

# BESTUURSVERSLAG 2023



# Inhoudsopgave

Voorwoord

## **RAAD VAN TOEZICHT**

Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

## **BESTUUR**

Algemeen

College van Bestuur en management scholen

Missie, visie, kernwaarden

Dialogoog en verantwoording

Beleidsdoelstellingen en resultaten 2023

Kwaliteitszorg en onderwijsresultaten

HR: plannen en realisatie

Bedrijfsvoering: plannen en realisatie

Bestuursbureau

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad VO

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad PO

# Voorwoord



**drs. Arjan Kastelein MBA**  
Voorzitter College van Bestuur

Stichting Het Rijnlands Lyceum rapporteert in dit jaarverslag 2023 over de bereikte resultaten op het gebied van onderwijs, personeel, financiën, huisvesting en IT. Dit jaarverslag bevat het verslag van de Raad van Toezicht, het bestuursverslag, de verslagen van de beide GMR'en en de jaarverslagen van de scholen waarin zij verantwoording afleggen over de behaalde resultaten.

De onderwerpen van verantwoording zijn, waar nodig en wenselijk, geactualiseerd, bijvoorbeeld als het gaat om de accenten die dit jaar vanuit het ministerie zijn aangebracht rondom beleidsmatige zaken of actuele subsidieregelingen. De uitgebreide cijfermatige verantwoording is ondergebracht in de bijlagen. (Gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, leerlingen- en ouderraden wordt geadviseerd dit verslag te agenderen voor bespreking.

Terugblikkend was 2023 een jaar waarin niet alleen binnen onze stichting, maar in het hele onderwijsveld veel in beweging was. Wij mochten enkele nieuwe rectoren en directeuren verwelkomen, die een nieuwe dynamiek brengen in hun school en binnen Het Rijnlands als geheel. Dit is een verfrissende ervaring. Samen met de in de jaren daarvoor nieuw aangetreden rectoren, vormen zij een – in ervaring binnen Het Rijnlands – jong directieteam, waarmee we samen verder bouwen aan 'goed onderwijs, en meer...!'

2023 was ook het jaar waarin in de strijd tegen het lerarentekort veel aandacht uitging naar de vorming van de onderwijsregio's. Onze stichting neemt deel in twee onderwijsregio's die tot doel hebben om samen met de onderwijs- en opleidingspartners in de regio mensen te werven, op te leiden en te behouden voor het onderwijs.

Samen met onze leerlingen en ouders en door de grote inzet van docenten, ondersteunende medewerkers, management van onze scholen en met ondersteuning van het Bestuursbureau hebben we van 2023 als scholen en stichting een goed jaar kunnen maken. We wisten ons daarbij verzekerd van goede medezeggenschap en van het vertrouwen van onze Raad van Toezicht. Heel hartelijk dank voor ieders betrokkenheid en inzet!

Leidschendam-Voorburg, 18 juni 2024

**drs. Arjan Kastelein MBA**  
Voorzitter College van Bestuur





# RAAD VAN TOEZICHT



RAAD VAN TOEZICHT

BESTUUR

# Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Stichting Het Rijnlands Lyceum houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de uitvoering van de maatschappelijke opdracht van de stichting. Het Strategisch Koersplan “Samen voor goed onderwijs, en meer...!” vormt daarvoor een belangrijke leidraad. In het toezichtkader van de Raad van Toezicht is meer in detail vastgelegd waarop toezicht wordt gehouden en op welke wijze dat gebeurt. De Raad van Toezicht handelt in overeenstemming met de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019. In het verslagjaar is niet afgeweken van deze code.

## Samenstelling Raad van Toezicht

In 2023 is de samenstelling van de Raad van Toezicht gewijzigd. Aan de tweede benoemingstermijn van Piet van Slooten en Lex Stijl kwam op respectievelijk 24 maart en 20 juni een einde. Graag zeggen wij ook op deze plaats nogmaals dank aan de heren Van Slooten en Stijl voor hun jarenlange inzet voor en betrokkenheid bij de stichting. In de vacatures zijn per 1 mei René Flippe benoemd op bindende voordracht van de GMR VO en per 1 juni Kees Dubbelboer. Beiden zijn benoemd na een

openbare wervingsprocedure. Het overzicht van de leden van de Raad van Toezicht is opgenomen na het verslag van de Raad van Toezicht.

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening van de stichting.

## Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2023 vier keer regulier vergaderd en overleg gevoerd met de voorzitter College van Bestuur. Bij drie van de vier vergaderingen werd het overleg voorafgegaan door een bespreking met alleen de leden van de Raad van Toezicht, conform de werkafspraken. Het College van Bestuur voorziet de Raad van Toezicht van uitgebreide informatie en rapportages.

Belangrijk onderwerp op de agenda van de Raad van Toezicht was in 2023 het vierjaarlijkse bestuursgerichte onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. In het kader van het onderzoek heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een gesprek gevoerd met het onderzoeksteam van de Inspectie. De Raad heeft met belangstelling kennis genomen

van het oordeel van de Inspectie, waar op veel punten waardering uit spreekt, maar dat tevens een aansporing is om een aantal zaken door te ontwikkelen, zoals het stelsel van kwaliteitszorg en de verantwoording van beleid en resultaten. De herstelopdrachten die de Raad van Toezicht kreeg met betrekking tot de verantwoording van haar werkzaamheden in het jaarverslag, zijn in het jaarverslag over 2022 uitgevoerd en worden de komende jaren verder verfijnd.

In het verslagjaar is de keuze gemaakt voor een nieuwe accountant voor de stichting, nadat accountant Mazars de controleopdracht in de afgelopen zeven jaar had uitgevoerd. Na een openbare aanbestedingsprocedure heeft de Raad van Toezicht de opdracht gegund aan Flynth Audit B.V.. Flynth is zijn werkzaamheden eind 2023 gestart met de interim-controle 2023.

Tijdens de plenaire vergadering van de Raad van Toezicht in juni 2023 zijn in aanwezigheid van de uittredend accountant (Mazars) het accountantsverslag, het bestuursverslag en de jaarrekening 2022 besproken en goedgekeurd. Bij dit plenaire overleg is ook standaard een onderdeel voorzien waarbij alleen de RvT-leden aanwezig zijn en het overleg voeren met de accountant. Deze bespreking met de accountant leidde niet tot bijzonderheden.

In de paragraaf 'Besluiten, goedkeuring, informatie en advies' is een overzicht opgenomen van de besluiten die de Raad van Toezicht genomen heeft en de onderwerpen die besproken zijn c.q. waarover de Raad van Toezicht is geïnformeerd.

Naast reguliere vergaderingen is er ook regelmatig bilateraal contact tussen de voorzitter van het College van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Toezicht. Deze contacten dienen ter voorbereiding van agenda's, maar hebben vaak ook het karakter van sparring met en advies aan de voorzitter College van Bestuur. Afhankelijk van het thema wordt tussentijds afgestemd met andere

leden van de Raad van Toezicht. Over belangrijke actuele ontwikkelingen wordt de voltallige Raad van Toezicht geïnformeerd.

### Commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

- Onderwijs en Strategiecommissie
- Financiële Commissie
- Remuneratiecommissie

Deze commissies zijn niet besluitvormend van aard, maar zijn belangrijk voor het verdiepende gesprek met het College van Bestuur ter voorbereiding op de plenaire Raad van Toezichtvergaderingen. De commissies doen in de plenaire vergadering verslag van hun besprekingen. De Raad van Toezicht ontvangt alle stukken die in de commissies worden besproken.

### Onderwijs en Strategiecommissie

De Onderwijs- en Strategiecommissie, bestaande uit Ruby Fasten en Piet van Slooten (tot diens terugtreden) en René Flippo (na diens aantreden), heeft in 2023 twee keer vergaderd met de voorzitter College van Bestuur en de bestuurssecretaris.

Op onderwerp waren ook de Directeur Bedrijfsvoering (maart), de Programmamanager Onderwijskwaliteit (oktober) en de rector van The International School of The Hague Secondary (oktober) aanwezig.

In de commissie zijn onder meer besproken: de uitkomsten van het vierjaarlijkse bestuursgerichte onderzoek van de Onderwijsinspectie, het rapport van de Onderwijsinspectie van het onderzoek op de School voor Jong Talent, de onderwijsrapportages van alle scholen, de examenresultaten, de verdere ontwikkeling van het stelsel van kwaliteitszorg van de stichting en de scholen, de realisatie van de doelen zoals verwoord in het Koersplan 2025, de inhoud van de risico-inventarisatie van de stichting en de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Ook werd met leden van de commissie gesproken over (strategische) ontwikkelingen op het gebied van onderwijsaanbod.

De leden van de Onderwijs- en Strategiecommissie bevragen de voorzitter College van Bestuur op de resultaten, op de verantwoording in de onderwijs-rapportages, op verwachte ontwikkelingen, enzovoorts. Tevens voeren zij met hem het gesprek over de doorontwikkeling van de kwaliteitsinstrumenten en adviseren de bestuurder gevraagd en ongevraagd. Hierbij is, naast de formele kaders en leidraden van de Raad van Toezicht, vooral hun eigen deskundigheid en ervaring op het gebied van onderwijs van grote toegevoegde waarde.

### Financiële Commissie

De Financiële Commissie, bestaande uit Lex Stijl (tot diens terugtreden), Dorien Jongeneel en Kees Dubbelboer (na diens aantreden), heeft vier keer overleg gevoerd met de voorzitter College van Bestuur en de directeur Bedrijfsvoering.

Tijdens deze gesprekken wordt door de commissie getoetst hoe het bestuur omgaat met de sturing op en de beheersing van de financiële resultaten. Besproken werden de financiële kwartaal-rapportages 2023, de gehanteerde uitgangspunten



bij het opstellen van de begroting 2024 en het meerjarenperspectief 2025 -2028, de beleidsrijkheid van de begroting en de mate waarin beleidskeuzes in de begroting worden onderbouwd en gerelateerd zijn aan de koers van de organisatie. Ook werd gesproken over huisvestingsvraagstukken met een financiële impact, de besteding van de NPO-middelen, investeringsvoorstellen, de exploitatievraagstukken bij de Europese School en de opzet

en inhoud van de risico-inventarisatie van de stichting. Verder is gesproken over de ontwikkeling van de leerlingaantallen van de internationale scholen.

In aanwezigheid van de accountant (Mazars N.V.) zijn de managementletter 2022 en het accountants-verslag 2022 besproken.

De leden van de Financiële Commissie richten hun toezicht niet alleen op de deugdelijkheid van het financieel beheer en de rechtmatigheid van de besteding van de middelen. In hun beoordeling van de stukken en in de gesprekken met het College van Bestuur en de directeur Bedrijfsvoering besteden zij ook aandacht aan de doelmatige inzet van de middelen. Behalve bij de hierboven genoemde onderwerpen komt dit ook tot uiting bij bijvoorbeeld de bespreking van de Kaderbrief (waar ook wordt gekeken naar allocatie van middelen) en bij de beoordeling van investeringsvoorstellen.

In 2023 is een aanbestedingsprocedure gevolgd voor de keuze van een nieuwe accountant. Leden van de Financiële Commissie maakten deel uit van de beoordelingscommissie. De Raad van Toezicht nam het besluit over de gunning van de opdracht. Tot slot is in de Financiële Commissie gesproken over de controleopdracht aan de nieuwe accountant.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie heeft een belangrijke rol met betrekking tot de werkgeverstaak van de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter, heeft in november 2023 een periodiek gesprek gevoerd met de voorzitter College van Bestuur. Tijdens dit gesprek werd de doelrealisatie van het afgelopen jaar besproken, de doelen voor het komende jaar, de bestuurlijke werkdruk en de bezoldiging van de voorzitter College van Bestuur die past binnen de daarvoor geldende kaders van de Wet Normering Topinkomens.

### **Toezichtkader**

De Raad van Toezicht werkt binnen een toezichtkader. In oktober 2023 is het toezichtkader geactualiseerd en in december, in overleg met het College van Bestuur, definitief vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit kader bevat onder andere de toets op rechtmatige verwerving, en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen, op compliance met betrekking tot

wet- en regelgeving, op kwaliteit van onderwijs en op aandacht voor belanghebbenden in de samenleving bij het onderwijs dat de stichting biedt.

### **Bezoeken aan scholen**

Jaarlijks bezoekt de Raad van Toezicht een aantal scholen van de stichting. In 2023 zijn bezoeken gebracht aan het Rijnlands Lyceum Sassenheim, de Europese School Primary en Secondary, de School voor Jong Talent en het Bestuursbureau. De rectoren c.q. directeuren gaven een presentatie over de ontwikkelingen in de school, de Raad van Toezicht sprak met een aantal docenten, leerlingen en/of leden van de schoolleiding en werd rondgeleid op de scholen. Deze schoolbezoeken zijn voor de Raad van Toezicht zeer interessant en betekenisvol. Dat gold ook voor het bezoek aan het Bestuursbureau. De Raad van Toezicht heeft zich daar laten informeren over de ontwikkelingen die het Bestuursbureau in zijn algemeenheid doormaakt en meer in het bijzonder over de ontwikkelingen op het gebied van HR en ICT.

De bezoeken en gesprekken leveren, naast de informatie die vanuit het bestuur en vanuit allerlei documentatie tot de Raad van Toezicht komt, een andere en rechtstreekse informatiestroom op die bijdraagt aan de onafhankelijke beeld- en oordeelsvorming door de Raad van Toezicht. Voor komend jaar staan onder andere bezoeken aan het Rijnlands Lyceum Wassenaar, de ENMS en de International School of The Hague Primary op de agenda.

### Overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden

Conform de Wet medezeggenschap op scholen spreekt de Raad van Toezicht twee keer per jaar met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden. Met beide Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden is afgesproken om, naast een jaarlijks bezoek van een delegatie van de Raad van Toezicht aan elke GMR, één keer per jaar een gezamenlijke themabijeenkomst te houden waar een onderwerp met meer verdieping kan worden besproken. In december heeft de bijeenkomst plaatsgevonden van delegaties van de Raad van Toezicht, GMR PO en GMR VO en de voorzitter College van Bestuur.



Onderwerp van de bijeenkomst was kwaliteitszorg. Gesproken werd over de uitkomsten van het onderzoek van de Onderwijsinspectie en het belang van de doorontwikkeling van cyclische kwaliteitszorg, zowel op de scholen als op stichtingsniveau.

### Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht heeft in oktober zijn jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij is ook teruggeblikt op de uitkomsten van het vierjaarlijkse onderzoek

van de Onderwijsinspectie en is besproken wat uit deze feedback kan worden meegenomen voor het toezicht. Afgesproken is om in 2024, conform de governance code, een externe zelfevaluatie te houden.

De leden van de Raad van Toezicht informeren zich over de ontwikkelingen op het gebied van toezicht onder meer via de VTOI-NVTK. In 2023 is deelgenomen aan het congres van VTOI-NVTK.

## Besluiten, goedkeuring, informatie en advies

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

- Benoeming van Kees Dubbelboer tot lid van de Raad van Toezicht
- Benoeming van René Flippo tot lid van de Raad van Toezicht
- Begroting 2024 en meerjarenperspectief 2025 – 2028
- Bestuursverslag en jaarrekening 2022
- Controleopdracht 2023 aan accountant
- Gunning opdracht aan accountant Flynth Audit B.V.
- Rooster van aftreden van de Raad van Toezicht
- Toezichtkader Raad van Toezicht Stichting Het Rijnlands Lyceum
- Verslag van de Raad van Toezicht 2022

De Raad van Toezicht is in het verslagjaar geïnformeerd over, heeft het College van Bestuur bevestigd op c.q. heeft geadviseerd over onder meer de volgende zaken:

- Benoeming Principal International School The Hague Primary
- Benoeming Directeur Europese School Den Haag
- Diverse huisvestingszaken
- Diverse schoolzaken
- Heraccreditatie Europese School Den Haag, Diploma Programme Wassenaar International School en voorbereidingen voor heraccreditatie audits op International School The Hague (IPC, CIS, IB MYP)
- Internationaal onderwijs in de regio Leiden, Den Haag en Delft
- IT-ontwikkelingen
- Juridische kwesties

- Nieuwe CAO PO en CAO VO
- Onderwijsresultaten 2022 - 2023
- Ontwikkelingen bij samenwerkingsverbanden
- Risico-inventarisatie van de stichting
- Thematiek van tekortschietende exploitatie van de Europese School Primary
- Voortgang doorontwikkeling stelsel van kwaliteitszorg en herstelopdrachten Onderwijsinspectie
- Voortgang uitvoering Strategisch Koersplan
- Vorming van Onderwijsregio's en het lerarentekort
- Ziekteverzuim ontwikkelingen

## Tot slot

Als resultaat van zijn toezicht in 2023 heeft de Raad vastgesteld dat de Stichting Het Rijnlands Lyceum in 2023 zowel kwalitatief als met betrekking tot de bedrijfsvoering goede resultaten heeft geboekt.

De kwaliteit van het onderwijs is in zijn algemeenheid op orde en daar waar aandachtspunten liggen, wordt hier goed op gestuurd door het College van Bestuur. De financiële kengetallen blijven binnen de door het Inspectie van het Onderwijs geformuleerde signaleringswaarden. Ook heeft de Raad van Toezicht vastgesteld er dat bij de uitvoering van de activiteiten steeds meer expliciete aandacht is voor het aspect doelmatigheid. Dit laat onverlet dat op het gebied van doelgerichtheid op een aantal punten in de organisatie verbeterstappen moeten worden gezet.

Onze dank en waardering gaat uit naar alle medewerkers, het bestuur van de stichting en de medezeggenschapsorganen voor hun inspanningen en betrokkenheid in het afgelopen jaar.

Leidschendam-Voorburg, 18 juni 2024

**drs. J.L.C. van der Werff**

Voorzitter Raad van Toezicht



drs. J.L.C. van der Werff  
Voorzitter Raad van Toezicht

# Samenstelling Raad van Toezicht

Per 31 december 2023

## **drs. J.L.C. van der Werff, voorzitter**

Benoemd per 1 september 2018 en herbenoemd per 1 september 2022  
Hoofd-/nevenfunctie: geen

## **mw. drs. D. A. Jongeneel, vicevoorzitter**

Benoemd per 1 september 2022, benoemd tot vicevoorzitter per 10 oktober 2023  
Hoofdfunctie: Ministerie IenW /Directeur unit Instandhouding (bezoldigd)  
Nevenfuncties: SURF/Lid Raad van Commissarissen (bezoldigd), Dajima Holding BV/DGA (bezoldigd)

## **drs. C.H. Dubbelboer**

Benoemd per 1 mei 2023  
Nevenfuncties: Rijnstate/Vicevoorzitter Raad van Toezicht en Voorzitter Auditcommissie (bezoldigd), CITO/Lid Raad van Toezicht en Voorzitter Auditcommissie (bezoldigd), Hogeschool Leiden/Lid Raad van Toezicht en Voorzitter Auditcommissie 1-1-2023 / 1-7-2023 (bezoldigd), MBD Advice BV/ Partner tot 14-11-2023

## **mw. mr. R. Fasten**

Benoemd per 1 september 2021  
Hoofdfunctie: Faculteit Management & Bedrijf Hogeschool Leiden/Directeur (bezoldigd)  
Nevenfunctie: Sectoraal Adviescollege van het Hoger Economisch Onderwijs/Voorzitter (onbezoldigd)

## **mr. R.K. Flippo**

Benoemd per 1 mei 2023  
Hoofdfunctie: Samenwerkingsverband PO Zuidoost Utrecht/Directeur (tot 1-8-2023, bezoldigd), rF advies in onderwijs (m.i.v. 1-8-2023, bezoldigd)

## **Teruggetreden in 2023**

### **drs. P. van Slooten**

Benoemd per 24 maart 2015 en herbenoemd per 26 maart 2019  
Teruggetreden per 26 maart 2023

### **drs. D.A. Stijl RA, vicevoorzitter**

Benoemd per 24 maart 2015 en herbenoemd per 26 maart 2019  
Teruggetreden per 20 juni 2023



# BESTUUR



# Algemeen

## Samenstelling stichting

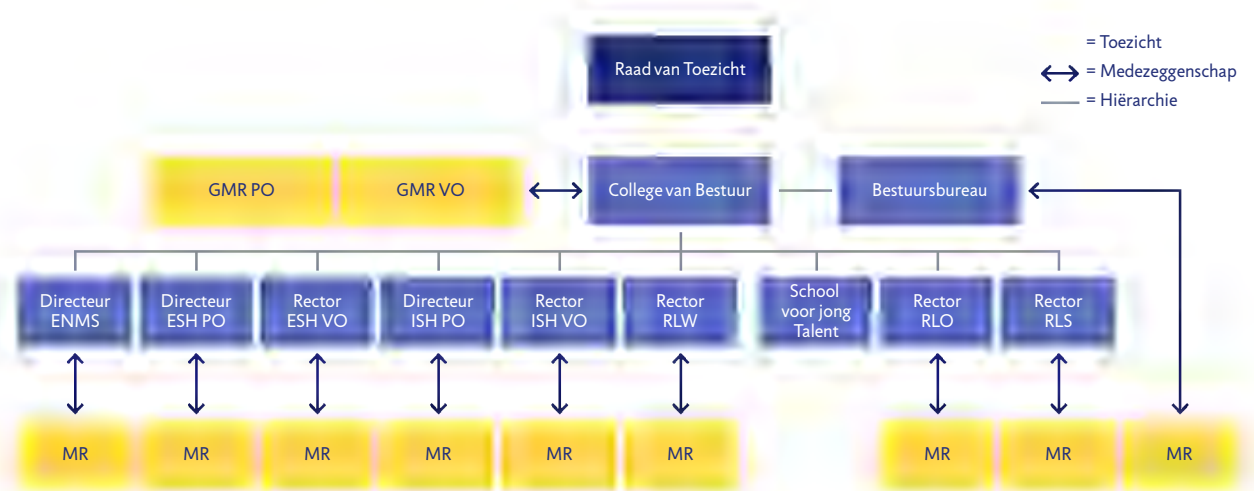
De Stichting Het Rijnlands Lyceum werd op 4 mei 1936 opgericht en is statutair gevestigd in Wassenaar. De stichting verenigt een aantal scholen, zowel basis- als voortgezet onderwijs, op algemeen bijzondere grondslag en biedt Nederlands, tweetalig, internationaal en Europees onderwijs aan.

## Onze scholen

De volgende scholen maken onderdeel uit van de stichting:

- Rijnlands Lyceum Wassenaar/International School Wassenaar
- Rijnlands Lyceum Oegstgeest/International School Rijnlands Lyceum Oegstgeest
- Rijnlands Lyceum Sassenheim
- International School of The Hague Primary
- International School of The Hague Secondary
- Europese School Den Haag Rijnlands Lyceum Primary
- Europese School Den Haag Rijnlands Lyceum Secondary
- Eerste Nederlandse Montessori School (ENMS) in Den Haag

## Organisatiestructuur



De stichting heeft een eenhoofdig College van Bestuur. Raad van Toezicht en College van Bestuur zijn organiek gescheiden.

Het Rijnlands Lyceum Sassenheim (RLS) is een Nederlandse school voor voortgezet onderwijs. Het Rijnlands Lyceum Wassenaar (RLW) en het Rijnlands Lyceum Oegstgeest (RLO) bieden zowel Nederlands voortgezet onderwijs als internationaal voortgezet onderwijs.

De twee scholen (PO en VO) binnen de International School of The Hague (ISH) en binnen de Europese School Den Haag (ESH) bieden een doorlopend internationaal curriculum voor leerlingen van 4 tot 18 jaar. De ISH Secondary en de ESH Secondary zijn in juridische zin nevenvestigingen van het RLW. ISH Primary en de ESH Primary zijn op vergelijkbare wijze gekoppeld aan de ENMS. Intern werken de scholen als zelfstandige entiteiten met een eigenstandige bekostiging.

De School voor Jong Talent is onderdeel van een bestuurlijke samenwerking tussen de Hogeschool der Kunsten Den Haag, Stichting Het Rijnlands Lyceum en de Stichting HSV. 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.

### Onderwijsaanbod

Hieronder volgt een overzicht van het onderwijsaanbod van de verschillende scholen in 2023:

- Het Rijnlands Lyceum Wassenaar: havo, vwo (atheneum en gymnasium) en vwo met tweetalig onderwijs (tto). De school heeft ook een internationale afdeling waarin het IB Middle Years Programme en IB Diploma Programme worden verzorgd.

- Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest: havo, vwo (atheneum en gymnasium) en vwo met tweetalig onderwijs (tto). De school heeft een internationale afdeling waarin het IB Middle Years Programme en het IB Diploma Programme (IB DP) worden verzorgd.
- Het Rijnlands Lyceum Sassenheim: mavo (vmbo-tl), havo, vwo en tweetalig havo- en vwo (tto).
- The International School of The Hague: het International Primary Curriculum (IPC), het IB Middle Years Programme (IB MYP), het IB Diploma Programme (IB DP) en het IB Career-related Programme (IB CP).
- De Europese School Den Haag: basisonderwijs op basis van het curriculum van de Europese Scholen en voortgezet onderwijs op basis van het European Baccalaureate programme (EB);
- Eerste Nederlandse Montessori School: basisonderwijs gebaseerd op de pedagogische uitgangspunten van het montessorionderwijs.

## Leerlingaantal en formatie

De Stichting Het Rijnlands Lyceum telde op teldatum 1 oktober 2023 (VO) 5.689 VO-leerlingen (exclusief School voor Jong Talent en inclusief VAVO-leerlingen) en op teldatum 1 februari 2024 (PO) 1.812 PO leerlingen, totaal **7.501** leerlingen. De stichting telde op teldatum 1 oktober 2022 respectievelijk 1 februari 2023 in totaal 7.488 leerlingen.

De formatie van de stichting telde op 31 december 2023 936,9 fte (2022: 924,8 fte). Op die datum waren in totaal 1.177 (2022: 1.155) medewerkers werkzaam binnen de organisatie.

## Code Goed Bestuur

De stichting past de Code Goed Onderwijsbestuur 2019 van de VO-raad toe. Er zijn geen afwijkingen van de code.

