rijnlands, excellente scholen, internationaal georiënteerd*.

Als het gaat om de werving en *onboarding* van nieuwe medewerkers uit het buitenland, met name voor de ISH en de ESH, dan is in 2016 geëvalueerd wat de scholen en de afdeling HR beter zouden kunnen doen qua begeleiding en

ondersteuning. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie is het informatiepakket dat verstrekt wordt aangepast en zal in 2017 worden nagegaan hoe het arbeidsvoorwaardenpakket voor nieuw aan te trekken buitenlandse medewerkers aantrekkelijker gemaakt en/of gepresenteerd kan worden en hoe de ondersteuning bij het vinden van geschikte huisvesting kan worden verbeterd. Het kunnen beschikken over een geldige Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) is een voorwaarde om aan de slag te kunnen gaan bij SRL. Kan de werknemer die niet overleggen, dan wordt de arbeidsovereenkomst niet aangegaan. In 2016 is het VOG-beleid verder aangescherpt met name ten aanzien van medewerkers die in het buitenland zijn geworven.

Voor de bekostiging van leraren is het een wettelijke verplichting dat leraren hun (eerste- of tweedegraads) onderwijsbevoegdheid hebben of binnen vastgestelde termijnen behalen.

Binnen SRL is het streven dat alle docenten onderwijsbevoegd zijn. Bij de internationale scholen moeten de medewerkers van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) een erkenning van hun buitenlandse diploma hebben gekregen om les te kunnen geven. Hangende de

aanvraagprocedure voor een dergelijke erkenning kunnen zij onder strenge voorwaarden overigens wel al starten bij SRL. Er is ook in 2016 veel gedaan om het aantal onbevoegden en docenten die nog in een DUO-procedure zitten nog beter te monitoren. Hiervoor wordt onder meer elk half jaar een

rapportage gemaakt zodat van alle scholen precies bekend is om wie het gaat. De DUO-procedures worden strak en strikt gevolgd zodat niet onnodig tijd wordt verloren en tijdige maatregelen kunnen worden genomen. Van medewerkers die de bevoegdheid niet of niet op tijd kunnen behalen wordt de arbeidsovereenkomst beëindigd.



Ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) houdt van alle onderwijsinstanties bij hoeveel docenten al dan niet bevoegd voor de klas staan. Dit gebeurt middels de zogenoemde Integrale personeelstelling (IPTO-telling). Sinds 2015 wordt daarbij gebruik gemaakt van een systeem waarbij roostergegevens en gegevens over onderwijsbevoegdheden aan elkaar gekoppeld worden. De uitkomsten zijn in 2016 door het Ministerie van OCW gepresenteerd en de cijfers van de scholen van SRL laten ten opzichte van de overige scholen landelijk gezien een zeer positief beeld zien als het gaat om onderwijsbevoegdheid.

Dit neemt niet weg dat er binnen SRL in 2016 nog 11 medewerkers waren bij wie sprake was van onbevoegdheid met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Naar vijf medewerkers ging en gaat nog steeds speciale aandacht. In de overige gevallen zijn de werkzaamheden opnieuw bekeken en gekarakteriseerd als ondersteunend of loste de situatie zich in op in verband met het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd, het vertrek uit de organisatie of het alsnog behalen van de onderwijsbevoegdheid.

Arbo- en verzuimbeleid

In 2016 is het verzuimpercentage voor SRL als geheel 3,6% (2015: 3,1%). Het verzuimpercentage kent een bandbreedte van 1,2% (Bestuursbureau) tot 4,7% (RLS). Was voorheen het verzuim bij de ENMS hoog (8,5% in 2015), deze school heeft het langdurig verzuim flink weten terug te brengen met als resultaat een verzuimpercentage over 2016 van 4,5%.

In 2016 is de meldingsfrequentie, die met name betrekking heeft op het frequent verzuim van medewerkers, voor alle scholen gedaald. Was de meldingsfrequentie in 2014 1,2 en in 2015 1,3, in 2016 is deze 1. Dit is een bijzonder goede uitkomst, en kan worden toegeschreven aan de nauwe samenwerking van de leidinggevenden op de scholen, de afdeling HR en de bedrijfsarts inzake de actieve sturing op het terugdringen van frequent verzuim o.a. met behulp van het gesprek van leidinggevende en medewerker over het frequent verzuim en de bewustwording die dit vervolgens bij de medewerker creëert. Met uitzondering van de ENMS en het Bestuursbureau is het verzuimpercentage bij alle scholen gestegen. De doelstelling "verzuimcijfers blijven op het niveau van 2014" is voor wat betreft het verzuimpercentage niet helemaal gehaald; in 2014 was het verzuimpercentage 3,3%. Het hogere verzuimpercentage in combinatie met de lagere meldingsfrequentie in 2016, wijst

op een toename van middellang verzuim (= verzuim vanaf 6 weken tot 1 jaar). In 2016 was middellang verzuim 2,1% (2015: 1,4%) van het totaal verzuim van 3,6% (2015: 3,1%). Bij langer durend verzuim is vrijwel altijd sprake van medische problematiek; de spreekuren van de bedrijfsarts zijn dan ook intensiever benut. Hoewel het middellang verzuim toeneemt, is de toename te verklaren door naar oorzaken op medewerker-niveau te kijken en valt tevens te constateren dat het tweede ziektejaar in veel gevallen niet wordt volgemaakt. Het SRL-verzuimpercentage van 3,6% is nog altijd beduidend lager dan de laatst beschikbare landelijke verzuimpercentages voor PO (OP 6,4%, OOP 6,5% en meldingsfrequentie (MF) 1,1) en VO (OP 4,9% en MF 1,6; OOP 5,3% en MF 1,3).

In 2015 is het overleg van het Sociaal Medisch Team (SMT) ingevoerd waarbij vertegenwoordigers van de schoolleiding, de afdeling HR en de

bedrijfsarts spreken over het verzuimcijfers en specifieke verzuimcasuïstiek. In 2016 heeft frequent verzuim in het SMT specifiek aandacht gekregen. Dat dit effect heeft gesorteerd zien we terug in de stichtingsbrede daling van de meldingsfrequentie.

In het stichtingsbeleid is vastgelegd dat SRL “streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor en duurzame inzetbaarheid van het personeel. Wij willen onze medewerkers en meer specifiek degenen die zich in de laatste fase van hun loopbaan bevinden, in staat stellen hun werk gemotiveerd en in goede gezondheid te kunnen blijven uitvoeren.” Daartoe is in 2016 op alle scholen de risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE) op orde gebracht. De RIE voor RLW is begin 2017 uitgevoerd. Inmiddels zijn de resultaten daarvan door de schoolleiders met de MR van de school besproken en zijn de resultaten op hoofdlijnen door de bestuurder met beide GMR'en besproken.

In 2016 heeft een flink aantal scholen en het Bestuursbureau met behulp van de tools van Kwaliteitscholen een medewerkertevredenheids-onderzoek (MTO) uitgevoerd. Het MTO van ESH PO, ISH Primary en Secondary en de ENMS zal worden uitgevoerd in de eerste helft van 2017. De al gehouden MTO's laten de volgende knelpunten zien: werkdruk, communicatie / informatievoorziening en gebrek aan doorgroeimogelijkheden. Deze top drie zien we vaak als uitkomst van een MTO; in die zin wijken de bij SRL gesignaleerde knelpunten niet af van het landelijke beeld dat VOION, het A&O-fonds voor het VO, eerder al presenteerde. Op de scholen bespreken schoolleiding, medewerkers en MR de gesignaleerde knelpunten en er wordt gezamenlijk een plan van aanpak opgesteld om tot verbetering te komen. De bestuurder rapporteert aan de Raad van Toezicht en de GMR op hoofdlijnen over de MTO-uitkomsten en de gekozen verbeteraanpak.

SRL heeft ten aanzien van het arbobeleid een duidelijke aanpak voor ogen. Alle scholen brengen eerst hun RIE op orde en er wordt een plan van aanpak voor de knelpunten opgesteld. Daarnaast verrichten alle scholen een MTO en stellen zij naar aanleiding hiervan een verbeterplan op. Tot slot, naar aanleiding van de uitkomsten van de RIE's en MTO's, zal een preventief medisch onderzoek PMO worden ingericht en door de scholen worden aangeboden aan hun medewerkers. SRL is voornemens om de vitaliteitscan van Loyalis als PMO in te zetten, dit mede op advies en de ervaring van de bedrijfsarts. De GMR zal geïnformeerd worden over de komst van een PMO, en wordt betrokken bij de opzet en de uitkomsten ervan.

Fiscale wijzigingen en nieuwe software

De overeenkomst van SRL met softwareleverancier Raet liep 31 december 2016 ten einde. Om die

reden heeft in 2016 een Europese aanbesteding plaatsgevonden met als resultaat dat SRL met ingang van 1 januari 2017 gebruik maakt van het personeels- en salarisinformatiesysteem van AFAS en de salarisbetalingen per die datum zijn gedaan met de nieuwe software. In 2017 zullen diverse andere HRM-processen zoals verzuim, mutaties en declaraties, worden ingericht met behulp van de nieuwe software.

De salaristabellen voor de cao VO zijn per 1-7-2016 met 3% verhoogd en er is een eenmalige uitkering toegekend in juli 2016 ter hoogte van het bedrag aan loonsverhoging van 3% per januari 2016.

De salaristabellen voor de cao PO zijn per 1-7-2016 met 3,8% verhoogd en er is een eenmalige uitkering toegekend in juli 2016 ter hoogte van het bedrag aan loonsverhoging van 3,8% per januari 2016. De pensioenpremie ging per 1-1-2016 omlaag van 19,6% naar 17,8%. Per 1-4-2016 werd deze echter weer verhoogd naar 18,8%. De loonbelastingtabellen werden tussentijds per



1-4-2016 gewijzigd omdat een aantal wijzigingen vanuit het Belastingplan 2016 niet tijdig per 1-1-2016 konden worden doorgevoerd.

6 Huisvesting en Facilitair

Het afgelopen kalenderjaar stond in het teken van verschillende bouwwerkzaamheden, bouwvoorbereidingen en uitbouw van bestaande tijdelijke huisvesting. Op de ene locatie binnen de Stichting waren de bouwwerkzaamheden wel groter dan op andere locaties maar in algemene zin kan gesteld worden dat met name in de schoolvakanties, in het bijzonder in de zomervakantie, enorm veel

werkzaamheden verzet zijn. Opnieuw kreeg de Stichting te maken met groei in leerlingenaantal waardoor zowel de ISH als de ESH tijdelijke noodhuisvesting heeft moeten bijplaatsen. In dit kader is er veel constructief overleg geweest met de gemeente Den Haag omdat voor elke uitbreiding van tijdelijke lokalen een omgevingsvergunning nodig is. Zonder deze vergunning mag geen uitbreiding plaatsvinden.

International School of The Hague

De ISH staat nog steeds in grote belangstelling zowel bij de gemeente Den Haag als bij de

internationale bedrijven. Zoals reeds in het jaarverslag van 2015 vermeld heeft de vorm en de omvang van de nieuw te bouwen Marathon (Primary School) haar beslag gekregen en is na enkele aanpassingen het definitieve ontwerp door de gemeente goedgekeurd. Het gekozen architectenbureau DAT heeft een mooi en functioneel ontwerp gemaakt. Om de grond bouwrijp te kunnen maken moest de tijdelijke huisvesting op dit terrein verplaatst worden. Dit gecombineerd met een toename in leerlingen heeft tot een grote operatie in de zomervakantie geleid om deels op het kunstgrasveld aan de achterkant van de school 12 tijdelijke lokalen te plaatsen. Dankzij inspanning van alle betrokkenen was dit voor aanvang van het nieuwe cursusjaar gerealiseerd.

Europese School Den Haag

Ook op de ESH zijn in 2016 weer veel bouwactiviteiten uitgevoerd. Naast de uitbreiding van de tijdelijke huisvesting is een kunstgrasveld aangelegd, een groot speelplein met rubbertegels

gerealiseerd en is het natuurgrasgedeelte aangepakt. Na de zomervakantie konden de leerlingen heerlijk in de pauzes buitenspelen zonder gelijk in de plassen of modder te staan. Tevens heeft het in gebruik kunnen nemen van het kunstgrasveld extra mogelijkheden gecreëerd voor de leerkrachten bewegingsonderwijs. De ESH heeft tevens actie ondernomen op het gebied van veiligheid. Het schoolterrein is voorzien van een op afstand te bedienen veiligheidshek waardoor vrije toegang tot het schoolplein niet meer mogelijk is. Het bestuur heeft afgezien van een uitbreiding van het gebouw en heeft gekozen voor het verhuizen van de afdeling voortgezet onderwijs naar de Oostduinlaan in augustus 2018.

Eerste Nederlandse Montessori School

Na jaren van onderhoudswerkzaamheden, vervanging van een paar keukentjes in de lokalen en het aanbrengen van ventilatie units heeft het afgelopen jaar vooral in het teken gestaan van het bijhouden van het onderhoud van het gebouw volgens de

meerjarenonderhoudsplanning. De schilder heeft in de zomervakantie weer uitstekend zijn best gedaan om alle verkeersruimten op de eerste verdieping piekfijn te schilderen. De school heeft haar honderdjarig bestaan gevierd en met hoe het gebouw er nu voorstaat kunnen we nog wel honderd jaar vooruit.

Rijnlands Lyceum Wassenaar

Naast de gebruikelijke onderhoudswerkzaamheden die volgens de BRIM elk jaar worden uitgevoerd stond er voor de school een grote operatie in de zomervakantie gepland. Het huidige computerlokaal werd aangepast en het technieklokaal werd verbouwd tot een moderne BINAS ruimte. De aannemer heeft zich goed van zijn taken gekweten evenals de installatiebedrijven. Los van bovenstaande was er onderhoud aan de CV en alle andere installaties in de school. Beamers werden verplaatst, digiborden opgehangen, interne verhuizingen tussen kantoren en aanpassingen aan inrichtingen in kantoren en lokalen uitgevoerd.

Rijnlands Lyceum Oegstgeest

Het gestarte overleg met de gemeente Oegstgeest over de aanpassing en bekostiging van de kweektaalvloeren heeft er toe geleid dat in december de gemeenteraad besloten heeft om de kosten van uitvoer voor haar rekening te nemen. In het kader van duurzaamheid werden de gymzalen voorzien van ledverlichting en andere onderhoudswerkzaamheden werden conform de meerjarenonderhoudsplaning uitgevoerd.

De belangrijkste ontwikkeling is dat het RLO gaat uitbreiden en renoveren. Als gevolg van de groei van het internationale onderwijs en om te kunnen blijven voorzien in een hoogwaardige onderwijsomgeving zowel op het gebied van de bètavakken als op het gebied van muziek en drama zal in 2017 gestart worden met zowel een uitbouw als een renovatie. Kort voor de kerstvakantie is architectenbureau Kroner als winnaar uit de uitgeschreven aanbesteding gekozen.

Rijnlands Lyceum Sassenheim

Het hele jaar stond in het teken van de renovatie van begane grond en eerste verdieping. Uitgangspunt hierbij was de door RLS vastgestelde onderwijsvisie waarbij o.a. meer integratie van clustervakken en leer-studiepleinen voor leerlingen centraal staan. Na de aanbesteding voor de aannemer kon na de zomervakantie de uitvoer een aanvang nemen. Er is gekozen voor een gefaseerde aanpak in de verschillende vakanties waardoor het lesgeven zo min mogelijk last ondervindt van de verbouwingen. De eerste fase, uitgevoerd in de kerstvakantie, is achter de rug en geslaagd. De contouren krijgen vorm en iedereen kijkt verwachtingsvol uit naar het resultaat van de komende verbouwingen.

Inkoop

SRL heeft elk jaar wel te maken met een aantal aanbestedingen. De scholen vallen onder de noemer "decentrale overheid" en zijn daardoor verplicht zich te houden aan de Aanbestedingswet.

Aangezien de Stichting de rechtspersoon is, is zij de aanbestedende dienst en verplicht om namens de scholen de noodzakelijke aanbestedingen uit te voeren. Dit jaar zijn er aanbestedingen geweest op het gebied van catering (ISH), onderhoud (ESH), schoonmaak (ESH), architect (RLO), bouwbegeleiding/aannemer (RLS), accountant en personeels- en salarisinformatiesysteem (BB). De SRL-aanbesteding ICT is in 2016 gestart en zal in 2017 worden afgerond.

In de meeste gevallen laat SRL zich begeleiden door een aanbestedingsbureau om te voorkomen dat de regels niet goed worden toegepast.

Milieu en Duurzaamheid

Bureau Eecare ondersteunt de scholen bij het monitoren van het energieverbruik. Intussen zijn verschillende maatregelen genomen, zoals beter afstellen van lichtschakelingen, het toepassen van ledverlichting en het plaatsen van andere gasmeters waardoor zowel het verbruik van elektriciteit als gas is afgenomen. Verder worden de

subsidiereregelingen op hun merites beoordeeld of deze voor SRL interessant zijn. Bij aanbestedingen bouw en meubilair wordt in de uitvraag ook de toepassing van duurzame materialen meegenomen. Op dit moment is er steeds meer aandacht voor het begrip circulaire economie. Bij toekomstige bouwprojecten zal hier ook aandacht aan geschonken gaan worden.

7 ICT

De huidige ICT infrastructuur van de Stichting en haar scholen is nog goed op orde maar wel al ruim vier jaar oud. Het beheer wordt op onze scholen verzorgd door een externe ICT leverancier. Vanwege de aflopende beheerovereenkomst en de heroriëntatie op de toekomstige gewenste en benodigde ICT voorzieningen op onze scholen, heeft in 2016 het aanbestedingstraject plaatsgevonden voor een ICT infrastructuur waarmee SRL weer jaren vooruit moet kunnen. Het kunnen bieden van gedifferentieerd en gepersonaliseerd onderwijs en

het op “any place, any time en any device” kunnen werken, is actueler dan ooit en de scholen willen daarop inspelen. In 2017 zal de transitie naar een nieuwe ICT infrastructuur gaan plaatsvinden.

Het financiële applicatielandschap is met ingang van 2016 grotendeels vernieuwd en SRL kan daarmee weer jaren vooruit. De Stichting is overgestapt naar het veelgebruikte financiële systeem Exact en een daaraan gekoppeld nieuw crediteurensysteem, genaamd Proactive.

Daarnaast is ook het debiteurensysteem vernieuwd en maken we nu gebruik van het systeem WIS-Collect waarmee de facturatie van schoolkosten aan ouders geheel digitaal kan plaatsvinden.

Binnen het onderwijs worden Office365 en de Google suite ook steeds meer in gebruik genomen. We zien dat ook terug bij SRL en de scholen waar alle medewerkers nu ook via Office365 toegang hebben tot hun email.

Voor wat betreft de ICT ontwikkelingen binnen onze scholen, hanteert elke school zijn eigen plan gebaseerd op de eigen onderwijsambities. RLS is in 2016 gestart met de invoering van eigen laptops voor leerlingen uit het 3e schooljaar. Bij succes wordt de invoering uitgebreid naar andere schooljaren. Bij RLO en RLW is vooralsnog gekozen voor een uitbreiding van het aantal schoollaptops (met zogeheten laptop karren) die flexibel per les ingezet kunnen worden. De ISH en de ESH hebben ook in 2016 een groei in leerling aantallen laten zien en de ICT voorzieningen zijn daarop aangepast. De ENMS omarmt ook steeds meer de mogelijkheden van ICT. Een pilot met iPads zal uitwijzen in hoeverre ook het Montessori onderwijs baat kan hebben bij het ruime aanbod van onderwijsapplicaties.

8 Financiën en Bedrijfsvoering

Exploitatie

Bestemming resultaat 2016

Het resultaat van 2016 van de Stichting Het Rijnlands Lyceum (SRL) bedraagt € 3.072.244. Van dit resultaat wordt een bedrag van € 3.078.547 toegevoegd aan de Algemene reserve en wordt per saldo € 6.303 onttrokken van de Bestemmingsreserve. De Bestemmingsreserve bestaat uit de reserve Spaar BAPO (onttrekking € 49.660) en uit de reserve Verduurzaming en nieuwbouw schoolgebouw Rijnlands Lyceum Sassenheim (RLS) (toevoeging € 43.357). Deze laatste reserve is de specifiek gevormde reserve als gevolg van de in 2014 gesloten doordecentralisatie-overeenkomst tussen de Stichting en de gemeente Teylingen. Jaarlijks ontvangt RLS een bedrag van de gemeente ter dekking voor toekomstige nieuwbouw en tussentijdse verduurzaming van het schoolgebouw.

Staat van Baten en Lasten 2016 (in euro's)

	2016 Realisatie €	2016 Begroting €	2015 Realisatie €
Baten			
Rijksbijdragen	40.436.266	39.727.500	37.840.277
Overige overheidsbijdragen	121.500	62.000	131.724
Overige baten	24.720.367	22.023.500	20.887.767
Totaal baten	65.278.133	61.813.000	58.859.768
Lasten			
Personeelslasten	48.231.255	46.206.500	44.270.516
Afschrijvingen	2.854.182	2.867.500	2.531.987
Huisvestingslasten	3.691.358	3.629.000	3.432.003
Instellingslasten	7.290.918	7.220.500	6.735.128
Totaal lasten	62.067.713	59.923.500	56.969.634
Saldo baten en lasten	3.210.420	1.889.500	1.890.134
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	0	50.000	1.185
Financiële lasten	138.176	179.500	145.040
Saldo financiële baten en lasten	-138.176	-129.500	-143.855
Totaal resultaat	3.072.244	1.760.000	1.746.279

Realisatie 2016 versus realisatie 2015

Resultaat

Het exploitatieresultaat 2016 is ruim M€ 1,3 hoger dan het resultaat van 2015.

Baten

De baten zijn toegenomen met ca. M€ 6,4. Dit is een stijging van 11% ten opzichte van 2015. De toename is voor een bedrag van M€ 2,6 toe te schrijven aan de hogere bijdrage van OCW en M€ 3,8 aan overige baten. De toename aan overige baten is grotendeels het resultaat van meer ontvangen *school fees*. De toename van de baten is het gevolg van de stijging van het aantal leerlingen in het internationaal onderwijs.

Lasten

De lasten zijn ruim M€ 5,1 hoger dan in 2016. Dit is een stijging van 9% ten opzichte van 2015. De toename is voornamelijk het gevolg van de hogere personeelskosten (ruim M€ 3,9). De toename van het aantal leerlingen in het internationaal



onderwijs heeft geresulteerd in de stijging van fte. Overigens staat deze toename van fte in een goede verhouding tot de groei van het aantal leerlingen. De betreffende KPI is een leidraad voor het aannamebeleid van de Stichting. Daarnaast heeft de toename van de personeelsvoorzieningen, onder andere de voorziening duurzame inzetbaarheid, een rol gespeeld in de stijging van de personeelslasten. De afschrijvingen,

huisvestings- en instellingslasten zijn enerzijds gestegen vanwege de toename van het aantal leerlingen in de vorm van tijdelijke huisvesting en anderzijds, maar in mindere mate, als gevolg van regelgeving, zoals de overheveling van het beheer van het onderhoud van de gebouwen van het basisonderwijs van gemeente naar de Stichting. Hierdoor is onder meer de voorziening groot onderhoud toegenomen.

Kengetallen	2016 Realisatie	2016 Begroting	2015 Realisatie	2014 Realisatie
Exploitatie				
Rijks- en overige baten in mln	65.278.133	61.813.000	58.859.768	53.911.583
Resultaat in mln	3.072.244	1.760.000	1.746.279	652.925
Rentabiliteit %	4,7	2,8	3,0	1,2
Bijdrage OCW in baten	61,9	64,3	64,3	66,6
Kapitalisatiefactor	46,3	40,4	37,4	32,3
Personeelsfactor	77,7	77,1	77,7	76,8
Vermogen				
Eigen vermogen in mln	15.349.652	13.185.500	12.277.408	10.531.129
Totaal vermogen in mln	48.975.957	47.694.500	39.089.691	34.665.664
Solvabiliteit II	41,0	36,6	42,2	40,1
Liquiditeit				
Liquide middelen in mln	18.179.174	11.840.000	11.558.352	4.721.390
Netto werkkapitaal in mln	4.758.709	-1.525.500	-1.203.147	-3.962.833
Current ratio	1,23	0,93	0,93	0,74

Realisatie 2016 versus begroting 2016

Het exploitatieresultaat 2016 is ruim M€ 1,3 hoger dan begroot. Deze overschrijding van het begrote resultaat is met name veroorzaakt door de onstuimige groei van het aantal leerlingen in het internationaal onderwijs, die niet in die mate voorzien was. Tevens hebben de taakstellende begrotingen van de afzonderlijke scholen bijgedragen aan een prudent formatiebeleid en daarmee een beheerste groei van de personeelslasten. De scholen hebben daarnaast maximaal geïnvesteerd in scholing en in noodzakelijke en gewenste voorzieningen, zoals lesmateriaal, huisvesting, et cetera.



Exploitatie

Rijks- en overige baten

De baten zijn in 2016 ten opzichte van de realisatie 2015 met ca. M€ 6,4 gestegen. Deze stijging (10,9%) is grotendeels veroorzaakt door de toename van het aantal leerlingen. De stijging ten opzichte van de begroting is 5,6%. Ten aanzien van de Latest Estimate (september 2016) is de stijging 1%.

Rentabiliteit

De rentabiliteit van 2016 is 4,7%. Dit is veel hoger dan het gerealiseerde percentage in 2015 van 3,0%. Ten opzichte van de begroting 2016 is deze positieve afwijking met een percentage van 1,9%

veroorzaakt door de niet-voorzien toename van het aantal leerlingen in het internationaal onderwijs en bovendien tevens het resultaat van de strak gemonitorde budget voor de uitgaven.

Bijdrage OCW en verhouding OCW met totale baten

De bijdrage van OCW in verhouding tot de totale baten is in 2016 is ten opzichte van de begroting 2016 gedaald, namelijk van 64,3% naar 61,9%. De absolute toename van de totale baten in 2016 ten opzichte van zowel begroting als realisatie 2015 is voornamelijk te danken aan de toename van de groei van het aantal leerlingen in het internationaal onderwijs. Deze bijdrage, de zogenaamde school fee met een verplicht karakter is verankerd in de onderwijswetgeving en draagt daardoor bij in de reguliere bedrijfsvoering van de internationale scholen. De groei van het internationaal onderwijs en de stabilisatie van het nationaal onderwijs binnen de Stichting is de trend van de ontwikkeling in de verhouding tussen de baten Bijdrage OCW versus Overige baten.

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor is 46,3% (2015: 37,4%) en is daarmee boven de door OCW maximaal gestelde bovengrens van 35%. Als de kapitalisatiefactor verder uiteen wordt gezet met de benodigde middelen om materiele vaste activa te vervangen en middelen aan te houden om op korte termijn schulden te kunnen voldoen, blijkt dat de Stichting voldoende middelen heeft. Dit wordt weergegeven door de Financiële buffer ratio van 5,5%. De norm, die OCW hanteert ligt tussen 0% en 15%.

Vermogen

Solvabiliteit

De solvabiliteit (inclusief voorzieningen) is in vergelijking met 2015 licht gedaald van 42,2% naar 41,0%. Ondanks het resultaat van 2016 en de lichte stijging van de voorzieningen, hebben de aangetrokken lening bij het ministerie van Financiën en de vooruit gefactureerde school fee per saldo gezorgd voor deze lichte daling van de solvabiliteit. De solvabiliteit zit echter ruim boven

het door OCW gestelde minimum van 30%. De ontwikkeling van de solvabiliteitsratio over de afgelopen jaren geeft onder meer het bestendig karakter en ingezet financieel beleid van de Stichting weer.

Liquiditeit

Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2016 ten opzichte van 2015 gestegen met ruim M€ 6,6.

Netto werkkapitaal

Het netto werkkapitaal is in 2016 ten opzichte van begroting gestegen met ruim M€ 6,3.

Current ratio

De current ratio is 1,23 (2015: 0,93). Deze ratio ligt binnen de bandbreedte die het ministerie van OCW hanteert, namelijk tussen de 0,5 en 1,5. Daarbij moet nog worden opgemerkt, dat de omvang van de vooruit gefactureerde school fee van het internationaal onderwijs per balansdatum

de ratio negatief beïnvloedt. De trend van de ratio is opwaarts, geheel in de lijn van het streven van de Stichting.

Financiële bedrijfsvoering

Algemeen

De ondersteunende diensten van de Stichting hebben met de scholen afspraken over de beheersing van de budgetten voor de bedrijfsvoering gemaakt. De control en monitoring van dit proces is in 2015 geïntensiveerd en doorgezet in 2016. Dit heeft wederom zijn vruchten afgeworpen. Het kalenderjaar 2016 is op dit vlak zowel financieel als in de samenwerking tussen de afdeling Financiën en de scholen naar volle tevredenheid verlopen.

De vraag of de financiële positie en met name de vermogenspositie toereikend is om bestaande en toekomstige risico's in de bedrijfsvoering te ondervangen en daarmee de continuïteit van de Stichting te waarborgen, wordt beantwoord door de risico's te kwantificeren. Daarbij zijn de kans

van optreden en de impact van het risico van belang. De borging van het proces om risico's te kwantificeren, te beoordelen en te verwerken maakt onderdeel uit van het interne risicobeheersingssysteem en de dagelijkse werking van de reguliere bedrijfsvoering van de Stichting. Op een aantal deelgebieden van de reguliere bedrijfsvoering zijn verbeteringsprojecten uitgevoerd.

Het treasurystatuut van de Stichting is naar aanleiding van de nieuwe OCW regeling "beleggen en belenen voor onderwijs en onderzoek" van juni 2016 aangepast. De gewijzigde regeling heeft geen directe invloed gehad op het beleid en operationele bedrijfsvoering. De Stichting voert ten aanzien van de uitzettingen een risicomijdend beleid.

Project Debiteurenbeheer

Het beleid ten aanzien van het innen van de openstaande vorderingen is in 2015 gestart. In gesprekken met het schoolmanagement is aandacht gevraagd om te komen tot een strakkere

uitvoering van het debiteurenbeheer. In nauwe samenwerking tussen scholen en Financiën is het beleid geïntensiveerd en daadwerkelijk uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in het schonen van het openstaande bestand en verlaging van de openstaande vorderingen door inning. Ook de invoering van een digitaal facturatiesysteem (WIS Collect) draagt bij aan een beter betalingsgedrag van debiteuren en geeft meer inzicht bij de debiteur over eventueel openstaande bedragen. Het vorenstaande heeft ertoe geleid dat de voorziening dubieuze debiteuren in 2016 ten opzichte van 2015 gedaald is met ruim 30%. Tevens dient opgemerkt te worden dat deze daling van de voorziening gerealiseerd is ondanks de toename van het aantal debiteuren en daarmee ook de toename van het omzetvolume.