## Contactgegevens

Stichting Het Rijnlands Lyceum  
Bestuursnummer: 46879  
KvK-nummer: 41150857  
Adres: Charlotte van Pallandtlaan 14,  
2272 TR, Leidschendam – Voorburg  
Telefoonnummer: 071-5730910  
E-mail: [bestuur@rijnlandslyceum-csb.nl](mailto:bestuur@rijnlandslyceum-csb.nl)  
Website: <http://www.rijnlandslyceum.nl>

# College van Bestuur en management scholen

Per 31 december 2023

## Voorzitter College van Bestuur:

drs. A. Kastelein MBA

## Rijnlands Lyceum Wassenaar/ International School Wassenaar

**Rector:** mw. drs. W. Groen

**Conrector:** mw. drs. J.M.E. Potter van Loon - Kraaij

**Conrector:** dhr. S. van Vliet

### Conrector internationale afdeling:

dhr. drs. R.J. Verloop

## Rijnlands Lyceum Oegstgeest/International School Rijnlands Lyceum Oegstgeest

**Rector:** mw. drs. G.W.M. van Langen

**Conrector:** dhr. M.C.C. Blijleven

**Conrector:** mw. drs. C.J.M. Hergelink -  
van den Akker

### Conrector internationale afdeling:

dhr. drs. M.H. Hekkelman

## Rijnlands Lyceum Sassenheim

**Rector:** mw. S.T.A. Bijvank MA

**Conrector:** mw. drs. I. Raadgeep

## The International School of The Hague – Primary School

**Principal:** dhr. A. Lorenzini (tot 01-08-2023)

**Principal:** mw R. Borges MSc, BEd

(vanaf 01-08-2023)

**Vice Principal:** mw. M. Lawrence

**Director of Operations:** dhr. E. Mossel MBA

## The International School of The Hague – Secondary School

**Principal:** dhr. R.A. Matthews BSc MEd

**Vice Principal:** mw. T. Dawber

**Director of Operations:** dhr. E. Mossel MBA

## Europese School Den Haag Rijnlands Lyceum – Primary School

**Directeur:** dhr. F.R.G.C. van de Kerkhof MPA,  
MES (tot 08-09-2023)

**Directeur:** dhr. W. Abrahamse PhD  
(vanaf 08-09-2023)

**Head of School:** dhr. E.P.M. Voorneman MA

**Head of School ad interim:** dhr. G. Rombouts

## Europese School Den Haag

### Rijnlands Lyceum – Secondary School

**Directeur:** dhr. F.R.G.C. van de Kerkhof MPA,  
MES (tot 08-09-2023)

**Directeur:** dhr. W. Abrahamse PhD,  
(vanaf 08-09-2023)

**Head of School ad interim:** mw. A. Sloan  
(tot 01-03-2023)

**Head of School ad interim:** dhr. B. Leurink  
(01-03-2023 - 01-08-2023)

**Head of School:** mw. J. Palmer (vanaf 01-08-2023)

## Eerste Nederlandse Montessori School (ENMS)

**Duo-directeur:** mw. N.W. van Ginkel

**Duo-directeur:** mw. Y.C. Schüller

## Management Bestuursbureau

**Directeur Bedrijfsvoering:** drs. H.A.P. de Brouwer

**Hoofd HR:** mw. C. Gijzen



RAAD VAN TOEZICHT

BESTUUR

# Missie, visie, kernwaarden

In 2020 is het Koersplan 2025 opgesteld: Samen voor goed onderwijs, en meer...! Bij de ontwikkeling van dit plan zijn we terugggegaan naar de essentie waarom we als scholen samen een stichting zijn, en hebben dat kernachtig samengevat in een nieuwe **missie**:

**Wij leiden leerlingen op tot zelfstandig denkende en handelende personen.**

**Onze scholen zijn bijzonder neutraal qua signatuur en omarmen daarom de verschillen tussen mensen.**

**Wij stimuleren leerlingen bij te dragen aan een betere en duurzame wereld.**

Uit deze missie spreekt ook de identiteit van de stichting: wie we zijn en wat ons onderscheidt. Die identiteit gaat om onze overtuigingen en waarden waarmee we in de wereld staan en die we onze leerlingen willen meegeven. Het bindt ons als scholen en medewerkers binnen de stichting,

het zijn kernwaarden. Wij dragen deze **kernwaarden** naar elkaar en naar onze leerlingen uit en vertalen ze in gedrag en rituelen, binnen de school en in de klas:

- We gaan uit van **vertrouwen** in ieder mens, diens vermogen om richting te geven aan zijn leven en daar verantwoordelijkheid in te nemen;
- We gaan uit van de **wil** van ieder mens om te leren en te ontwikkelen, van hun nieuwsgierigheid en creativiteit;
- We gaan uit van de eigen **identiteit** van ieder, en koesteren diversiteit en bewaken onderling respect.

We zetten in op een aantal **beloften** naar leerlingen en ouders:

- **Goed onderwijs en meer**: we zijn ambitieus in onze onderwijskwaliteit, alsmede in de intensieve aandacht aan burgerschap, filosofie, cultuur;
- Wij verzorgen **internationaal georiënteerd onderwijs**, waarin je leert hoe diversiteit kan bijdragen aan de kwaliteit van samen leven en leren;

- We bereiden leerlingen erop voor om met hun talenten voor ieder **een duurzaam bestaan en welzijn** te bevorderen;
  - We zetten ons in voor een **moderne, uitdagende leeromgeving** waar leerlingen worden geprikkeld in hun nieuwsgierigheid en ondernemendheid en zo hun potentieel en ambities optimaal kunnen ontwikkelen;
  - We spannen ons in voor **een professionele cultuur**, waarin het voor collega's aantrekkelijk is om te werken en zich te ontwikkelen;
  - We zorgen voor **een veilige en respectvolle omgeving** waar ieder kind en iedere medewerker zich gekend weet in zijn eigen identiteit;
  - **Elke school geeft op een eigen manier**, passend bij de doelgroep, de eigen onderwijskundige visie en de leer- en werkgemeenschap die zij wil zijn, invulling aan onze missie en visie.
- Elke school en elke afdeling werkt aan deze beloften, en laat dat ook zien.

# Dialogoog en verantwoording

## Medezeggenschap

De stichting voert de (horizontale) dialoog met veel betrokkenen in haar omgeving. De medezeggenschapsorganen zijn een belangrijke gesprekspartner. Op stichtingsniveau gaat dat om de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden (GMR) voor PO en VO. Alle scholen en het Bestuursbureau hebben een medezeggenschapsraad.

Het College van Bestuur is de overlegpartner van beide GMR'en; de rectoren en directeuren zijn dit van de school-MR. De GMR'en wordt steeds vaker gevraagd om in een vroegtijdig stadium mee te denken bij de totstandkoming van beleid. Vaak gebeurt dat met een afvaardiging van de beide GMR'en gezamenlijk. Deze betrokkenheid wordt van beide kanten gewaardeerd en komt de kwaliteit van beleid ten goede.

De directeur Bedrijfsvoering heeft een apart financieel overleg met een delegatie van de GMR VO, waarbij kwartaalrapportages, begroting en jaarrekening worden besproken ter voorbereiding

op de reguliere overlegvergadering. De ervaring leert dat dit de kwaliteit van het overleg ten goede komt.

De Raad van Toezicht spreekt tweemaal per jaar met beide GMR'en. In juni 2023 kwam een delegatie van de Raad van Toezicht op bezoek bij de beide GMR'en en in december vond een gezamenlijke thematische bijeenkomst plaats met delegaties van de Raad van Toezicht en de beide GMR'en. Deze keer stond het thema kwaliteitszorg centraal.

Jaarlijks wordt door het Bestuursbureau een training georganiseerd voor nieuwe GMR-leden. Tenslotte stellen de beide GMR'en een jaarverslag op dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag van de stichting.

## Verbonden partijen

Vanuit de stichting en de scholen zijn er veel formele, minder formele en informele verbintenissen met organisaties in de omgeving. We noemen hier de belangrijkste verbonden partijen op bestuursniveau:

## Samenwerkingsverbanden

De stichting en de scholen zijn betrokken bij vier samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

Dit zijn:

- Samenwerkingsverband V(S)O Duin en Bollen (Rijnlands Lyceum Sassenheim)
- Samenwerkingsverband VO Leiden (Rijnlands Lyceum Oegstgeest en Rijnlands Lyceum Wassenaar)
- SWV Zuid Holland West (ISH Secondary, ESH Secondary)
- SPPOH (ENMS, ISH Primary, ESH Primary)

De rectoren en directeuren maken deel uit van het directeurenoverleg van de respectievelijke samenwerkingsverbanden. Namens het College van Bestuur is de rector van het Rijnlands Lyceum Sassenheim lid van de Raad van Toezicht van het eerstgenoemde samenwerkingsverband. De voorzitter College van Bestuur is bestuurlijk betrokken bij de andere drie genoemde samenwerkingsverbanden. Bij VO Leiden is hij lid van de Raad van Toezicht. In Den Haag was hij in 2023 lid van het Algemeen Bestuur (PO), respectievelijk Dagelijks

Bestuur (VO), tot het moment dat in het jaar bij deze samenwerkingsverbanden het bestuursmodel wijzigde naar een directeur-bestuurder. Sindsdien maakt de CvB-voorzitter deel uit van de nieuw gevormde raden van aangesloten besturen.

### Besturenoverleg

De voorzitter College van Bestuur is actief in het Besturenoverleg Leiden & Duin en Bollen, het VO Platform Den Haag en in het PO Platform Den Haag. In het laatste vertegenwoordigt hij, naast de vier grotere PO-besturen, een twintigtal kleinere schoolbesturen in het PO. Ook in het bestuurlijk onderwijsoverleg met de gemeente Den Haag vertegenwoordigt hij deze groep. In deze overleggen worden thema's besproken als het lerarentekort, overgang PO-VO, samenwerking met jeugdzorg, schoolveiligheid, gemeentelijke subsidieregelingen enz.

### Onderwijsregio's

De totstandkoming van de onderwijsregio's vroeg in 2023 veel bestuurlijke aandacht. Onze stichting is betrokken bij de Onderwijsregio's Haaglanden



(Voorloperregio) en de Onderwijsregio Leiden, Duin- en Bollenstreek (Onderwijsregio in oprichting), ieder met een eigen organisatievorm en governancestructuur. Hoofddoel van de onderwijsregio's is het verminderen van het lerarentekort. Deze vorm van regionale samenwerking, die verder gaat dan de bestaande samenwerkingsvormen, zijn door de overheid geïnitieerd en vanaf 2025 zal

de overheid financiële middelen voor HR-beleid van de schoolbesturen verleggen naar de onderwijsregio's. We vinden regionale samenwerking een goede zaak, zeker waar dat de opleiding van nieuwe leraren – zowel kwantitatief als kwalitatief – ten goede komt. Wel moet naar onze mening worden gewaakt voor nieuwe bestuurlijke en administratieve regeldrukke.

## Dutch International Schools

Onze stichting maakt deel uit van Dutch International Schools (DIS), bestaande uit DIPS (primary schools) en DISS (secondary schools). DIS verenigt alle deels door het ministerie van OCW bekostigde internationale scholen in Nederland. DIPS en DISS scholen ondersteunen de Nederlandse overheid in het zorgen voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven en organisaties die expats in dienst hebben. Eind 2023 kwam onverwacht de voorgenomen versoering van de 30%-regeling prominent op de agenda van DIS (zie ook hoofdstuk Beleidsdoelstellingen en resultaten). De voorzitter College van Bestuur is lid van de Board van het overkoepelende Executive Directors Platform, de head of school van de International School Rijnlands Lyceum Oegstgeest is momenteel voorzitter van DISS.

## Advisory Board Europese School

Met betrekking tot de doelgroep van de Europese School Den Haag vond in 2023 overleg plaats met de Advisory Board, het adviesorgaan van de belangrijkste stakeholders van de school, te weten:

Europol, Eurojust, Europees Octrooibureau, EMA en ESA/ESTEC. Op de agenda stonden onder meer de uitdagingen op het gebied van huisvesting in relatie tot de groei van het aantal leerlingen op ESH Secondary en de gevolgen van de structureel achterblijvende bekostiging voor ESH Primary.

## Horizontale dialoog

### Leerlingen en ouders

Naast de dagelijkse contacten, nieuwsbrieven, bijeenkomsten en ouderavonden, zijn op al onze scholen leerlingen- en oudercommissies actief, waar het schoolmanagement regelmatig mee overlegt. Op de internationale scholen zijn actieve *student councils* en *parent councils* of *parent associations*. Vanwege de internationale omgeving zijn de ouderbetrokkenheid en het community karakter van de scholen vaak nog sterker dan op Nederlandse scholen. De raden praten actief mee over de gang van zaken en activiteiten op school. In 2023 was bijvoorbeeld het smartphonebeleid een actueel onderwerp. In de medezeggenschapsraden praten leerlingen (in het VO) en ouders mee

over beleidsmatige zaken die betrekking hebben op de school. In de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden zijn zij betrokken bij schooloverstijgende en stichtingsbrede aangelegenheden. Wij zijn blij dat in de GMR VO weer leerlingen aansluiten!

## Gemeenten

Onze scholen zijn gevestigd in de gemeenten Den Haag, Wassenaar, Oegstgeest en Teylingen. Gesprekthema's met ieder van deze gemeenten zijn onder meer onderwijshuisvesting, internationaliseringsvraagstukken, de Lokale Educatieve Agenda, lerarentekorten, de opvang van nieuwkomers in Nederland, veiligheidsvraagstukken, passend onderwijs en jeugdzorg.

## Informatievoorziening aan stakeholders

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, maar zonder de jaarverslagen van de afzonderlijke scholen op de website van de stichting gepubliceerd. De verschillende overleggrems (MR-en en ouderraden) worden expliciet uitgenodigd om over het jaarverslag de dialoog te voeren.

Veel actuele informatie over de scholen van onze stichting, waaronder onderwijskundige resultaten, is te vinden op de website [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl). Daarnaast verzorgen de scholen periodieke (digitale) nieuwsbrieven waarin zij informatie verstrekken over belangrijke ontwikkelingen en de dagelijkse gang van zaken op de school. Ook stelt iedere school een jaarverslag op. Tevens is veel informatie te vinden op de websites van de scholen en op social media.

## Behandeling van klachten

Het Rijnlands beoogt een zorgvuldige behandeling van klachten waarmee het belang van betrokkenen wordt gediend en ook het belang van de school. Ook bezwaren tegen een besluit worden behandeld. In 2023 is een externe evaluatie van de klachtenregeling en de rol van de interne vertrouwenspersonen in de scholen afgerond. Uit de evaluatie bleek onder meer dat de regelingen niet altijd bekend zijn bij betrokkenen, omdat ze niet voor iedereen makkelijk vindbaar zijn. Inmiddels is de klachtenregeling vernieuwd en met instemming van de beide GMR'en vastgesteld. In de nieuwe regeling zijn de stappen in het proces duidelijker en gedetailleerder beschreven. De klachtenregeling is op de website van de stichting gepubliceerd met een uitgebreide toelichting en een stroomschema. De klachtenregeling is ook te vinden via de websites van de scholen, die linken naar de stichtingswebsite.

We vermelden een klacht in het jaarverslag in het jaar dat de klacht is afgewikkeld. Het gaat om klachten die zijn ingediend bij het College van Bestuur of de Landelijke Klachtencommissie (LKC)

van de Stichting Onderwijsgeschillen. In 2023 zijn zeven klachten (2022: zes) afgewikkeld en heeft klachtbehandeling tot de volgende uitspraken geleid:

- Eén klacht is ongegrond verklaard door de LKC.
- Twee klachten zijn niet-ontvankelijk verklaard door de LKC.
- Eén klacht is door de indiener ingetrokken bij de LKC, omdat deze alsnog op schoolniveau is afgehandeld.
- De ongegrond verklaarde klacht was ingediend bij het College van Bestuur en is door het College van Bestuur voor onderzoek en advies voorgelegd aan de LKC. Een klacht wordt niet-ontvankelijk verklaard als niet aan regels van de klachtbehandeling van de LKC is voldaan, bijvoorbeeld omdat de indieningstermijn is overschreden of omdat de aanvrager niet voldoet aan het verzoek om nadere informatie.
- Twee klachten die waren ingediend bij het College van Bestuur zijn op schoolniveau afgehandeld.
- Eén klacht die was ingediend bij het College van Bestuur is door het College van Bestuur afgehandeld.

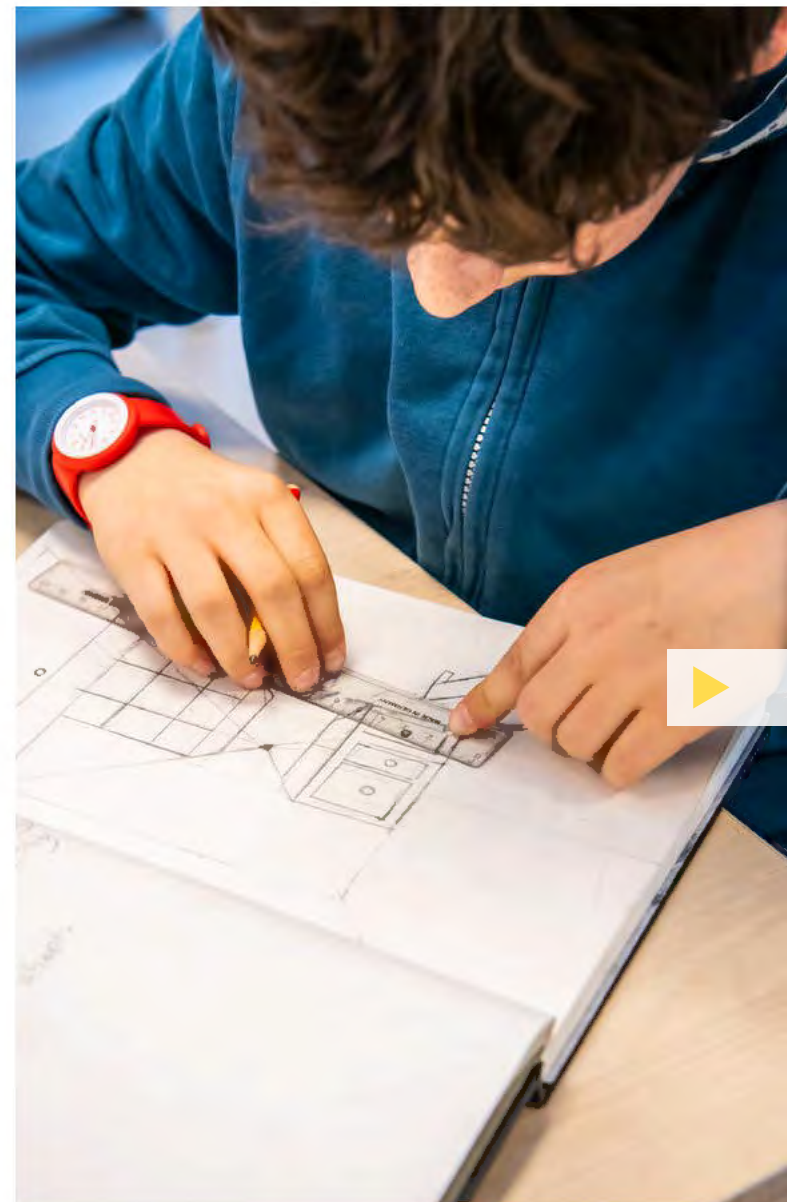
## Sociale veiligheid

Alle scholen nemen de jaarlijkse veiligheidsmonitor af. In een rapportage aan het College van Bestuur komt dit aan de orde als onderwerp van verantwoording en in het schooljaarverslag doen de scholen verslag van het schoolklimaat en de tevredenheidspeilingen en welke verbeteracties zij, indien nodig, ondernemen op het gebied van bijvoorbeeld welbevinden en gedrag van leerlingen.

◀ Zoals in de vorige paragraaf beschreven is in 2023 niet alleen de klachtenregeling van de stichting vernieuwd, maar is ook de rol van de vertrouwenspersonen, inclusief scholing, rapportages en benoemingsprocedure en -termijnen, opnieuw beschreven. Al onze scholen (met uitzondering van de ENMS en het Bestuursbureau vanwege te kleine omvang) hebben minimaal één, en vaak meer, interne vertrouwensperso(n)en. Daarnaast zijn er twee externe vertrouwenspersonen waar leerlingen, ouders en medewerkers terecht kunnen – deze treden ook op voor de ENMS en het Bestuursbureau.

Eind 2022 en eind 2023 is in het Directiebestuur, het periodieke overleg van alle rectoren en directeuren met het College van Bestuur, tweemaal uitgebreid aandacht besteed aan het thema sociale veiligheid. In 2022 was het beleid van de stichting het onderwerp van gesprek, in 2023 was een concrete casus op het gebied van grensoverschrijdend gedrag op een school de aanleiding. In het Directiebestuur werd de aanleiding en de aanpak van deze casus, waarin social media een belangrijke rol speelde, besproken. Doel ervan was om bewustwording te bevorderen en kennis te delen.

Signalen rondom sociale onveiligheid worden besproken tussen de rector/directeur en het College van Bestuur. In 2023 is in enkele gevallen contact gezocht met de vertrouwensinspectie, voor registratie en voor professioneel advies.



# Beleidsdoelstellingen en resultaten 2023

Onze beleidsdoelstellingen zijn vooral ontleend aan het Strategisch Koersplan 2020 – 2025 van de stichting: *Samen voor goed onderwijs, en meer...!* Elke school heeft de eigen meerjarendoelen geformuleerd in het schoolplan, waarin het koersplan wordt vertaald naar de eigen context van de school.

Het koersplan heeft een looptijd van vijf jaar en is daarom in de winter van 2022-2023 onderworpen aan een review. Deze heeft geleid tot bijstelling en concretisering van doelen en afspraken voor de resterende looptijd van 2023 tot 2025. Voor de belangrijkste afspraken kunnen we aan het eind van 2023 de balans als volgt opmaken:

1. Alle scholen evalueren voor de zomer van 2023 de stand van zaken van de zeven beloften.  
*Status eind 2023: gerealiseerd*
2. De belofte duurzaamheid krijgt in de resterende periode extra aandacht.  
*Status eind 2023: uit de zelfevaluatie van zomer*

*2023 blijkt dat er op alle scholen de nodige aandacht voor is, zowel in het curriculum als in de organisatie, maar het kan nog meer en er is nog weinig samenhang in. Aandacht van leerlingen voor het thema neemt toe. Gebouwtechnisch is, binnen de mogelijkheden, vrij veel gerealiseerd.*

3. We onderzoeken in 2023 voor het Nederlandse onderwijs opties voor meer internationaal aanbod.  
*Status eind 2023: we hebben de (voorlopige) conclusie getrokken dat we ons onderwijsaanbod nu niet verder aanpassen met curricula die van buiten het Nederlandse bereik komen.*
4. Samen met andere besturen trekken we in 2023 conclusies met betrekking tot de haalbaarheid van een 'special needs' voorziening voor internationaal PO.  
*Status eind 2023: gerealiseerd. Samen met andere besturen is een opzet uitgewerkt die past bij ons inclusieve onderwijs. In 2024 in fase van onderzoek bekostiging.*

5. We bezien waar meer samenwerking met kinderopvang meerwaarde heeft.  
*Status eind 2023: voor ENMS loopt dit, voor ISH en ESH (nog) niet.*
6. In 2023 stellen we een notitie strategisch personeelsbeleid op.  
*Status eind 2023: voorbereidingen zijn gestart, het beleidsplan wordt medio 2024 definitief opgeleverd.*
7. In 2023 werken we actief mee aan (de totstandkoming van) onderwijsregio's.  
*Status eind 2023: gerealiseerd.*
  - Voor de regio Haaglanden is een zgn. voorloperstatus voor de onderwijsregio bereikt, in Leiden – Duin- en Bollenstreek vindt nu de oprichting plaats.
  - In Haaglanden is onze projectaanvraag rondom werving en scholing internationale staff goedgekeurd.
8. In 2023 besluiten we tot nieuwe (tweede) Rijnlandse studiedag, gaan we door met leren en intervisienetwerken, starten we het eerste

eigen MD-programma en breiden we het stichtingsscholingsprogramma uit.

*Status eind 2023: gerealiseerd. Studiedag vindt plaats begin 2025, netwerken lopen en de eerste eigen management development training is gestart.*

9. We verbeteren onze profilering als werkgever (social media, doelgroep richten).  
*Status eind 2023: Dit heeft voorsnog een lagere prioriteit gekregen, en komt in 2024 terug (zie hoofdstuk HR).*
10. We bevorderen in 2023 onze interne samenwerking met vernieuwde SLA's, doelmatiger administratieve processen en betere beleidsafstemming tussen staf en scholen.  
*Status eind 2023: SLA's voor HR afgerond, voor Bedrijfsvoering gestart. Diverse administratieve processen zijn verder gestandaardiseerd. De schooldirecties en staf hebben beleidsgroepen gevormd zodat beleidsontwikkeling beter, sneller en met meer draagvlak verloopt.*
11. We verfijnen de monitoring van kwaliteit.  
*Status eind 2023: Programma Kwaliteitszorg in uitvoering. Dit zal in 2024 leiden tot meer concrete doelen en betere verantwoording en*

*duiding van resultaten, alsmede een beter ingeregeld stelsel van kwaliteitszorg.*

12. Voor eind 2023 richten we op stichtingsniveau capaciteit in voor 'onderwijs en kwaliteit' en vervolgens brengen we meer lijn in kwaliteitsrollen en -taken per school.  
*Status eind 2023: in zomer en najaar op tijdelijke basis centrale capaciteit ingericht – werkt als kwartiermaker voor nieuwe medewerkers die eerste helft 2024 in dienst treden. Inzake kwaliteitsrollen en -taken per school: concrete stappen tweede helft 2024.*
13. We verhogen de inzet voor checks en balances rondom wet- en regelgeving.  
*Status eind 2023: in 2023 is controle op vooral wet- en regelgeving rondom kwaliteitszaken geïntensiveerd. In 2024 wordt dat geborgd binnen de kwaliteitskalender.*
14. We leggen in 2023 de samenwerking vast in een geactualiseerd managementstatuut  
*Status eind 2023: gerealiseerd.*

In de loop van het jaar ontwikkelde de actualiteit zich richting enkele aanvullende prioriteiten en doelen. Allereerst ontvingen we in het voorjaar

voor het eerst de Onderwijsinspectie voor het vierjaarlijkse bestuursgerichte onderzoek.

Dit onderzoek betreft in hoofdzaak de sturing van onze organisatie. Naast waarderende woorden voor de kwaliteitscultuur, het financiële beheer en de samenwerking tussen scholen werd één domein (BKA1) als onvoldoende gewaardeerd en kregen we enkele herstelopdrachten. We hebben de herstelopdrachten gekoppeld aan de reeds lopende inspanningen (hierboven: 11,12, 13) en streven ernaar dit in 2024 te keren naar een voldoende oordeel.

Een andere nieuwe ontwikkeling was de publicatie in 2023 van het normenkader voor Informatiebeveiliging en Privacy. In de context van het Koersplan is onze stichting sinds 2021 al bezig met een veranderagenda, waarvan ook security deel uitmaakt. Deze veranderagenda behelst de stap naar een meer gestandaardiseerde en beveiligde omgeving. Door het normenkader hebben we in 2023 versneld een security-nulmeting laten uitvoeren en prioriteiten herschikt. We streven ernaar eind 2025 aan het normenkader te kunnen voldoen, voor zover het de basis betreft.

Aan het einde van het jaar werden we geconfronteerd met de wens – en kort daarna het besluit – van de Tweede Kamer om de zogenaamde 30%-regeling te versoberen. Dit is een belastingmaatregel die expats een tijdelijke korting biedt als compensatie voor de hogere kosten van levensonderhoud. Aangezien de versobering ook een flink aantal van onze leraren zou treffen en Het Rijnlands minder aantrekkelijk zal maken als werkgever, hebben de gezamenlijke besturen van andere internationale scholen, verenigd in de DIS (Dutch International Schools), beargumenteerd hun zorg over deze maatregel uitgesproken bij de politiek en het Kabinet. Het dossier '30%-regeling' krijgt in 2024 een vervolg. We zullen dit met belangstelling volgen.