Project ICT Landschap inventarisatie en vervolg

Het landschap aan financiële software is in 2015 geïnventariseerd en beoordeeld op doelmatigheid in het kader van dienstverlening, efficiency en

kosten. Het adagium voor de aanschaf van financiële software is *“standaard, tenzij”* en *“web-based”*.

De uitkomst van het bovenstaande project heeft geleid tot aanschaf van een drietal applicaties. Deze financiële applicaties zijn voor het inkoopverwerkingsproces ProActive, voor het factureringsproces WIS Collect en voor het financiële systeem Exact Globe geworden. De laatste applicatie is niet *web-based*, maar kan in de nabije toekomst redelijk eenvoudig overgezet worden naar een *web-based* versie van Exact. De migratie van deze applicaties is in het najaar van 2015 gestart.

De implementatie heeft zich in 2016 voortgezet en is voor de zomervakantie afgerond.

De inspanning van de medewerkers van financiën, die deze implementatie vorm hebben gegeven en het zich eigen maken van deze nieuwe applicaties, die de medewerkers naast de “normale” werkzaamheden hebben gedaan, zijn bewonderingswaardig. Alle lof voor hun inzet!

Project Job rotation

Mede als gevolg van de implementatie van de nieuwe financiële applicatie-infrastructuur is een nieuwe werkwijze voor de medewerkers van de financiële administratie ingevoerd. In plaats van de klassieke opdeling van het financiële werkproces in de segmenten, debiteuren, crediteuren en liquide middelen, waarbij de medewerkers een facet van de administratie voor hun rekening namen, is gekozen voor een roulerend systeem. Elke medewerker rouleert voortdurend voor een bepaalde periode en werkt dus aan de verschillende segmenten binnen de administratie. De Job rotation is in het najaar van 2016 gestart.

Project Informatiebeveiliging & bescherming persoonsgegevens

Naar aanleiding van een externe audit en vanwege de aandacht van het fenomeen van datalekken in de samenleving heeft de Raad van Toezicht verzocht om een inventarisatie te laten uitvoeren

naar de informatiebeveiliging en de bescherming van persoonsgegevens binnen de Stichting, waarbij tevens een verbeterplan als advies overlegd diende te worden. De externe audit heeft geen expliciete risico's of grove onvolkomenheden gesignaleerd. Wel is het gewenst, dat, gezien de razendsnelle ontwikkelingen op het gebied van dataverwerking, maatregelen genomen worden om te anticiperen op wetgeving en mogelijk te lopen risico's. Het project is in het najaar van 2016 gestart en wordt in 2017 afgerond.

Bovenstaande projecten en de implementatie van de nieuwe applicaties maken onderdeel uit van het verbeteren van de beheersing van de planning- en control cyclus en dragen bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering van de Stichting.

In de continuïteitsparagraaf wordt nader ingegaan op de risico's, kwantificering daarvan en de maatregelen die hierop genomen zijn.



Continuïteitsparagraaf

Kengetallen personeel en leerlingaantallen

Personele bezetting in fte*	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal	717,5	720,9	739,3	772,8	790,4	790,4
Bestuur/Management	22,1	22,2	22,8	23,8	24,3	24,3
Personeel primair proces / docerend personeel	498,6	500,9	513,7	537,0	549,3	549,3
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	196,8	197,7	202,8	212,0	216,8	216,8
Leerlingaantallen	6594	6755	6970	7006	7006	7006

*) per 31-12

De Stichting verwacht ten aanzien van de personele bezetting de komende jaren een verdere groei.

Deze toename van fte over de periode 2016 - 2021 bedraagt 72,9 fte (10,2%).

Voor het nationaal onderwijs is rekening gehouden met een stabilisatie of zeer lichte daling, omdat vooralsnog het aantal leerlingen stabiel blijft dan wel zeer beperkt terugloopt.

Bij het internationaal onderwijs is de verwachting dat de groei van het aantal leerlingen dusdanig zal zijn, dat dit gepaard gaat met noodzakelijke en gewenste uitbreiding van het personeel van de Stichting. Het aannamebeleid van de Stichting is procesmatig goed georganiseerd en zal naar verwachting beheerst en gecontroleerd blijven verlopen.

De verwachte groei van het leerlingaantal in 2021 ten opzichte van 2016 bedraagt 412 (6,2%). Deze groei zal zich voornamelijk bij de International School of The Hague (ISH) en de European School The Hague *Rijnlands Lyceum* (ESH) voor gaan doen. Voor beide locaties geldt dat de uitbreiding van de huisvesting noodzakelijk is. Dit gaat op beide locaties eerst gepaard met tijdelijke huisvesting en op de ISH is men tevens begonnen met de voorbereiding van de nieuwbouw, die medio 2017 zal gaan aanvangen. Voor de ESH Secondary is reeds een andere permanente onderwijslocatie in het vizier.

Meerjarenbegroting

Staat / Raming van Baten en Lasten

	Realisatie 2016	Prognose 2017	2018	2019	2020	2021
Baten						
Rijksbijdragen	40.436.266	43.447.200	44.886.400	46.094.700	46.310.500	46.310.500
Overige subsidies	121.500	786.300	796.300	746.400	735.700	735.700
Overige baten	24.720.367	25.256.700	27.010.500	28.401.300	29.395.000	29.395.000
Totaal baten	65.278.133	69.490.200	72.693.200	75.242.400	76.441.200	76.441.200
Lasten						
Personeelslasten	48.231.255	51.967.600	53.875.400	56.215.200	57.773.000	57.773.000
Afschrijvingen	2.854.182	3.128.500	3.179.100	3.175.400	2.976.800	2.976.800
Huisvestingslasten	3.691.358	3.811.200	4.116.900	3.709.800	3.774.800	3.774.800
Instellingslasten	7.290.918	8.300.800	8.017.300	8.159.800	8.156.300	8.156.300
Totaal lasten	62.067.713	67.208.100	69.188.700	71.260.200	72.680.900	72.680.900
Saldo baten en lasten	3.210.420	2.282.100	3.504.500	3.982.200	3.760.300	3.760.300
Saldo financiële baten en lasten	-138.176	-200.500	-180.700	-161.100	-142.300	-142.300
Totaal resultaat	3.072.244	2.081.600	3.323.800	3.821.100	3.618.000	3.618.000

De verwachte groei van het aantal leerlingen ten opzichte van 2016, voornamelijk in het internationaal onderwijs, zowel in het basis als in het voortgezet onderwijs, is verantwoordelijk voor de sterke toename van de baten voor de periode begin 2017 tot en met 2021 van ruim M€ 11,2 (17,1%). Doordat de groei van het aantal internationale leerlingen jaarlijks naar verwachting zal toenemen, blijft de Stichting achterlopen met de baten voor wat betreft het deel van de OCW bekostiging (T-1 en T-2). Dit blijft zo, totdat de groei van het aantal leerlingen stabiliseert. Als het uitgezette control-beleid (onder andere de taakstellende begroting) en de monitoringsmaatregelen worden gehandhaafd en gevolgd worden, zullen de uitgaven beheersmatig

verlopen, waardoor het te verwachten resultaat realiseerbaar zou moeten zijn.

De ontwikkeling van de groei van het eigen vermogen van de Stichting gaat in de komende jaren gestaag door. De toename van het eigen vermogen ten opzichte van het totaalvermogen, uitgedrukt in de solvabiliteitsfactor (inclusief voorzieningen), loopt daarentegen terug van 41,0% in 2016 naar 37,9% in 2017 om vervolgens toe te nemen naar 53% in 2021. Hiermee blijft deze factor ruim boven de door het ministerie van OCW gestelde ondergrens van 30%. De lichte daling van de solvabiliteit in 2017 is het gevolg van de externe financiering van de noodzakelijke uitbreiding van de huisvestingsvoorzieningen om de toename van het aantal leerlingen te kunnen accommoderen.

Balans	Realisatie 31-12-2016	Prognose 31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Activa						
Materiële vaste activa	23.617.638	29.314.500	33.290.000	36.551.000	36.375.000	36.375.000
Totaal vaste activa	23.617.638	29.314.500	33.290.000	36.551.000	36.375.000	36.375.000
Vorderingen	7.179.145	5.283.500	5.627.000	5.995.000	6.384.500	6.500.000
Liquide middelen	18.179.174	22.227.500	20.289.000	19.697.500	22.513.500	25.348.000
Totaal vlottende activa	25.358.319	27.511.000	25.916.000	25.692.500	28.898.000	31.848.000
Totaal activa	48.975.957	56.825.500	59.206.000	62.243.500	65.273.000	68.223.000
Passiva						
Eigen vermogen *)	15.349.652	17.098.600	20.422.400	24.243.500	27.861.500	31.479.500
Voorzieningen	4.719.836	4.318.500	4.391.000	4.697.500	4.751.000	4.751.000
Langlopende schulden	8.306.859	13.502.500	12.459.500	11.342.000	10.674.000	10.006.000
Kortlopende schulden	20.599.610	21.905.900	21.933.100	21.960.500	21.986.500	21.986.500
Totaal passiva	48.975.957	56.825.500	59.206.000	62.243.500	65.273.000	68.223.000
*) Samenstelling Eigen Vermogen						
Algemene Reserve	15.048.382	16.741.100	19.964.900	23.686.000	27.194.000	30.702.000
Bestemmingsreserve	301.270	357.500	457.500	557.500	667.500	777.500
Totaal	15.349.652	17.098.600	20.422.400	24.243.500	27.861.500	31.479.500

Huisvesting en beleid

De ISH heeft de voorbereidingen getroffen voor de nieuwbouw. Deze uitbreiding zal medio 2017 aanvangen en naar verwachting zal het schoolgebouw het volgend schooljaar in gebruik genomen kunnen worden. Met de nieuwbouw is een bedrag van ca. M€ 7,5 gemoeid. De gemeente Den Haag neemt M€ 2,5 voor haar rekening. De Stichting heeft voor M€ 5 een 30-jarige lening afgesloten bij het ministerie van Financiën tegen gunstige leningsvoorwaarden. Deze lening is op basis van de door de gemeente Den Haag verstrekte gemeentegarantie afgesloten.

Het Rijnlands lyceum Sassenheim is na de doordecentralisatie in 2014 begonnen met het vernieuwen en verduurzamen van het schoolgebouw, een en ander mede gebaseerd op het onderwijsconcept, dat inspeelt op de toekomstige visie en behoefte van het onderwijs, vastgelegd in het strategisch plan van de Stichting, de schoolplannen van de scholen en de bestuursakkoorden PO en VO met het ministerie van OCW. In 2016 is de tweede fase

afgerond. In 2017 zal vooralsnog de laatste verbouwingsfase uitgevoerd gaan worden. Vooruitlopend op de in de toekomst te ontvangen jaarbedragen van de gemeente Teylingen en gebaseerd op de doordecentralisatie-overeenkomst, zal voor de financiering van de tweede en laatste fase van dit vernieuwingsproject ook een lening afgesloten worden. De lening bedraagt M€ 2,1 en heeft een looptijd van 15 jaar. Ook hier wordt een gemeentegarantie voor afgegeven, zodat de lening bij het ministerie van Financiën aangegaan kan worden. Het Rijnlands lyceum Oegstgeest heeft vernieuwings- en verduurzamingsplannen met een budget van M€ 2,8. Deze plannen om het schoolgebouw toekomstbestendig te laten worden, zal grotendeels gefinancierd worden met een lening, welke ook een langdurig karakter gaat krijgen.

De European School The Hague *Rijnlands Lyceum* (ESH) heeft tijdelijke huisvesting gerealiseerd om de toestroom van het aantal leerlingen te plaatsen. Er zijn haalbaarheidsstudies gedaan om invulling te geven hoe de huisvesting structureel vorm gegeven

kan worden. Met de gemeente Den Haag is overeengekomen, dat de ESH een schoolgebouw ter beschikking krijgt, zodat de afdeling voortgezet onderwijs daar gehuisvest zal worden. Dit gaat naar alle waarschijnlijkheid in 2018 plaatsvinden. Op dit moment van het schrijven van het jaarverslag is nog niet helder wat de eventuele door de Stichting te nemen kosten zullen zijn. In de meerjarenbegroting is al wel rekening gehouden met de operationele lasten van deze nieuwe locatie. Het huisvestingsbeleid van de Stichting is erop gericht om de gewenste en noodzakelijke huisvesting te realiseren, waarbij de jaarlijkse exploitatie zo min mogelijk wordt belast en de risico's worden geminimaliseerd. Dit beleid is te verwezenlijken door leningen aan te gaan bij het ministerie van Financiën, waarbij OCW haar goedkeuring geeft en op basis van door de gemeente verstrekte garanties. De leningen hebben een lange looptijd, waardoor de exploitatielasten worden verspreid over meerdere jaren, zodat deze niet ten koste gaan van het primaire proces. Met een deugdelijk

planning- en control cyclus, monitoring daarop, een goed werkende interne organisatie en binnen de grenzen van door OCW gestelde financiële kaders, is het huisvestingsbeleid van de Stichting een verantwoord te voeren beleid. Daarnaast wordt de gewenste en benodigde cash flow positie gemonitord aan de hand van de te volgen investeringsbegroting. Het huisvestingsbeleid en de uitvoering daarvan wordt binnen het kader van de *good governance practice* van de Stichting transparant gecommuniceerd naar haar stakeholders.

Interne risicobeheersings- en controle-systeem, Risico's en Waarborging continuïteit

Risicomangement

Risicomangement hoort voor een belangrijk deel thuis in de planning- en control cyclus van de Stichting. Bij het opstellen van de kaderbrief bij de begroting wordt een analyse gemaakt van de interne en externe omgeving. Op basis daarvan worden risico's ingeschat, beoordeeld en verwerkt in de begroting. Deze begroting wordt na advies

van de GMR ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De door hen goedgekeurde begroting omvat taakstellende budgetten voor de scholen. Financiën en HRM monitoren en controleren de operationele bedrijfsvoering en rapporteren daar frequent over. Dit gebeurt maandelijks via de digitale *Business Intelligence* omgeving en met kwartaalrapportages. Deze rapportages worden in allerlei gremia besproken. Daarnaast is er sprake van het meerjarenperspectief. Al met al worden op deze manier de ontwikkelingen en de trends gesignaleerd en daar waar nodig kan er bijgestuurd worden.

Risico's

In het najaar van 2016 zijn de belangrijkste risico's geïnventariseerd en vastgelegd in het document "Belangrijkste risico's in het onderwijs met hun oorzaken en gevolgen". Dit document is gebaseerd op het model van de VO-raad. Het concept is ingevuld door de bestuurder en besproken met het managementteam van het Bestuursbureau,

schoolmanagement en GMR-en van VO en PO, waardoor het document is aangevuld en bijgesteld, waarna het vervolgens met de Raad van Toezicht is besproken.

De vier belangrijkste risico's voor de Stichting, die qua waarschijnlijkheid en impact (financieel en imago) het hoogste scoren zijn hieronder weergegeven.

Aantallen leerlingen

Voor het nationaal onderwijs is het risico de afname van het aantal leerlingen. Vooralsnog zijn de vooruitzichten niet een reden om het ingezette beleid bij te stellen. Sterker nog, door het behalen van het predicaat Excellente school door het Rijnlands Lyceum Wassenaar is het leerlingenaantal gestabiliseerd ondanks de verwachte prognose op basis van demografische onderzoeksrapporten. En ook het Rijnlands lyceum Sassenheim heeft waarschijnlijk mede door het behalen van dit predicaat zelfs een toename van het aantal leerlingen voor het schooljaar 2016/2017.

Voor het internationaal onderwijs is het risico gelegen in de minder beheersbare stroom van het aantal leerlingen. Deze kan immers afhankelijk zijn van economische en politieke factoren. Op het vlak van vestigingsbeleid en volumeomvang van bijvoorbeeld internationale organisaties is de Stichting afhankelijk van internationale ontwikkelingen en het beleid van de gemeente Den Haag. Om tegemoet te komen aan de groei van het aantal leerlingen voor het internationaal onderwijs wordt nieuwbouw gepleegd voor de International School of The Hague, zowel als gevolg van toename van leerlingen bij de Secondary School als bij de Primary School. En ook bij de European School The Hague *Rijnlands Lyceum* is de toename van het aantal leerlingen een feit. Een onzekere factor is echter het politieke klimaat binnen de Europese Unie en de uitwerkingen daarvan. De Brexit heeft wel aangetoond dat dit type risico niet ondenkbeeldig is. De gevolgen voor de Stichting zijn hiervan echter niet in te schatten en te kwantificeren.



Personeel

Het risico van de ontwikkeling van de loonkosten van het personeel is beperkt als gevolg van de strakke maandelijkse monitoring van personeelsmutaties en de taakstellende begrotingen. Een stijging van loonkosten als gevolg van cao-aanpassingen, voor zover deze niet worden

gecompenseerd in de bekostiging, liggen buiten de invloedssfeer van de Stichting. Maar ook de 30% regeling voor de medewerkers op de ISH en ESH zijn onderwerp van discussie bij de politiek. Het aandeel van medewerkers in het internationaal onderwijs ten opzichte van de totale populatie binnen de Stichting wordt groter,

waardoor ook het risico van hogere personeelslasten toeneemt ingeval van veranderende regelgeving. Wel zijn er door de Stichting, waar mogelijk, maatregelen genomen, zoals op het gebied van het professionaliseringsbeleid en het ziekteverzuim, om mogelijke risico's te mitigeren. Daarnaast is voor het langdurig ziekteverzuim een voorziening getroffen.

Huisvesting

Door het toenemend aantal leerlingen is het noodzakelijk, dat de huisvesting hierop wordt aangepast. Dit betekent dat er sprake is van tijdelijke huisvesting en aan- en nieuwbouw. De hiermee gepaard gaande lasten komen grotendeels voor rekening van de Stichting, daar waar de gemeentelijke huisvestingsverordening daarin niet kan voorzien. Het risico van kapitaalvernietiging neemt toe ingeval van daling van het aantal leerlingen, terwijl bovendien de doorlopende

schuldverplichting (aflossing en rente ingeval van leningen) blijft bestaan. Het vermijden van een extra kapitaallast voor de Europese School was een belangrijke reden om de gemeente Den Haag te verzoeken een bestaand schoolgebouw ter beschikking te stellen voor de groei van het voortgezet onderwijs.

Lerarentekort

De risicoanalyse leert ons ook dat het lerarentekort in een beperkt aantal vakken tot problemen zou kunnen leiden. Tot nu toe hebben de scholen in vrijwel al hun vacatures kunnen voorzien en is het aantal onbevoegd gegeven lessen verwaarloosbaar in tegenstelling tot het landelijke beeld. Landelijk onderzoek wijst echter uit dat het lerarentekort de komende jaren nijpend wordt. De Stichting en de scholen beseffen dit terdege en passen hier hun wervings- en personeelsbeleid op aan.

Waarborging continuïteit van de Stichting

Ondanks dat risico's over het algemeen lastig te kwantificeren zijn, is het financiële antwoord om mogelijke risico's op te kunnen vangen onder andere terug te vinden in het weerstandsvermogen van de Stichting. Het weerstandsbeleid is gebaseerd op de verschillende risicoprofielen van de scholen. Voor de nationale scholen wordt een ratio van 20% aangehouden. Voor de internationale scholen is dit een percentage van 30% van de totale baten per jaar, wat als vermogen moet worden opgebouwd of minimaal aanwezig dient te zijn. Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest geeft zowel *nationaal* als internationaal onderwijs. Voor deze school is de ratio op 25% gesteld. Stichtingsbreed ontwikkelt het weerstandsvermogen zich van 23,0% in 2016 naar boven de 30,0% in 2021. Het streefpercentage 2021 ligt op basis van het aandeel van de nationale en internationale scholen voor de Stichting op 26,6%.

Horizontale verantwoording

Bij de horizontale verantwoording spelen vanzelfsprekend de gemeenschappelijke medezeggenschapsorganen van het voortgezet onderwijs en basisonderwijs een belangrijke rol. Door de wijziging van de WMS heeft ook de Raad van Toezicht hier een actieve, nieuwe rol bij gekregen. Eén keer per jaar (in de septembervergadering) wordt er gezamenlijk teruggeblikt op het afgelopen kalenderjaar aan de hand van het jaarverslag. Tevens wordt er op dat moment vooruitgeblikt naar het schooljaar dat op dat moment is aangevangen. In de vergadering in maart spreken bestuurder en Raad van Toezicht met de GMR PO en VO apart en zoemen daarbij in op de vraagstukken van vo en po. De bestuurder heeft samen met de controller ook een apart financieel overleg met een delegatie van de GMR VO, waarbij kwartaalrapportages, begroting, jaarrekening en de *latest estimate* worden besproken ter voorbereiding op de reguliere overlegvergadering. De ervaring leert dat dit de kwaliteit van het overleg zeer ten goede komt.

In het kader van de horizontale verantwoording wordt het Bestuursverslag in digitale vorm toegestuurd aan de belangrijke stakeholders, zoals de wethouders van onderwijs, maar bijvoorbeeld ook aan de Europese organisaties in de regio Den Haag. Verder wordt het Bestuursverslag inclusief de jaarrekening op de website van de Stichting gepubliceerd. We kiezen daarbij voor een zeer uitgebreide verslaggeving van het werk van de Stichting en van de individuele scholen. Nadrukkelijk betreft het geen PR-jaarverslag, maar een feitelijk verslag van de behaalde resultaten. De verschillende overleggremia (MR'en en ouderaden) worden expliciet uitgenodigd om over het jaarverslag de dialoog te voeren.

Klachtenafhandeling

In deze rubriek wordt uitsluitend melding gemaakt van klachten die gegrond zijn verklaard door de Klachtencommissie. Begin 2016 is een klachtenbrief (uit 2015) van een medewerker behandeld door de Klachtencommissie

van de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. Betrokkene had twee klachten ingediend die beide ongegrond zijn verklaard. Op één punt is de Klachtencommissie klaagster tegemoet gekomen en adviseerde het bestuur vervolgens om in voorkomende gevallen meer ruimte te bieden aan een klager om zich te laten vergezellen anders dan uitsluitend door een vertrouwenspersoon. Daarbij was er begrip bij de commissie dat dit niet de voorzitter van de MR kon zijn. Tevens is in 2016 een klachtenbrief (uit 2015) van de ouders van een leerling in het basisonderwijs behandeld door de Klachtencommissie van de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. De ouders hadden drie klachten ingediend. De eerste klacht werd als "niet-ontvankelijk" beoordeeld, de tweede klacht werd "gegrond" geacht en over de derde klacht heeft de commissie geen oordeel kunnen uitspreken. In zake de gegrond verklaarde klacht adviseerde de commissie het bestuur om het vierogen principe strakker toe te passen indien een individueel gesprek plaats moet vinden tussen

leraar en leerling. Bij de Klachtenkamer Kinderopvang zijn geen klachten binnengekomen. Mede als gevolg van de wijzigingen die voortvloeien uit de cao (commissie van beroep, commissie functiewaardering) en het feit dat de geschillencommissie Medezeggenschap reeds elders was

belegd, is met goedkeuring van de Raad van Toezicht en instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden besloten om per 1 augustus 2016 alle geschillencommissies en klachtencommissies bij één instantie te beleggen en wel bij de Stichting Onderwijsgeschillen te Utrecht.



Externe vertrouwenspersonen ongewenst gedrag en integriteit

Duurzame inzetbaarheid en de rol van de vertrouwenspersoon

Door werk te maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van haar medewerkers, plukt het Rijnlands Lyceum daar vaak direct de vruchten van. Het zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Mensen zullen steeds langer doorwerken en de gemiddelde leeftijd op de werkvloer stijgt. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen wendbaarheid van een organisatie als het Rijnlands Lyceum. Werkgevers en werknemers die ervoor zorgen dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk, zijn op weg naar duurzame inzetbaarheid.

Nu vormt stress een van de belangrijkste bedreigingen voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Stress op de werkvloer is beroepsziekte nummer 1. Meer dan een miljoen mensen lopen jaarlijks het risico op een burn-out en andere

werkgerelateerde psychische ziektes. Ongewenst gedrag is hierin een zeer belangrijke factor. Een medewerker die last heeft van ongewenst gedrag loopt een 2 maal zo groot risico op burn-out. Maar liefst 1 op de 6 werknemers in Nederland heeft last van ongewenst gedrag. Het loont dus om hier als Rijnlands Lyceum werk van te maken. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is hierin een belangrijke factor. Door de inzet van een vertrouwenspersoon neemt het Rijnlands Lyceum verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door hen een plek te bieden waar men terecht kan met vragen over en klachten rondom ongewenst gedrag. Mits goed gepositioneerd en tijdig ingeschakeld, levert een vertrouwenspersoon een belangrijke bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van mens en organisatie. Centrum Vertrouwenspersonen Plus heeft ook het afgelopen jaar binnen het Rijnlands Lyceum deze taak op zich genomen. In deze rapportage brengen wij verslag uit aan de bestuurder van het Rijnlands Lyceum

van onze werkzaamheden als externe vertrouwenspersonen voor medewerkers. Het jaarverslag is dit jaar iets anders vormgegeven dan u van ons gewend bent. Het overzicht van meldingen en onze werkzaamheden is op hoofdlijnen weergegeven. Door deze vormgeving is de anonimiteit van klagers naar onze mening het beste gewaarborgd. Soms is het mogelijk om op basis van deze rapportage specifieke sterke punten en aandachtspunten te benoemen. We geven mede op basis van de aandachtspunten enkele aanbevelingen.

Integriteit

In 2016 is er nieuwe regelgeving van kracht geworden op het gebied van integriteit. Met ingang van 1 juli 2016 zijn alle organisaties waar 50 of meer mensen werken, verplicht een klokkenluidersregeling te hebben. Hierin staat hoe de werkgever omgaat met meldingen van een vermoeden van een misstand. In de wet staat wat er

tenminste in de klokkenluidersregeling moet staan. Een van die verplichtingen in de nieuwe wet is dat er moet worden vastgelegd bij welke functionaris of functionarissen het vermoeden van een misstand kan worden gemeld. Veel organisaties kiezen ervoor om dit te beleggen bij de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. Ook het Rijnlands Lyceum heeft hiervoor gekozen. Vandaar dat we in dit jaarverslag in voorkomende gevallen ook verantwoording afleggen over het aantal meldingen met betrekking tot een vermoeden van een misstand.



Werkzaamheden t.b.v. het Rijnlands Lyceum in 2016

Contact organisatie

Net als vorig jaar hebben we naast de klacht-afhandeling ook op andere wijze contact onderhouden met de organisatie. Iets waar we als externe vertrouwenspersonen zeer aan hechten. In 2016 hebben we een evaluatiegesprek met de bestuurder gevoerd naar aanleiding van het jaarverslag 2015. Daarnaast heeft er een intervisie-bijeenkomst plaatsgevonden met de interne vertrouwenspersonen.

We hebben in 2016 kennis gemaakt met de medewerkers van het bestuursbureau en een toelichting gegeven op onze rol en op onze werkzaamheden. In verband met onze zichtbaarheid binnen de organisatie hebben we in 2016 een introductiefilmpje laten maken en dit is aan het Rijnlands Lyceum ter beschikking gesteld. Het filmpje is bedoeld voor medewerkers om een idee te krijgen wie wij zijn. Ook hebben we een flyer voor medewerkers beschikbaar gesteld.

Meldingen ongewenst gedrag

In 2016 is er in totaal 1 melding gedaan. Daarnaast zijn we in het kader van collegiale consultatie één keer benaderd door een interne vertrouwenspersoon. In het kort betrof de melding de volgende categorie:

Aard van de melding	
1. Arbeidsvoorwaarden	
2. Werkdruk	
3. Seksuele intimidatie	
4. Discriminatie	
5. Pesten	
6. Intimidatie	1
7. Agressie en geweld	
8. Onheuse bejegening en communicatieproblemen	
9. Integriteit	
10. Overig	
TOTAAL	1

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad Voortgezet Onderwijs

De GMR VO heeft het afgelopen kalenderjaar de financiële ontwikkeling van de Stichting Het Rijnlandse Lyceum nauwlettend gevolgd. De financiële commissie is vier keer bijeen geweest en heeft de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2015, de begroting 2017 en meerjarenbegroting besproken met bestuurder en financieel controller. De verslagen van deze bijeenkomsten zijn samen met de bijbehorende stukken besproken in de GMR vergaderingen. De rapportages zijn voldoende transparant en gedetailleerd om een goed oordeel te geven over de financiële stand van zaken. Op vragen van de financiële commissie is adequaat geantwoord door bestuurder en financieel controller.

De jaarrekening 2015 laat een positief beeld zien. Het resultaat is € 900.000,- meer dan begroot. Extra baten komen met name voort uit de groei van extra leerlingen op de ISH en ESH. De overige

scholen hebben conform de begroting gepresteerd. Daarnaast is in 2015 binnen alle ratio's en bandbreedtes geacteerd zoals die door de regering zijn vastgesteld. Uit de kwartaalrapportages blijkt dat de trend van 2015 zich in 2016 heeft doorgezet. Zowel de begroting als de groei van het aantal leerlingen laten een positief resultaat zien. Door deze groei zijn de baten flink toegenomen. Aan de lastenkant zijn de personeelskosten hoger dan begroot. De aanname van personeel volgt de groei van het aantal leerlingen. Ook in 2016 laten de ratio's goede verhoudingen zien. De current ratio is groter dan 1 en dat betekent dat de Stichting aan de kortlopende verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit is iets afgenomen door het aangaan van externe leningen, maar is nog ver boven de door de overheid gesteld norm van 30%. De GMR VO is van mening dat de financiën van de stichting gezond zijn.

Het weerstandsvermogen van de Stichting ontwikkelt zich conform de richtlijn van het Ministerie van OCW. Hoewel deze ministeriële richtlijn(en) geen rekening houden met internationaal onderwijs. Het weerstandsvermogen wordt iets royaler aangehouden, omdat het risico binnen internationaal onderwijs groter wordt geacht. Zo is per separate school een begroting ontstaan die minimaal 2% zal moeten bijdragen aan het weerstandsvermogen. Voor het internationaal onderwijs geldt een bijdrage van minimaal 3%. Voor een aantal scholen geldt dat zij aan de verplichting hebben voldaan. Dit biedt ruimte voor extra investeringen.