Hierboven schetsen we zaken die vooral met onze beleidsagenda's te maken hebben. Daarnaast ging in 2023 het leven ook door waar het ging om onze scholen goed op orde te houden. Een heel belangrijk onderdeel daarbij is voor ons, met diverse internationale scholen en afdelingen, het voldoen aan de accreditatie-eisen. In dit jaar onderging



bijvoorbeeld de International School Rijnlands Lyceum Oegstgeest de vijfjaarlijkse audit voor de IB licenties van MYP en DP. Deze audit verliep succesvol en met waardering, met enkele aandachtspunten ter verdere verbetering. Bij de International School of The Hague vond de pre-audit plaats voor de echte audit (die eind 2024 zal plaatsvinden), ook voor MYP en DP, maar daarnaast voor het IPC-programma (Primary) en de licentie voor Council

of International Schools (CIS). Ook hier leidde de pre-audit tot een beperkt aantal aandachtspunten.

Onze onderwijsresultaten waren in 2023 over het algemeen naar behoren. Soms zelfs uitstekend, kijkend naar de examenresultaten in Sassenheim, de International School of The Hague en de Europese School. Soms vielen ze tegen of bleven ze achter bij onze verwachtingen, waarbij we ons

vooral zorgen maken over de havo-resultaten in Wassenaar. Bij de laatste hebben het College van Bestuur en de rector er nu voor gekozen om veel dieper te gaan kijken naar wat er aan de hand is, daar deskundige hulp voor in te schakelen en samen met docenten de thematiek meer aandacht te geven en tot verbetering te komen.

De financiën van de stichting zijn op orde en dat bleef in 2023 ook zo. Op het gebied van onze bedrijfsvoering blijft de huisvesting en financiering van huisvesting voor ons een serieuze thematiek, vooral als het gaat om de langere termijn vraagstukken bij internationaal onderwijs. Wij blijven er aandacht voor vragen dat de overheid niet meebetaalt aan de huisvestingseisen die voortvloeien uit internationaal onderwijs, maar wel wil dat de stichting bijdraagt aan het vestigingsklimaat voor internationale organisaties. Aan de tientallen miljoenen die de ISH Campus heeft gekost, heeft de gemeente Den Haag circa 40% bijgedragen; voor het overige heeft de stichting het moeten organiseren. Ook de verbouwing van het gebouw

aan de Oostduinlaan in Den Haag voor ESH Secondary is voor een derde door de stichting betaald. Vigerende huisvestingnormen van de VNG zijn, ondanks een oproep van de Taskforce Internationaal Onderwijs, nog steeds niet verhoogd, wat nodig is om te kunnen voldoen aan de hogere vierkante meter vereiste voor dit type onderwijs. Zeker bij de Europese School voorzien we in de nabije toekomst, als de leerlingenaantallen blijven groeien, problemen als we dan niet meer kunnen voldoen aan onze verplichting om leerlingen ongelimiteerd in te schrijven. De groei heeft er in 2023 al toe geleid dat er tijdelijke huisvesting is geplaatst op het terrein van de school.

Dit alles verhoudt zich slecht tot het rendement van die investering, vooral als die ten bate komt van een positief vestigingsklimaat, lokaal, regionaal of landelijk. Stichting Het Rijnlands Lyceum pleit er dan ook voor om deze scholen mede te financieren vanuit economische stimuleringsgelden (provinciaal of nationaal) in plaats van met onderwijsmiddelen.

Het financieel resultaat van 2023 van de Stichting Het Rijnlands Lyceum bedraagt ca. € 3,0 mln. Dit is € 3,9 mln hoger dan begroot. Deze meevaller is de resultante van o.a. toegenomen financiële baten van ca. € 1,5 mln en toegenomen Rijksbijdrage in de tweede helft 2023.

Onze scholen hebben elk een goede reputatie en maken die ook waar met goede kwaliteit. Het is van groot belang dat we die positie vasthouden. We blijven gericht op het welzijn van onze leerlingen, op aantoonbare onderwijskwaliteit en op tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers. Het motto van onze Strategisch Koersplan is *Samen voor goed onderwijs, en meer...!* Daar ligt alle uitdaging in opgesloten. Als we jaar op jaar aan deze opdracht blijven werken, en onze ouders en leerlingen ook herkennen dat we deze belofte waarmaken, mogen we de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

# Kwaliteitszorg en onderwijsresultaten

## Kwaliteitszorg

Van oudsher hebben de scholen binnen onze stichting een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Met het Koersplan 'Samen voor goed onderwijs en meer....' hebben we stappen gezet om meer verbinding te leggen tussen de scholen. Dat heeft geleid tot een gezamenlijke missie en een zevental beloften, die alle scholen doen aan hun leerlingen en ouders. Deze zeven beloften vormen de gemeenschappelijke basis voor het onderwijs van onze scholen.

Bestuur en schoolleiding maken jaarlijks managementafspraken waarin de doelen voor zowel het onderwijs als de bedrijfsvoering worden vastgelegd. Deze jaardoelen worden zoveel mogelijk gerelateerd aan de langere termijn doelstellingen in het schoolplan of het Koersplan. Aan het einde van het schooljaar worden deze afspraken geëvalueerd met het bestuur en worden nieuwe afspraken gemaakt voor het volgende schooljaar.

Tussentijdse monitoring, bijsturing en verantwoording over de kwaliteitszorg vindt plaats tijdens de reguliere, zeswekelijkse bilaterale gesprekken tussen de rectoren en het bestuur. In de bilaterale gesprekken van maart/april worden de onderwijsrapportages besproken. Deze onderwijsrapportages van de scholen worden ook besproken in het VO- en PO overleg met als doel om elkaar van feedback te voorzien en kennis te delen. Ook worden deze rapportages besproken met de Onderwijs- en Strategiecommissie van de Raad van Toezicht. Ook het jaarverslag van de individuele scholen wordt beschouwd als een rapportage aan het bestuur en maakt onderdeel uit van het gesprek waarin de managementafspraken worden geëvalueerd.

Eind juni 2023 heeft de Inspectie van het Onderwijs haar vierjaarlijkse onderzoek van het bestuur afgerond. De Inspectie heeft geconcludeerd dat de standaard *BKA1; Visie, ambities en doelen* op het niveau van de stichting onvoldoende was ingericht

en heeft het bestuur hiervoor een herstelopdracht gegeven. De inspectie concludeert dat het stelsel van kwaliteitszorg op bestuursniveau verder moet worden ingericht en dat het bestuur concrete doelen en ambities moet formuleren op de relevante terreinen voor de onderwijskwaliteit.

In vervolg hierop heeft het bestuur, met behulp van externe expertise, het stelsel van kwaliteitszorg doorontwikkeld. Een belangrijk onderdeel hiervan is de doorontwikkeling van de kwaliteitskalenders, zowel op de scholen als op het niveau van de stichting, alsmede een verdieping en verrijking van de doelgerichtheid en de analyse in de verschillende onderwijsrapportages. Ook worden op diverse terreinen concretere doelen gesteld die vanaf het schooljaar 2024-2025 het kader vormen voor de scholen.

Door nadrukkelijk samen met de scholen de PDCA-cyclus uit te voeren en gedegen analyses van resultaten en ingezette interventies uit te voeren, krijgt het bestuur dieper zicht op de kwaliteit van het onderwijs en kan daarmee nog adequater bijsturen. Voor een drietal (voorloper-) scholen zijn de aanpassingen in de cyclus in het voorjaar van 2024 in werking, te volgen door de andere scholen in de navolgende kwartalen.

De kwaliteitscyclus is gericht op continue verbetering van het onderwijs, maar ook op continue verbetering van de kwaliteitscyclus zelf. De ambitie is om de kwaliteitszorg van de stichting in de komende jaren te ontwikkelen van cyclische kwaliteitsactiviteiten naar een samenhangend kwaliteitsbeleid, waarbij de verschillende activiteiten onderling met elkaar in verband worden gebracht op basis van de kwaliteitskalender.

In eerder stadium had de stichting al besloten op stichtingsniveau expertise en ondersteuning op het



domein van Onderwijs & Kwaliteit in te richten. Dit is medio 2023 gestart op interim basis en krijgt in het voorjaar van 2024 een permanente invulling. Dit team gaat het bestuur en de scholen ondersteunen in de borging en gewenste doorontwikkeling van kwaliteitszorg.

### **Tevredenheidsonderzoeken**

Elk jaar worden op elke school tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen uitgevoerd waarbij specifiek gevalideerde vragenlijsten gebruikt

worden om ook een goed beeld te krijgen hoe leerlingen de veiligheid (in brede zin) op school ervaren. Daarmee voldoen de scholen aan de wettelijke eis. De resultaten bevestigen het beeld dat onze leerlingen hun scholen overwegend als een veilige omgeving ervaren. De resultaten van de tevredenheidsonderzoeken van de verschillende scholen zijn te vinden op de website [Scholen op de Kaart](#).

## Toetsing en examinering

De kwaliteitszorg rondom schoolexamens is per school ingericht. Zij volgen daarbij de richtlijnen van de VO-raad. Alle Nederlandse VO-scholen beschikken over voldoende expertise om de schoolexamens te organiseren en elke school beschikt over een examensecretaris en examencommissie om zorg te dragen voor uitvoering van de wettelijke en reglementaire taken die aan de examensecretaris en examencommissie zijn toebedeeld.

In december 2022 is het stichtingsbeleid ten aanzien van kwaliteitsborging schoolexamens en centraal examen geactualiseerd. Dit beleid is kaderstellend voor de examenreglementen op alle Nederlandse VO scholen. In 2023 is het 'Bovenschools Examenoverleg' gestart. Hierbij kwamen (vertegenwoordiging van) de examencommissies en examensecretarissen van de Nederlandse VO-scholen een aantal keer bij elkaar voor kennisdeling en interactie over de kwaliteitsborging van toetsing en examinering. Gezamenlijk vond er 'peer-review' plaats op de PTA's en bespraken zij lopende ontwikkelingen.

De examenresultaten, de verslagen van de examencommissies en de aanbevelingen die daarin worden gedaan worden jaarlijks in september besproken en geëvalueerd in het VO-overleg.

## Onderwijsresultaten

Het doel was in 2023 dat alle scholen voldoen aan alle normen van het Onderwijs-resultatenmodel. Hier zijn we grotendeels in geslaagd.

Op alle scholen is nadrukkelijk aandacht voor versterking van basisvaardigheden. Zij beschrijven dit in hun schooljaarverslag. Daarnaast zullen alle scholen in het schooljaar 2023-2024 hun taal-, reken-, en burgerschapsbeleid herzien.

De slaagpercentages in 2023 (examenuitslagen) zijn voor de meeste afdelingen goed. Het RLS en de SvJT laten al jaren slaagpercentages zien die ver boven het landelijk gemiddelde liggen. Voor het RLW echter, en in minder mate voor het RLO vielen de slaagpercentages tegen. Bij RLW moesten we constateren dat eerdere interventies geen resultaat hadden. Als interventie hebben het College van Bestuur en de schoolleiding na de zomer van 2023 daarom besloten een ingrijpend en omvangrijk

verbeterprogramma op te zetten. Hiervoor is uitgebreide externe expertise ingeschakeld, ook om te helpen bij grondige analyses van resultaten en van het pedagogisch didactisch handelen, alsmede management en leraren te helpen bij de vereiste verbeteringen. Op het RLO zijn diverse interventies in gang gezet om de examenresultaten weer minimaal op het landelijke niveau te krijgen.

School	Slaagpercentage	Landelijk gemiddelde
<b>mavo</b>		91,2%
RLS	97,0%	
<b>havo</b>		84,3%
RLW	71,4%	
RLS	92,9%	
RLO	81,7%	
SvJT	100%	
<b>vwo</b>		88,6%
RLW	86,8%	
RLS	95,5%	
RLO	84,4%	
SvJT	100%	

De overige onderwijsresultaten van onze scholen zijn te vinden op de website [Scholen op de Kaart](#). Voor onze internationale VO-scholen zijn er beperkte referenties, maar de eindexamenresultaten liggen ruim boven die van andere scholen ('Global Pass Rates').

School	Pass Rates 2022 – 2023
RLO Int.	97%
ISH Sec	98%
ESH Sec	100%

### Passend Onderwijs

Al onze scholen bieden extra ondersteuning aan leerlingen die daar behoefte aan hebben. De scholen maken daarbij onderscheid in basisondersteuning (of lichte ondersteuning) en extra ondersteuning. De middelen van het samenwerkingsverband worden deels ingezet op de lichte ondersteuning en deels op de extra ondersteuning.

In hun School Ondersteuningsprofiel (SOP) beschrijven alle scholen op welke wijze ze de ondersteuning vormgeven. Het biedt duidelijkheid aan ouders en leerlingen welke ondersteuning

de scholen wel en welke we niet kunnen leveren. De directeur of rector bespreekt het SOP met de MR en vraagt de MR om advies op het SOP voordat het wordt vastgesteld. De ondersteuning kan per school verschillen. Op de ene school (RLO) is een supportklas ingericht voor extra ondersteuning, op de andere scholen, zoals RLS en RLW, zijn het meer maatwerktrajecten. In alle gevallen wordt ten behoeve van de ondersteuning nauw samengewerkt tussen docenten/leerkrachten, mentoren, het interne zorgteam (op de ENMS de intern begeleider) en een grote diversiteit aan externe zorgpartners. Het SOP wordt iedere vier jaar opnieuw opgesteld en vastgesteld. Voorafgaand daaraan wordt geëvalueerd of de beschreven ondersteuning past bij de praktijk en welke bijstelling in aanbod als gevolg van praktijkervaring en nieuwe ontwikkelingen in de school of ondersteuningsmogelijkheden nodig is. Zo wordt gezorgd dat het ondersteuningsaanbod past bij de vraag en bij de mogelijkheden van de school.