De begroting 2017 en meerjarenbegroting 2017-2020 laten zien dat verwacht mag worden dat het leerlingaantal van de internationale scholen door blijft groeien. De GMR heeft met de Bestuurder kritisch stil gestaan bij de consequenties van deze groei. Hoever kunnen scholen doorgroeien zonder

dat er capaciteitsproblemen ontstaan? Met andere woorden wat is het optimale aantal leerlingen in verhouding tot de capaciteit van een gebouw. De stichting is reeds in een ver gevorderd stadium met het vinden van een extra locatie in Den Haag.

In de toekomst wil de Stichting de markt blijven bedienen wat betreft Internationaal onderwijs. Leerlingen weigeren is hierbij geen optie. Het openen van een nieuwe vestiging zal de voorkeur hebben. De overige scholen zullen zich qua leerlingaantal stabiliseren. Zij volgen de demografische ontwikkelingen binnen de regio.

Op personeelsbeleid heeft de GMR een aantal kritische vragen gesteld. Een van de vragen ging over de inzetbaarheid van parttimers en BAPO gerechtigden in het kader van de regeling duurzame inzetbaarheid. De bestuurder gaf aan dat dit in alle redelijkheid dit per casus kan worden opgelost.

De bestuurder heeft de rectoren geïnformeerd wat kan en mag. Worden er vergaderingen gepland tijdens een BAPO-moment dan zal dit ruim van tevoren overlegd moeten worden met de medewerker. De uren zullen gecompenseerd moeten worden. Een andere vraag ging over deels flexibele contracten. Werknemers kunnen maximaal twee jaar een dergelijk contract ontvangen. Na deze twee jaar zal een deels flexibel contract omgezet moeten worden in een vast contract tenzij er sprake is van een projectaanstelling, of een tijdelijke uitbreiding in een vervanging wegens ziekte.

Op initiatief van de GMR heeft de bestuurder een voorstel gedaan voor een uitbreiding van de cafetariaregeling. De uitbreiding bestaat uit een sport- en fitnessabonnement voor het personeel waarbij beoogd wordt fysiek en mentaal welzijn te bevorderen. De sporten dienen erkend te zijn door NOC NSF en het moet om beweging gaan. Daarnaast is een fitness abonnement mogelijk.

De regeling houdt in dat het abonnement in mindering wordt gebracht op het brutosalaris. De PGMR heeft ingestemd met dit voorstel.

De GMR heeft ingestemd met de z.g. IPAP regeling. Dit betreft een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering voor het personeel, af te sluiten bij Loyalis. De GMR vindt het een goede zaak dat de het bestuur dit initiatief heeft genomen.

Uit evaluatie blijkt dat scholingsplannen nog niet op alle scholen gelijk zijn ontwikkeld. Scholingsplannen moeten in het kader van de schoolplannen worden ontwikkeld. Verantwoording van het totaalbedrag aan scholing in 2015 van € 500.000,- blijkt op stichtingsniveau niet voorhanden. Er zijn geen gedetailleerde gegevens. Per docent is een bedrag van € 600,- beschikbaar voor scholing. De schoolleiding moet toestemming verlenen voor het volgen van een bepaald soort scholing. Een lastig punt bij individuele scholing is,

dat gezorgd moet worden voor lesvervanging door collega's wanneer scholing onder leestijd plaats vindt. Dit is vaak een arbeidsintensieve klus en dit frustriert docenten.

De GMR heeft ingestemd met de aanpassing van het formulier professionalisering. In de overeenkomst met de betreffende docent wordt bepaald dat bij vertrek binnen 3 jaar na het volbrengen van de opleiding de kosten moeten worden terugbetaald. De regeling bij vertrek wordt daarmee scherper gesteld om kapitaalverlies te beperken.

Ook heeft de GMR ingestemd met de de Wijziging van de functiereeks "zorgfuncties". Het gaat hierbij om kleine aanpassingen bij een aantal zorgfuncties en de toevoeging van de functie "learning/support specialist". Het betreft hier functies op de Internationale scholen.

De GMR heeft de stand van zaken van het arbo-beleid besproken met het bestuur. Op alle scholen zijn MTO's en RIE's gehouden. De rapportages door de leverancier, de analyses en de daaruit voortvloeiende verbeterplannen dienen eerst besproken te worden op lokaal niveau. Daarna kan op stichtingsniveau gediscussieerd worden. De GMR stelt voor om het arbobeleid jaarlijks te agenderen.

De wijzigingen in de Wet bestuurskracht wordt de positie van de GMR versterkt. In de nieuwe wetgeving wordt onder andere geregeld dat de GMR tweemaal per jaar een gesprek heeft met de RvT. Inmiddels heeft een eerste gesprek met de raad van Toezicht plaats gevonden. Een deel daarvan met en een deel daarvan zonder de bestuurder. De bijeenkomst is door GMR en RvT als prettig ervaren.



Een andere wetswijziging betreft de klokkenluiders-regeling. De regeling is zodanig gewijzigd, dat een eventuele klokkenluider betere bescherming zal genieten. Er zal een integriteitscommissie binnen de VO Raad worden gevormd waar gemeld kan worden dat een bestuurder en de Raad van Toezicht een melding niet adequaat oppakken. De GMR heeft ingestemd.

De Stichting is al sinds jaren verbonden aan de VBS en derhalve ook aan de klachtencommissie VBS. De behandeling van klachten verliep de laatste jaren minder professioneel dan gewenst. Als alternatief is de Stichting Onderwijsgeschillen voorgesteld, waarbij 70% van de Nederlandse scholen is aangesloten. Deze stichting werkt professioneler en de kosten zullen lager uitvallen. De GMR heeft ingestemd met deze verandering.

De GMR heeft ingestemd met de Wijziging medezeggenschapsstatuut, MR reglement scholen, MR reglement CSB, GMR reglement. De wijziging in de Wet op de medezeggenschap is de grondslag voor de statuutswijzigingen. Ook heeft de GMR positief geadviseerd voor wat betreft de wijziging van het managementstatuut. De naam van het CSB (Centraal Service Bureau) is gewijzigd in Bestuursbureau.

De GMR heeft vorig jaar de onvrede over OGD verwoord. Met name de werkwijze van de helpdesk. Inmiddels is de stichting bezig met het vinden van een nieuwe ICT-beheerder. Voor het vinden van een nieuwe beheerder is een Europese aanbesteding uitgeschreven. Hiervoor is een adviesbureau aangezocht die het traject zal begeleiden. Tevens is er een Stuurgroep samengesteld bestaande uit diverse vertegenwoordigers van de scholen. Er wordt een keuze gemaakt op basis van onder andere prijs en kwaliteit van de diverse aanbiedingen. De GMR blijft de

ontwikkelingen volgen. Zeer binnenkort zal de bestuurder bekend kunnen maken aan welke partij de opdracht gegund wordt.

Naast ICT vindt de GMR het belangrijk geïnformeerd te worden over de huisvesting en eventuele bouwplannen van de diverse scholen. De GMR stelt vast dat de bestuurder nadrukkelijk stuurt op groei en daarmee te voorzien in de maatschappelijke vraag. Groei en bouwplannen zijn aan elkaar gerelateerd. Enerzijds omdat lokale (groei) ontwikkeling, een risico kan zijn op stichtingsniveau. De bestuurder houdt de GMR voldoende op de hoogte van alle plannen. Dit gaat wat betreft ISH en ESH over uitbreiding en eventuele opening van een nieuwe vestiging. Wat betreft RLS en RLO over verbouwingen van het bestaande gebouw.

De GMR is tevreden over de mate en de kwaliteit van informatieverstrekking door de heer Knoester. Ook de financiële rapportage is duidelijk en transparant. De GMR heeft het afgelopen jaar

constructief en in goede samenwerking met de heer Knoester gewerkt.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad Primair Onderwijs

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad voor het Primair Onderwijs omvat een ouder- en personeelsvertegenwoordiging van de ENMS, de Primary School van de International School of The Hague en van de Elementary School van de Europese School Den Haag.

De GMR PO heeft in 2016 viermaal met de bestuurder overleg gevoerd en eenmaal – gezamenlijk met de GMR VO – met de bestuurder en een aantal leden de Raad van Toezicht.

Ieder kwartaal werden de financiële resultaten en de ontwikkelingen op de drie scholen besproken met de bestuurder en de financieel controller. Ook werd de voortgang ten aanzien van het Strategisch Plan en de actualisering daarvan voor de periode 2016-2020 met de bestuurder bediscussieerd.

In 2016 heeft de (relevante geleding van de) GMR PO na inhoudelijke discussie met de bestuurder over de betreffende onderwerpen instemming verleend op het bestuursformatieplan, het vervangingsbeleid, het lidmaatschap van de landelijke klachtencommissie, de uitbreiding van de sport/fitness regeling, de collectieve aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering, de klokkenluidersregeling, de wijziging in het GMR en MR statuut en in de reglementen. Daarnaast werd er ingestemd met de wijziging van de functiereeks onderwijsassistenten primair onderwijs en de deskundigheidsontwikkeling.

Jaarverslag en jaarrekening over 2016 zijn besproken en de begroting 2017 kreeg een positief advies. Het overleg wordt als informatief en constructief ervaren en blijft een bijdrage leveren aan de samenwerking tussen de drie basisscholen, die door de GMR PO van harte wordt ondersteund.



ONZE
SCHOLEN

Rijnlands Lyceum Wassenaar

Strategie

Het Rijnlands Lyceum Wassenaar (RLW) wil in alle opzichten een excellente school zijn.

De strategie is gericht op:

- Lessen die meer dan goed zijn
- Een relevant en aantrekkelijk aanbod aan extra lesprogramma's en buitencurriculaire activiteiten
- Een veilig schoolklimaat waarin ieder zich gerespecteerd voelt
- Oog en zorg voor de individuele leerling
- Zorgzaam personeelsbeleid

Onderwijsvisie

Meer dan goed onderwijs

RLW werkt vanuit het motto *vrij, niet stuurloos, samenhang tussen vakken en schoolactiviteiten en aandacht voor elk leerling* aan zo goed mogelijk onderwijs. De school ziet de ontwikkeling van de leerling tot een volwaardig en verantwoordelijk mens als zijn opdracht. Een zich zo ontwikkelende leerling behaalt resultaten passend bij zijn

talenten en neemt verantwoordelijkheid voor de wereld om zich heen, te beginnen met de eigen school en gemeenschap en uitmondend in *global citizenship*. Op schoolniveau dient de onderwijskwaliteit tot uitdrukking te komen in de stabiele kwaliteit van de doorstroomresultaten, slagingspercentages en CE-cijfers. Het programma-aanbod dient te waarborgen dat het RLW aantoonbaar en substantieel bijdraagt aan de creatieve, culturele, maatschappelijke en sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerling.

De kernwoorden van de school zijn: betrokken, opbrengstgericht en ondernemend. De kernwaarden zijn cohesie onder leerlingen en leraren (veilige school), gemeenschapszin en zorg voor elke leerling en medewerker. De school monitort de prestaties en studiehouding van de individuele leerling en van groepen en klassen aan de hand van sociogrammen. De schoolorganisatie, jaarplanning en roostering is doelmatig en leidt tot een optimaal gebruik van de onderwijstijd. Er is een goede

drs. J. Leuiken
rector

zorgstructuur en hulp voor leerlingen met leerbelemmeringen. RLW wil de leerlingen een samenhangend en breed toegankelijk verrijgingsprogramma bieden. Dit heeft drie pijlers: internationalisering, bèta en kunst. RLW is Junior en Senior TTO-school (certificatie Europees Platform) en biedt het *International Baccalaureate English* (certificatie IBO). De school biedt een breed scala aan internationaliseringsactiviteiten, het vak Chinese Taal en Cultuur en doeltaal – voertaal lessen in de moderne vreemde talen. In de bèta – en kunstvakken werkt de school voor het verrijgingsprogramma samen met het hoger onderwijs. De school probeert de opdracht “meer dan goed onderwijs” elke dag waar te maken. De school werkt als lerende organisatie in een constante cyclus van concrete verbeterings- en vernieuwingsprojecten. Deze zijn gerelateerd aan eigen evaluaties, het kwaliteitskader van de Inspectie van het Onderwijs en het Strategisch beleidsplan van de Stichting Het Rijnlands

Lyceum. In het schoolplan 2016-2020 is de onderwijsvisie in concrete doelen uitgewerkt.

Kwaliteit

Predicaat Excellente School

De Inspectie van het Onderwijs heeft aan RLW voor het havo en vwo de predicaat excellente school 2015-2017 verleend.

Opbrengsten

In het meerjarenopbrengstenoverzicht 2017 beoordeelt de Inspectie van het Onderwijs de resultaten van 2014, 2015 en 2016. Er wordt beoordeeld op vier kwaliteitsaspecten: (1) onderwijspositie leerlingen in jaar 3 t.o.v. advies primair onderwijs, (2) onderbouwsnelheid, (3) bovenbouwsucces, (4) examencijfers. RLW presteert op alle aspecten **boven de norm**. Het door de Inspectie gemeten **Verschil SE-CE** is **gering**. Het **Berekend Oordeel** is beide schoolsoorten (havo en vwo) **voldoende**.

Overzicht CE-cijfers

Onderstaand overzicht toont de gemiddelde CE cijfers in 2015 en 2016 en de slaagpercentages in deze jaren. (Bron: Vensters voor verantwoording)

	2015	2016	2015	2016
havo	6.2	6.5	88%	89%
vwo	6.7	6.6	97%	93%

Kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgsysteem van de school monitort de examenopbrengsten en de periodieke opbrengsten van alle jaarlagen en groepen gedurende het schooljaar. De secties leveren daartoe periodiek gegevens aan de kwaliteitscoördinator aan. Met deze gegevens en de aanvullende gegevens van de sociogrammen per klas/groep worden in klassenbesprekingen interventies ten aanzien van de individuele leerling en de klas besproken door de afdelingsleider,

mentor en vakdocenten. In 2016 heeft het RLW het kwaliteitszorgsysteem van Kwaliteitsscholen.nl in gebruik genomen. Vanuit dit systeem zijn algemene tevredenheidsonderzoeken onder de leerlingen, de ouders en medewerkers afgenomen en worden competentiewaarderingen door de leerlingen over de docenten uitgevoerd. De school heeft de didactische aanwijzingen van het vernieuwde waarderingskader van de inspectie als nieuwe



focus aan het kwaliteitszorgsysteem toegevoegd. De schoolleiding bewaakt de onderwijstijd aan de hand van het inspectiekader en voldoet aan de wettelijke normen van de onderwijstijd.

Ontwikkelaenda

Speerpunten 2016

De school in 2016 heeft de volgende speerpunten uitgevoerd:

1. Versterking van het bètaprofiel in de onderbouw door invoering van het vak praktische natuurkunde in de brugklas en meer lesuren voor scheikunde in klas 2 en 3 (vanaf schooljaar 16/17).
2. Uitbouw van de nieuwe vakken Wetenschapsoriëntatie/Theory of Knowledge en Chinese Taal en Cultuur.
3. Uitbouw van studieresultaat gericht mentoraat onderbouw door o.a. de invoering van de mentoraatsmethode 'Tumult'.
4. Vernieuwing curriculum Informatiekunde in de brugklassen

Te benoemen Speerpunten

1. Actualisering kwaliteitsstandaard 'De Rijnlandse Les'.
2. Benutting regelruimte 'Regelluwe school' (vavo-regeling en vervanging examens van de moderne vreemde talen).
3. Actualisering beleidsplan ICT

Rekening houden met verschillen

Het onderwerp 'rekening houden met verschillen' is een belangrijk thema in de intervisie en onderwerp in de gesprekkencyclus met de docenten. Docenten werken eraan. Dat blijkt ook in de doelstellingsgesprekken. Daarnaast wil de schoolleiding i.s.m. de coördinator kwaliteitszorg dit onderwerp als centraal scholingsthema voor het schooljaar 17/18 agenderen.

Talentontwikkeling: aantrekkelijk aanbod

Er is op RLW veel aandacht voor talentontwikkeling. De school biedt extra bètavakken (wiskunde D, NLT), een Kunstklas met de Koninklijke Academie

van Beeldende Kunsten en 'native' programma's voor de moderne vreemde talen (Internationaal Baccalaureaat Engels, DELF Frans, Goethe Duits, Deutsches Sprachdiplom). Sinds 2013 is het extra lesaanbod verrijkt met het vak Chinese Taal en Cultuur. Daarnaast wordt aan bovengemiddeld getalenteerde leerlingen de kans geboden om deel te nemen aan masterclasses van de Universiteit Leiden en de TU Delft. Met de Haagse Hogeschool wordt een pre-studeerprogramma voor havo leerlingen ontwikkeld. Ondersteund door het bètasteunpunt wil het RLW ook aansluiten bij een dergelijk initiatief van de Hogeschool InHolland.

Rekenen en taal

Het RLW bereidt de leerlingen door middel van de digitale lesmethode 'Got-it' voor op het rekenexamen. Voor het vwo telt de rekentoets mee bij de berekening van de uitslag van het examen. In de vakken Nederlands en Engels wordt conform de ERK criteria getoetst.

ICT en onderwijsinnovatie

Digitale leermiddelen worden door vrijwel alle vakken als aanvullend leermiddel ingezet. De school voorziet door middel van een investeringsplan in de benodigde apparatuur in de vorm van 'Chromebooks'. Sinds 2015 neemt de school digitale voortgangstoetsen af. Dit zijn de zogenaamde TOA-toetsen voor Nederlands, Engels, Frans, Duits en wiskunde. Om aan te sluiten op de huidige ontwikkeling zal de school in 2017 het ICT-visieplan herijken.

Aandacht voor maatschappelijke en sociale competenties

In het door de school ontwikkelde vak Culturele Geschiedenis van de Wereldgodsdiensten komen de leerlingen al in de brugklas in aanraking met de diversiteit van religieus en cultureel leven. In de bovenbouw wordt de leerlijn van dit vak doorgetrokken in de vakken maatschappijleer en International Social Studies. Ook de andere vakken

dragen aan bewustwording bij. In activiteiten zoals de Model United Nations leren de leerlingen de wereld vanuit het perspectief van een ander land of een andere cultuur kennen.

Internationalisering

Als Junior en Senior TTO school was RLW ook in 2016 zeer actief in Model United Nations, Modèle Francophone des Nations Unies (MFNU), Public Speaking en internationale samenwerkingsprojecten met partnerscholen in Engeland, Frankrijk, Duitsland, China, Zuid-Afrika en Australië. In 2016 heeft het eerste uitwisselingsbezoek plaatsgevonden aan de Tong'an Nr 1 Middle School in Xiamen. Het tegenbezoek uit China volgt in 2017. Op schoolleidingsniveau is RLW goed vertegenwoordigd in het TTO-netwerk en het Netwerk Chinese Taal- en Cultuur van EP-Nuffic.

Relatie met primair onderwijs en vervolgonderwijs

Het RLW onderhoudt goede contacten met de basisscholen in Wassenaar en Voorschoten o.a. door deelname in het zogenaamde bovo (= overleg basisonderwijs-voortgezet onderwijs) en activiteiten in het kader van de Dag van de Talen. Op schoolleidersniveau zijn er korte lijnen naar de andere vo- scholen en de basisscholen in de regio. De Wassenaarse Onderwijsraad is het overlegorgaan van alle scholen voor basisonderwijs en voortgezet onderwijs in Wassenaar, de schooladviesdienst, de gemeente en de wethouder onderwijs. De rector van RLW is voorzitter van dit overleg. De decaan onderhoudt goede contacten met het HBO en de universiteiten. Het RLW participeert actief in het samenwerkingsproject van de Haagse Hogeschool en een aantal Haagse VO-scholen. De school werkt in het Regionaal Bètasteunpunt samen met de Universiteit Leiden, de TU-Delft, JetNet en andere VO-scholen samen ten behoeve van het bèta-onderwijs.

Rol in de omgeving en samenwerkingsverbanden

De school is goed ingekaderd in de gemeenschap. De school toonde zich in 2016 actief in acties voor diverse maatschappelijke doelen, bijvoorbeeld ten behoeve van de Stichting *Local Heroes* (onderwijsproject in Kenia). Sommige activiteiten liggen dichterbij huis zoals bijvoorbeeld de ontvangst van ouders uit Wassenaar en Voorschoten in samenwerking met de Stichting Zonnebloem en de acties voor de regionale voedselbank. In deze en andere activiteiten bevordert het RLW het actief burgerschap van leerlingen. De activiteiten vonden plaats in het kader van de maatschappelijke stage en NLdoet.

Het RLW participeerde in 2016 in het samenwerkingsverband 'Knelpunt Risicoregio Haaglanden'. De samenwerkende scholen ontwikkelen projecten ter bestrijding van tekorten aan leraren. In dit kader is de school de initiatiefnemer van het 'Duo Teaching Project', waarin senior en junior docenten elkaar stimuleren en

ondersteunen. Het project is in 2016 afgesloten. Het RLW is partner van het 'World Teachers Training Programme' (ICLON) voor het opleiden van leraren voor het tweetalig onderwijs. Ook is het RLW actief in het regionaal bèta steunpunt.

Schoolklimaat

Uit tevredenheidsonderzoeken in 2016 blijkt dat de leerlingen en ouders RLW als een veilige en prettige school ervaren. Op het aspect 'schoolklimaat en veiligheid' geven de leerlingen de school een 8,1. De ouders geven een 8,4 voor veiligheid en 7,7 voor sfeer. De sterke sociale cohesie en de kleinschalige schoolomgeving, waarin de menselijke veiligheid als maat voorop staat, liggen aan dit vertrouwen ten grondslag. De school beschikt over een pestprotocol en besteedt in de lessen aandacht aan (digitaal) pesten. Dit beleid blijkt effectief. De school heeft twee vertrouwenspersonen. Conform de wet heeft de school een Coördinator Sociaal Veiligheidsbeleid aangesteld en wordt jaarlijks de veiligheidsbeleving onder de leerlingen gemeten.

Leerlingenzorg

Het RLW werkt in de zorg voor leerlingen met een vaste structuur en vaste programma's. De zorg gaat van begeleiding op mentorniveau tot aan de specialistische begeleiding vanuit het ZorgAdviesTeam. De school beschikt over twee zorgcoördinatoren. De school werkt samen met externe zorgpartners o.a. in schoolmaatschappelijk werk (Stichting Kwadraad) en preventieprojecten (Stichting Voorkom). In de ondersteuning van leerlingen met leerbelemmeringen werkt de school nauw samen met ambulante begeleiders en de SchoolAdviesDienst Wassenaar (SAD). De school en de SAD bieden gezamenlijk ondersteuningsprogramma's o.a. voor leerlingen met taalachterstand. De school beschikt over een goed functionerend expertiseteam dyslexie. Voor Passend Onderwijs participeert het RLW in het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Leiden. Het schoolondersteuningsprofiel wordt jaarlijks geactualiseerd en op de schoolwebsite en in de Schoolgids gepubliceerd. In 2016 heeft het

RLW een ontwikkelagenda passend onderwijs opgesteld. Deze is de basis voor de verbreding van de basiszorg in de vorm van sociaal en studiericht mentoraat. De capaciteit vanuit het samenwerkingsverband voor hulp aan individuele leerlingen is in 2016 uitgebreid.

Ouderparticipatie

De ouderparticipatie is geregeld in het ouderstatuut. Dit is gepubliceerd in de schoolgids. De participatie verloopt via de klassenouders, de ouderraad en de oudergeleding in de medezeggenschapsraad.



Ontwikkeling leerlingenaantal

	vwo-havo	vwo-havo-mavo
2016-2017	772	
2015-2016	772	
2014-2015	771	
2013-2014	731	
2012-2013	713	726 Uitstroom laatste mavo-examenklas
2011-2012	706	738
2010-2011	688	734 Eerste jaar met uitsluitend havo-vwo brugklas instroom
2009-2010	680	742 Laatste jaar volledige mavoafdeling
2008-2009	622	692

Het bovenstaande overzicht toont de ontwikkeling van de leerlingenaantallen van de laatste negen schooljaren. De populatie is stabiel.

In 2016 zijn 131 nieuwe leerlingen als brugklasser ingestroomd. In de regio is sprake van een dalende demografische ontwikkeling. Voor het schooljaar 2017-18 wordt met een kleinere instroom rekening gehouden. In 2016 is de instroom vanuit havo 5 naar vwo 5 substantieel gegroeid.

Personeel en bedrijfsvoering

Ontwikkeling formatie

De formatie ontwikkelde zich in de afgelopen twee jaren als volgt: 2015: 57,6 fte, 2016: 57,9.

De formatie is dus stabiel. Voor het schooljaar 2016-2017 worden geen grote wijzigingen in de formatie verwacht. Vervanging wegens ziekte is in de formatie verwerkt.

De formatie in aantal lesuren was: 2015: 1045 en 2016: 1053.

Funciemix

De waarde funciemix was in 2016 121,08.

Deze waarde ligt boven de streefwaarde (109).

De omvang LD ligt boven het streefgetal, de waarde LC ligt er onder. In de komende begrotingsjaren wordt gestreefd naar het geleidelijk in het lijn brengen van de funciemix met de streefgetallen wat betekent dat er een geleidelijke afname LD en LB en geleidelijke toename van LC wordt beoogd.

Zie tabel 13 in de bijlage voor het overzicht gerealiseerde funciemix per augustus 2016

Werving en Publiciteit

Het RLW heeft in 2016 extra aandacht besteed aan werving. De publiciteitscampagne rondom kennismakingsactiviteiten voor groep 8 is versterkt. Het concept van de open dag en de invulling van de informatieavonden zijn vernieuwd. De eigen medewerkers en leerlingen leveren de belangrijkste bijdrage aan de werving. Dit waarborgt authenticiteit en betrokkenheid. Naast de traditionele publiciteitskanalen maakt de school ook gebruik van sociale media.

Huisvesting

De basis voor het onderhoud is het meerjaren-onderhoudsplan. Dit plan wordt jaarlijks bijgesteld. Het is een gedegen basis voor de raming van de onderhoudskosten en de investeringen in de komende jaren. Het plan loopt parallel met de voorziening onderhoud.

Sinds 2015 wordt jaarlijks een extra dotatie aan de voorziening onderhoud gedaan voor de vervanging van de verwarmingsinstallatie in 2019. Per 31-12-2016 is de voorziening groot onderhoud € 377.000.

ICT

2016 was het laatste jaar van het huidige ICT-plan. Het ICT-beleidsplan is de leidraad voor de ontwikkeling van ICT in de school. De belangrijkste aspecten zijn: invoering digitale leermiddelen, intensief gebruik Elektronische LeerOmgeving (ELO), ontwikkeling doorlopende leerlijn ICT en vereenvoudiging communicatie. De school heeft gekozen voor chromebooks als mobiele devices voor gebruik in de klas. De school beschikt nu

over 192 chromebooks voor leerlingen. In het investeringsplan wordt toegewerkt naar 256 chromebooks in 2018. In 2017 zal het ICT-plan voor de volgende periode worden geschreven.

Duurzaamheid

Het RLW is gehuisvest in een Rijksmonument. Het monument bestaat uit een gebouwdeel uit 1939 en een deel uit 1952. Volgens de huidige normen zijn deze gebouwdelen in energieverbruik niet duurzaam. Daar waar technisch mogelijk zijn al energiebesparende maatregelen toegepast. Vanwege de duurzaamheid behoeven de monumentale gebouwdelen op termijn structurele aanpassingen. De school heeft in 2015 een uitvoerig onderzoek laten doen naar maatregelen voor de verlenging levensduur van het gebouw, duurzaamheid en klimatologische en energetische aanpassingen. In 2016 hebben het bestuur en de rector een eerste verkennend gesprek gevoerd over de verduurzaming van het gebouw en de daartoe noodzakelijke investeringen.

Financiën

De school rondt het boekjaar 2016 af met een positief resultaat van € 102.917. Dit is 1,6% van de baten. Het verwachte eigen vermogen bedraagt na toevoeging van het resultaat op 1 januari 2017 € 1.089.000. Conform de stichtingsrichtlijn dient het eigen vermogen door te groeien naar 20% van de jaarlijkse baten. Dit is € 1,2 miljoen. Voor het kalenderjaar 2017 wordt gerekend met een positief resultaat van ongeveer 2% van de baten. Belangrijke variabelen blijven echter de leerlingenaantallen en de kosten voor huisvesting, met name onderhoud en energie.

Vrijwillige ouderbijdrage en TTO-bijdrage

De hoogte van de ouderbijdrage en de TTO-bijdrage zijn in 2016 ongewijzigd gebleven. De inkomsten uit de ouderbijdrage worden besteed aan extra leermiddelen, schoolactiviteiten voor leerlingen, extra ICT-voorzieningen voor leerlingen, reproductie en communicatie.



Prestatiebox

De prestatiebox is een toegevoegde bekostiging binnen de lumpsum gericht op de uitvoering van de ambities van het sectorakkoord. Dit beoogt het versterken van een ambitieuze leercultuur, uitdagend onderwijs voor elke leerling (meer aandacht en uitdaging voor toptalenten, brede vorming voor alle leerlingen en aandacht voor verschillen), opbrengstgericht werken en bevordering van de deskundigheid en professionaliteit van leraren en schoolleiders. De gelden uit de prestatiebox zijn ingezet voor scholing personeel en innovatie- en

kwaliteitsprojecten. Daaronder vallen activiteiten voortvloeiende uit de werkgroepen ICT en de projectgroep studievaardigheden en didactiek, verbreding van het curriculum (implementatie van het vak Chinese Taal en Cultuur, het vakonderdeel Wetenschapsoriëntatie en versterking van de bètavakken in de onderbouw). De middelen worden breed ingezet in kwaliteitszorg, volgadviesysteemtoetsen (TOA), internationaliseringsprojecten en verrijkingprojecten, waaronder samenwerkingsprojecten met universiteiten en hogescholen.

Doelsubsidie Knelpuntregio Haaglanden

De school heeft in 2016 een aparte subsidie gekregen van het Ministerie van OCW via het Samenwerkingsverband Knelpuntregio Haaglanden. Zie voor de toelichting "*Rol in de omgeving en samenwerkingsverbanden*".

Medezeggenschap

De Medezeggenschapsraad (MR) van RLW heeft in 2016 zes maal met de rector vergaderd. Er is een breed scala aan onderwerpen besproken, waaronder het schoolplan 2016-2020, de realisatie financiën 2016 en begroting financiën 2017, onderwijstijd en vakanties, formatieplan en functiemix, het schoolondersteuningsprofiel (passend onderwijs), het bevorderingsreglement, het vakkenaanbod en kwaliteitszorg (tevredenheidsonderzoeken). De MR was vertegenwoordigd in de benoemingsadviescommissie van de nieuwe conrector. Ten aanzien van de voorgenomen besluiten van de schoolleiding heeft de MR positief geadviseerd en ingestemd.



dhr. J. van Bilsen
directeur Inturfaculteit
School voor Jong Talent

Interfaculteit School voor Jong Talent

De Hogeschool der Kunsten (Den Haag) is er al vele jaren van overtuigd dat het uiterst noodzakelijk is om te investeren in jonge mensen die zeer getalenteerd zijn op het gebied van de dans, muziek of beeldende kunsten. De Interfaculteit School voor Jong Talent (SvJT) is daarvan het meest verregaande voorbeeld. Op de SvJT, die sinds 1956 bestaat, combineren kinderen in de leeftijd van 10 tot 18 jaar hun reguliere school voor basisonderwijs, havo en vwo, met een intensief voortraject op het gebied van de dans, muziek en/of beeldende kunsten. Na dit traject stromen zij meestal door naar het hoger kunstonderwijs en velen gaan daarna een internationale carrière op het gebied van de kunsten tegemoet. De Hogeschool der Kunsten is de enige hogeschool in Nederland die deze faciliteit biedt. Zelfs in Europees verband zijn slechts enkele vergelijkbare scholen te vinden. Vanaf 2006 worden de leerlingen voortgezet onderwijs ingeschreven via het Rijnlands Lyceum

Wassenaar (RLW). Dit heeft een tweeledig doel: enerzijds vallen de leerlingen in deze constructie onder de juiste formeel juridische structuur (WVO), anderzijds kunnen de SvJT en RLW een verregaande inhoudelijke samenwerking vormgeven.

Op dit moment staan er ongeveer 149 leerlingen voortgezet onderwijs ingeschreven via RLW. In oktober 2016 bezocht de jury "Excellente Scholen" de SvJT en in januari 2017 zal de school vernemen of de SvJT het predicaat "excellente school" heeft verworven of niet. In november 2016 ontving de SvJT tevens een internationaal samengestelde commissie voor een accreditatie van de muziekafdeling van de SvJT. De accreditatie werd uitgevoerd door MusiQue (Brussel) en betreft een Europese pilot. Bij deze accreditatie was ook de reguliere Inspectie van Onderwijs betrokken. In januari zal de SvJT hierover een rapportage ontvangen, echter de eerste feedback in november

geeft een zeer positief beeld. Verder stond de tweede helft van het schooljaar voornamelijk in het teken van de voorbereidingen van een aantal activiteiten in het teken van de viering van het 60 jarig bestaan. Deze activiteiten zullen plaats vinden in januari, maart, juni en juli 2017.

Daarnaast beschikt de SvJT over een DAMU-licentie. Deze regeling is bedoeld voor scholen die toptalenten op het gebied van muziek en dans opleiden en biedt de school meer mogelijkheden om maatwerk te leveren (bijvoorbeeld door het geven van vrijstellingen of het aanbieden van een gespreid examen). De directeur van de SvJT maakt deel uit van het bestuur van de Stichting DAMU. Belangrijk succes voor de stichting DAMU is de subsidie van de overheid om ouders van getalenteerde leerlingen financieel te ondersteunen in de reiskosten voor hun kind die in 2016 beschikbaar werd gesteld.

In 2016 zijn alle leerlingen havo/vwo geslaagd voor hun eindexamen. Het percentage eindexamenleerlingen dat ná diplomering doorstroomt naar het nationale en internationale Hoger Kunst Onderwijs bedroeg 92% (van deze 92% stroomt 19% intern door van het "HAS traject" naar de havo of van de havo naar het vwo).

Het Koninklijk Conservatorium (inclusief de SvJT), het Residentie Orkest en het Nederlandse Danstheater zullen naar verwachting in 2020 in een nieuw gebouw worden gehuisvest aan het Spui in Den Haag. Het project is inmiddels aanbesteed en de voorbereidingen zijn in volle gang. De School voor Jong Talent participeert in de verschillende werkgroepen die deze bouwplannen begeleiden.

Ten slotte: ook dit jaar heeft de school weer talloze voorstellingen, exposities en muzikuitvoeringen verzorgd.



drs. J.D.H. Swieringa
rector Rijnlands Lyceum Oegstgeest

Rijnlands Lyceum Oegstgeest

Strategie

Ook in het verslagjaar 2016 is op het Rijnlands Lyceum Oegstgeest (RLO) gestaag gewerkt aan de positionering in de regio als de school met het meest nadrukkelijke internationale profiel. De belangstelling voor de programma's van het Internationaal Baccalaureaat (IBMYP en IBDP) zorgden voor het vierde jaar op rij voor groei van de afdeling terwijl de belangstelling voor tweetalig vwo stabiel bleef. Meer dan 700 leerlingen in IB en TTO zijn daarmee ambassadeurs van het internationale profiel van de school. Samen met het voortgaande succes van het 75 minuten model maakt deze profilering RLO tot een blijvend aantrekkelijke keuze voor nieuwe leerlingen.

Onderwijsvisie

Stevig verankerd in de missie van de school is de overtuiging dat ons onderwijs in dienst moet staan van maximale ontplooiing van individuele leerlingen ter voorbereiding op hun latere deelname aan een maatschappij waarbij niet

alleen het kennisniveau maar ook de sociale en culturele ontwikkeling ingrediënten zijn voor succes. Ons onderwijs is gericht op die ontwikkeling, in de les en daarbuiten. "Meer dan goed onderwijs" wordt door de school op de allereerste plaats vertaald in het bieden van keuzes en het stimuleren van deelname aan een groot gevarieerd aanbod van culturele, sociale en sportieve activiteiten. De schoolbrede "Studio" programma's van de onderbouw zijn daar inmiddels vaste uitdrukking van.

Kwaliteit

Met de onderwijsresultaten van het schooljaar 2015-2016 zet RLO de positieve trend van de afgelopen drie schooljaren nadrukkelijk door. De inspectie beoordeelde de afdelingen havo en vwo beide met voldoende. Zowel het bovenbouwsucces en de examencijfers voor havo en vwo lagen boven de norm. Op beide afdelingen noteerde de onderwijsinspectie een gering verschil SE-CE. Voor het examen havo van mei 2016 slaagde



84,4%. Voor het examen vwo slaagde 89,4%. Het internationaal baccalaureaat was voor het derde jaar op rij de best presterende afdeling met een slaagpercentage van 100%.

Kwaliteitszorg

RLO heeft in het verslagjaar het sectoraal vakoverleg onder aansturing van een schoolleider waarmee in schooljaar 2015 werd gestart verder

vorm gegeven. Vaksecties zijn uitgenodigd een nieuw vakwerkplan in samenspraak met verwante secties te schrijven zodat betere afstemming van de leerlijnen bij de verschillende vakken mogelijk wordt. De secties volgen daarbij allemaal dezelfde opzet. De analyses van de belangrijkste opbrengsten leiden vaksecties daarbij tot het maken van nieuwe keuzes met betrekking tot de inrichting van het onderwijs. Op deze wijze

vormen de vakwerkplannen uiteindelijk de concrete vertaling op vakniveau van het overkoepelende schoolwerkplan.

Ouder- en leerlingtevredenheid werden ook in het verslagjaar via Kwaliteitscholen gemeten en in Vensters gepubliceerd. Hoewel de scores grotendeels in lijn liggen met de enquêtes van 2015 moet voor het resultaat van 2016 worden opgemerkt dat de enquêtes door te weinig respondenten werden ingevuld om statistisch relevant te kunnen zijn. Slechts 32 ouders en 16 leerlingen vulden de tevredenheidsenquête in. Om meer respons te krijgen zal de enquête in schooljaar 2016-2017 worden voorgelegd aan leerlingen van het brugjaar, het derde leerjaar en examenklassen. Desalniettemin gaven de ouders de school een 7,4 en de leerlingen een 6.

In het verslagjaar werd in alle afdelingen van de school voldaan aan de wettelijk verplichte onderwijstijd.

Ontwikkelagenda

De belangrijkste thema's van het onderhandelingsakkoord VO-raad-OCW 2015, opbrengstgericht werken, ict-ontwikkeling, leerlingbegeleiding en professionalisering, hebben in het schooljaar 2016 in hoge mate de ontwikkelagenda bepaald. Met betrekking tot de leerlingbegeleiding en opbrengstgericht werken werden in-company trainingen gevolgd. RLO nam ook deel aan verschillende PLG's onder auspiciën van de Universiteit Leiden. Met deelname aan de PLG tweetalig onderwijs werd verder gewerkt aan de deskundigheidsbevordering met betrekking tot Content Language Integrated Learning (CLIL). Als uitkomst van de deelname aan de PLG inductie nieuwe docenten werd een driejarig inductietraject in de school geïntroduceerd. De werkgroep profilering bèta onderwijs nam het hele jaar deel aan de expertisekring Bètasteunpunt Zuid Holland onder auspiciën van de Universiteit Leiden en Delft. Als deelnemer aan De Leidse

Aanpak voor Talentontwikkeling (LATO) werd gewerkt aan de deskundigheid met betrekking tot hoog getalenteerde, begaafde leerlingen. RLO heeft op het terrein van ICT ontwikkeling in het verslagjaar geen schoolbrede projecten aangepakt; veeleer is er geïnvesteerd in licenties bij de gekozen onderwijsmethoden en in hardware (met name klassikale sets laptops). In het verslagjaar werden de uitwisselingsprogramma's voor het derde en vierde leerjaar van het tweetalig onderwijs verder uitgewerkt. De uitwisseling met Turkije werd met het oog op de politieke situatie gediscussieerd. Aandacht voor de ontwikkeling van maatschappelijke en sociale competenties werd de leerlingen vooral geboden via projecten en buitenschoolse activiteiten (thema-theatervoorstellingen, "world-of work-week", Model of United Nations, spreek- en schrijfcompetities, Anatevka, sporttoernooien etc.)

Relatie met primair onderwijs en vervolgonderwijs

RLO betreft leerlingen uit nagenoeg alle gemeenten rondom Oegstgeest. Jaarlijks bezoeken de twee afdelingsleiders van het eerste leerjaar ongeveer 25 van de 50 toeleverende basisscholen. Tijdens het bezoek koppelen zij de resultaten terug van betreffende leerlingen en informeren zij de basisschool over ontwikkelingen op de eigen school. In het verslagjaar werd op RLO de eenjarige brugperiode ge(her-) introduceerd en werd met de basisscholen nadrukkelijk gesproken over de mogelijkheid om gecombineerde adviezen af te geven. Net als ieder jaar brachten ook in het verslagjaar alle brugklassers een bezoek aan hun oude basisschool. De aanmelding voor het schooljaar 2016-2017 leidde niet tot problemen met de Wet Passend Onderwijs. Evenmin werden schooladviezen naar boven bijgesteld als gevolg van onverwacht hoge CITO scores.

Als nieuw initiatief in 2016 het RLO aansluiting gezocht bij de Leidse Hogeschool voor een inductieprogramma voor gemotiveerde en getalenteerde havo leerlingen, naar het voorbeeld van het Pre University programma van de Universiteit Leiden. In 2016 kwamen 5 havo leerlingen voor deelname in aanmerking.

Schoolklimaat

RLO prijst zich gelukkig met een onverminderd veilig schoolklimaat voor ouders, leerlingen en personeel. In de onderbouw besteden mentoren in de leerlingbegeleiding veel aandacht aan sociale vaardigheden, pesten en groepsdruk. De ouderraad organiseerde een thema-avond over het gebruik van sociale media en tijdens de projectweek zagen leerlingen van de eerste en de tweede klas een interactief toneelstuk over pesten. Door de zorgcoördinator en de vertrouwenspersonen werden geen incidenten gerapporteerd die het gevoel van welbevinden en veiligheid op school aantasten.

Passend Onderwijs

Als gevolg van aanvullende projectgelden die door het Samenwerkingsverband Leiden aan de school werden uitbetaald startte RLO in 2016 met een "trajectklas" voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Op projectbasis werden twee orthopedagogen in deeltijd aangetrokken. Zij ondersteunen, onder supervisie

van de zorgcoördinator, leerlingen die kort intensievere begeleiding behoeven. In 2016 maakten 9 leerlingen gebruik van deze voorziening. Ook in 2016 stelde het Samenwerkingsverband Leiden ambulante begeleiding beschikbaar voor cluster 3 en cluster 4 geïndiceerde leerlingen.



Ouderparticipatie

De ouderraad van de Nederlandse afdeling havo – vwo vergaderde in 2016 vijf keer met de directie van de school. Daarnaast waren oudervertegenwoordigers van alle jaarlagen in gesprek met de afdelingsleiders. In de internationale afdeling vergaderde de parent council zes keer met het hoofd van de internationale afdeling.

Ontwikkeling leerlingaantal

Voor het schooljaar 2016-2017 werden 183 leerlingen toegelaten tot het brugjaar. De instroom groeide ten opzichte van het schooljaar 2015-2016 licht met 18 leerlingen. Met name de belangstelling voor de tweetalige brugklas steeg ten opzichte van 2015 (van 50 naar 72 leerlingen). De internationale afdeling groeide in 2016 door naar 318 leerlingen per teldatum 1 oktober. Het totale leerlingaantal voor het schooljaar 2016-2017 kwam daarmee op 1425, inclusief 28 VAVO leerlingen.

Personeel en bedrijfsvoering

Ondanks de zeer krappe arbeidsmarkt konden vacatures voor het nieuwe schooljaar 2016-2017 worden vervuld met bevoegd personeel. In 2016 groeide de formatie licht naar 122,24 fte; directie 3,20 fte, onderwijsondersteunend personeel 22,09 fte onderwijzend personeel 96,97 fte. In het kader van de functiemix deden zich in 2016 geen significante mutaties voor (zie tabel 13 in de bijlagen). Ultimo 2016 was de functiemixverdeling:

LB	15,8%
LC	40,4%
LD	43,8%

Scholing

De budgetten voor internationale en nationale scholing werden in 2016 gehandhaafd op het niveau van 2015 (€ 80.000). In de internationale afdeling namen collega's planmatig deel aan "professional development workshops" van het internationaal baccalaureaat. In een twee

jaarlijkse cyclus komen alle vaksecties aan de beurt. Speerpunt van de scholing was de herstructurering van het Middle Years Programme "the next chapter" en de voortgaande introductie van het ELO platform "Manageback". In de Nederlandse afdeling werd individueel en collectief scholing gevolgd op de onderwerpen opbrengstgericht werken, activerende didactiek, en betaprofilering.

Huisvesting

In 2016 werd aan Bureau Kroner Architecten de ontwerpopdracht gegund voor uitbreiding van 1000 m². Daarmee werd het proces in gang gezet per 1 augustus 2018 uitbreiding te realiseren met twee muzieklokalen, een dramalokaal, drie theorie-lokale en een "science lab". De uitbreiding vervangt de noodhuisvesting van drie lokalen (achterplein). Het bouwbudget werd na goedkeuring door de Raad van Toezicht door het bestuur vastgesteld op € 2.600.000. Aanvang van de bouw is voorzien voor juli 2017.

Financiën

RLO sloot het begrotingsjaar 2016 af met een batig saldo van € 485.221. Daarmee bleef de financiële positie van de school onverminderd sterk. De groei van het aantal deelnemers internationaal droeg positief bij aan het resultaat.

Vrijwillige ouderbijdrage

De vrijwillige ouderbijdrage werd in 2016 voor het 12^e jaar op rij gehandhaafd op € 216. De verplichte lesgeldbijdrage voor tweetalig onderwijs bedroeg € 645

Verantwoording

RLO ontving in 2016 via de prestatiebox € 295.880. Uit de prestatieboxgelden worden structurele maatregelen bekostigd ter verhoging van de onderwijsopbrengsten. De verhoging van de lessentabel van de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde wordt betaald uit de prestatiebox. Dat geldt evenzeer voor de structurele lessen

taalvaardigheid en rekenvaardigheid. Daarnaast worden de gelden ingezet voor de verdubbeling van de leerlingbegeleiding in de bovenbouw van het vwo en de coach-structuur in de bovenbouw havo. Ter profilering van de bètavakken werd het aantal practicum uren verhoogd.

Medezeggenschap

De Medezeggenschapsraad vergaderde in 2016 zes keer met de schooldirectie. Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen schoolgids, jaarplanning, formatieplan, onderwijstijd, begroting en jaarverslag werd in 2016 nader gesproken over de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidonderzoek in relatie tot het taakbeleid. Met de PMR werd de voorgenomen uitbreiding van de directieformatie door werving van een conector onderwijs besproken.



mr. A. Verkade
rector

Rijnlands Lyceum Sassenheim

Strategie

Het Rijnlands Lyceum Sassenheim (RLS) werkt vanuit een heldere beleidsvisie waarbij als uitgangspunt geldt dat de basis op orde moet zijn. De school verstaat daaronder: een professionele cultuur, opbrengstgericht werken en een financieel gezonde bedrijfsvoering. Een en ander is vastgelegd in het Schoolplan voor de periode 2014/15 – 2018/19. Speerpunten van beleid zijn de versterking van het bètaprofiel, differentiatie, versterking van de internationalisering en huisvesting. De ambitie van de school is in 2018 een situatie te hebben gecreëerd waarin talentontwikkeling tot bloei is gekomen: 'Iedere leerling uitdagen en onderwijs bieden op eigen niveau'. Ook medewerkers functioneren op het voor hen passende niveau en zowel leerlingen als medewerkers voelen zich veilig, erkend en gekend. Deze meerjarenstrategie, zoals verwoord is in het Schoolplan, is ook in het kalenderjaar 2016 leidend geweest.

Onderwijsvisie

Het Rijnlands Lyceum Sassenheim is een school die:

- zich toelegt op optimale talentontwikkeling van leerlingen en medewerkers;
- onderwijs biedt dat leerlingen uitdaagt tot het behalen van het voor hen maximale onderwijsniveau;
- méér biedt dan kwalitatief goed onderwijs;
- onderwijs verzorgt met een solide basis en differentieert zoveel als mogelijk en/of nodig is;
- onderwijsprogramma's ontwikkelt en uitvoert die aansluiten bij het basisonderwijs met een sterke oriëntatie op de doorstroom naar het vervolgonderwijs;
- verschillen tussen leerlingen en medewerkers waardeert en op de juiste wijze inzet;
- een veilig schoolklimaat creëert en in stand houdt, waarbinnen normen en waarden gelden en heldere afspraken bestaan die consequent worden nageleefd.

Het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs voor leerlingen tussen 12 en 18 jaar is een belangrijke maatschappelijke taak. Het vormt het fundament voor hun toekomst en voor dat van de samenleving. Deze maatschappelijke taak van RLS wordt gefinancierd met overheidsmiddelen waarmee verantwoord omgesprongen dient te worden. De opdracht aan onze school luidt: maximale inzet van beschikbare middelen met als doel onze leerlingen kansen bieden om optimaal hun talenten te ontwikkelen.

RLS is een 'algemeen bijzondere school'. Dat betekent onder meer dat de school wil bijdragen aan de vorming van leerlingen als volwaardig burger in een internationale samenleving. Het leerproces is gericht op het begeleiden van persoonlijke keuzes van de leerling.

De school heeft de taak gedegen funderend onderwijs te verzorgen dat zich richt op de eisen van de huidige en toekomstige samenleving. Dit houdt in dat leerlingen zowel op het gebied van kennis als op het vlak van vaardigheden erop

kunnen vertrouwen dat ze aan het einde van hun leertraject op onze school meer dan voldoende zijn toegerust om een vervolgstudie met succes te doorlopen en aan de veeleisende en complexe maatschappij deel te nemen. Daarom zal de school de leerlingen leren op de meest doeltreffende wijze kennis te vergaren en daartegenover een kritische houding aan te nemen. Tevens wil de school haar leerlingen inspireren en ondersteunen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun individuele talenten.

RLS wil binnen haar onderwijs gebruik maken van verschillende manieren waarop de school leerlingen leert leren, waarbij we ernaar streven het beste uit de individuele leerling te halen. Om die reden zal het onderwijs vakinhoudelijk en vakdidactisch steeds in ontwikkeling zijn. Een passende pedagogische omgeving is daarbij een voorwaarde. Dit betekent allereerst dat de school zorgt voor kwalitatief zeer goed onderwijs op alle niveaus. Het opleiden en ontwikkelen van leerlingen tot zelfstandige en maatschappelijk goed

geïnformeerde individuen vergt echter méér dan alleen het bieden van goed onderwijs en daarin onderscheidt RLS zich van andere scholen. RLS leidt de leerlingen op tot mondiale burgers, de inzet van internationaliseringsprogramma's draagt daartoe bij. Daarnaast biedt de school extra programma's en activiteiten op het gebied van sport, cultuur en ontspanning waarbij onze leerlingvereniging een belangrijke plaats inneemt. RLS wil zowel leerlingen als medewerkers uitdagen om hun aanwezige talenten aan te boren en optimaal in te zetten. Alleen op deze wijze kun je het beste uit mensen halen. 'Het beste halen uit leerlingen en personeel' betekent dat goed wordt gekeken naar de drijfveren en talenten. 'Het beste' is ook breder dan de hoogste kwalificaties of beste carrières; het betekent dat je op school zodanig wordt begeleid, uitgedaagd en gefaciliteerd dat je je talenten kunt ontplooiën. De school wil onderwijs bieden dat zeer getalenteerde leerlingen uitdaagt en rekening houdt met het verschil in leren. 'Omgaan met verschillen' in de breedste

zin van het woord is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Voor leerlingen betekent het dat mentorbegeleiding en loopbaanoriëntatie stevig verankerd is in de schoolloopbaan. Voor medewerkers betekent het dat persoonlijke en professionele ontwikkeling in het werk een belangrijke plaats inneemt.

Onze omgang met verschillen, op mavo, havo, vwo en tweetalig vwo, is in januari 2016 erkend en gewaardeerd met het predicaat *Excellente School*.

Kwaliteit

Opbrengsten

RLS verwierf van de Inspectie een basis toezichtsarrangement voor alle opleidingen. Met gepaste trots worden hierna de gemiddelde CE examenresultaten en slagingspercentages over 2016 gepresenteerd. De gemiddelde CE resultaten zijn op alle drie de afdelingen opnieuw goed. De examenresultaten van 2016 voor RLS zijn nog op of boven het landelijk gemiddelde. De gemiddelde CE cijfers voor havo en vwo zijn vergelijkbaar met

vorig jaar. De gemiddelde CE cijfers bij de mavo zijn gedaald (- 0,3) hiermee komt de mavo afdeling op het landelijk CE gemiddelde. Alle gemiddelde CE cijfers van mavo, havo en vwo zijn dus boven het landelijk gemiddelde en ruim boven de nieuwe inspectienorm.

De slagingspercentages voor havo en vwo zijn met 1% gedaald maar nog altijd ruim boven het landelijk gemiddelde. Voor de mavo is het slagingspercentage lager, dit jaar komt dat uit op 2% lager dan het landelijk gemiddelde.

Tabel 1: De gemiddelde CE cijfers en slagingspercentages
Rijnlands Lyceum Sassenheim

	2014	2015	2016	2014	2015	2016
mavo	6,7	6,7	6,4	97%	99%	92%
havo	6,6	6,6	6,5	96%	93%	92%
vwo	6,8	6,6	6,7	94%	97%	96%

De onderwijsresultaten 2016 die de inspectie heeft gepubliceerd, laten een rendement voor de onderbouw van meer dan 99% zien. Het rendement bovenbouw is iets gedaald t.o.v. vorig jaar maar nog altijd ruim boven de inspectienorm.

Het rendement, dat wil zeggen de doorstroming, is ruim boven de norm. Het SE-CE verschil over drie jaar is voor alle afdelingen in orde.

De TTO-leerlingen scoorden gemiddeld 0,3 punt hoger dan de reguliere vwo leerlingen (6,9 tto, 6,6 regulier). Het verschil CE Engels tussen tto en regulier vwo was: 7,5 tto versus 7,2 regulier, voor beide groepen is dit boven het landelijk gemiddelde van 7,0. Alle TTO leerlingen zijn wederom geslaagd voor het internationale IB English examen.

Excellente School

In januari 2016 ontving de school voor mavo, havo, vwo en tweetalig vwo het predicaat *Excellente School 2015-2017* van de Inspectie-generaal van het Onderwijs. Een erkenning voor de onderwijskwaliteit, zoals zichtbaar is in hoge

slagingspercentages, maar ook voor het onderscheidend element 'omgaan met verschillen'. Het bevestigt ook de optimale begeleiding in het leer- en werkproces, gerealiseerd door veel aandacht te besteden aan het welbevinden van de leerling.

Nationale Mediatheek Trofee

De mediatheek van RLS heeft, voor wat betreft het voortgezet onderwijs, de beste inrichting in combinatie met een goede collectie boeken, toezicht, begeleiding en zichtbare aandacht voor lezen. Daarvoor werd de Nationale Mediatheek Trofee 2016 in ontvangst genomen, een initiatief van Stichting Lezen en Passionate Bulkboek.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorgsysteem

De school werkt op basis van het kwaliteitszorgmodel van 'Kwaliteitscholen'. Er wordt jaarlijks een plan opgesteld op welke afdelingen en

jaarlagen enquêtes van Kwaliteitscholen worden uitgezet. Standaard wordt de tevredenheid onder ouders en leerlingen van de derde klassen en eindexamenklassen gemeten. Dit jaar is wederom de tevredenheid onder leerlingen en ouders van de eerste klassen gemeten. De resultaten hiervan liggen hoger dan de landelijke benchmark. Hoge waardering werd uitgesproken over de goede sfeer, de openheid, de communicatie tussen school en ouders en het mentoraat. Daarnaast scoorden ook het actieve anti-pestbeleid, het vertrouwd maken met de nieuwe omgeving en last but not least het onderwijs hoog. Alle uitkomsten worden geanalyseerd en de betrokken conrectoren en jaarlaagcoördinatoren formuleren verbeterpunten die in het nieuwe schooljaar worden gerealiseerd. De uitkomsten van de tevredenheidsenquêtes onder leerlingen en ouders zijn besproken met de ouder- en leerlinggeleding van de MR en de Leerlingenraad.



Planning & control

Ook dit jaar is gewerkt aan de hand van de planning- en controlcyclus. Het jaarlijkse activiteitenplan wordt door de conrector organisatie gemonitord en de verantwoordelijken voor de activiteiten stellen indien nodig plannen bij. In mei vindt de eindevaluatie plaats en op basis van deze evaluatie wordt het activiteitenplan voor het nieuwe schooljaar opgesteld en de daarvoor noodzakelijke financiële en formatieve consequenties inzichtelijk gemaakt.

Opbrengstgericht werken

De school werkt vanuit de principes van "opbrengstgericht werken". Opbrengsten worden geanalyseerd en leiden zo nodig tot gerichte interventies in het curriculum, didactische aanpak of mentorgesprekken.

Onderwijstijd

De geplande onderwijstijd voor onder- en bovenbouw was ruim boven de wettelijke voorschriften.

Het verschil tussen de geplande en de uiteindelijke gerealiseerde onderwijstijd was minder dan 5%, daarmee binnen de wettelijke voorschriften.

Er is gestuurd op het terugdringen van te voorzien lesuitval.

Ontwikkelagenda

In 2016 was de beleidskeuze van de school om zich te richten op de optimale ontwikkeling van talenten van leerlingen en medewerkers nog onverkort van kracht. Een en ander is zichtbaar in de beleidsontwikkeling en implementatie van de volgende punten, zoals ook vastgelegd in het nieuwe Schoolplan.

Omgaan met verschillen

Het speerpunt "omgaan met verschillen"/differentiëren is een volgende ontwikkelingsfase ingegaan waarbij veel is ingezet op 'differentiëren'.

De nadruk ligt in deze fase naast deskundigheidsbevordering van docenten vooral op het door secties ontwikkelen van digitale lesprogramma's.

Op de onderwijsdagen in januari en november werd daar eveneens aandacht aan besteed.

Leermiddelen

De secties keken kritisch naar hun leermiddelen, dat gebeurde aan de hand van het criterium om ermee te kunnen differentiëren. Naast boekmateriaal werd daarbij digitaal materiaal betrokken. Bestaande mogelijkheden werden geïnventariseerd, tevens werd eigen lesmateriaal ontwikkeld. Met bestaand en eigen ontwikkeld lesmateriaal werd in het schooljaar 2016-2017 ervaring opgedaan in 3 havo en vwo (zie ook het deel 'Choose your own device').

Zorg

De behoefte aan begeleiding van leerlingen met een ondersteuningsvraag is kwalitatief en kwantitatief toegenomen. De organisatie moet zich hierop richten, in vergelijking met andere jaren is meer externe ondersteuning ingezet op ondersteuningsvragen.

Hoogbegaafdheid

De begeleiding van hoogbegaafde en getalenteerde leerlingen is onderdeel van de begeleidingsstructuur. Groepsgewijs en individueel worden leerlingen begeleid door daartoe opgeleide docenten. In 2016 kregen de masterclasses een vervolg waarbij aandacht werd besteed aan Franse wetenschapsfilosofie, Kunst in de Gouden Eeuw, Amerikaanse verkiezingen, Ontwikkelingssamenwerking en Spinoza. Speciaal voor de onderbouw is de Masterclass Arts & Design gegeven, daarbij werd aan een kettingreactie á la Rube Goldberg gewerkt. Wederom hebben leerlingen meegedaan aan Pre-University/Lap-topprogramma's van de Universiteit Leiden, dit jaar werden twee leerlingen genomineerd voor de Jan Kijne onderzoeksprijs. Aan havo-leerlingen is in 2016 voor het eerst het Pre-HBO van de Hogeschool Leiden aangeboden, drie leerlingen nemen hieraan deel. In februari is een debatclub opgericht, in juni werd aan een nationaal toernooi meegedaan en in november, met veel succes, aan het Beneluxtoernooi.

Leerlingen hebben ook deelgenomen aan nationale en internationale Model United Nations conferenties, zoals in Den Haag, Boston, Rome en Praag.

Rekenen

Een nieuwe rekencoördinator is aangesteld, deze voert het beleid rond rekenen uit.

De rekentoetsexamens 2016 zijn voor het RLS goed verlopen, de resultaten waren iets beter dan vorig jaar en lagen voor alle afdelingen boven het landelijk gemiddelde. Voor de mavo was het gemiddelde resultaat 7,2 (+0,2 boven het landelijk gemiddelde); voor de havo 6,1 (+0,3) en voor 7,7 (+0,3).