Onze internationale scholen/afdelingen en de Europese school beschikken over een groot intern zorgteam in vergelijking met Nederlandse scholen. Zij zijn dan ook in staat om zelf relatief complexe

ondersteuning te bieden aan leerlingen met leer- en/of gedragsproblematiek. Een belangrijke reden hiervoor is dat ondersteuning door externe partners maar beperkt in andere talen dan het Nederlands wordt aangeboden. Bovendien is het voor deze doelgroep belangrijk dat onderwijs en de bijbehorende zorg zoveel mogelijk op dezelfde plek kan worden gerealiseerd.

In 2023 is door de gezamenlijke schoolbesturen in de Haagse regio met internationale basisscholen en in overleg met samenwerkingsverband SPPOH nader onderzocht of de totstandkoming van een 'special needs' voorziening voor niet-Nederlandse PO-leerlingen tot de mogelijkheden behoort. Hierin is vooruitgang geboekt.

Zoals eerder beschreven zijn scholen en bestuur actief betrokken bij de samenwerkingsverbanden waar hun scholen onder vallen. Ook is er in toenemende mate contact met de collega-scholen binnen de regio om complexe situaties te bespreken en, in enkele situaties, leerlingen van elkaar over te nemen. In de komende jaren zal in elk van de samenwerkingsverbanden prominent aan de orde komen hoe de landelijke 'inclusie'-ambitie kan worden gerealiseerd. Deze ambitie zal veel gaan vergen van het reguliere onderwijs.



# HR: plannen en realisatie

## Realisatie van het HR jaarplan

In 2023 stonden de volgende prioriteiten in het HR Jaarplan:

1. Verplichtingen vanuit nieuwe wetgeving en cao's verwerken: waaronder de Wet WIEG, betaald ouderschapsverlof, nieuwe regels rondom individueel keuze budget (VO);
2. Opgaven vanuit het Strategisch Koersplan 'Samen voor goed onderwijs, en meer...!': implementatie van stichtingsbrede scholingsactiviteiten, ontwikkelen van strategisch HR beleid, meer zicht op data en kengetallen ten behoeve van strategische personeelsplanning en sterkere profilering als aantrekkelijk werkgever.
3. HR beleid (ontwikkeling en uitvoering);
4. De basis op orde bij het HR team en netwerken versterken.

## Ad 1. Verplichtingen vanuit nieuwe wetgeving en cao's verwerken

In 2023 zijn de wijzigingen vanuit de CAO's doorgevoerd. Met name de nieuwe regels rondom ouderschapsverlof in combinatie met de Wet WIEG waarbij schoolvakanties in acht moeten worden genomen waren complex. De invoering van de nieuwe afspraken rondom het individueel keuzebudget (IKB) in het VO vergde ook veel tijd, omdat door de aanpassingen alle medewerkers verplicht werden opnieuw hun keuze kenbaar te maken.

Daarnaast hebben we in 2023 overzicht gecreëerd in beleidsonderwerpen die wettelijk of volgens CAO uitgewerkt moeten zijn, maar bij Het Rijnlands verouderd zijn of ontbreken. Eind 2023 hebben we een start gemaakt met actualisatie van dit beleid en in 2024 zal dit verder gebracht worden.

## Ad 2. Opgaven vanuit het Strategisch Koersplan

### a. Stichtingsbrede scholingsactiviteiten: Het Rijnlands Leert Samen

Ook in 2023 hebben we vanuit HR een aantal jaarlijks terugkerende trainingen voor verschillende doelgroepen georganiseerd. HR organiseert en faciliteert dit onder de noemer: 'Het Rijnlands Leert Samen'. Voor (G)MR leden is een (basis) cursus medezeggenschap georganiseerd, voor geïnteresseerde collega's een voorlichtingsbijeenkomst van het ABP over pensioenen en de Rijnlandse ontwikkel workshops zijn gestart voor medewerkers die zich willen oriënteren op een managementfunctie.

Al onze scholen zijn actief op het gebied van professionalisering en ontwikkeling van medewerkers. Dat doen medewerkers op individuele basis en in school- of teamverband.

Sinds 2020 zetten we ook stappen om het onderling leren en professionaliseren binnen de stichting te bevorderen, dus tussen collega's van de verschillende scholen (zie ook paragraaf Strategisch personeelsbeleid). Op deze manier groeien we als stichting stapsgewijs naar een lerende organisatie en een Rijnlandse Academy.

### b. Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid geeft richting aan de vraag hoe wij goede onderwijsprofessionals aantrekken en behouden, maar draagt er ook aan bij om medewerkers zo goed mogelijk in staat te stellen elke dag weer het beste onderwijs te verzorgen voor onze leerlingen.

De stichting heeft de ambitie het strategisch HR-beleid opnieuw te formuleren en heeft in 2023 hiervoor het voorwerk gedaan. Een analyse van beschikbare kengetallen, interviews met stakeholders, interne en externe ontwikkelingen en wetenschappelijke literatuur en onderzoek vormt de basis. Naast dit vooronderzoek is in 2023 ingezet op het commitment binnen de organisatie op

centraal personeelsbeleid als richtinggevend kader voor het personeelsbeleid binnen de scholen.

In de eerste helft van 2024 ronden we dit af, in goede afstemming met de medezeggenschapsorganen, met de vaststelling van het strategisch HR-beleid voor de komende jaren. Dit beleidsdocument vormt daarmee een hoofdingrediënt voor de nieuwe Koersplanperiode van de stichting.

Inzet van middelen voor strategisch personeelsbeleid vindt hoofdzakelijk op de scholen plaats. De schooldirectie bepaalt hoe de budgetten worden ingezet. Op een aantal strategische HR doelen worden middelen centraal ingezet. Met name op het terrein van leren en ontwikkelen. Daarmee hebben we in 2023 intervisie en leergroepen opgestart, een stichtingsbrede introductiemiddag voor nieuwe medewerkers georganiseerd en de hierboven genoemde stichtingsbrede scholingsactiviteiten.

In 2023 hebben we ten behoeve van de ontwikkeling van strategisch HR beleid meer inzicht gekregen in



data en kengetallen. Voor een gedegen strategische personeelsplanning op stichtingsniveau zullen we meer data moeten vergaren. In de onderwijsregio Duin- en Bollenstreek werken we sinds twee jaar met een regionale strategische personeelsplanning met behulp van het VOION scenariomodel. Hierdoor zijn voor deze regio inmiddels meer gegevens beschikbaar.

### c. Leiderschap

In het Koersplan is leiderschap een thema dat terugkomt in verschillende strategische doelen: goed werkgeverschap, een lerende organisatie en een veilige werk- en leeromgeving. Elke school geeft daar op eigen wijze, passend bij de ontwikkelingsfase en de behoefte van de school, vorm en inhoud aan.

Versterking van het middenmanagement is op verschillende scholen een speerpunt voor directies. Om hiervoor heldere kaders vast te stellen, is in 2023 het project middenmanagement FUWA-PO doorlopen met als resultaat heldere, actuele functiebeschrijvingen voor afdelingsleiders, teamleiders en assistant principals in onze PO scholen.

Daarbij is tevens passend beloningsbeleid opgesteld om recht te doen aan de waardering voor deze functionarissen waarbij het verschil in inschaling tussen hen en docenten in de hoogste schaal, minimaal is. Door specifiek beloningsbeleid te ontwikkelen, hebben we dit opgelost. We hebben dit gedaan door aansluiting te zoeken bij eerdere

keuzes in het VO, zodat nu sprake is van meer harmonisatie.

### d. Profileren als aantrekkelijk werkgever

Het sterker profileren als aantrekkelijk werkgever is onvoldoende aan bod gekomen in 2023. Deels doordat we, ondanks de krappe arbeidsmarkt, toch kwalitatief voldoende personeel kunnen aantrekken en deels omdat het HR team van het Bestuursbureau tussen oktober 2022 en oktober 2023 de nodige personele wisselingen onderging. Hierdoor hebben we meer tijd moeten besteden aan 'de basis op orde' dan vooraf voorzien was.

### Ad 3. HR beleid (ontwikkeling en uitvoering)

In 2023 hebben we het introductieprogramma voor nieuwe rectoren geactualiseerd en besloten om dit breder in te zetten voor het management van scholen. Het contract met de arbodienst verliep en daarom is de arbo dienstverlening aanbesteed. De opdracht is gegund aan Arbo Unie. Een belangrijk doel van de samenwerking met Arbo Unie is om het verzuim te verlagen, onder andere door nauwkeuriger monitoring,

regelmatig contact met de zieke medewerker en door meer preventieve maatregelen. Voorbeeld is de maandelijkse aandacht voor de online module Mirro die medewerkers ondersteuning en tips biedt om zelf te zorgen voor duurzame inzetbaarheid. Met de nieuwe dienstverlener zijn we ook erin geslaagd om het sociaal medisch overleg (dat plaatsvindt op schoolniveau) weer terug te brengen op het gewenste niveau.

Het vernieuwde verzuimbeleid en -protocol is vastgesteld met instemming van de beide pGMR-en. Een belangrijk besluit, dat we samen met de rectoren/directeuren hebben genomen, is om stichtingsbreed het zelfde instrument voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) te gaan gebruiken.

De analyse op de data vanuit exitinterviews hebben we niet voldoende kunnen uitvoeren. We merken dat in de meeste situaties wel een exitgesprek gevoerd wordt, maar het online instrument wordt daarvoor onvoldoende gebruikt, waardoor er op centraal niveau onvoldoende gegevens

beschikbaar zijn om een gedegen analyse op te kunnen maken. In 2024 wordt er werk van gemaakt om dit te verbeteren.

#### **Ad 4. De basis op orde bij het HR team en netwerken versterken**

Zoals eerder opgemerkt is in de afgelopen paar jaar het HR team voor een groot deel vernieuwd. Het team heeft diverse scholingen gevolgd, zie hiervoor hoofdstuk Bestuursbureau. In het kader van professionalisering, maar ook in het kader van samenwerking in de regio, vervult de afdeling HR sinds 2023 een actieve rol in verschillende HR-netwerken.

Zowel in DISS/DIPS (Dutch International Schools) verband als in de verschillende regio's zijn HR netwerken in ontwikkeling, waaraan we vanuit Het Rijnlands actief deelnemen.

De onderwijsregio Haaglanden ontwikkelde zich eind 2023 in sneltreinvaart. In december zochten we de samenwerking op met de andere internationale scholen in de regio om een projectaanvraag in te

dienen bij de onderwijsregio, gericht op het duurzaam aantrekken en opleiden van docenten voor het internationale PO en VO in de regio Haaglanden. HR neemt hierbij de regie en Het Rijnlands is penvoerder van het inmiddels geaccordeerde project in samenwerking met andere besturen.

#### **Arbeidsomstandigheden**

Net als in voorgaande jaren is er veel aandacht uitgegaan naar de vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers. De informatievoorziening op intranet is geactualiseerd en uitgebreid met informatie over onze nieuwe arbodienst, Arbo Unie (per 1 mei 2023). Het aanbod van de zelfhulp-modules van Mirro is in 2023 uitgebreid naar 26 modules die met korte nieuwsberichten via intranet en schoolnieuwsbrieven zijn uitgelicht. Daarbij is ervoor gezorgd dat er ook voldoende modules beschikbaar zijn voor anderstalige collega's.

In juni 2023 is een overleg georganiseerd met de coördinerend preventiemedewerkers van onze scholen, de bedrijfsarts en A&O adviseur van Arbo Unie, de veiligheidskundige van Perspectief en

vertegenwoordigers van het Bestuursbureau. In dit overleg is onder meer de actualiteit van de 'risico inventarisatie- en evaluatie' en het 'plan van aanpak' op de scholen besproken.

In november en december 2023 vond de griep-campagne plaats op de scholen, in totaal hebben 192 medewerkers de griep prik ontvangen (in 2022 waren dat er 217).

BHV trainingen en in- en ontruimingsoefeningen zijn georganiseerd op en door de scholen en het Bestuursbureau. Verder is besloten dat alle BHV-ers en EHBO-ers in aanmerking komen voor eenzelfde maandelijkse vergoeding waarmee we positief afwijken van de CAO PO vanwege gelijke arbeidsvoorwaarden voor medewerkers in PO en VO werkend bij Het Rijnlands.

In 2023 zijn 6 bedrijfsongevallen gemeld (in 2022 waren dat er 3).

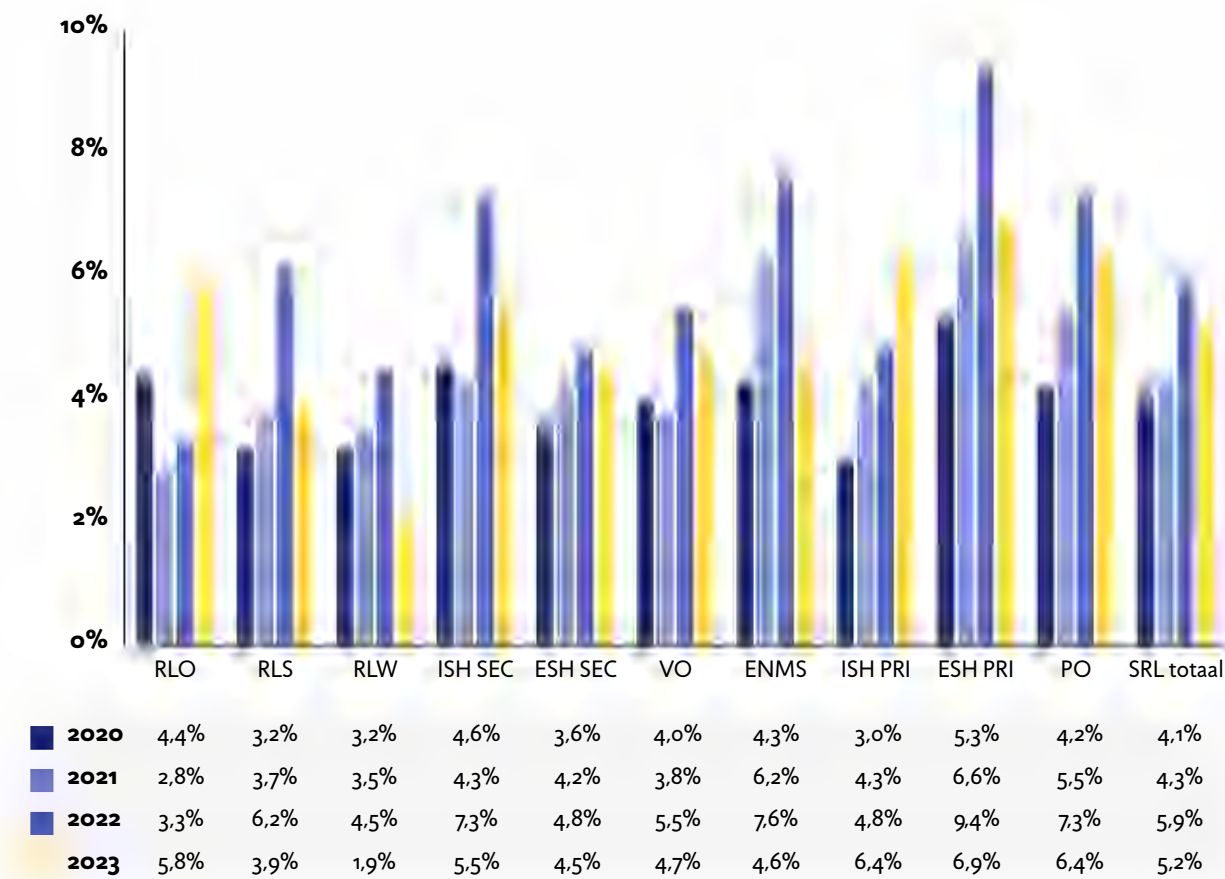
## Arbodienstverlening en ziekteverzuim

De eerste helft van 2023 stond vooral in het teken van het aanbestedingsproces voor nieuwe arbo-dienstverlening. Per 1 mei 2023 werken we samen met Arbo Unie waarbij er intern veel aandacht is uitgegaan naar de introductie bij schoolmanagement en medewerkers. De werkwijze van Arbo Unie is zoveel mogelijk gericht op preventie en snel gerichte interventies inzetten, zodat curatief het verzuim beperkt blijft.

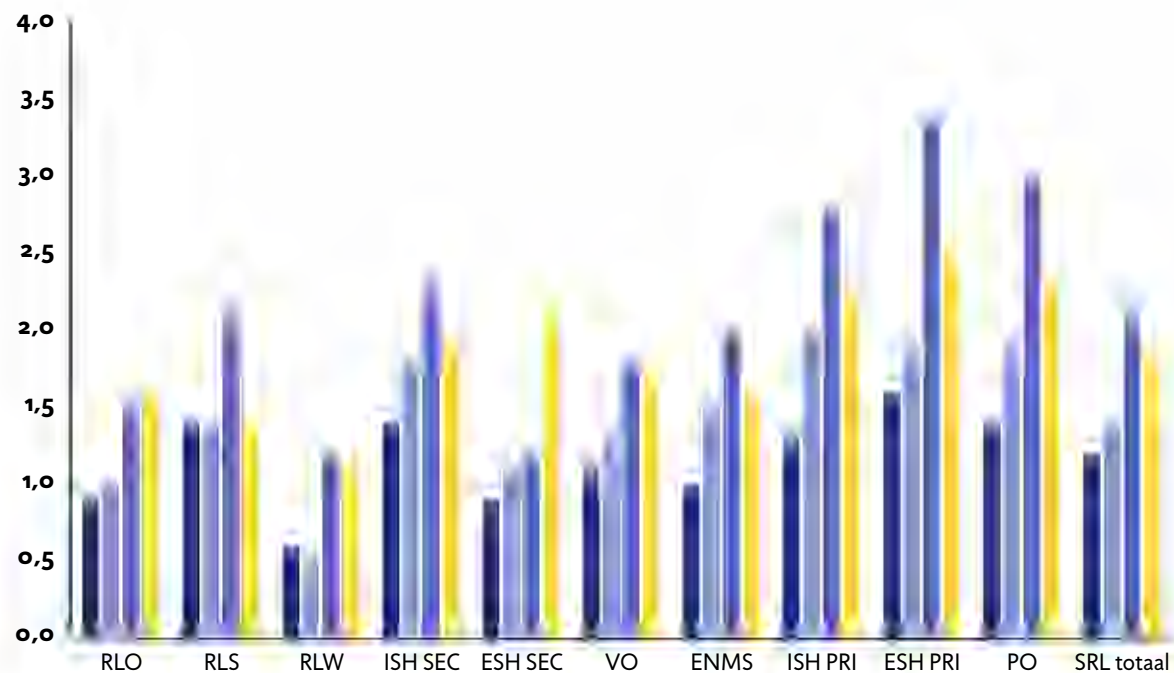
In mei 2023 is er onder externe begeleiding (prof. dr. Tinka van Vuuren) een bijeenkomst georganiseerd met schoolleiders, vertegenwoordiging van de GMR VO, GMR PO en Arbo Unie om de visie op inzetbaarheid met elkaar te bespreken. Vervolgens is eind 2023 het ziekteverzuimbeleid en -protocol in nauwe samenwerking met een vertegenwoordiging van de pGMR VO en pGMR PO geactualiseerd en nu geheel in lijn met de afspraken met onze arbodienst en uiteraard conform de wet- en regelgeving.

## Ziekteverzuimcijfers over 2023

### Verzuim % locatie

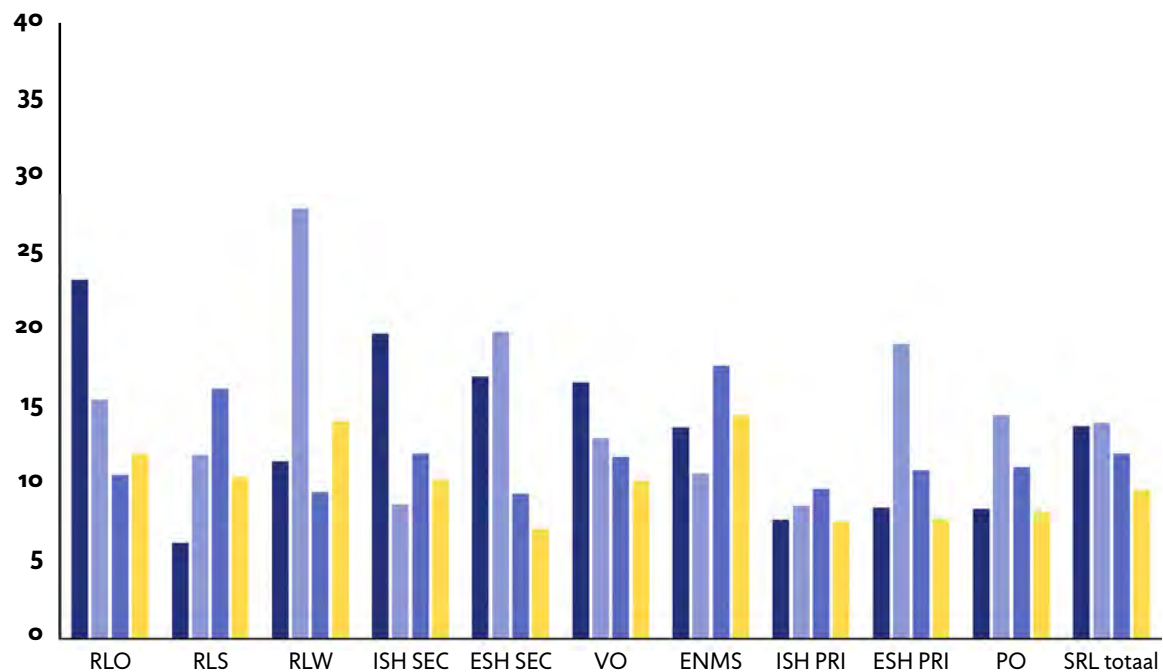


## Verzuimfrequentie per locatie



	2020	2021	2022	2023
RLO	0,9	1	1,5	1,6
RLS	1,4	1,4	2,1	1,4
RLW	0,6	0,5	1,2	1,1
ISH SEC	1,4	1,8	2,3	1,9
ESH SEC	0,9	1,1	1,2	2,1
VO	1,1	1,3	1,8	1,7
ENMS	1	1,5	2	1,6
ISH PRI	1,3	2	2,8	2,2
ESH PRI	1,6	1,9	3,4	2,5
PO	1,4	1,9	3	2,3
SRL totaal	1,2	1,4	2,1	1,8

## Verzuimduur per locatie



	2020	2021	2022	2023
RLO	23,3	15,5	10,6	12
RLS	6,2	11,9	16,2	10,5
RLW	11,5	27,9	9,5	14,1
ISH SEC	19,8	8,7	12	10,3
ESH SEC	17	19,9	9,4	7,1
VO	16,6	13	11,8	10,2
ENMS	13,7	10,7	17,7	14,5
ISH PRI	7,7	8,6	9,7	7,6
ESH PRI	8,5	19,1	10,9	7,8
PO	8,4	14,5	11,1	8,2
SRL totaal	13,8	14	12	9,6

Op basis van de cijfers kunnen we constateren dat na een aantal jaren van een stijgende ziekteverzuim-trend het jaar 2023 is afgesloten met een lager ziekteverzuimpercentage over de totale organisatie (5,2%) en dat we ten opzichte van de sector onderwijs (CBS: 5,6%) iets beter scoren. Ten opzichte van 2022 (2.1) is de meldingsfrequentie (het aantal ziekteverzuimgevallen per medewerker per jaar) lager (1.8), maar nog steeds aan de hoge kant. Landelijke sectorcijfers over 2023 zijn bij het opstellen van dit verslag nog niet bekend.

Tot slot zien we overall een daling van de gemiddelde verzuimduur, van 12 dagen naar 9,6 dagen. Landelijk is de gemiddelde verzuim bekend over 2022: voor VO is dat 15 dagen en voor PO 17 dagen, zodra de sector cijfers voor 2023 gepubliceerd zijn kunnen we beoordelen hoe de verzuimduur bij Het Rijnlands is ten opzichte van de benchmark.

Vanwege de wisseling van arbodienst en in afwachting van het geactualiseerd ziekteverzuim-beleid, is in 2023 geen stichtingsbrede ziekte-verzuimtraining georganiseerd voor management.

Wel hebben leidinggevendenden in verschillende overleggen op de scholen, zoals het Sociaal Medisch Overleg (SMO) praktische handreikingen gekregen om ziekteverzuim bespreekbaar te maken. In 2024 zal voor de zomervakantie een training worden aangeboden, vergelijkbaar met trainingen zoals in 2022 verzorgd.

### Kengetallen

#### Formatie

Op 31 december 2023 waren 1.177 medewerkers (2022: 1.155 medewerkers) werkzaam voor de stichting op een totaal van 936,9 formatieplaatsen (2022: 924,8). De stijging van 12,1 fte is de resultante van formatie-uitbreiding bij RLW (+5 fte), RLO (+7 fte), Bestuursbureau (+3,7 fte), ESH Secondary (+11,8 fte), ESH Primary (+1,7 fte) en een daling in formatie bij RLS (-10,1 fte), ISH Secondary (-4,9 fte), ENMS (-0,6 fte), ISH Primary (-1,5 fte). Ook in 2023 was de formatie nog tijdelijk uitgebreid als gevolg van extra inzet van personeel dat middels NPO-gelden is betaald. Het steunpakket, bedoeld om de gevolgen van de coronacrisis op te vangen, loopt na het schooljaar 2024-2025 af.

### Nieuwe medewerkers en uitstroom van medewerkers

In 2023 zijn 214 nieuwe medewerkers (2022: 204) aangenomen, terwijl het aantal medewerkers van de stichting als geheel steeg met 22 medewerkers (in 2022: 21). De stijging was in 2023 te zien bij RLW (+12), RLO (+6) en de ESH Secondary (+21). Een daling deed zich vooral voor bij RLS (-11), ISH SEC (-8) en ISH PRI (-4).

In 2023 verlieten 192 collega's (2022: 183) Het Rijnlands. Hiervan werkten er totaal 102 bij ISH en ESH. Pensionering was voor 7 collega's aan de orde, bij 35 collega's liep het contract van rechtswege af (tijdelijk contract) en 145 medewerkers namen ontslag op eigen verzoek. De overige collega's stopten onvrijwillig (3) of waren langer dan 2 jaar arbeidsongeschikt (2). Bij ISH en ESH is sprake van een hogere in- en uitstroom, omdat op deze scholen veel expats werken die zich tijdelijk in Nederland vestigen.