Voor het vwo telde dit jaar voor het eerst de uitslag voor de rekentoets mee, minimaal een vijf was de voorwaarde voor slagen. Het percentage voldoende was 100%.

Bèta en science

Het stimuleren van de keuze voor het bètaprofiel werpt zijn vruchten af. De keuze voor de NG/NT- profielen is de afgelopen jaren gestegen.

Dit heeft alles te maken met de goede samenwerking van de bètavakken, het bèta-lab en de invoering van het vak science een aantal jaren geleden. Ook de ontwikkeling van digitale bèta-opdrachten krijgt steeds meer vorm. Er zijn nu zelf ontwikkelde digitale leermethoden voor biologie en scheikunde voor leerjaar drie, bij natuurkunde worden digitale toetsen ontwikkeld en er wordt voor science gewerkt aan digitale opdrachten. We zijn als school lid van het Regionaal Steunpunt Leiden. Onze docenten maken dankbaar gebruik van de nascholing die door het RSL wordt georganiseerd.

Digitalisering

Ook in het afgelopen schooljaar is opnieuw maximaal ingezet op de ontwikkeling van digitale concepten/leermiddelen. ICT is een uitstekende vorm/middel om differentiatie in onderwijsprogramma's te realiseren. Docenten, in hun rol van e-coach, ondersteunden collega's. Stimuleerden binnen hun sectie de ontwikkeling van digitale

programma's. De Elektronische leeromgeving "It's Learning" werd optimaal gebruikt voor planningen, huiswerk, (diagnostische) toetsen, opdrachten, links, filmpjes etc. zodat lesstof nog beter aan leerlingen kon worden aangeboden. Docenten maakten gebruik van door henzelf ontwikkelde digitale opdrachten en van een databank met goede voorbeelden.

In het verlengde van het ICT-beleid stelden secties hun plan op voor hun leermiddelenbeleid voor de komende vijf jaar (mede in verband met de Europese aanbesteding in het voorjaar van 2016: In het voorjaar van 2016 werd het plan voor de leermiddelen voor de komende vijf jaar Europees aanbesteed. Met leverancier Van Dijk is vervolgens een nieuw contract gesloten waarbij bedongen is dat bij vervanging van lesmateriaal door volledig digitaal of open source materiaal, geen boete wordt opgelegd. Op deze manier wordt de verdere ontwikkeling van ICT in het onderwijs niet tegengehouden door negatieve financiële consequenties.

Choose your own device: laptop in klas 3

Leerlingen van de derde klassen havo, vwo en tto namen vanaf september 2016 hun laptop mee naar de les. Voor het gebruik ervan is de technische infrastructuur in school aangepast. Professionalisering van docenten van klas 3 kreeg extra aandacht. Ook ontvingen zij een eigen laptop. Het uitgangspunt van een les is meestal een mengvorm tussen digitaal en papieren materiaal aanbieden (blended learning). Zoals verwacht blijkt het een goed hulpmiddel te zijn bij gedifferentieerd aanbieden van de lesstof. In het schooljaar 2017-2018 zal de laptop daarom ook ingezet worden in de lessen van klas 2 mavo en de klassen 2, 3 en 4 van havo, vwo en tto. Voor de aanschaf en service van laptops wordt samengewerkt met 'My Digital Schoolbook'.

Aandacht voor maatschappelijke en sociale competenties

In het kader van burgerschap en maatschappelijke 'dienstverlening'(stage) vinden in de onderbouw



per jaarlaag brede activiteiten plaats, zoals acties voor het goede doel Stichting De Kanjerketting en *Save the Children*. Leerlingen deden mee aan het verkeerspanel voor leerlingen dat door de gemeente werd georganiseerd. Vanuit de schoolleiding wordt deelgenomen aan overleg met de gemeente over de verkeersveiligheid rond school. In de bovenbouw vinden individuele activiteiten plaats die de band met maatschappelijke organisaties in de regio versterken. Er vonden activiteiten

plaats op het gebied van burgerschap. Zo bezocht havo 4 de Imam Malik moskee in Leiden, werd aandacht besteed Paarse Vrijdag en de school-GSA (Gay Straight Alliance) opgericht. Verder vond een Collegetour met de heer Buma van het CDA plaats, werd de rechtbank door 4 havo in Den Haag bezocht en woonden vijf Syrische leraren in maart lessen van bovenbouwleerlingen bij. Ook bezochten leerlingen van 3 mavo, 4 en 5 havo en vwo ProDemos, het huis voor democratie en rechtsstaat in Den Haag.

Internationalisering

Internationaliseringsbeleid op RLS heeft als doel om het internationaal burgerschap onder leerlingen te bevorderen. Het kunnen spreken in een andere taal, het contact maken met mensen uit andere landen en het kennis verwerven over andere landen en internationale instituties staat hierin centraal. Met deze uitgangspunten in het achterhoofd hebben afgelopen schooljaar de volgende activiteiten plaats gevonden:

Reguliere curriculum/schoolprojecten

De inhoud van de vakken en de toegevoegde projecten die op onze school plaatsvinden (zoals Europadag en praktische opdrachten) zorgen ervoor dat leerlingen op het RLS in voldoende mate kennis verwerven over andere landen en internationale instituties.

Een e-mailproject in tto3 met een Australische school en een nieuw gestart project in een reguliere brugklas met een schoolklas in San Francisco zorgen ervoor dat leerlingen ook op een persoonlijke manier kennis maken met het leven in andere landen. Een vergelijkbaar project met een Japanse school staat klaar om uitgerold te worden in de tweede klas en ook andere contacten worden gelegd om onze leerlingen op een interactieve manier kennis en vaardigheden te laten verwerven op het gebied van internationalisering.

Buitenlandse reizen

In mavo 4 (Engeland), havo 4 (België, Engeland, Duitsland) en vwo 4 (Duitsland, Italië, Roemenië,

Finland en Zweden) zijn leerlingen een week op buitenlandse studiereis geweest waar ze aan een combinatie van culturele, sportieve en sociale activiteiten hebben meegedaan. Tijdens enkele van deze reizen verbleven leerlingen in gastgezinnen. Bij vwo 4 was er zelfs sprake van een uitwisseling en werd een buitenlandse leerling ook een week in Nederland ontvangen. Ook in tto 1, 2 en 3 vonden buitenlandse reizen plaats (Engeland, Duitsland en Ieper/Brussel) en er vonden nog vrijwillige reizen plaats naar Duitsland en Frankrijk die door de betreffende talensecties werden georganiseerd. Voor leerlingen die meer ambitie hebben op het gebied van internationalisering is het mogelijk om lid te worden van de Model United Nations club (MUN), waar leerlingen in het Engels debatteren volgens het format van de Verenigde Naties. Naast conferenties in Nederland, reisden delegaties af naar Praag en Edinburgh. Verder hebben TTO leerlingen in vwo 5 dit jaar voor het eerst een internationale snuffelstage van minimaal een week afgerond in Europa (Ierland, Schotland,

Brussel, Kroatië, Roemenië, Oostenrijk) en daarbuiten (o.a. Zuid-Afrika, Indonesië, China, Sri Lanka). Dit concept wordt volgend jaar uitgerold naar alle vwo 5 leerlingen die een dergelijke stage willen organiseren voor zichzelf. De activiteiten die in het tto hebben plaatsgevonden hebben bijgedragen aan het verlengen van ons tto-certificaat door de visitatiecommissie van het EP Nuffic in 2017.

Relaties met basisonderwijs

Ten aanzien van de relatie met het basisonderwijs was in 2016 sprake van ongewijzigd beleid, uitgaand van een warme overdracht tussen de basisschool en RLS. Het betrof daarbij het schooladvies in combinatie met CITO-resultaten. Ook de aparte toelatingsprocedure voor tto en de sport- en cultuurklas is gehandhaafd.

Overige samenwerkingsrelaties

De samenwerking binnen de academische opleidingsschool ROS Rijnland is succesvol

voortgezet. 19 docenten in opleiding konden hun stage op het RLS vervullen, al dan niet gecombineerd met een betaalde baan. Sinds drie jaar participeert het RLS in het BSL-project (Begeleiding Startende Docenten) van de regio Zuid Holland, waarin de school actief samenwerkt in een PLG met zowel de opleiders van het ICLON, TU Delft en Hogeschool Rotterdam als docenten van andere middelbare scholen uit de regio om het inductieprogramma te ontwikkelen en de doorlopende leerlijn van startende docent tot seniordocent verder te ontwikkelen.

De laatste activiteiten in het kader van het platform Riscoregio Rijnstreek hebben in 2016 plaatsgevonden. Contact met het ministerie van OCW is gelegd om te bekijken of de meerwaarde van het regionale platform behouden kan blijven.

Schoolklimaat

Veilige school

Het zorgteam, bestaande uit de interne zorgcoördinator, dyslexiecoaches, een faalangstrainer

en interne gedragsspecialist, is er voor leer- en gedragsproblemen van leerlingen. Indien nodig wordt het team ondersteund door externe instanties als Rijksbureau Leerplicht, het GGD en Centrum Jeugd en Gezin.

Dit team zorgt ervoor dat leerlingen de juiste begeleiding krijgen wanneer dit nodig is en wil voorkomen dat leerlingen uitvallen en worden geregistreerd als voortijdig schoolverlater. Uit leerling- en oudertevredenheidsenquêtes blijkt ieder jaar weer dat de begeleiding positief gewaardeerd wordt en dat er in hoge mate een veilige sfeer wordt ervaren.

Het vernieuwde faalangstprogramma is geïmplementeerd.

De schoolleiding ontving in het verslagjaar geen signalen van de vertrouwenspersonen over negatieve trends en ontwikkelingen binnen de school. De school hanteert een actief antipestbeleid. Brugklassers woonden de theatervoorstelling 'I-Social' van theatergroep Zwerm bij, daarin gaat het om het omgaan met social media. Het pesten

op social media kreeg in de tweede klassen aandacht, zij kregen de toneelvoorstelling 'Like' van het gezelschap Play Back aangeboden, na afloop volgde een klassenbespreking.

Opnieuw is aandacht besteed aan Paarse Vrijdag, een initiatief van COC Gay Straight Alliance.

Extra begeleiding

Extra zorg is uitgevoerd op basis van het schoolondersteuningsplan (SOP), waarbij het Ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband Duin en Bollen wordt gevolgd.

Ouderparticipatie

De school heeft een actieve Ouderraad. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het advies dat de ouders gaven bij het project *Choose your own device* en het organiseren van een jaarlijkse thema- avond voor alle ouders.

De Klankbordgroep tto breidde met een aantal leden uit. Zij gaven de school adviezen omtrent het realiseren van de internationale stage in het schooljaar 2016-2017.

Ontwikkeling leerlingenaantal

Op 1 oktober 2016 waren 1433 leerlingen ingeschreven inclusief een aantal VAVO leerlingen die het onderwijs volgen aan het ROC Leiden. In 2014 bedroeg dit 1285 leerlingen en in 2015 1322.

De school groeit ondanks dat demografische ontwikkelingen eigenlijk een lichte krimp zouden doen verwachten.

Personeel en Bedrijfsvoering

Formatie en functiemix

De formatie is over 2016 toegenomen in verhouding met de groei van het leerlingenaantal. De functiemixvereisten zijn eind van dit jaar zo goed als gerealiseerd op het niveau dat is overeengekomen.

Gesprekkencyclus

Dit jaar hebben alle medewerkers in het kader van de HRM cyclus een doelstellingen-, functionerings- of beoordelingsgesprek gehad. Bij het functionerings-/beoordelingsgesprek is van de 360 graden feedbackmethodiek gebruik gemaakt. Daarbij is

per individuele docent gebruik gemaakt van de enquête van 'Kwaliteitscholen' die is uitgezet onder de leerlingen waaraan de docent lesgeeft. Daarnaast werd gebruik gemaakt van een zelf-evaluatie, een lesobservatie en feedback van collega's. Het Plan van Aanpak n.a.v. het Medewerkerstevredenheidsonderzoek in november 2015 is verder uitgewerkt in 2016 waarbij aandacht was voor werkdruk en maatwerk.



Scholing

Conform het professionaliseringsplan zijn de verschillende scholingen, onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen binnen de secties en werkgroepen en begeleidingstrajecten uitgevoerd. Een en ander in relatie tot de beleidsmatige speerpunten.

Noemenswaardige ontwikkelingen:

- In september is aan alle collega's gevraagd naar de scholingsbehoefte voor 2016-2017. Op basis hiervan zijn trajecten georganiseerd.
- Verdergaande differentiëren binnen en buiten de klas, hierbij heeft zoveel mogelijk 'informeel' leren plaatsgevonden waarbij onderling kennis en ontwikkelingen werden gedeeld.

De volgende scholingstrajecten, in het kader van de beleidsprioriteiten, zijn intern aangeboden en uitgevoerd:

- Training (door externe deskundigen) voor mentoren en vwo-coaches.
- Scholingsdagen voor alle docenten op 4 januari en 6 oktober waarbij aandacht werd gegeven

aan digitale leermiddelen en gedifferentieerd lesgeven.

- Inductietraject voor startende docenten (o.a. workshops, lesbezoeken, individuele begeleiding en intervisie)
- Traject 'Halverwege'. Opnieuw hebben acht medewerkers het traject 'Halverwege' gevolgd, bedoeld voor docenten/medewerkers die halverwege dan wel aan het einde van hun onderwijsloopbaan zijn. De training werd geleid door een docent van de school die een speciale "train de trainersopleiding" hiertoe heeft gevolgd.
- Workshops en intervisiebijeenkomsten voor stagiaires, docenten in opleiding en nieuwe collega's.
- Intervisietraject onder begeleiding van een externe deskundige van schoolleiding.
- Diverse (incompany) trajecten op het gebied van inhoudelijke OOP werkgebieden en samenwerking binnen OOP.

Daarnaast hebben docenten en medewerkers individuele scholingen en (begeleidings)trajecten gevolgd.

Financiën

Het financiële resultaat over 2016 is € 192.227 en met een rentabiliteit van 1,9% bijna conform het stichtingsbeleid. Als gevolg van een forse stijging van het leerlingenaantal (plus 100) ten opzichte van het vorige schooljaar, zijn de personele kosten en de kosten van leermiddelen hoger dan begroot. Aan de batenkant zijn de inkomsten vanuit de derde geldstroom gegroeid, waardoor het totaal resultaat op het niveau van de begroting is uitgekomen.

PR

Veel activiteiten op het gebied van werving en PR hebben ook dit jaar plaatsgevonden om een zo groot mogelijke nieuwe instroom te realiseren. 'Rijnlands binnenste buiten' heeft in november meer dan 550 groep 8-leerlingen aangetrokken. De open dag en informatieavonden zijn zeer goed bezocht. De basisscholen zijn bezocht en de conrector en jaarlaagcoördinator hebben voorlichting gegeven aan ouders van groep 8 leerlingen in hun basisschool.

Op de 'Meeloopdagen' volgden 100 leerlingen een les wiskunde, Engels, science en geschiedenis. De school stond met name in de maanden december tot en met maart zeer regelmatig in de plaatselijke krantjes met een activiteit of gebeurtenis. Dit geeft een treffend beeld van een bruisende schoolgemeenschap. Mede dankzij deze intensieve werving was de instroom van nieuwe leerlingen opnieuw hoog.

Huisvesting

In 2016 kreeg de voorbereiding voor de renovatie van het schoolgebouw veel aandacht. Doel is de leeromgeving aan te passen aan de nieuwste inzichten op onderwijsgebied met aandacht voor de duurzaamheid van het gebouw en het werken met een eigen device wat leidde tot de wens voor een andere indeling van het gebouw. Arcadis leverde het ontwerp waarbij kleur en helderheid voorop stonden, daglicht naar binnen wordt gehaald en warme kleuren worden gebruikt. Er worden lokalen van verschillende grootte en

mini-leerpleinen gemaakt, daarnaast worden werkplekken en zitjes in de gang gerealiseerd. Voor de uitvoering viel de keuze na een aanbestedingstraject op Versluisgroep uit Sassenheim, die ook al de tweede verdieping verbouwde, en ingenieursbureau Multical uit Rotterdam, zij namen het bouwtoezicht en de directievoering op zich zodat de school zich kon blijven richten op het primaire proces.

Gestart werd op 23 december met de renovatie van de begane grond en de eerste etage. Het project loopt door tot en met de zomervakantie in 2017. Het werk gebeurt in de 11 weken waarin de leerlingen vakanties hebben; lessen en schoolactiviteiten ondervinden geen hinder.

Vrijwillige ouderbijdrage

Het percentage niet-inbare ouderbijdrage is met 1% gestegen. De school legt jaarlijks verantwoording af aan oudergeleding MR en ouderraad / klankbord groep TTO over de besteding van de verplichte (TTO en sport- en cultuurklas) en vrijwillige ouderbijdrage.

Verantwoording subsidies

Prestatiebox

Het professionaliseringplan 15/16 is grotendeels uitgevoerd. Voor schooljaar 16/17 is wederom een professionaliseringsplan opgesteld op basis van evaluatie van het vorige plan en van input van docenten en medewerkers. De daarbij behorende faciliteiten zijn onder andere uit de prestatiebox bekostigd.

De innovatieactiviteiten vanuit de sectieplannen zijn goeddeels uitgevoerd. Het betreft met name ontwikkelingen op het speerpunt van differentiatie en digitale didactiek. Voor jaarlaag drie (havo, vwo en tto) zijn verschillende programma's ontwikkeld (waaronder gedifferentieerde digitale opdrachten en toetsen). Hiervoor zijn de secties in hun ontwikkeluren gefaciliteerd, bekostiging ervan vond plaats vanuit de prestatiebox.

De school werkt met een jaarlijks activiteitenplan, waarin voor het lopende jaar de activiteiten voortvloeiend uit het schoolplan worden benoemd. Met name de activiteiten met betrekking tot HRM,

faciliterend beleid en ook ICT-beleid worden deels uit de prestatieboxgelden gefinancierd. Voor 2016 is het inhoudelijke plan rond de renovatie opgesteld en is de evaluatie van de ELO en beleidsontwikkeling *Choose your own device* gerealiseerd.

Academische opleidingsschool

De subsidies voor de academische opleidingsschool worden besteed aan begeleidingsuren door *Begeleiders Op School (BOS)*, opleidingscoördinator en vakcoaches.

Er was tevens een subsidie voor onderzoek ten behoeve van de opleidingscoördinator en een docent-onderzoeker.

19 docenten in opleiding konden hun stage op het RLS vervullen, al dan niet gecombineerd met een betaalde baan.

ICLON

Er zijn in het kader van het project Begeleiding Startende Docenten subsidies verstrekt om het zogenoemde inductietraject te kunnen uitvoeren

(inclusief de scholing van de begeleidende docenten). Er zijn 20 startende docenten binnen het inductietraject van het eerste, tweede en derde jaar. 2016 was het laatste gesubsidieerde jaar van het inductietraject voor startende docenten. De school is voornemens om ook zonder subsidie ermee door te gaan.

Samenwerkingsverband Passend Onderwijs

Jaarlijks ontvangt de school vanuit het Samenwerkingsverband Duin en Bollen in het kader van passend onderwijs gelden voor de zogenoemde ontwikkelagenda. Het betreft hier uren ter bevordering van beleidsontwikkeling en deskundigheid van docenten en het zorgteam. Ook de begeleiding van leerlingen met dyslexie wordt (deels) uit een budget van het samenwerkingsverband gefinancierd. Arrangementen voor de begeleiding van hoogbegaafde leerlingen, van langdurig zieke kinderen en van leerlingen met leer- en gedragsproblematiek werden ook voor een deel uit subsidies van het SWV bekostigd.

Medezeggenschap

Er hebben zes MR vergaderingen plaatsgevonden waarin de volgende onderwerpen aan de orde zijn gekomen (ter instemming/advies of informatie): de schoolgids, de jaar- en vakantieplanning, de planning van de onderwijstijd voor het schooljaar 2016-2017, de realisatie van de onderwijstijd 2015-2016, de begroting 2017, het jaarverslag 2015, afschaffing van de selectievrije periode, het plan voor homogeen 2 vwo klas, de leerlijn Maken, Evaluatie Kwaliteitszorg 2015-2016. Ook is de MR regelmatig over de renovatie geïnformeerd. Met de PMR heeft regelmatig (ongeveer 12 keer) overleg plaatsgevonden, onder meer over de begroting 2017 (beleidskeuzes), het formatieplan 2016-2017, het professionaliseringsplan 2016-2017, uitkomsten/verbeteracties naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en nieuw taakbeleid.

Er vonden een tweetal bijeenkomsten plaats waarin PMR en schoolleiding goede afspraken maakten over de overlegstructuur.



Dhr. D. Butcher BA Ed. (Hons)
principal Secondary School

International School of The Hague – Secondary

Strategy:

The academic year 2016/2017 has seen ISH Secondary once again move forward on various levels. Our October 01, 2016 student number count saw the school at its highest number of 1,112 students (currently 1,127) but a marked increase from the year before of 1030 students. From a campus perspective we also had growth in the Primary school and the usage of facilities became a premium strategic challenge. We constructed 12 new classrooms on the astro-turf at the back of the school (Q-Block) to accommodate the growth in ISH Secondary and in December the E-wing opened with 4 new classrooms that currently Form 6 occupy. In May 2017, the construction of the new Primary wing will begin for completion in June 2018.

Educational vision:

The educational vision at ISH is constantly being reviewed and challenged so that the teaching and learning is at a premium for both students and staff. The key drivers are:

- a. Better awareness of inquiry-based learning and cross collaboration of staff to improve their technique. This has been supported by the advent of a group of staff who have created a professional learning community (PLC) to allow other staff to gain knowledge of teaching and learning in other subject areas as well as discuss academic themes such as assessment, student pastoral issues.
- b. In addition, ISH Secondary is a member of the Leiden Research project, which is looking at the effects of inquiry-based learning in the classroom.
- c. Professional development – in the last eighteen months we have used consultants/ experts in their academic field who have come to ISH on a regular basis to help train the staff so that they have greater understanding of the curriculum. A key element has been providing staff in leadership positions to additional training in that field. This is an on-going process and we will look to improve even

further in the future and we are mindful of this type of professional development assisting greatly in the performance management cycle.

- d. Holistic education; as always ISH Secondary remains busy with the curriculum coming alive with events such as the Model United Nations (MUNISH). We have also had Alzheimer's awareness, a fun-run is being planned for the community in May, the school orchestra went to New York and Washington, there are trips planned to Iceland, Belgium and Croatia all with an academic base.

With regards the culture of excellence, ISH Secondary takes great pride in the active professional development that it provides for its staff so that they are fully aware and up to speed with the demands of teaching both the IB MYP and DP programmes. At the time of writing, the school is in the final stages of the authorisation process of the IB Careers-related Programme (IBCP) and this will be an additional programme to be offered

parallel to the IB DP programme. If all elements become aligned, there is a possibility that this will be operative as of August 2017.

Quality

Results

With ever increasing cohorts of Year 13 students, one is always concerned about the academic standards. In May & November 2016, we had 124 students take the IB Diploma with a cohort of 124 (compared to the world average of c.60) and we were very proud of the year group and its successes. The pass rate was 94% and the average points were 33 against the world average of 29 points. Following on from the MYP evaluation report, we received the DP evaluation report. This was a remotely produced report and not a site visit and the core elements of the report highlighted the many strengths in the DP programme at ISH. This May will see 158 students take the IB Diploma at ISH, the largest ever in the history of the school.

Quality control

As always, we survey the students after leaving and one key area that we have improved as a school is the DP assessment, mock and oral examinations and internal assessments that has been put in place for this year and we have received positive feedback from this year's cohort that these measures have been academically beneficial and allowed for a smoother year in terms of the spread of workload. In addition, we have carried out staff survey for the teaching faculty, a job review survey for administration staff as we look to improve that area of the school. We are also in the final throes of translating the Kwaliteitsscholen survey for the students.

Outcome driven

In terms of outcome driven initiatives at ISH Secondary, through one of our operating systems, Managebac, we are now able to generate a large amount of assessment data that will be used more effectively in the future in terms of data tracking.

For students, there are external providers such as the centigrade test and InterQuest test to assist students in profiling for tertiary education.

Education time

As ever, we ensure that the timetable is constructed to adhere to all the regulations of the ministry of education with the correct amount of time distributed accordingly where appropriate to the curriculum of ISH.

School development

Priorities

ISH Secondary enjoys the challenge of growth and it continues to be the major development area in the immediate future. Coupled with this is the drive and determination to ensure and safeguard that the quality of education remains a premium at the school for the student body. Initiatives such as the PLC and increased awareness of inquiry-based learning are key prerequisites to ensure that student-orientated teaching is at the fore of the curriculum.

Programmes for highly talented students

For our gifted students we still have the Challenger programme and this works extremely well to compliment the curriculum and function as an academic extra- curricular activity.

An attractive offer & Innovation

In terms of innovation, ISH Secondary continues to lead in many areas of school life. The PLC and Leiden are two projects that are making positive contributions. We have just submitted a plan to be part of an exciting new initiative with Erasmus+ in terms of the ever-changing face of ICT in schools and how that will affect the future generations. Our relationship remains strong and we continue to assist in various ventures for the organization in terms of future-proofing the curriculum and other school services and David Butcher has been elected onto the Heads Council of the IB, an advisory body for the IB leadership for a three year tenure.

The role of ICT

ISH Secondary continues to improve the utilisation and effectiveness of iPads and BYOD laptops. This is still very much work in progress and we have had:

- Numerous platform evenings for parents regarding digital citizenship
- How to cope with gaming
- Coding week

Global citizenship and the local community

This year has seen ISH Secondary has really developed wonderful global citizenship programmes that include:

- Alzheimer's awareness
- Walk for Water
- Walk of Hope – ISH Secondary led
- Working with Refugees organizations
- MUNISH & other Model United Nations
- Orchestra tour to New York and Washington
- Sports trips to Germany, Belgium and France
- Global Issues trips to Germany and Luxembourg

In addition, the whole of Year 12 (148 students) this year participated in “NL Doet”, where they did superb work in the local community and forged excellent connections for future activities.

Relations with primary, further and higher education

As we approach 2019, which will be the year of the CIS re-accreditation, we are acutely aware of the need to make sure ISH Primary and Secondary have synergy in a number of academic and operational issues. The need for continued review of academic articulation remains an area to focus and improve and this is coupled with an acute need of ensuring that data and information between both schools can be gathered, utilised and accessed easily.

As there are ever changing global political challenges, we are seeing a rising number of our graduates opt to apply for both the UK and Netherlands. A clear favourite is Scotland and we have been successful in getting students into the



good universities both in England and Scotland. The Netherlands remains extremely popular and we are very mindful of some of the changes that are occurring with regards entry requirements.

Environment

An area of collaboration that is ever evolving is the work amongst the Rijnlands schools and there have been a number of positive meetings on how we can find appropriate areas to work on in terms of giving a positive value-added to the schools and

the Stichting. As a member of DISS, we are committed to working with the other schools. A clear case is that ISH Secondary has taken measures to bring in the IBCP not just for ISH but also so that other DISS schools will find the path acceptable and feasible. ISH Secondary welcomes the challenge of hosting the bi-annual DISS conference in February 2018. ISH is also an active member of the communications team that has been set up by the Rijnlands schools.



School climate

With the exponential growth in numbers we have added additional layers of middle management to cope with an eight-form entry school with the inclusion of Assistant Year Leaders. The Pastoral team now meets more regularly and the Secondary Leadership have the task of upgrading the policies with regard bullying and ICT/Social media usage. Another key issue is the safeguarding of our students and senior members of staff have been on excellent training courses for this area.

Student numbers

On October 01, 2016 ISH Secondary had 1,112 students, a marked increase from the year before (1030 students).

Staff and operations

With school growth came the challenge of additional recruitment and we recruited 30 new staff for August 2016. They have settled in well to the school and we altered the system to give more support throughout the year to new staff. The ratio for FTE remains at 9.9, which is in accordance with budget forecasts. The functiemix continues to be correct at LD level and there will be spaces available for staff to move from LB to LC.

Having faced a large amount of student growth, a key element of the day-to-day running of the school has been to ensure the academic structures have remained the same in terms of student numbers to teacher ratio across the secondary school. There has been a complete review of job

descriptions for the Secondary Leadership Team, Subject Area Leaders, Subject coordinators, Year Leaders and Assistant year Leaders. With this review, the aim is that there are a clear chain of command and responsibilities to cope with the increasing number of students within both the academic and pastoral elements of the school. The advent of IBCP will also affect academic structures.

Professional development

ISH Secondary takes great pride in the active professional development that it provides for its staff so that they are fully aware and up to speed with the demands of teaching both the IB MYP and DP programmes.

Accountability

Given the large rise in staff numbers, this academic year has been in setting up the academic year 2017/2018 whereby we will be able to bring all facets of performance management, goal setting, appraisal and professional development together.

This year has seen its inception with new staff and a further roll out will occur for the remainder of this year and then into the next academic year.

Staff recruitment

We continue to use recruitment companies for screening and selection of candidates and where appropriate, we will bring prospective teachers into the school for interview. An addition to our recruitment narrative is our commitment to safeguarding of students.

Marketing

The school has undertaken a complete review of the Administration department and within that a Communications committee has been created. In planning at the moment is a department that will consist of Marketing/Communication and Events.

Building

The campus had the inclusion of additional portable classrooms on the field and there are current plans

to bring more temporary classrooms for academic year 2017/2018. There are also plans to improve the flow around the school with regards the placement of specific departments. There has also been a full and comprehensive security review of the campus and a list of priorities will be completed so that initial work can take begin of the summer. With the prospect of further student growth, plans are afoot for both short and long term options on and around the surrounding campus.

ICT

The school has regular meetings with regards ICT and our position within Rijnlands. We are currently reviewing the synthesis between academic and administration at the school and a full audit of all operating systems and how to streamline it effectively. A timeline has been put in place with regards the need to work with Rijnlands and also make ISH more ICT-efficient. The key element being a definitive data base that covers all areas of school life.

Sustainability

ISH was once again very proud of the fact that we were once again awarded the Green Flag and our students continue to bring in new projects to the school with regards sustainability. These include:

- Collaboration with the canteen for 'no meat Monday' as part of water awareness
- Bee-keeping on campus with our beehive and honey
- Plans for our own greenhouse at the back of the school premises
- Sustainable lighting throughout the school
- More plants in school in improve the air quality

Finance

We have been fortunate in that the finances of ISH Secondary remain healthy in terms of revenue and operating surplus. This has been largely due to the increase in student numbers. The capital investment will include new security details and additional classrooms.

School fees

There is no fee increase for next academic year and this has been welcomed by the community.

Accountability

We have used the Prestatiebox for professional development as described above.

We have received additional funding for the Shell Eco-Marathon from the Municipality & FONDS1818 and also for the TEDx Youth at ISH.

Participation

The Participation Council meets 8 times a year and there has been improved efficiency in the meetings with regards preparatory documents and outcomes. These include the school leadership reacting to comments from students regarding minor facility upgrades and larger school issues such as building and growth. The positive approach from all stakeholders who are on the Participation Council has meant a very good

synthesis and improved communication through all sectors. A clear timeline has been established to ensure that all matters pertaining to advice and approval are conducted in a timely manner. The Participation Council have advised on the budget and has approved the introduction of the IBCP.



Dhr. F.R.G.C. van de Kerkhof
directeur

European School The Hague – Secondary School

Strategy and Education

Strategy

In August 2016 the Secondary department opened year 5 in the English section. In addition to that both the French and the Dutch sections entered the pre-orientation cycle. At the start of the school in September 2016 the student numbers were well above the conservative prognosis of 192 students. In fact the school opened with 223 students. This boded well for the future of ESH Secondary.

Due to the fact that ESH is still not yet a fully grown school, the work of 2016 mostly focused on the introduction of European School structures in learning, the attainment of key milestones in assessment and in the broadening of the management structure. Key steps were also taken in the formalisation of the school mission and vision and with the help of the results of the satisfaction survey – the creation of the Multiannual school development plan. Along with this also went the

strategy of becoming more outward-looking and becoming more engaged with other schools in the Netherlands, but also in Europe. Finally the school also focused on improving the school climate by investing in better facilities and opportunities outside of the classroom.

More specifically, the strategic policy has mainly focused on:

- the rolling out of the pre-orientation cycle of the Dutch and French sections and the introduction of S5 examinations in the English section
- the finalising of the initial structure of the middle management positions, and the recruitment and initiation of suitable candidates
- the preparation for and the evaluation of, the reaccreditation of the secondary school S1 to S5
- the preparation of the dossier of conformity for the opening of the Orientation Cycle (S6 to S7) in 2017

- the accreditation of our school as an official DSD school (Deutsche Sprachdiplom) for the teaching and learning of German as a foreign language
- The development and publication of the school vision and mission along with the first Multiannual school development plan
- The election and introduction of the first formal student members of the Participation Council.

Educational vision

Our vision states that one of the main aims of ESH is to prepare our students to become autonomous learners being able to take responsibility for their own learning. To this end, in 2016, we focused on cooperative learning strategies during our inset time. Also we implemented our study and social skills programme, through the mentor lessons which were extended to all classes for the first time in September 2016.

To help our students to have a deeper understanding and appreciation of their L2 languages, we organised combined S4 and S5 residential trips to London,

Paris and Berlin. This will surely pay dividends not only in the L2 language classes but also in the History and Geography classes which are taught in the L2. Students will have a better appreciation of the culture, Geography and History of the countries they are studying in class. This is also the case with *la semaine de la francophonie* where students had an opportunity to have a taste of French culture, but also to meet with students from the European School Bergen and also other Rijnlands schools.

As our aim is also to develop engaged European and world citizens, we have provided more opportunities for students to take an active interest in the world outside of ESH. For the first time this year we prepared for the MUN held at ISH. The Student council is now represented at the MR meetings since September 2016 and the views of the students are valued and listened to. Since the start of the school year more regular and cycle specific assemblies are being run by the relevant

middle managers. These are used to highlight any achievements and areas for improvement amongst students. Students actively participate in the assemblies and help to lead some of the presentations on some important social topics.

We have continued with the after school activity programme, and have continued to host shared musical events with ES Karlsruhe and ES Bergen. For the first time also in 2016 two parties were held in school organised by the students, with the help of the teachers and management.

Quality Assurance

As a developing school the topic of Quality Assurance is of the utmost importance since we are keen to establish ourselves as a provider of quality education in the Hague. With this in mind and wishing to be keenly aware of our strengths and areas for improvement, we carried out our first satisfaction survey using *Kwaliteitscholen* in the first quarter of 2016.

The survey was completed by all stakeholders of the school, the parents, the students and the staff. To make sure that the questions were accessible to all and to avoid misunderstandings, the survey was translated and available in three languages, Dutch, English and French.

We were in general quite pleased with the results. We saw that parents scored us a 7.1 on average. They were particularly happy with how we dealt with bullying 8.0 and the safety of their child 8.3. However, an area to be improved was communication as it had a grade of 5.8. Students were even more pleased with the school and awarded it a 7.5. They concurred with their parents and placed both safety and wellbeing at 7.5. But on the other hand it seems they were unsure how to best study for tests and gave 5.8 for grades and results. However the results were not quite so pleasing with the staff, where some frustration was expressed at the lack of opportunities to develop which they scored 5.1, but on the other hand they were quite



pleased with their workload 7.1 and also with their particular work and tasks 7.6. All in all staff scored ESH a 6.9.

Since this was the first real barometer of how the school was developing, we devoted an entire day to the discussion of the results with the teaching staff during Inset. Together we analysed the results and identified our strengths and areas for development. Collaboratively we devised a list of objectives and action points to improve our school

further. This helped to form the skeleton of our multiannual school development plan.

In December 2016 ESH received a delegation from the European school inspectorate for the purpose of reaccrediting the school years from S1 to S5. The inspectors interviewed all stakeholders and conducted lesson visits. We are pleased to announce that the outcome of the report was very positive and it was noted that we were ambitious and had the potential of being one of the best

European schools in Europe. Some areas for development were identified, such as the improvement in classroom management in some cases, and also to improve communication with stakeholders.

Education Time

The school allocates the prescribed education time according to Dutch law. When teachers are absent the school has been able to provide cover lessons, ensuring no education time was lost. The timetables as described by the European Schools are strictly followed.

School development

The priority for ESH in 2016 was to ensure a smooth transition into the Pre-orientation cycle for the Dutch and French Sections, but also a careful movement into S5 for the English section. B tests were introduced as a key part of assessment in S4 and S5 experienced the first set of harmonised exams in a formal exam setting in December.

Another key priority was the preparation for the reaccreditation in December 2016. Since the first accreditation in November 2014, many new staff had joined the school and needed to be prepared.

In our second year and in preparation for our third year, we felt it was important to provide clarity and transparency for the teachers as to what tasks exactly are expected of every teacher according to their Fte and respecting the CAO. The task policy was discussed with teachers and was accepted. We also clarified the position of the *Rijnlands lyceum* with respect to professional development. In the absence of a policy plan specific to ESH Secondary this will become a key target for 2017.

In August 2016 we introduced the middle management structure to Secondary with one new middle manager for each cycle. The role of the middle manager is to take care of any student and parent issues for their cycle. In addition to this, each manager was assigned a number of subject

coordinators and teachers. This cross cyclical approach allows the management to keep up to date on not just individual cycles but also across the school and various subject areas.

Differentiation in the classroom

It became clear from our satisfaction survey and also from our internal conversations with staff, that there is a need to better support our teachers in differentiation in the classroom. To that end we had a cooperative learning session in January 2016 and a further in-service training session was planned on differentiation for early in 2017. We are also setting up a differentiation working group which will particularly research how best to challenge highly talented children. In the absence of a formal programme, highly talented children, have been encouraged to participate in extra curricular challenging programmes such as the Munish so as to provide an outlet for their abilities with like minded students.

Social competences/ Global citizenship

At ESH we understand, that while a good student is someone who performs well in tests and exams, a well-rounded student is altogether a more desirable outcome. With this in mind we have naturally provided opportunities for students to develop their social compass. Internally some of the secondary students have helped by performing plays and reading to students in the primary in their first language.

Also in ethics lessons, the S5 students participated in a workshop on migration with former refugees. More specifically, we have also tried to reach out to the community by strengthening our links with the retirement home in our neighbourhood. Last December our orchestra provided a free concert to the residents which was very well received. We hope to extend this in the future and plans are in progress to develop a “make a difference programme” – to encourage students to play an active and social role in society.

International Dimension

This year one of our main focusses has been to become more outward looking. With that in mind, we increased our contacts with other European Schools. In November we hosted the battle of the bands with ESbergen, and we also welcomed a visit of a class of music students from ESKarlsruhe. For the first time, we also held our first Fête de la Francophonie” which included a trip to the “Palais de la Paix” for the “table ronde” discussions and also we hosted a theatre workshop in French where students from RLO were invited and attended.

Relations with Primary, further and Higher Education

In August 2017 our first students will enter the orientation cycle. This is an important milestone for ESH which needs careful preparation. From November 2016 a series of evening meetings were held in school in order to advise parents and students on subject choices for the European Baccalaureate and implications for potential

university choices. In addition to this one cycle leader has been dedicated to the preparation of S6 and for careers. An online page has been set up on Itslearning to keep the students informed about university fairs and courses. We are continuing our primary transition programme with our own primary school and also for the first time we hosted a visit from HSV so that their students could have a mornings taster visit of ESH Secondary.

School Climate

As a growing school, the ESH has been through a number of changes over the past few years. With the expansion of the school, cycles were added to the educational programme at a rapid rate (starting with Nursery & P1/2 in 2012 to Nursery up until S5 in 2016). As such, the need for a clear Code of Behaviour has grown as the school expanded. With the diverse, mobile and international population of our school the need for a clear code has been proven over the past few months in particular.



In an academic multicultural school such as ESH, there are a number of reasons why behaviour should be at the core of our school development. One reason is to provide a safe haven for our pupils to develop strong attachments within an international setting but furthermore, for the positive impact good behaviour interventions have on pupil achievement. A positive approach that fosters classroom cohesion and strong professional teacher-pupil relationships are two of the main positive influences on achievement. With that in mind, the task of the Whole-School

Behaviour Workgroup is defined: To foster a sense of community and belonging, to promote and nurture positive behaviour and to provide safety and clarity for all, in an unbroken line from Nursery through Primary up into Secondary.'

As the school started without any policies in place, there was a need to have certain procedures and rules quickly, e.g. the Five Stars, the Code of Conduct, etc. The workgroup has established a proper Code of Behaviour that applies to the whole school in one harmonised approach.

A. Development number of students

As the predictions of the second year were higher than what was actually achieved, (predicted 160-achieved 141), we kept our estimates for the third year at a conservative 192 students. However in August 2016 we opened our third school year with 223. 50 of these students came from our own primary but we received 30+ students from external sources. The management is very pleased with this outcome and due to the increased number of information mornings held since September 2016, we expect this number to increase accordingly for the following year to reach roughly between 300-315 in August 2017.

B. Staff and operations

Development of staff numbers

The ESH Secondary staff grew by more than 10 fte (fulltime equivalent) and we welcomed 13 new colleagues at the beginning of the new school year. See also Table 3 in the Appendix. Recruitment of new teachers was again a challenge, as due to the

number of students we often could not always offer an attractive amount of teaching hours.

Funciemix

In order to comply with Dutch regulations stipulating a balanced distribution of LB, LC and LD positions in the school (called 'funciemix') some members of the teaching staff were promoted to LC or LD scales. These teachers were assigned with coordination tasks and responsibilities e.g. subject coordinators and cycle leaders. See also Table 13 in the Appendix.

Professional development

A number of teachers participated in training organised by the European schools. This mostly concerned the teachers involved in Languages, Human Science and Career Guidance.

Two teachers applied for the scholarship from OCW (lerarenbeurs) and are undertaking a Master training.

Individual teachers were also supported and assisted to follow professional development that was directly related to their needs or roles within the school.

Building

All class rooms are located on the 3rd and 4th floor of our school building. There is no lack of class rooms as of yet. However, the current building and premises are not yet really suited for secondary students. A working group was set up to work on proposal to meet the needs of our students in terms of court yard and sports field. In 2016, a new all-weather pitch was unveiled and the courtyard was completely revamped – which was welcomed by the parents and students.

ICT

The electronic platform, ItsLearning is now in use across the Secondary and provides a clear overview of how teachers are working to students

and parents alike. We are also working on opening a parent portal to SOM, so that parents will also have regular access to their child's grades and absences.

Finance

With the start of Secondary we were well aware of the fact that it would take at least three years before our revenues would match our expenditures. This is the reason why in 2014, 2015 and 2016 we have built up a substantial deficit. As a result of the slightly higher student number we saw a slightly lower negative result in 2016 than budgeted. This is an encouraging development as it makes the financial position of Secondary more stable. If the growth in student numbers proceeds in line with our expectations the € 2 million deficit that has been built up can gradually be earned back over the next few years and taking investments in the new building into account.

School fees

The school fees for the school year 2015-2016 was set to € 9.175; for the school year 2016-2017 the school fee was set to € 9.395. The height of this fee is decided by the Rijnlands foundation and is in principle equal to the subsidy per pupil granted by the European Commission to category I staff.

In line with what the school has agreed with the European Agencies, parents are invoiced for the so called Additional Costs (to a maximum of € 180 per school year per student) which include cultural activities, trips to the zoo and museum visits. These activities are meant as an enrichment of the school programme and the school as a community.

C. Accountability

The funds from the **Prestatiebox** (€ 29.328) were used to further develop the quality of the language support to our students which lead to

an increase of the allocated fte. Also extra fte were made available for the middle management. Costs for meaningful projects such as MUNISH and THIMUN were partially covered by the prestatiebox.

D. Participation

By law, every school in the Netherlands is linked with a medezeggenschapsraad (MR). This is a participation council, where elected representatives of teachers and parents are consulted by the school management on matters concerning the management of the school. Due to a number of teachers leaving ESH, in 2016 elections were held and the newly elected members were installed. For the first time, students are now also elected to the Participation council. In 2016 the council met six times with the management and discussed all kind of items concerning the running of the school. The council discussed and gave advice on:

- The Secondary School budgets for 2016;
- The Secondary Management framework for 2016-17;
- The multi annual secondary development plan.
- The Secondary School Guide for 2016-17;
- The Secondary School Support Plan for 2016-17;
- The Whole School Code of Behaviour for 2016-17;
- Whole School Camera Surveillance Protocol;
- The Whole School Medical Protocol;
- Holiday plan for 2016-2017.

The management and the school board also sought advice on the proposal to move the secondary department to the school building at the Oostduinlaan which comes available in the summer of 2018. Due to the growth of the primary school it is no longer feasible to accommodate primary and secondary together at the Houtrustweg after 2019. The council advised positively.

International School of The Hague – Primary School

Strategy

- A continuous aim to strive for excellent education
 - driven by outcomes based education
- During 2016 ISH Primary worked hard on the development of the new wing for Primary with 20 classes, PE hall and aula
- During 2016 we had to change the number of classes due to a possible large intake of new students
- Whole school approach with the Secondary in different areas – communication being one area of development
- We have delayed the IPC accreditation after discussions and will use the expected 2019 ECIS accreditation as the accreditation of the IPC
- Child protection training identified areas that we want to work on to protect our students and staff

Strategy and education

- Drive to keep learning at the heart of education; reflecting on all the initiatives has led to changes

in a writing approach to “Writing workshop”.

- This approach was chosen as it caters better for our multicultural and multi-lingual students, with a more individualistic approach with ideas from their own personal experience
- Firm direction of the vision of the school with keeping learning at the heart of the school
- Further developing of Looking for Learning
- The 2015 Dutch school inspection gave further guidance and drive to our directions, which led us to apply for an Excellent School Status

Educational vision

Learning is the Heart of ISH

Our Primary school has a strong didactic approach, we have an outstanding school climate and the quality culture. Our school provides a rich and active learning experience for the students, through Assessment for Learning (AfL) and an engaging learning process with the IPC. Our students evaluate their own learning as well as

Mw J.A. van Eerdewijk MA
principal Primary School

receiving feedback from the teacher. Furthermore, our students feel safe and secure in our environment as there is a strong ISH ethos in how we behave and work together. The consistent monitoring of progress or lack of progress in students is supporting this focus on learning. With further development of Looking for Learning, we are developing a much more consistent feedback about a student's individual learning and we have started using the same language within the lessons and learning displays.

Quality

Results

Our school uses standardised assessments (NFER) from the UK in English, Maths and Non- Verbal Reasoning. We have evidence that our students from Year Two onwards are working at or above the national expected levels in the standardised assessments. In addition, there is a tracking system in place for reading and writing which is used to track the progress of individual students through

moderation, levelling and target setting. This allows us to see if students have made enough progress within the expectations of the English curriculum that we follow in Maths and Language Arts. Our school also follows the data from students in other subjects within the IPC curriculum. Our results indicate that our students score higher than the average students in the UK including our special needs students scoring higher than their peers in the UK. Our introduction of Looking for Learning is also providing us with soft data that has an immediate impact on the learning after the learning conversation.

Quality control

Cognitive end results are visible within the NFER results. Formative assessment such as writing levels, guided reading assessment, IPC skills assessment, end of unit summative assessments in Maths (Abacus assessments) help us to plan for the next steps of classes, groups and individual

students. We report on whether students are working towards, at or above the expected level in different subject areas in the middle of the year and then at the end of each academic year. There is a 'handover process' to the next class teacher to aid the transition of progress of the students from year to year.

Data is collected on Pupil Asset which allows us to compare students' progress with expected progress in England.

The process of Looking for Learning allows us to collect soft data which is used in a learning conversation that should give the teacher immediate feedback on the children's learning. This in turn results in direct changes in lessons which should impact the learning in a positive way.

Our school target for performance management is related to interpreting all data to maximize learning for our students. The individual targets set by staff are followed up with observations and meetings and appraisal meetings started taking place from 2016 onwards.

Student - parent – staff appreciation

The school has also signed up during 2016 for *Kwaliteitsscholen* and will carry out the required questionnaires in 2017. We have started preparing these in 2016 and worked on translations.

The school has used internal questionnaires to reflect on communication with parents and staff. There also continues to be feedback from events that we organize to see where we can improve our services to parents.

Outcome driven

The Primary school has an outcome driven curriculum which is rigorous and continually further developed. We have the IPC as the main curriculum and use Language Arts and Maths ideas from England. This is all outcome driven and Assessment for Learning is a main focus within our school. All lessons have learning intentions and success criteria. In 2016 the pilot “writing workshop” has started to change the focus on the language arts curriculum

and the outcomes that were previously identified. This is a process that has not yet been finalised and therefore we are still continuing with the previously agreed criteria.

Education time

We have complied with Dutch law

School development

School priorities

The 2016 priorities were driven by strengthening the current practices that are already in place, such as further development of Looking for Learning in all the classrooms, the interpretation of assessment data to impact learning, reflections on current language arts programmes and pilot in year 3 since August 2016, and PSHE resource introduction for the whole school. We also have had a critical eye on our Dutch curriculum and the approach to learning Dutch. We made IPC a further focus, with training of one of the IPC leaders, which will

hopefully provide a stronger leadership and some changes within the approach to IPC within the school.

Differentiation in the classroom

The older classes (Year 4-6) have differentiation within Maths and some areas of English, these classes are further differentiated within that setting. Change in Year 3 Maths setting – we are using mixed abilities within the class groups and flexible class room differentiation rather than ability grouping within the level. Other activities are differentiated within the main classrooms and are differentiated in a variety of ways.

The approach to learning is focussing on differentiation within the main lesson structure, using reflections on the learning process and rubrics to identify the individual learning. The differentiation is therefore approached in a variety of ways not just by ability setting.

Programmes for highly talented children

The differentiated activities are at the moment also for highly talented students. However, this is an area we are going to be working on with the Learning Support department. There has been a start made, but this is still very basic.

An attractive offer

We have an active and engaging curriculum, which included activities such as La Carnaval des Animaux, which involved the poetry and art work of our students together with the Viotta Youth Orchestra. Besides assemblies and other creative

activities such as a school band, orchestra, choirs, we also have school trips and events taking place that support the further development of the students. We have after school activities that are sports driven, as well as arts driven. Besides this we have a very strong mother tongue programme which takes place after school.



Innovation

Our school is always looking for new and exciting methods of learning. We continue to develop the ipad programme within the classroom. We introduced a resource for the social and emotional development (PATHS – Promoting Alternative Thinking Skills) which supports the preventative approach for bullying and allow students to be taught how to develop their social and emotional skills. We introduced the identity language concept within the school in 2015, allowing children to access the different languages in which they communicate and think and have made 2016 a year where we have been checking how this is going to consider fine tuning this in the future.

The role of ICT

ICT is used within the curriculum as a learning tool. Year 5 and 6 have a one-to-one iPad programme and the younger classes have access to iPads. Besides the iPads programme which promotes integration of ICT within the curriculum there is also still a push for ICT skills with the computer, developing coding etc. We are also working hard on e-safety and student awareness.

Social competences /Global citizenship

Our school is strong in international mindedness, our overall approach to the different cultures focuses on inclusion and acceptance of different cultures. Our statements about international mindedness are crucial in the way we behave in our school and learn from all the different cultures. We have an acceptance of languages and have introduced identity language within the school in 2015, which we were further developing in 2016.

Our social and emotional development focus see this also as an area that we are able to develop further, by first identifying our social competences by identifying our emotions.

Relation with the local community, social projects

Our Primary school participated in Walking for Water and participates in ideas that come up through the Secondary. In 2016 this was limited.

International dimension

The Primary school participates in sports activities this year with other schools in The Hague. As a team we are always involved in supporting student teachers' development and have interns coming into the school, some are from abroad others are from Leiden. We have also focused this year on supporting the international teacher training programme in Meppel.

Positive working relationship within the Rijnlands Foundation has contributed to the success as ISH.



Relations with Secondary, further and higher education

The Primary and Secondary schools are working more and more together as one school and we are creating more opportunities to collaborate and learn from each other. Secondary students are involved in a reading initiative for the second year. Our students going into the Secondary do well within our school and also if they move onto other schools.



Environment

Cooperation with other schools (dips)/ The Hague

The Primary school has links with other Dutch International Schools through DIPS. Links with DIPS are becoming more established as well, good supportive structures have been put in place with the local schools as well as the United World College.

Cooperation with the schools within the Stichting

There has been a good working relationship between principals of ENMS, ESH and ISH, as well as some links between teachers has taken place. Some departments have made connections with the other schools. The initiative to link middle management leaders was good and very positive.

School climate:

Behaviour ethos – anti-bullying protocol

The school has a policy and a strong behaviour ethos with SquISH the Spider and the golden rules, as well as the new introduction of a resource for PSHE, PATHS (Promoting Alternative Thinking Skills) which also deals with bullying and alternatives ways of dealing with each other. This approach is very pro-active and yet also preventative, which limits the incidences we may have as a school. This was considered a strength in our school during the inspection. Teachers are required to “teach” particular skills and help identify the emotions that

students deal with during lessons and in life. We are further developing the PSHE programme and look into ways of recording the progress in behaviour.

Pupil/student care/SEN (trends and developments)

We have a strong EAL department catering for needs with the language development and we have a learning support department who also deal with any learning difficulties and physical needs. Class teachers also make use of their teaching assistants. Results of assessments are tracked within different systems to ensure adequate progress being made. The school is monitoring a large group of students within the learning support department as well as a large number of our students within the EAL department. The four stages of language development are carefully monitored and our school prides itself in supporting the language development much longer than the average international school. The EAL department is leader in the international world in their approach to use

“translanguaging” as well as the mother tongue and identity language development, with two members of the staff presenting at the ECIS conference in November.

Passend onderwijs

There are a number of students who receive subsidies for different therapist sessions, such as speech therapy, occupational therapy as well as other assessments. All of this is organised through the Learning support department. There are some children in the Primary school that have a personal assistant.

Development number of pupils

January 2016 – 566

March 2016 – 576

June 2016 – 580

October 2016 – 615

There was an increase in classes for Year 5 and Year 6, each having five groups now.

Staff and operations

Development number of staff (fte)

Our staffing for Primary went in August 2016 to 81,7 FTE, there was an increase in student number in Year 5 and 6 which affected the staffing from August onwards.

Realisation function mix

The functiemix continues as it is at the moment

Professional development

The school has placed different professional development opportunities into place.

PSHE: There were external training sessions with regard to PSHE and the social and emotional learning, this was for all staff.

IT: There were external IT training sessions for all staff, there were also some internal training sessions.

EAL: We also had an external trainer again for EAL and mother tongue development, she also presented to parents.

Mathematics: We had a day’s training with a Math trainer from the UK for the whole staff.

IPC: We had a staff member attending an IPC training which was focussed on “Leading the IPC”.

Communication: The school supported HCO communication training for our middle leaders.

Leadership: ILMP (International Leadership and Management Programme) for one of the assistant principals. Some of the leadership team also joint Dr. Fran Prolman who came into the Secondary school.

First Aid: Several staff members were trained in first aid.

Teaching assistants: A group of Teaching Assistants attended training in Amsterdam for teaching assistants.

Writing workshop: online training for our language leaders.

Through DIPS focus groups days meant that small groups got together.

Conferences:

Leadership conference from both DIPS and the ECIS were very useful.

Child protection conference was attended

Two members of the EALteam presented at the ECIS conference in Copenhagen.

There was a lot of internal staff training focussed on the development of PSHE, EAL and translanguaging, Looking for Learning, language development (Writing workshop), data collection and analysis.

Accountability - Appraisal

Performance management goals were set with the teaching staff, using one whole school goal for everyone and individual goals after the bespoke self-evaluation took place. Appraisals started in 2016, using a format which allowed for a

discussion between the principal/vice principal and team members.

A management agreement was discussed with the Assistant principals and the vice-principal inline with the management agreement between the Executive Director of Rijnlands and the principal.

Staff recruitment

In 2016 there were several changes to staffing. During the school year we had to find replacements within the learning support department and for the Dutch department. Two class teachers, a Music teacher and PE teacher were replaced for August. Due to the extra classes additional staff were hired an. There have been changes to staffing since August 2016 within the TA's as well as replacing the EAL coordinator. There were internal resignations of positions that were re-advertised. Replacement of a Personal Assistant for the Principal was needed in August.



Marketing

The school has had very limited marketing taking place, the school joined the Feel at Home fair in the Hague.

Building:

The Primary building committee has worked on the development of a new wing for the Primary from Reception to Year 4 with a gym hall and aula. For various reasons beyond our control there has been a delay in the building of the new wing. 2016 also saw the building of four new class rooms for Year 6, and removal of the temporary classrooms.

ICT

ICT has become a much bigger aspect of our school life and reflections on how to improve the vast number of different sources of data collection has been a main focus. The school has too many systems that clash. We have been focusing on reducing all these systems that do not seem to talk to each other.

E-safety has become a major point of discussion as we have been dealing with issues that may have started outside the school but come back into the school. The ICT team is working on policies.

Sustainability

Our school has been set up in such a way that the teams are supported by team planning. There are regular year leader meetings and Wednesday meetings that provide professional development for the whole staff.

Finance

The Primary budget had a very positive result this year after tight planning with the team and higher subsidies. School fees have remained stable at € 6980,00

Accountability

Prestatiebox

Our music teacher is studying for a PhD and spends two days a week studying. We have a student

teacher for these two days in the music department, she left in July and was replaced by a new teacher.

Other projects

Excellent school status

Our Primary school applied for the Excellent School Status in 2016. This process started in February by filling in the application form, there was a meeting in June between the jury members and the Principal and Assistant Principal. This was followed by a visit early on in the new school year. The jury members decided to make a second visit to clarify last questions that they had.

Safety and security

The leadership team has worked on security and safety within the school, which included additional personnel in 2016. There has also been a clear focus on child protection and recruitment. This has started a safeguarding committee. This is a long term commitment to safeguarding of all students and staff.

Within safety we also have been working towards cyber safety, e-safety with the ICT team.

Communication committee

The school has had support in developing and evaluating their communications inside and outside the school. This has resulted in some surveys that were done with parents and staff. There is a clearer focus on this, which will continue in the next few years.

Participation Council

Number of meetings in 2016 was 7 meetings with the full MR and 7 separate ones with the PMR.

Issues discussed (approved/advice given, information):

- The MR had many discussions about which topics needed to be brought to the MR
- School guide
- Calendar 2017-2018

- New curriculum approach – Writing workshop
- Evaluation Dutch resource – Taal Staal
- New building; development of new wing and financing
- Finance: Realisation of the budget of 2016 and budget 2017
- STC
- Staffing Formation for 2016-2017
- Security and safety
- Traffic
- Task hours in Foleta
- Personnel issues
- New CAO Discussion on working hours for LC
- Policies – performance management, appraisal
- TA's action plan

Relationship:

There is a good constructive collaboration between the MR and the Principal even though there have been some changes in the MR membership. Three new parent members started

in January 2016. The new chair left in July 2016, leaving a position for another parent to join. Elections were held and one new parents joined in December.



Dhr. C. Noordegraaf
directeur

Eerste Nederlandse Montessori School

Strategie

De Eerste Nederlandse Montessori School (ENMS) onderscheidt zich van de andere scholen binnen SRL door haar montessorivisie. De ENMS streeft naar een gezonde, onafhankelijke financiële positie binnen de Stichting. Kwalitatief goed onderwijs en een gezond educatief klimaat moeten zorgen voor een blijvende populariteit in de wijde omgeving. De ENMS wil een 12 groepen tellende school zijn en blijven.

Onderwijsvisie

Wij zijn gericht op de individuele en optimale persoonlijke ontwikkeling van al onze leerlingen. De ENMS biedt kwalitatief goed en modern montessorionderwijs. Uitgaande van de oorspronkelijke inspiratie van Maria Montessori is onze school voortdurend in ontwikkeling. Het onderwijs op de ENMS vormt op grond van de nieuwste didactische, pedagogische en maatschappelijke inzichten een goede omgeving voor de ontwikkeling

van ieder kind met als doel: 'meer dan goed onderwijs' bieden.

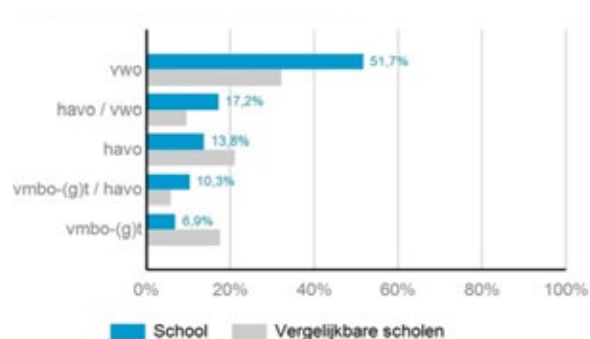
Hoe maakt de school het uitgangspunt "meer dan goed onderwijs" waar?

- Optimaal gebruik maken van ICT-mogelijkheden (soft- en hardware).
- Optimaal gebruik maken van de vaardigheden en ervaringen van de medewerkers.
- Het onderwijs afstemmen op de behoeften van het individuele kind en daarbij het kind uitdagen en prikkelen, o.a. door middel van 'verrijkingslessen'.
- Voor een fysiek en sociaal-emotioneel veilige omgeving zorgen voor de leerlingen, de medewerkers en de ouders.
- Gebruik maken van een gedegen leerlingvolgsysteem.

Kwaliteit:

De kwaliteit van de school blijkt onder meer uit de volgende adviezen en opbrengsten (bron: Vensters voor Verantwoording).

Welke schooladviezen heeft de school aan de leerlingen gegeven in 2015-2016?



Doorstroom PO naar VO: ENMS



Score Landelijke Eindtoets: ENMS

Kwaliteitszorg

Welke instrumenten zet de school in?

De kwaliteitszorg werd vormgegeven met het systeem van 'Werken met Kwaliteit' (WMK) van Cees Bos. In 2016 is het WMK systeem niet gebruikt. In 2017 gaat de ENMS over op het systeem Kwaliteitsscholen dat stichtingsbreed wordt gehanteerd.

Waardering door ouders, leerlingen en medewerkers

In 2013 is voor het laatst een ouderenquête afgenomen door de oudervereniging (VMO). De resultaten van deze enquête zijn verwerkt in beleidslijnen voor de school. De eigen medewerkers vulden vragenlijsten in van WMK. Inmiddels is de ENMS overgestapt op het systeem van 'Kwaliteitsscholen' waar alle scholen van de Stichting aan deelnemen. De gegevens van WMK, voor zover relevant, zijn gebruikt bij de beleidsontwikkeling.

Opbrengstgericht en handelingsgericht werken

De ENMS hanteert de Handelings Gericht Werken cyclus en concretiseert de uitgangspunten in een stappenplan. Zo wordt duidelijk wie wat doet, wanneer, hoe en waarom. Deze cyclus vindt binnen de school plaats op twee niveaus. Voor alle leerlingen op groepsniveau geldt dat de leidster gegevens verzamelt en daarbij stimulerende en belemmerende factoren en onderwijsbehoeften benoemt. Op basis hiervan stelt zij een groepsplan op. Voor leerlingen die extra begeleiding nodig hebben wordt een min- of plusplan opgesteld. Naast de bovenstaande gegevens worden ook de resultaten van de methode toetsen ingevoerd in het leerlingvolgsysteem ParnasSys. Het uitgangspunt van ParnasSys is handelings- en opbrengstgericht werken. De resultaten van de Cito LOVS worden via een Dult- koppeling ingelezen. De leidsters kunnen aantekeningen (notities) maken in het systeem. Al deze gegevens worden zichtbaar op een groepskaart. Dit is de cockpit voor de

leidster. De cognitieve ontwikkeling van de leerlingen wordt gevolgd middels afname van de CITO toetsen. Bovendien maken we gebruik van de methodegebonden toetsen en observaties. De CITO wordt in januari en juni afgenomen.

Onderwijstijd

De ENMS werkt met een continurooster. De onderwijstijd is gedurende de schoolperiode ruim boven de wettelijke minimumeisen. De onderwijstijd wordt goed benut, ruim ingezet en bewaakt.

Ontwikkelagenda

De ENMS wil als Montessorischool de lat hoog leggen voor haar leerlingen. Speerpunten in 2016 waren Kosmisch Onderwijs en Engels. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het management van de school en is de overgang bewerkstelligd van een MT met bouwcoördinatoren, de IB-er, de directeur en de Office Manager, naar een eenvoudiger structuur met een directie bestaande uit een directeur en een adjunct-directeur.



Aandacht voor talentontwikkeling / en hoogbegaafdheid/excellentie.

De ENMS heeft veel aandacht voor hoogbegaafdheid en biedt daartoe speciale verrijgingslessen aan. Schaken, filosofie, *School for the Gifted*, Feynmann en speciale natuur- en technieklessen zorgen voor voldoende aanbod voor talentontwikkeling.

Rekenen en taal

Er is veel aandacht voor rekenen en taal op de ENMS. Uiteraard werken wij met Montessori-materiaal maar daarnaast wordt gebruik gemaakt van werkbladen uit methoden en worden regelmatig toetsen afgenomen om de individuele ontwikkeling van de kinderen in de gaten te houden. Bij de uitstroom naar het VO blijken onze leerlingen hoog te scoren op deze onderdelen.

ICT en onderwijsinnovatie

Er is een speciale ICT-coördinator aangesteld om de ontwikkelingen op dit gebied goed te volgen en de juiste soft- en hardware aan te schaffen. In 2016 werden diverse iPads en PC's van de Internationale scholen doorgeschoven naar de ENMS zodat de leerlingen dagelijks volop gebruik kunnen maken van het digitale aanbod. Daarnaast wordt in elke groep het digibord intensief gebruikt.

Internationalisering

Er is een werkgroep opgericht om de samenwerking op het gebied van internationalisering binnen SRL handen en voeten te geven. Uitwisseling van leerlingen (o.a. in het kader van verrijking) en materialen zal het gevolg zijn.

Relatie basisschool/voortgezet onderwijs (warme overdracht)

De contacten met scholen voor VO zijn meer dan goed. Onze leerlingen worden met open armen ontvangen.

Rol in de omgeving

Gewoontegetrouw neemt de ENMS deel aan diverse maatschappelijke projecten. In 2016 werd bijvoorbeeld deelgenomen aan lessen 'omgaan met diversiteit' van het COC. Uiteindelijk bleek de school genomineerd voor de John Blankensteinprijs vanwege de plezierige en open wijze waarop de leerlingen communiceerden over het onderwerp. De ENMS werd een goede tweede.

Samenwerkingsrelaties

De ENMS werkt intensief samen met de naburige school op het gebied van verkeersveiligheid. Met de (Montessori)scholen in de regio worden contacten onderhouden en vindt uitwisseling plaats van ideeën. Leidsters en directie bezoeken Montessorischolen in de regio.

Schoolklimaat

Het schoolklimaat van de ENMS is open en sfeervol. De dialoog en een goede verbinding met de thuissituatie staan voorop. Kinderen die het

goed naar hun zin hebben en lekker in hun vel zitten zullen beter presteren. Wij gaan uit van de intrinsieke motivatie van ieder kind. Veiligheid is voor ieder kind een groot goed. Zowel het team als de kinderen zijn geschoold in het stellen van grenzen en het leren accepteren van andermans grenzen. Extra ondersteuning wordt geboden door de schoolmaatschappelijk werkster. (Vecht) scheidingen vormen een belangrijk punt van zorg.

Leerlingenzorg

In 2016 heeft de Intern Begeleider voor drie leerlingen een arrangement aangevraagd en ontvangen. De IB-er had een full-time aanstelling en gebruikte daarvan 3 dagen voor het geven van basisondersteuning. Een dag werd besteed aan arrangementen en een dag aan lichte interventies.

Bevordering actief burgerschap

Het kosmisch onderwijs is binnen het montessorionderwijs hét vakgebied voor de ontwikkeling van actief burgerschap. In 2016 boekte de werkgroep



kosmisch onderwijs resultaat: er werd een pilot gestart en er werden materialen besteld. In 2017 worden de resultaten geëvalueerd en wordt het kosmisch onderwijs geborgd. Samenwerking met ESH en ISH krijgt verder gestalte in 2017.

Ouderparticipatie

In het kader van het 100-jarig bestaan hebben de ouders vele activiteiten ontwikkeld. Een debatavond in november vormde, qua ouderparticipatie, het hoogtepunt.

Ontwikkeling leerlingenaantal

De ENMS kent een stabiel leerlingenaantal. Op 1 oktober 2016 telde de school 319 leerlingen, verdeeld over twaalf groepen. De school werkt met een wachtlijst om de groepsgrootte rond de 30 te laten blijven. De school staat goed bekend in de omgeving maar ook in de wijde omtrek.

Verwachtingen/demografische ontwikkelingen

Voor de komende jaren behoudt de ENMS een stevige positie, ondanks een lichte daling in de demografische ontwikkeling. De school wordt veelvuldig benaderd door ouders van (ver) buiten de wijk. De toevoer van leerlingen via de peuterspeelzaal en de wachtlijst vormen een comfortabele uitgangspositie voor de komende jaren.

Personeel en bedrijfsvoering

Ontwikkeling formatie en functiemix

In 2016 zijn stappen gezet om de formatie in evenwicht te brengen met het leerlingenaantal en het beschikbare budget. Intern werd voortdurend

gekeken of er ruimte was binnen de formatie om vacatures te vervullen of inval te organiseren. In december 2016 bleek e.e.a. vruchten af te werpen.

Beleid en realisatie functionerings- en beoordelingsgesprekken

Na de wisseling van directie in mei 2016 was een periode van verkenning en rust noodzakelijk. Tevens werd in die periode het 100-jarig bestaan van de school gevierd. De directie heeft er voor gekozen om in die periode verkennende 'inventarisatiebezoeken' aan de groepen te plegen. Vanaf januari 2017 wordt de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken gestart.

Scholingsbeleid

Het scholingsbeleid op de ENMS wordt gekenmerkt door een praktische insteek. Individuele leidsters kozen voor scholing die op dat moment goed uitkwam. De directie heeft het scholingsaanbod en de wensen in kaart gebracht. In 2017 zal weer gericht aan scholing worden gedaan en

worden de reeds aanwezige kwaliteiten van de individuele leidsters aangescherpt. De Montessori-coördinator volgt een cursus coaching, de directeur volgt een Montessoricursus, de LB ingeschaalde leidsters volgen nascholing voor ICT of ParnasSys en de nieuwe adjunct gaat een cursus leiderschap volgen.

Werving en publiciteit

De ENMS kent een low-profile wervingsbeleid; er is immers sprake van een wachtlijst en de animo voor de Montessoripeuterspeelzaal (de toeleverancier voor de basisschool) is groot. Qua publiciteit heeft de ENMS in 2016 flink aan de weg getimmerd in het kader van het 100-jarig bestaan. Er werd een groot spandoek aan de gevel gehangen, er werden cultuurmiddagen georganiseerd waarbij alle bewoners van de wijk werden uitgenodigd om een kijkje te komen nemen. Er werd een succesvolle reünie georganiseerd voor oud-leerlingen en in september was er een feestweek met als hoogtepunt een bezoek aan de school door

presentatrice Lisa Wade die een film maakte van en met de gehele schoolbevolking in kleding in 1917 stijl. De film ging in première op een speciale politieke debatavond die georganiseerd werd door de oudervereniging VMO. Link naar de film: <https://vimeo.com/204155858>

Huisvesting

In en rond het gebouw zijn verbeteringen aangebracht om met name de schoonmaak beter te laten verlopen. Ook is geïnvesteerd in het veiliger maken en verbeteren van elektrische installaties en nooddeuren. De conciërge speelde een grote rol bij het op orde maken van kleine onvolkomenheden in en rond het gebouw.

ICT

De ENMS maakt in alle groepen intensief gebruik van ICT. Er wordt gewerkt op iPads en PC's voor vele vakken. Een goede internetverbinding maakt werken op diverse plekken mogelijk. De digiborden worden veelvuldig ingezet.

Financiën

De directie heeft getracht om in 2016 de financiën op orde te krijgen door een strak beleid te voeren op het bestellen van materialen, het inhuren van invalkrachten en het aannemen van nieuw personeel. In 2017 zullen de effecten daarvan zichtbaar worden.

Vrijwillige ouderbijdrage

Aan de inning van de vrijwillige ouderbijdrage is in 2016 veel aandacht besteed. De bijdrage wordt ingezet voor extra gymuren, tehatex en muziek. Ook de mediatheek wordt gefinancierd vanuit de ouderbijdrage.

Prestatiebox

De prestatiebox werd volledig ingezet voor talentontwikkeling door uitdagend onderwijs (verrijking) en het werken aan een professionele cultuur en doorgaande ontwikkelijnen.

Overige projecten en subsidies

De subsidies van de Gemeente Den Haag werden volledig benut. Het gaat om de subsidies voor Schoolsportcoördinator, Conciërgeregeling, Kwaliteit Peuterspeelzaal, HBO coach Peuterspeelzaal en Veilige School. Vanuit het SPPOH werd gebruik gemaakt van de basisondersteuning en een drietal arrangementen voor leerlingen. De subsidie voor schoolmaatschappelijk werk werd volledig benut.

Medezeggenschap

De medezeggenschapsraad vergadert eenmaal per maand. Op de agenda staan de thema's die relevant zijn voor bespreking met de ouders. De directie heeft in 2016 een aantal issues ter bespreking voorgelegd in de overlegvergadering met de MR naast formele aspecten als de begroting, het formatieplan en de schoolgids:

- de financiën in relatie tot de vrijwillige ouderbijdrage;
 - de financiële verantwoording voor de lustrumactiviteiten;
 - de verrijkslessen;
 - de besteding van de vrijwillige ouderbijdrage;
 - de personeelwisselingen;
 - de nieuwe opzet van het MT.
- De vergaderingen verlopen in een constructieve sfeer en worden door allen als plezierig ervaren.

European School The Hague – Elementary School

A. Strategy and Education

Strategy

In 2016 the Elementary department of the ESH continued to grow at a fast rate. Using the experience from the past the ESH Elementary facilitated the growth and continued to develop its major strategic developments from 2015:

- Professional Learning Communities
- Cooperative Learning Strategies (Kagan)
- Middle Management
- Assessment

• *Professional Learning Communities*

During 2016 the Professional Learning Community culture began to embed itself into the ESH Elementary. All teachers were engaged in a PLC and together with their colleagues directing their professional learning in an area linked to the School Development Plan and relevant to them. The PLC Chairpeople have started to be involved in their own professional development led by a PLC


specialist at the HCO. Through this we have witnessed a more committed and enthusiastic group of Chairpeople who have a deeper understanding of the impact of PLC's. We are looking forward to further development in 2017 and beyond.

• *Cooperative Learning Strategies (Kagan)*

In 2016 the use and understanding of Cooperative Learning Strategies continued to develop. Often in PLC and Year Group Planning groups staff shared ideas and strive to plan ways of implementing the strategies into their classrooms. The strategies have become part of the language and culture of the school. The professional development from Bazalt/HCO has continued. This year a group of teachers have also been enrolled into the CLS Coaching course to deepen the expertise within the school.

• *Middle Management*

In line with the growth of the school this year the Middle Management team has been provided with more management time to be able to support the



Dhr. F.R.G.C. van de Kerkhof
directeur

staff, students and parents in each language section. With that growth and time have also come extra responsibilities. The Middle Managers work closely with their language section to ensure all aspects of it run smoothly. They work closely together of whole school initiatives and report directly to the Deputy Director Elementary.

- *Assessment*

In 2016 the ESH began the review and development of assessment in the school. Each language section is at different points along the journey. The ESH has been aiming to refine the use of assessment to direct student learning within the school. This will continue to be a focus in 2017 and beyond.

Educational Vision

The Educational vision for the ESH and all European Schools is; multilingual and multicultural education enables students to develop into successful European and International citizens. As a school community we promote and ensure students develop a variety of languages including

mathematical, technical and scientific languages to be able to communicate effectively and purposefully with a variety of people from around Europe and the world. To ensure they have a balanced view we support this multilingual education with multicultural education so students develop understanding, respect, compassion and acceptance of others from all cultures. The ESH strives to support students to become individuals that have a positive influence on Europe and the international community.

A culture of excellence

To fulfill the educational vision the ESH continued to promote a culture of continual learning in 2016. To ensure the students were provided with the best opportunities possible to become multilingual and multicultural citizens the teachers were assisted to ensure this takes place. Teachers were supported to continue their professional development, refine their skills and share best practice through involvement in a Professional

Learning Community, a Year Group Planning Team and a Language Section. These opportunities and the well-being of the teachers were nurtured by the Middle Managers and Directorate.

Quality

Results

In 2016 to ensure the quality of education provided to the students was of a very high standard the ESH continuously monitored and tracked the results of the students. The Support Department worked more closely alongside the Language Sections to do this. This assisted the ESH to track the progress of students over a time and provide relevant support and differentiate the programmes for the students.

Control

In 2016 the ESH continued to use group consultations to monitor students in all language sections. Through this cyclical process the support department and the language sections discuss



each student's academic and social/emotional progress. They refer to data from assessments, student work samples and habits, teacher records and observations and information from other sources e.g. OT reports to create a picture of each student. This is then used to devise appropriate planning, and if needed support to ensure the student is provided with learning opportunities to ensure continual development.

Student-parent-staff appreciation

In 2016 the ESH started preparations for the 2017 Quality Assurance Survey that will be actioned in March and involve students, parents and staff. This will provide the ESH with a large amount of information to reflect on the current situation of the school and past decisions and formulate and plan to move forward in the future. During the year the students were involved in providing teachers with feedback on the units

of work they planned. At the end of each period in European Hours the students gave feedback to the teachers with information on how they found the programme planned for them. The teachers were then able to reflect of this and refine their programmes.

In 2016 the parents' feedback on a variety of topics such as student numbers in some classes was taken into consideration and changes were made. After INSET Days and other school activities the staff was provided with the opportunity to share their feedback. This was taken into account for future activities. Feedback collected in 2015 was taken into account and used when planning activities in 2016.

Outcome driven

During 2016 the ESH Elementary continued to focus on outcomes driven education. Through data collected from assessments and observations students' levels and needs were identified.

The syllabuses and support plans guided the outcomes set for groups and individual students and ensured the plans of actions were suitable and achievable.

Education time

The ESH adheres to the prescribed education time in accordance with Dutch law. When teachers are absent the school has been able to provide cover lessons, ensuring no education time was lost. The subject time allocation as described by the European Schools is strictly followed.

School Development

School Priorities

The priorities of the schools are linked with the strategic bullet points described in the introduction. In 2016 priority has been given to embedding a Professional Learning Environment, developing Cooperative Learning Strategies, further improvement of the Middle Management Structure and refinement of assessment.

Within each language and subject section of ESH the leaders/coordinators set themselves priority targets. These priority targets directly relate to the school development plan and provide the middle management team with an overview of the foci for the different sections of the school. Throughout 2016 the coordinators of these sections worked towards achieving these targets.

Differentiation in the classroom

The great variety of students of the ESH requires teachers to be able to differentiate effectively. In 2016 teachers have been supported to continue to develop and refine their differentiation strategies. The Support Department has worked closely with the Section Teachers through group consultations and further meetings to assist teachers to identify the needs of the students in their class and the ways work could be differentiated to meet their needs. In 2016 teachers have discussed and shared differentiation strategies during Year Group Planning meetings. This has created a common

understanding about differentiation across the school.

Programmes for highly talented children

During 2016 the Support Department and the P1 teachers trialed a gifted and talented initiative – STEAM. Using assessment data and teacher observations students were identified in each P1 class to participate in STEAM lessons. Using the STEAM initiative guidelines the students and class teachers created a project and worked towards it. The gifted and talented students had the opportunity to participate in a project that challenged them and were supported through the process by their classroom teacher. After evaluation the initiative will be rolled out further in 2017.

Classroom teachers with the assistance of the support department cater for gifted and talented students within the classroom, however, this is an area the ESH will continue to develop in the future.

An attractive offer

In 2016 the Year Group Planning Organisers, teams and meetings were embedded in the ESH. Each year group meets regularly and is facilitated by an organiser. This enables teachers to provide a harmonised curriculum to the students in all language sections. It also promoted the sharing and understanding of ideas and techniques from different cultures. The year group planning organisers also meet and share ideas. This has created more refined planning and increased the level of quality in the way the curriculum is delivered. Alongside the European Curriculum the European School also organised extracurricular activities after school, the so-called After School Activities. Children are able to participate in extra musical, sports, arts & craft activities.

Innovation

The innovation of Professional Learning Communities has created a culture of learning at the ESH. The PLC Chairpeople have been involved

in specific professional development for their role. This has provided them with a deeper understanding of the process and its potential. They are very enthusiastic and have strengthened their own Professional Learning Community. In 2017 they would like to work towards focusing

the PLC's on the learning of the students. Distributive leadership continues to develop at the ESH. Staff members have been provided with the opportunity to have different roles within the school community. This has empowered them to be involved in initiatives that they are passionate



about and have a say in how this area is organised/ structured and what is in place to ensure the different areas of the school are developed successfully. For many staff members this has meant they now feel their ideas are being heard and they feel they are making a difference to the lives of the students they teach.

The role of ICT

The role of ICT at the ESH continued to develop through 2016. Extra ICT resources have been purchased and more teachers are using these in their classrooms. An iPad trial began in one classroom. Its evaluation in the future will determine further iPad investment. The ICT Coordinator has led workshops for groups of teachers to refine the use of ICT in classrooms. The coordinator and other representatives from the Elementary school joined together with representatives from the secondary school to form a ICT Working Party. Together with the guidance of an ICT consultant the working party aim to develop a whole ICT vision.

Social competences/global citizenship

During 2016 the 'Positive Behaviour' group introduced the updated behaviour policy which related to the 5 ESH Stars already in place. This highlighted the importance of students being provided with opportunities to develop their social competencies in a variety of settings. Throughout the year teachers ensured students developed a clearer understanding of the importance of these competences especially in a global setting such as the ESH where so many cultures come together.

Relationship with local community/ social projects

In 2016 the Culture Coordinator began a course to develop their skills within this role. Through this the school has developed an association with many of the cultural organisations in The Hague. This has been a benefit for students and teachers alike as they have many opportunities to connect with these organisations.

At the end of the year the ESH community ran a Christmas Market. This was an enjoyable experience for the community and enabled a large donation to be made to the Red Cross from the profits raised.

International dimension

The ESH consists of parents, students and staff from many cultures. It caters for the families of the European Agencies located in and around The Hague. This means that the school has to be mindful and accommodate a range of different people from different dimensions. It is important for the ESH to acknowledge and celebrate different national holidays, for the staff to be active in a range of professional development from different countries and connect with other schools both international and local. Through these practices the ESH continues to foster and nurture its international dimension.

Whole School Cooperation

The Elementary and Secondary school continued to cooperate with the transition of Elementary students into Secondary in 2016. The P5 students had several opportunities to become familiar with the Secondary school, its class and organisation. They also had the time to meet with S1 students to discuss the differences between Elementary and Secondary school and ask the questions they had.

Environment

Cooperation with other schools (dips/diss)/ The Hague

The school cooperates closely together with other European Schools. We aim to attend all meetings organised for all European Schools. Also the school connects with the Accredited European Schools (AES) and attended meetings in 2016. Also the DIPS is a partner for the European School Elementary. Meetings and Training sessions organised by the DIPS are and will be attended.

Cooperation with the schools within the Stichting

The ISH and ENMS are partners within the Stichting albeit that further educational collaboration is planned for.

The middle management of the three schools are working together in a Professional Learning Community and joint meetings are organised for further development. In 2016 we discussed in regards to the appraisal cycle some conversation techniques and for the next school year we are planning to discuss the "observation" skill as part of the appraisal cycle.

School Climate

In 2016 a school wide working group has been implementing the Behaviour Policy within the European School. Elementary & secondary staff are working together to make sure that there is a common understanding of behavioural issues within school.



The Elementary School is also looking for cooperation with a preventive method called KIVA, used in European Schools. A decision will be made in 2017.

The confidential counsellor mainly spoke with different members of staff about confidential issues. Some of these issues were brought forward to the deputy-director if action was needed e.g. follow-up meetings.

Pupil/student care/SEN (trends and developments)

For each language section a dedicated support coordinator and teacher is available. The ESH Elementary is able to provide a broad base support.

Passend onderwijs

ESH received from the SPPOH in 2016 € 8.960, which was predominantly used to invest in two teachers who supported children in and out of the class room. Further to this a team training was organised.

At the ESH we need to invest in teachers for all language sections. Furthermore the money is used to purchase “onderzoeksuren” from our educational partner in The Hague: HCO. In 2016 the school worked closely together with SPPOH to transfer one student to a Cluster 2 school.

B. Development – number of pupils

On the 1st of October 2015 we had 538 confirmed registrations. On the 1st of October 2016 we had 665 registered enrolments. For the 1st of October 2017 we predict to have 749 enrolled pupils.

Student Numbers 2016 ESH Primary		
Date	01-03-2016	01-10-2016
Nursery	205	201
Primary	374	464
Total	579	665

Student Numbers 2017 ESH Elementary (prognoses)		
Date	01-10-2017	01-03-2018
Nursery	215	235
Primary	534	534
Total	749	775

C. Staff and Operations

Development – number of staff

During the year the Elementary staff grew by more than 20 fte (fulltime equivalent) – see Table 3 in the appendix.

Realisation - function mix

In order to comply with Dutch regulations stipulating a balanced distribution of LA, LB and LC positions in the school (called ‘functiemix’) some members of staff were promoted to LB or LC scales. These teachers were assigned with coordination tasks or greater responsibilities. For an overview of the functiemix see Table 13 in the appendix.

Professional Development

In 2016 the staff were involved in a range of professional development activities. On a regular basis staff members were engaged in on-site professional learning communities where they

led their own professional learning with a group of colleagues. This meant that new learning results could be practised in the classrooms immediately and reflected upon. Staff worked together towards a common goal developing common understandings and language through the process. The staff were also involved in professional development around two of the priorities mentioned in the introduction – Cooperative Learning Strategies and Assessment. This enabled them to develop a deeper understanding of these two educational aspects. Both were followed up throughout the year through peer coaching in year group planning meetings or in professional learning communities meetings. The importance of team building was recognized within the ESH. Therefore, in 2016 the school ensured the staff had opportunities to develop their personal and working relationships. Developing a sense of community is important and also necessary to provide the best education possible to the students in our care.

Individual teachers were also supported and assisted to follow professional development that was directly related to their needs or roles within the school.

Accountability

In 2016 the Middle Management Team refined the Appraisal Cycle. The staffs appraisal meetings/ observations/feedback sessions were more connected and relevant to the staff members and the managers. This development meant that the appraisal cycle has become more purposeful and meaningful. In the future we hope it will have a greater impact on student achievement as it is the teacher that makes the difference.

Staff Recruitment

In 2016 all vacant posts have been filled. However, recruitment is at the ESH ongoing due to the growth of the number of children. Different professional agencies are used to make sure we find DUO qualified members of staff.

Marketing

The ESH is working together with a company to re-design the website. This will be launched in 2017. Furthermore the ESH is opening its doors for prospective parents to provide information of the school in monthly Information Mornings. Also the ESH is presenting itself at various International Fairs together with their partner schools RLO and ISH.

Building

In 2016 the building was extended with 5 extra class rooms on top of the current Temporary Building. This was necessary to accommodate the growth of the Elementary school. In 2017 it will be further explored how to accommodate and facilitate the growth of Elementary.

ICT

In 2016 The ESH sent two members of staff to the BETT show in London with the assignment to look into more detail regarding the use of tablets in



education. Proposals have been made by the working party. These proposals need to be aligned with an ICT policy that the ESH is currently working on with the help of the HCO. A broad ICT policy for Elementary and Secondary is in the making.

Sustainability

Finance

The ESH Elementary has a healthy financial position. The school is able to build on their financial reserves and has paid back the investments which we pre-financed by the Stichting. It is also the aim of the ESH Elementary to invest even more in education quality..

School Fees

Just like previous years the CAT I school fee and the CAT III school fee is the same for all the parents. For the school year 2015-2016 € 6.120 was invoiced and for the school year 2016- 2017 it is € 6.265.

Parents at the ESH are also invoiced for Lunchtime Supervision to an amount of € 150 per year per child. The additional costs, as agreed with the European Agencies will not exceed the amount of € 165 per school year. € 82,50 was billed for in 2016.

D. Accountability

“Prestatiebox” in 2016. The ESH Elementary allocated the money per student provided by the government for cultural education. A member of staff successfully finished the course of Cultural Coordinator from the CultuurSchakel and organised various cultural activities for the children and teachers of our school. Also extra means were made available for strengthening the position of the subject coordinators. They are an important factor in the curriculum development.

Other projects in 2016 the ESH Elementary successfully obtained subsidy for a Sports

coordinator. Together with the Municipality of The Hague different sports clubs will present activities on the premises organised by the sports coordinator. 0.2 fte is allocated and subsidised for in our school to make sure the different sports activities can be organised throughout the year.

E. Participation

In 2016, the Director and Deputy-Director attended six meetings with the Participation Council. Also separate meetings were organised with the Teachers of the council to discuss the holiday schedule and the staffing plan.

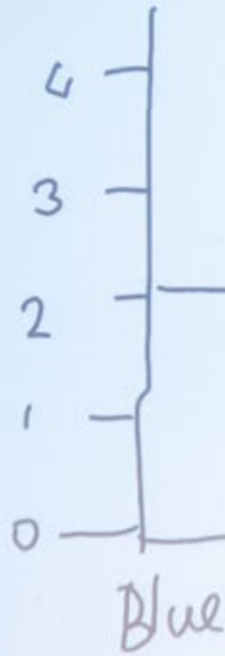
In the participation council, we discussed

- The Elementary School budgets for 2016;
- The Whole School Code of Behaviour for 2016-17;
- Whole School Camera Surveillance Protocol;
- The Whole School Medical Protocol.
- The staffing Plan
- Holiday plan for 2016-2017.

Due to the growth of the Elementary school it is no longer feasible to accommodate Elementary and Secondary together on the long run at the Houtrustweg. The management and the school board therefore sought advice on the proposal to move the Secondary department to a (secondary) school building at the Oostduinlaan which comes available in the summer of 2018.

The council advised positively.

There is a good professional collaboration with the Participation Council



* woorden fruit/
groente

* de klok

* Verleden tijd herhalen

* HBB.

* Bier

**EIND-
RESULTATEN**

Eindresultaten

Leerlingaantal

Tabel 1

Leerlingaantal per 1 oktober ILT

	ILT 2016	ILT 2015	ILT 2014	ILT 2013
RLO	1.425	1.427	1.432	1.446
RLS	1.434	1.322	1.285	1.290
RLW	775	774	770	731
ISH Secondary	1.113	999	935	908
ESH Secondary	223	141	75	
ISH Primary	615	562	545	515
ENMS	315	310	294	280
ESH Elementary	665	538	445	299
Totaal	6.565	6.073	5.781	5.469

Tabel 2

Indexcijfers leerlingaantal (basisjaar 2013)

	2016	2015	2014	2013
RLO	98,5	98,4	99,9	100,0
RLS	111,2	99,8	93,6	100,0
RLW	106,0	105,6	103,5	100,0
ISH Secondary	122,6	121,8	109,7	100,0
ESH Secondary	100,0	100	100	100,0
ISH Primary	119,4	114,9	102,8	100,0
ENMS	112,5	111,9	118,5	100,0
ESH Primary	222,4	100	100	100,0

Formatie

Tabel 3

Formatie per locatie in fte per maand

	jan.-15	dec.-15	jan.-16	dec.-16	Vershil dec.-15 en dec.-16
RLW	56,4	57,6	58,2	58,1	0,5
RLO	120,4	120,6	122,6	123,0	2,4
RLS	102,9	101,2	101,4	106,1	4,8
ISH Sec	162,1	159,9	160,6	181,7	21,8
ISH Prim	80,4	81,1	80,0	81,7	0,6
CSB	23,2	23,2	24,2	23,8	0,5
ENMS	21,5	21,9	21,6	20,1	-1,8
ESH Sec	21,6	26,5	26,4	36,7	10,3
ESH Elem	59,0	61,8	64,8	86,3	24,6
SRL	647,5	653,8	659,9	717,5	63,7

Functieverdeling

Tabel 4

Functieverdeling per locatie in fte per 31-12

	DIR		OOP		OP		Totaal		Verschil 2015 en 2016		
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	DIR	OOP	OP
RLW	2,0	2,9	10,3	10,2	45,3	45,0	57,6	58,1	0,9	-0,1	-0,3
RLO	3,2	3,2	22,1	23,4	95,3	96,5	120,6	123,0		1,3	1,2
RLS	4,8	4,9	20,3	20,6	76,2	80,5	101,2	106,1	0,1	0,3	4,4
ISH Sec	2,2	3,1	52,8	53,5	104,9	125,1	159,9	181,7	1,0	0,7	20,1
ISH Prim	2,0	2,0	31,9	32,0	47,2	47,7	81,1	81,7		0,1	0,5
CSB	1,0	1,0	22,2	22,7			23,2	23,8		0,5	
ENMS	1,0	2,0	3,7	4,6	17,2	13,6	21,9	20,1	1,0	0,9	-3,7
ESH Sec	2,0	2,0	7,0	8,5	17,5	26,2	26,5	36,7		1,5	8,8
ESH Elem	1,0	1,0	12,9	21,3	47,9	64,0	61,8	86,3		8,5	16,1
Stichting Het Rijnlands Lyceum	19,1	22,1	183,1	196,8	451,6	498,6	653,8	717,5	3,0	13,7	47,0

Personeel

Tabel 5

Instroom in 2016 per categorie personeel in absolute aantallen

	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Elem	ESH Sec	Totaal
Directie	1						1			2
Ondersteunend		2	3	3	4	1		18	3	34
Onderwijsgevend	8	18	14	34	13			37	17	141
Stichting Het Rijnlands Lyceum	9	20	17	37	17	1	1	55	20	177

Tabel 6

Uitstroom in 2016 per categorie personeel in absolute aantallen

	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Elem	ESH Sec	Totaal
Directie							1			1
Ondersteunend			1	4	3		1	5	1	15
Onderwijsgevend	9	19	12	14	13		5	8	6	86
Stichting Het Rijnlands Lyceum	9	19	13	18	16		7	13	7	102

Tabel 7

Totaal in- en uitstroom 2015/2016

	2015	2016	totaal
Aantal medewerkers aanvang per 01-01	834	848	14
Indiensttredingen *)	125	177	52
Uitdiensttredingen	-111	-102	9
Totaal aantal Medewerkers 31-12	848	923	75

*) voor het grootste deel veroorzaakt door de groei van de internationale scholen

Tabel 8

Man-Vrouw verdeling per 31-12

School	Man		Vrouw		Totaal	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
RLW	29,3	26,0	28,3	32,1	57,6	58,1
RLO	51,8	49,7	68,8	73,3	120,6	123,0
RLS	50,0	51,7	51,3	54,4	101,2	106,1
ISH Sec	59,3	70,1	100,6	111,5	159,9	181,7
ISH Prim *)	13,9	16,2	67,2	65,5	81,1	81,7
CSB	8,7	9,2	14,6	14,6	23,2	23,8
ENMS *)	3,0	2,1	18,9	18,0	21,9	20,1
ESH Sec	9,5	13,0	16,9	23,7	26,5	36,7
ESH Elem *)	10,5	14,5	51,3	71,9	61,8	86,3
SRL	235,8	252,6	418,0	464,9	653,8	717,5

*) In alle scholen PO was de participatiegraad van vrouwen gemiddeld 83%, in de VO gemiddeld: 57%. In 2016 is deze voor heel SRL gelijk gebleven op 65%.

Leeftijd

Tabel 9

Medewerkers per leeftijdsklasse in absolute getallen per 31-12

Leeftijds- klasse tot	RLW		RLO		RLS		ISH Sec		ISH Prim		CSB		ENMS		ESH Sec		ESH Elem		Totaal	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
25	1	2	2	3	3	6	3	3		2	1	1	2	1			5	7	17	25
30	2	2	10	9	19	17	12	13	10	7	3	3	3	3	4	7	13	21	76	82
35	5	5	18	20	12	13	20	29	14	15	5	4	3	2	2	5	14	22	93	115
40	9	8	13	12	18	14	35	38	17	19	5	5	3	4	7	8	16	21	123	129
45	8	5	22	18	14	15	29	30	26	21	1	2	3	2	9	8	14	20	126	121
50	12	14	18	24	20	18	42	42	18	19	2	2	6	5	6	10	11	17	135	151
55	10	11	24	19	11	20	21	19	11	14	4	4	8	6	5	7	6	10	100	110
60	23	19	31	32	24	24	18	22	6	5	3	4	2	3	2	3	3	6	112	118
65	7	10	17	19	16	13	16	16	3	4	2	2	2	2					63	66
>65	1	2	1					1	1	1								2	3	6
Totaal	78	78	156	156	137	140	196	213	106	107	26	27	32	28	35	48	82	126	848	923

Tabel 10

Gemiddelde leeftijd per 31-12 in fte

School	2015	2016
RLW	49,9	49,8
RLO	47,5	47,5
RLS	45,7	45,3
ISH Sec	44,8	44,5
ISH Prim	43,1	43,3
CSB	43,5	44,9
ENMS	44,2	45,1
ESH Sec	42,9	42,0
ESH Elem	38,6	39,5
SRL	44,7	44,3

Funcieschalen

Tabel 11

Funcieschalen per 31-12-2016 per categorie personeel in fte

Funcieschalen	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Sec	ESH Elem	Totaal	
LA				0,2	25,0		6,9		46,5	78,6	OP
LB	10,4	15,2	17,2	46,7	11,8		6,6	14,9	11,8	134,6	OP
LC	14,9	36,6	37,8	34,4	10,9			8,2	5,8	148,4	OP
LD	19,8	44,7	25,2	43,8				3,1		136,7	OP
IO			0,3							0,3	OP
1						0,5				0,5	OOP
2		0,5	3,4	7,0	1,4		0,3		4,9	17,6	OOP
3	1,0	1,0	0,5						10,1	12,6	OOP
4	0,6	5,9	4,2	11,6	24,0		1,0		3,7	50,9	OOP
5	3,8	3,5	2,6	9,2	1,2		1,0	1,9	1,9	25,0	OOP
6	0,6	2,6	1,8	9,5	2,2	1,0		1,8	0,7	20,1	OOP
7	1,0	5,2	4,0	4,8	2,0	7,0	1,5	2,3		27,8	OOP
8	3,2	3,3	2,4	1,0		4,8	0,7			15,4	OOP
9			0,8	4,6		2,3				7,6	OOP
10				3,0		2,3		1,5		6,8	OOP
11		1,4	1,0	2,8	1,2					6,4	OOP
12						3,0		1,0		4,0	OOP
13						1,0				1,0	OOP
14						1,0				1,0	OOP
15											OOP

Funcieschalen	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Sec	ESH Elem	Totaal	
11											DIR
12											DIR
13	1,9	2,2	3,9	2,0				1,0		11,0	DIR
14											DIR
15	1,0	1,0	1,0	1,1				1,0		5,1	DIR
DA											DIR
DB											DIR
DC							1,0				DIR
DD											DIR
DE					1,0					1,0	DIR
AB							1,0			1,0	DIR
AC											DIR
AD					1,0				1,0	2,0	DIR
B4						1,0				1,0	DIR
Totaal	58,1	123,0	106,1	181,7	81,7	23,7	20,1	36,7	86,3	716,5	

Tabel 12

Functieschalen per 31-12-2016 per categorie personeel in absolute aantallen

Functieschalen	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Sec	ESH Elem	Totaal	
LA					32		11		65	108	OP
LB	18	23	27	52	15		7	23	13	178	OP
LC	21	49	47	38	11			9	6	181	OP
LD	24	52	31	47				4		158	OP
IO			1							1	OP
1						1				1	OOP
2		1	6	18	8		2		15	50	OOP
3	1	1	1						17	20	OOP
4	1	8	5	15	30		1		6	66	OOP
5	4	4	3	10	2		1	2	2	28	OOP
6	1	3	3	11	3	1		2	1	25	OOP
7	1	6	5	5	2	8	3	3		33	OOP
8	4	4	3	1		5	1			18	OOP
9			1	6		3				10	OOP
10				4		3		2		9	OOP
11		2	2	3	2					9	OOP
12						3		1		4	OOP
13						1				1	OOP
14						1				1	OOP
15											OOP

Functieschalen	RLW	RLO	RLS	ISH Sec	ISH Prim	CSB	ENMS	ESH Sec	ESH Elem	Totaal	
16											OOP
17											OOP
18											OOP
DB											OOP
DD											OOP
11											DIR
12											DIR
13	2	2	4	2				1		11	DIR
14											DIR
15	1	1	1	1				1		5	DIR
DB											DIR
DC							1				DIR
DD											DIR
DE					1					1	DIR
AB							1			1	DIR
AC											DIR
AD					1				1	2	DIR
B4						1				1	DIR
Totaal	78	156	140	213	107	27	28	48	126	922	

Functiemix

Tabel 13

Functiemix realisatie 2016 in fte *)	LA	LB	LC	LD	Totaal
RLW		10,4	14,9	19,8	45,0
RLO		15,2	36,6	44,7	96,5
RLS		17,2	37,8	25,2	80,2
ISH Sec	0,2	46,7	34,4	43,8	125,1
ESH Sec		14,9	8,2	3,1	26,2
ISH Prim	25,0	11,8	10,9		47,7
ENMS	6,9	6,6			13,6
ESH Elem	46,5	11,8	5,8		64,0
SRL	78,6	134,6	148,4	136,7	498,3

*) inclusief HOS-ers en exclusief teamleiders

Functiemix realisatie 2016 in %
afgezet tegen doelstelling
(exclusief afdelingleiders)

	LA	LB	LC	LD	Waarde functiemix
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	
RLW *)		23,1%	33,0%	43,9%	120,9
RLO		15,7%	37,9%	46,4%	130,6
RLS		21,5%	47,1%	31,5%	110,0
ESH Sec *)	0,1%	37,3%	27,5%	35,0%	97,6
ISH Prim **)	52,5%	24,7%	22,9%		n.v.t.
ENMS **)	51,2%	48,8%			n.v.t.
ESH Elem	72,6%	18,4%	9,0%		n.v.t.

*) RLW en ISH-SEC zitten in één BRIN (Basis Registratie Instellingen)

**) ISH-PRIM, ENMS en ESH zitten vanaf 1 augustus 2013 in één BRIN. Conform de CAO PO zijn de streefpercentages voor LB toegepast op bestuursniveau. Voor ISH-PRIM, ENMS en ESH gezamenlijk is in 2016 het streefpercentage voor LB met een realisatie van 24% gehaald. Het streefpercentage LB is: 16%.

Contract

Tabel 14

Contracttype per locatie in fte per 31-12

	Bepaalde tijd		Onbepaalde tijd		Totaal	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
RLW	6,6	8,9	51,0	49,2	57,6	58,1
RLO	13,8	14,0	106,8	109,1	120,6	123,0
RLS	9,5	18,1	91,7	88,0	101,2	106,1
ISH Sec	30,3	44,0	129,6	137,7	159,9	181,7
ISH Prim	13,7	11,8	67,4	69,9	81,1	81,7
CSB	2,9	1,5	20,3	22,3	23,2	23,8
ENMS	1,4	1,0	20,5	19,1	21,9	20,1
ESH Elem	21,3	36,1	40,5	50,3	61,8	86,3
ESH Sec	11,7	12,0	14,7	24,8	26,5	36,7
SRL	111,3	147,2	542,5	570,3	653,8	717,5

Verzuim

Tabel 15

Ziekteverzuimpercentages per locatie in 2015 en 2016

	2015		2016	
	ZV-%	Freq.	ZV-%	Freq.
RLW	1,1%	0,8	2,4%	0,5
RLO	2,6%	1,1	4,0%	0,9
RLS	4,4%	1,4	4,7%	1,1
ISH Sec	4,1%	1,6	4,2%	1,3
ISH Prim	2,6%	1,1	2,9%	1,0
CSB	1,4%	0,9	1,2%	0,9
ENMS	8,5%	1,4	4,5%	1,1
ESH Elem	1,8%	1,6	2,5%	1,2
ESH Sec	1,2%	1,2	1,8%	0,9
SRL	3,1%	1,3	3,6%	1,0

2015							
	Kort (0 t/m 7 dagen)	Kort Middel (8 t/m 42 dagen)	Lang Middel (43 t/m 365 dagen)	Lang (> 365 dagen)	Totaal	Freq.	Verzuimduur
RLW	0,5%	0,3%	0,2%		1,1%	0,8	3,4
RLO	0,6%	0,4%	1,1%	0,5%	2,6%	1,1	5,9
RLS	0,8%	0,5%	2,2%	0,8%	4,4%	1,4	3,6
ISH Sec	1,1%	0,8%	1,7%	0,5%	4,1%	1,6	5,0
ISH Prim	0,7%	0,5%	1,3%		2,6%	1,1	5,2
CSB	0,6%	0,6%	0,2%		1,4%	0,9	5,9
ENMS	1,0%	1,2%	5,1%	1,1%	8,5%	1,4	12,7
ESH Elem	0,9%	0,3%	0,5%		1,8%	1,6	3,8
ESH Sec	0,7%	0,5%			1,2%	1,2	2,3
SRL	0,8%	0,5%	1,4%	0,4%	3,1%	1,3	5,0

2016							
	Kort (0 t/m 7 dagen)	Kort Middel (8 t/m 42 dagen)	Lang Middel (43 t/m 365 dagen)	Lang (> 365 dagen)	Totaal	Freq.	Verzuimduur
RLW	0,4%	0,7%	1,3%		2,4%	0,5	7,9
RLO	0,5%	0,2%	3,3%		4,0%	0,9	7,9
RLS	0,7%	0,5%	2,0%	1,5%	4,7%	1,1	14,5
ISH Sec	0,9%	0,7%	2,4%	0,3%	4,2%	1,3	6,6
ISH Prim	0,6%	0,5%	1,9%		2,9%	1,0	8,0
CSB	0,7%	0,5%			1,2%	0,9	2,8
ENMS	0,9%	0,7%	1,8%	1,1%	4,5%	1,1	23,7
ESH Elem	0,7%	0,5%	1,2%		2,5%	1,2	4,1
ESH Sec	0,5%	0,2%	1,1%		1,8%	0,9	2,6
Eindtotaal	0,7%	0,5%	2,0%	0,3%	3,6%	1,0	8,4

Loonkosten

Tabel 16

Loonkosten Rijnlands Lyceum totaal

VO	gem. fte betaald *)		loonkosten **)		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	13,6	14,2	1.642.912	1.763.053	120.818	124.281
Onderwijsgevend personeel	323,1	335,5	25.238.565	27.535.444	78.121	82.061
Ondersteunend personeel	126,9	129,1	6.629.127	7.089.219	52.230	54.916
Totaal	463,6	478,8	33.510.604	36.387.716	72.285	75.994

PO	gem. fte betaald *)		loonkosten **)		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	4,3	4,2	381.364	397.240	89.715	93.578
Onderwijsgevend personeel	108,2	120,4	6.569.667	7.535.217	60.745	62.590
Ondersteunend personeel	50,5	53,2	2.168.766	2.291.600	42.948	43.063
Totaal	162,9	177,8	9.119.798	10.224.058	55.984	57.487

VO en PO	gem. fte betaald *)		loonkosten **)		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	17,8	18,4	2.024.277	2.160.293	113.411	117.209
Onderwijsgevend personeel	431,2	455,9	31.808.232	35.070.661	73.763	76.920
Ondersteunend personeel	177,4	182,3	8.797.893	9.380.820	49.588	51.456
Totaal	626,5	656,7	42.630.402	46.611.774	68.046	70.982

*) het gaat hier om het aantal fte dat gemiddeld over de 12 maanden van het jaar is betaald

**) de loonkosten zijn inclusief werkgeverslasten

Tabel 17

Loonkosten per school en CSB

RLW	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	2,0	2,4	221.589	262.586	110.794	111.148
Onderwijsgevend personeel	45,0	46,1	3.598.750	3.752.087	79.902	81.443
Ondersteunend personeel	9,8	9,7	461.867	473.612	47.226	48.927
Totaal	56,8	58,1	4.282.205	4.488.285	75.365	77.234

RLO	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	3,1	3,1	321.284	330.841	102.288	105.186
Onderwijsgevend personeel	95,2	97,4	7.320.178	7.777.040	76.863	79.840
Ondersteunend personeel	21,5	22,1	998.779	1.082.397	46.524	48.915
Totaal	119,8	122,7	8.640.240	9.190.278	72.095	74.912

RLS	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	5,4	4,7	489.393	497.139	90.059	104.895
Onderwijsgevend personeel	75,8	77,1	5.506.770	5.718.460	72.689	74.163
Ondersteunend personeel	21,3	21,7	964.521	1.002.264	45.361	46.249
Totaal	102,5	103,5	6.960.685	7.217.863	67.939	69.726

	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
ISH VO						
Directie	2,0	2,9	204.222	292.195	101.449	99.763
Onderwijsgevend personeel	107,0	115,0	7.724.222	8.797.061	72.165	76.521
Ondersteunend personeel	51,6	52,7	2.371.487	2.555.857	45.921	48.478
Totaal	160,7	170,6	10.299.932	11.645.113	64.098	68.255

	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
ISH PO						
Directie	2,0	2,0	189.460	187.078	94.689	93.539
Onderwijsgevend personeel	46,9	47,3	2.995.787	3.154.358	63.864	66.625
Ondersteunend personeel	32,1	31,6	1.364.593	1.378.139	42.528	43.654
Totaal	81,0	80,9	4.549.839	4.719.574	56.173	58.328

	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
ENMS						
Directie	1,3	1,2	106.770	120.324	85.416	96.646
Onderwijsgevend personeel	17,5	17,3	1.045.880	1.037.951	59.736	60.011
Ondersteunend personeel	3,6	3,6	171.360	177.408	47.152	49.822
Totaal	22,4	22,1	1.324.010	1.335.683	59.127	60.433

	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
ESH-Elem						
Directie	1,0	1,0	85.135	89.839	85.135	89.839
Onderwijsgevend personeel	43,7	55,7	2.528.000	3.342.909	57.802	59.963
Ondersteunend personeel	14,8	18,1	632.813	736.053	42.828	40.702
Totaal	59,5	74,8	3.245.949	4.168.801	54.544	55.708

ESH-Sec	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	2,3	2,0	239.813	209.123	106.584	104.561
Onderwijsgevend personeel	14,8	19,7	1.088.645	1.490.796	73.786	75.562
Ondersteunend personeel	7,9	8,7	378.773	468.836	48.200	54.050
Totaal	24,9	30,4	1.707.231	2.168.755	68.667	71.332

CSB	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Directie	1,0	1,0	166.611	171.169	164.961	169.475
Ondersteunend personeel	22,8	22,9	1.453.700	1.506.253	63.850	65.802
Totaal	23,8	23,9	1.620.311	1.677.423	68.145	70.183

RL TOTAAL GEN.	gem. fte betaald		loonkosten		gemid. personeelslast	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Totale loonkosten	651,4	687,1	42.630.402	46.611.774	65.449	67.841

Tabel 18 en 19

Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke sector

Is er een bezoldiging van de bestuurders? J

Is er een bezoldiging van de toezichthouders? J

Bestuurder

Naam	Voorzittersclausule van toepassing	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband fte	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning op termijn	Uitkeringen beëindiging dienstverband	Motivering overschrijding norm en andere toelichten	Totale beloning 2015
dr. M.W. Knoester	nee	01-02-2008		1	136.743	-	15.175			149.348

Toelichting:

De voorziening beloning betaalbaar op termijn is de ontvangen pensioenbijdrage (afdracht werkgeversdeel van de pensioenpremies).

De bezoldiging van de bestuurder is conform de CAO voor Bestuurders Voortgezet Onderwijs.

De bezoldiging van de bestuurder is op basis van de indeling in klasse E met de daarbij behorende bezoldigingsmaximum van € 152.000 en is conform de CAO voor Bestuurders Voortgezet Onderwijs.

De complexiteitspunten zijn voor de gemiddelde totale baten 6, voor het gemiddeld aantal leerlingen 3 en voor het gewogen aantal onderwijssoorten 4.

Raad van Toezicht

Naam	Voorzittersclausule van toepassing	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning op termijn	Uitkeringen beëindiging dienstverband	Motivering overschrijding norm en andere toelichten	Totale beloning 2015
drs. F.W. Weisglas	ja	01-09-10		7.000					7.000
mw. drs. D.A. Koster	nee	30-10-13		4.000					4.000
drs. P. van Slooten	nee	24-03-15		4.000					2.000
dr. H.F.M. Gertsen	nee	24-03-15		4.000					2.000
drs. D.A. Stijl	nee	24-03-15		4.500					2.000

Toelichting:

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de beloningsleidraad van de Vereniging Toezichthouders in het onderwijs (VTOI).

Vermelding niet Topfunctionarissen:

Functie: Manager CSB

Uit dienst per: 2010

Uitkering: 250.000

Uitkering als gevolg van uitspraak Gerechtshof Den Haag (dd 21-6-2016) en nog onderhevig aan cassatie.

Baten en Lasten

Tabel 20

Staat van Baten en Lasten 2016 (in euro's)

	2016 Realisatie	2016 Begroting	2015 Realisatie
Baten			
Rijksbijdragen	40.436.266	39.727.500	37.840.277
Overige overheidsbijdragen	121.500	62.000	131.724
Overige baten	24.720.367	22.023.500	20.887.767
Totaal baten	65.278.133	61.813.000	58.859.768
Lasten			
Personeelslasten	48.231.255	46.206.500	44.270.516
Afschrijvingen	2.854.182	2.867.500	2.531.987
Huisvestingslasten	3.691.358	3.629.000	3.432.003
Instellingslasten	7.290.918	7.220.500	6.735.128
Totaal lasten	62.067.713	59.923.500	56.969.634
Saldo baten en lasten	3.210.420	1.889.500	1.890.134
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	0	50.000	1.185
Financiële lasten	138.176	179.500	145.040
Saldo financiële baten en lasten	-138.176	-129.500	-143.855
Totaal resultaat	3.072.244	1.760.000	1.746.279

Balans

Tabel 21

Balans per 31 december 2016 (in euro's)

	31-12-16	31-12-15
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	23.617.638	22.873.259
Vlottende activa		
Vorderingen	7.179.145	4.658.080
Liquide middelen	18.179.174	11.558.352
Totaal vlottende activa	25.358.319	16.216.432
Totaal activa	48.975.957	39.089.691
Passiva		
Eigen vermogen *)	15.349.652	12.277.408
Voorzieningen	4.719.836	4.220.035
Langlopende schulden	8.306.859	5.172.669
Kortlopende schulden	20.599.610	17.419.579
Totaal passiva	48.975.957	39.089.691
*) Samenstelling Eigen Vermogen		
Algemene Reserve	15.048.382	11.969.835
Bestemmingsreserve	301.270	307.573
Eigen Vermogen	15.349.652	12.277.408

Kasstroomoverzicht

Tabel 22

Kasstroomoverzicht 2016 (volgens de indirecte methode)	2016	2015
Operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	3.210.420	1.890.134
Afschrijvingen	2.854.182	2.531.987
Mutatie voorzieningen	499.801	849.191
Mutatie werkkapitaal:		
- Vorderingen	-2.521.065	1.814.409
- Overlopende school fees	2.265.131	2.636.757
- Kortlopende schulden	1.106.900	-250.390
	850.966	4.200.776
Ontvangen interest	0	1.185
Betaalde interest (-/-)	138.176	145.040
	-138.176	-143.855
Totale kasstroom uit operationele activiteiten	7.277.193	9.328.233
Investeringsactiviteiten		
Investeringen materiële vaste activa	-3.598.561	-1.933.461
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.598.561	-1.933.461
Financieringsactiviteiten		
Aangetrokken leningen o/g	3.500.000	0
Aflossingen leningen o/g	-557.810	-557.810
Totale kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.942.190	-557.810
Netto kasstroom	6.620.822	6.836.962
Liquide middelen einde boekjaar	18.179.174	11.558.352
Liquide middelen begin boekjaar	11.558.352	4.721.390
Mutatie liquide middelen	6.620.822	6.836.962

Begroting

Tabel 23

Begroting 2017 (in euro's)

Baten	
Rijksbijdragen	43.447.200
Overige subsidies	786.300
Overige baten	25.256.700
Totaal baten	69.490.200

Lasten	
Personeel	51.967.600
Afschrijving	3.128.500
Huisvesting	3.811.200
Instelling	8.300.800
Totaal lasten	67.208.100

Exploitatiesaldo	2.282.100
-------------------------	------------------

Financiële baten en lasten	
Baten	0
Lasten	200.500
	-200.500

Resultaat 2017	2.081.600
-----------------------	------------------

Kwaliteit en Rendement

Tabel 24

Kwaliteit en Rendement

2015							2016					
	School	mavo	havo	vwo	Int Bacc	po	School	mavo	havo	vwo	Int Bacc	po
Gemiddeld cijfer centraal examen*	RLW		6,2	6,7			RLW		6,3	6,6		
	RLO		6,3	6,7			RLO		6,5	6,3		
	RLS	6,7	6,6	6,6			RLS	6,4	6,6	6,8		
Aantal geslaagden	RLW		88%	97%			RLW		89%	93%		
	RLO		86%	95%	100%		RLO		84%	89%	100%	
	RLS	99%	93%	97%			RLS	92%	93%	96%		
	ISH Sec				98%		ISH Sec				94%	
Bovenbouwsucces (driejaars gemiddelde) Norm: MAVO: 86,90%, HAVO: 79,64%, VWO: 81,91%	RLW		83%	89%			RLW		86%	89%		
	RLO		82%	90%			RLO		83%	89%		
	RLS	96%	89%	93%			RLS	94%	87%	92%		
Inspectieoordeel over de opbrengsten over drie jaar*	RLW		vold	vold			RLW		vold	vold		
	RLO		vold	vold			RLO		vold	vold		
	RLS	vold	vold	vold			RLS	vold	vold	vold		

2015							2016					
	School	mavo	havo	vwo	Int Bacc	po	School	mavo	havo	vwo	Int Bacc	po
Toezichtarrangement	RLW		basis	basis			RLW		basis	basis		
	RLO		basis	basis			RLO		basis	basis		
	RLS	basis	basis	basis			RLS	basis	basis	basis		
	ENMS					basis	ENMS					basis
	ISH Prim					basis	ISH Prim					basis
	ESH					basis	ESH					basis

* Bron: www.onderwijsinspectie.nl (Schoolwijzer).



SUMMARY IN ENGLISH

Summary in English

The year 2016 was in many respects a successful year for the Rijnlands Lyceum organisation and for the individual schools. In this annual report the foundation and the schools report on the results we have achieved and any new developments we have started. Our ambitions have been laid down in the new Strategic Plan 2016-2020 From Good to Great and in the individual school plans. Key element of this strategy is “an ambitious learning culture” not only focusing on students, but also on the professional growth of teachers, management and on the development of the organisation.

In 2016 a number of important decisions were taken regarding our school buildings. The Ministry of Finance issued a € 5 million loan to the foundation for the extension of ISH Primary in addition to financial contribution of the City of The Hague. The building project was supposed to have started in 2016 but was delayed by circumstances beyond our control. Another important decision taken in 2016 concerned the split of the European School

The Hague Elementary and Secondary. In the course of 2016 it became increasingly clear that even with an extension of the present ESH building, the building would be too small to accommodate the ever-increasing number of students. We were extremely fortunate that the City offered us a monumental school building near the international zone at the Oostduinlaan to realise the expansion. The growth of the international department in Oegstgeest also necessitated building investments. The year 2016 was used to explore possibilities and an architect was selected to design the extension of the building. “Growth” has very much been the keyword in our strategic development. In 2016 all our schools saw increasing student numbers or remained stable. We also realise that a further increase in student numbers, especially in our international schools, will require new solutions for the challenges facing us. It has always been our ambition to make sure that all children that require international or European education can be enrolled in one of our schools and we will

continue to realise that ambition in the years to come in collaboration with the municipalities.

The foundation was proud to receive two Excellent School Awards for 2016-2019 for ISH Primary and the School for Young Talent (the secondary school department of The Royal Conservatoire The Hague) and looks upon this as a recognition of the education quality we offer in all our schools. A year ago this award was presented to Rijnlands Lyceum Wassenaar en Rijnlands Lyceum Sassenheim for 2015-2018. This is one way of showing how we are moving from “good to great”.

Rijnlands Lyceum foundation had a total of 6565 students on 1 October 2016 (2015: 6075). The increase in the number of students was mainly caused by our schools in Sassenheim, ISH Primary and Secondary and ESH Elementary and Secondary. On 31 December 2016 923 (2015: 848) staff were employed by the foundation, with a total staffing level of 717 fte (2015: 653 fte). This growth in

staffing was mainly due to increased staffing in international education.

Rijnlands financial results were better than budgeted mainly due to the student increase in international and European education. Revenues rose from € 58.8 million in 2015 to € 65.2 million in 2016. A financial result of € 3.072 million meant a profitability ratio of 4.7% versus 3.0 in the previous year. Solvency (41%) and liquidity (1,23) ratios remained well within the bandwidth set by the Dutch government.

COLOFON

Dit is een uitgave van Stichting
Het Rijnlands Lyceum

Fotografie Lambert de Jong, Den Haag

Ontwerp Ontwerpwerk, Den Haag

Juni 2016

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Stichting Het Rijnlands Lyceum.