## Directieleden

		DIR		OOP		OP		Totaal		Verschil 2022 en 2023			
Functieverdeling per locatie in fte per 31-12		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	DIR	OOP	OP	Totaal
RLW	Rijnlands Lyceum Wassenaar	3,9	4,0	14,0	16,3	70,2	72,8	88,1	93,1	0,1	2,3	2,7	5,0
RLO	Rijnlands Lyceum Oegstgeest	3,9	4,0	24,1	26,9	102,1	106,2	130,0	137,1	0,1	2,8	4,1	7,0
RLS	Rijnlands Lyceum Sassenheim	3,0	2,0	19,2	17,3	71,6	64,3	93,7	83,6	-1,0	-1,8	-7,3	-10,1
ISH SEC	International School Secondary	4,0	3,0	70,4	63,9	145,7	148,4	220,1	215,2	-1,0	-6,5	2,6	-4,9
ISH PRI	International School Primary	2,0	2,0	30,0	28,1	57,2	57,6	89,2	87,7	0,0	-1,9	0,4	-1,5
CSB	Centraal Service Bureau	1,8	1,9	27,1	30,8	0,0	0,0	28,9	32,7	0,1	3,6	0,0	3,7
ENMS	ENMS	1,8	1,8	7,1	7,9	15,3	13,9	24,2	23,6	0,0	0,8	-1,4	-0,6
ESH SEC	Europese School VO	1,0	3,0	35,4	37,3	93,4	101,3	129,8	141,6	2,0	1,9	7,9	11,8
ESH PRI	Europese School PO	1,0	1,0	29,2	29,0	90,5	92,4	120,7	122,4	0,0	-0,2	1,9	1,7
<b>Stichting Het Rijnlands Lyceum</b>	<b>Stichting Het Rijnlands Lyceum</b>	<b>22,4</b>	<b>22,7</b>	<b>256,5</b>	<b>257,4</b>	<b>645,9</b>	<b>656,8</b>	<b>924,8</b>	<b>936,9</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>10,9</b>	<b>12,1</b>

De Stichting heeft 23 directieleden in dienst. Hieronder vallen de rectoren, conrectoren, school-directeuren, en de managers Bestuursbureau. Van deze 23 personen zijn 13 vrouw en 11 man. Hoewel er geen formeel quotum geldt voor onderwijs-organisaties, zijn wij blij met een bijna 50/50 verdeling man/vrouw aan de top van onze organisatie.

Op enkele scholen heeft de directie in 2023 een verandering ondergaan. Bij het RLW startte op 1 januari 2023 een nieuwe rector. Bij ESH Primary werd het Head of School vervangen door een interim collega in verband met ziekte. Bij ESH Secondary startte met ingang van het nieuwe schooljaar een nieuwe Head of School, nog in vervolg op het vertrek van haar voorganger naar

het buitenland. Daarnaast startte een nieuwe Director ESH in verband met pensionering van de zittende Director. Bij ISH Primary startte per 1 augustus een nieuwe Principal door vertrek van haar voorganger naar het buitenland.

## Onderwijsbevoegde leraren

Het is een wettelijke verplichting dat leraren hun onderwijsbevoegdheid hebben of behalen binnen vastgestelde termijnen. Medewerkers van de internationale scholen met een buitenlands diploma moeten van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) een erkenning van hun diploma hebben om les te kunnen geven. Hangende de aanvraagprocedure van deze erkenning kunnen zij onder strenge voorwaarden overigens wel al starten bij de stichting. Ook in 2023 is veel inzet gepleegd om het aantal onbevoegde docenten te beperken. Desondanks werkten binnen in SRL VO in 2023 nog 7 onbevoegde medewerkers met een arbeids-overeenkomst voor onbepaalde tijd (in 2022 waren dat er eveneens 7). In 2018 is de procedure 'Vaststelling bekwaamheid schooleigen vakken internationale scholen SRL' opgesteld en vastgesteld. Hierdoor kon voor een aantal medewerkers die geen DUO-erkenning hadden verkregen, alsnog worden vastgesteld dat ze geschikt en bekwaam zijn om les te geven in het betreffende schooleigen vak. Tot nu toe zijn op basis van deze procedure en sinds de start van de regeling

30 medewerkers (2023: 10) geschikt bevonden om les te geven in een schooleigen vak. Hierdoor kunnen meer medewerkers bevoegd voor de klas staan en kan aan hen een vast dienstverband worden aangeboden.

## Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zie ook pagina 64

De middelen die beschikbaar zijn gesteld in het kader van het NPO helpen leervertragingen die in de coronaperiode zijn ontstaan, in te halen en het onderwijs duurzaam te verbeteren. Binnen de stichting is onder meer fors ingezet op extra ondersteuning door met name onderwijsassistenten en studenten om leerachterstanden bij leerlingen weg te werken en het welzijn van leerlingen te bevorderen. In 2023 zijn in totaal 30 medewerkers betaald vanuit NPO-gelden.

## Beheersing van uitgaven inzake uitkering na ontslag

In samenwerking met een externe partner in sociale zekerheid worden alle kosten ten aanzien van ziekgeld na ontslag in een controlsysteem

geregistreerd en bijgehouden. Instroom in WGA/WIA wordt in samenwerking met deze externe partner zoveel mogelijk voorkomen. De kosten van WGA/WIA instroom worden in het controlsysteem gemonitord en zijn herverzekerd bij een externe verzekeraar. Transitievergoedingen en beëindigingsvergoedingen worden geregistreerd en bijgehouden in het personeelsinformatiesysteem. Jaarlijks worden de kosten van deze uitkeringen bij het opstellen van de personeelsvoorziening geëvalueerd en verantwoord. De kosten van WW en bovenwettelijke uitkeringen, waarvoor de stichting deels eigenrisicodrager is, worden zoveel mogelijk beperkt door het voorkomen van ontslag en door het ondersteunen van voormalige medewerkers bij het vinden van nieuw werk, zodat de uitkeringsduur wordt verkort.

# Bedrijfsvoering: plannen en realisatie

## Realisatie van het jaarplan Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt per aandachtsgebied toegelicht wat in 2023 is gerealiseerd. Als we dit vergelijken met het jaarplan Bedrijfsvoering dan is er veel in gang gezet en is het nodige gerealiseerd. Voor enkele doelen liep het anders dan gepland. Twee voorbeelden:

- Binnen het team Control was de ambitie om verbeterstappen door te voeren in de planning en control cyclus en de informatievoorziening beter te laten aansluiten bij de behoefte van de gebruikers. Personele wijzigingen en vacatures hebben ervoor gezorgd dat deze plannen moesten worden geherprioriteerd.
- De ambitie is om de administratieve HR processen te optimaliseren en AFAS meer te gebruiken als personeels- en informatiesysteem voor de scholen. De omvang van dit project is groter dan bij start verwacht. Hoofdoorzaak is dat er minder processtandaardisatie tussen de scholen is dan verwacht; dat compliceert de invoering van een standaardoplossing.

## Huisvesting en facilitair

Het gebouw van de ESH Secondary aan de Oostduinlaan in Den Haag, dat in 2020 in gebruik is genomen, wordt alweer bijna te klein. In het pand zijn diverse maatregelen genomen om de ruimte beter te benutten. Daarnaast zijn in 2023 zijn extra tijdelijke lokalen geplaatst en zijn met de gemeente gesprekken gestart om het tijdelijk 'uitgeleende' vleugel van het gebouw weer te kunnen benutten voor huisvesting van onderwijs. Deze vleugel zal nog wel moeten worden gerenoveerd voordat deze voor onderwijs in gebruik kan worden genomen.

De groei van de internationale afdeling van het Rijnlands Lyceum Wassenaar verloopt zoals gepland. In 2023 is gestart met de bouw van een nieuwe vleugel en hebben er diverse interne verbouwingen plaatsgevonden. Dit om in het totale complex ook de internationale afdeling te herbergen. De nieuwe vleugel kan bij de start van schooljaar 2024-2025 in gebruik worden genomen.

In 2023 zijn voor de Internationale School of The Hague de laatste stappen gezet in de voorbereiding van een integraal plan 'Campus 2030'. Dit is een plan voor de langere termijn waarin ook de vervanging van de nog resterende tijdelijke huisvesting is meegenomen. Vanzelfsprekend is hierbij goed gekeken naar de ontwikkelingen in de vraag naar internationaal onderwijs en houdt het plan rekening met het onderwijsconcept van de school. Op basis van deze voorbereidingen is begin 2024 een aanvraag gedaan bij de Gemeente met als doel om in 2025 te starten met de aanpassingen van het gebouw.

Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest is bezig met het vormen van een lange termijn visie ten aanzien van huisvesting. Dit is wenselijk omdat grote delen van het gebouw toe zijn aan renovatie en verduurzaming van het pand wenselijk is.

De ENMS heeft in het schoolplan de wens opgenomen om in de toekomst een kindcentrum van 0 tot 12 jaar te willen vormen. In 2023 is de wens omgezet in een intentieverklaring met kinderopvangorganisatie 2Samen, om van daaruit vervolgstappen te zetten. Waarschijnlijk zal dit leiden tot gebouwaanpassingen.

Naast bovenstaande huisvestingsvraagstukken vindt het onderhoud van iedere school plaats op basis van een meerjarenonderhoudsplan. Dit lange termijnplan geeft inzicht in het benodigde onderhoud en is de basis geweest voor het onderhoud dat in 2023 is uitgevoerd. De afgelopen jaren is overigens een patroon ontstaan dat we minder besteden aan onderhoud dan voorzien. Dit heeft begin 2023 geresulteerd in het besluit dat alle onderhoudsplannen opnieuw tegen het licht gehouden zullen worden. Die gelegenheid wordt dan tevens benut om beleidsmatige aspecten, zoals duurzaamheid, er opnieuw een plek in te geven.

### Milieu en duurzaamheid

De stichting heeft in 2023 diverse duurzaamheidsmaatregelen toegepast binnen de mogelijkheden van de onderhoudsplannen en in de begroting opgenomen investeringen.

Voor de locatie Rijnlands Lyceum Wassenaar realiseert de stichting momenteel een uitbreiding van 2000 m<sup>2</sup>. De uitbreiding wordt volledig voorzien van vloerverwarming op basis van lage temperatuur verwarming, daarnaast wordt het gehele dak voorzien van zonnepanelen. Verduurzaming van het hoofdgebouw, een rijksmonument uit 1939, staat op de agenda bij de gemeente Wassenaar.

Voor de locatie International School The Hague (ISH) heeft de stichting in 2023 de mogelijkheden onderzocht om voor een deel van de school de huidige gasgestookte cv-installatie te vervangen door warmtepompen. Om deze duurzaamheids transitie mogelijk te maken zijn onderdelen vanuit het MJOP in tijd naar voren gehaald en wordt

tevens subsidie aangevraagd. De warmtepompen worden naar verwachting in de zomer van 2024 geplaatst. Mede hierdoor is de stichting momenteel bezig met het onderzoek voor het plaatsen van extra zonnepanelen op de daken van de ISH ten behoeve van een duurzame opwekking van elektra.

Op de ENMS en op het RLS is de verlichting vervangen door energiezuinige LED verlichting.

### Inkoop

In 2023 is een Europese aanbesteding gehouden voor de inkoop van gas en elektra, wat ertoe heeft geleid dat per 1 januari van 2024 een overeenkomst is afgesloten met een nieuwe leverancier voor de gehele stichting. Ook hebben we de Europese aanbesteding van leermiddelen (schoolboeken) voor de scholen in Sassenheim, Oegstgeest en Wassenaar na een langdurig en zorgvuldig traject afgerond. Op basis van aanbestedingen is een nieuwe accountant geselecteerd en hebben wij een nieuwe partner voor de arbodienstverlening

kunnen contracteren. Voor de Europese scholen hebben wij een nieuwe leverancier voor de E en W installaties en is er een hernieuwde samenwerking met de cateringpartner van de ISH aangegaan.

Ook in 2023 zijn we met onze belangrijkste leveranciers en partners in gesprek geweest om na te gaan waar in de inkoopketen verdere verbeteringen mogelijk zijn. Uiteraard blijven wij aandacht besteden aan prijsstijgingen op vrijwel alle terreinen van inkoop als gevolg van schaarste aan mensen en materialen en gestegen inflatie.

### **ICT, informatiebeveiliging en privacy**

Als onderdeel van het Koersplan 'Samen voor goed Onderwijs, en meer...!' hebben wij in 2021 een visie ontwikkeld op ICT in het onderwijs. Alle scholen hebben daaraan deelgenomen en het doel was te verkennen hoe wij ICT optimaal moeten en kunnen organiseren om te kunnen voldoen aan de eisen die ons onderwijs daaraan stelt. Als uitvloeisel van deze visie is een overkoepelend programma voor

de komende jaren opgesteld. Het programma bestaat uit 5 verschillende thema's, te weten:

- Informatiebeveiliging en privacy
- Uitbesteden van ICT dienstverlening op uniforme wijze
- Digitale geletterdheid en kennisdeling
- Focus op applicatie- en informatiemanagement
- Een ICT-organisatie die klaar is voor de toekomst.

Binnen de verschillende thema's zijn diverse projecten gestart om toe te werken naar een veilige ICT organisatiestructuur die het onderwijs maximaal ondersteunt. In 2023 is ook duidelijk geworden dat het funderend onderwijs per 2027 moet voldoen aan een verplicht normenkader voor informatiebeveiliging en privacy. Het is dan ook goed om te zien dat dit in 2022 opgestarte programma hier goed op aansluit. In 2024 en 2025 moeten we echter wel versnellen om eind 2025 aan alle basiselementen van het normenkader te voldoen.

Iedere school heeft een privacy officer en de directeur Bedrijfsvoering van de stichting fungeert als functionaris gegevensbescherming (FG). Beleid en maatregelen zijn niet voldoende om risico's op het terrein van informatiebeveiliging en privacy uit te sluiten. De mens is hier een belangrijke factor. Daarom werken we aan het verhogen van het bewustzijn van de individuele medewerkers, zodat de kennis van risico's wordt verbeterd. We stimuleren veilig en verantwoord gedrag.

In 2023 zijn er geen meldingen van beveiligingsincidenten opgenomen in het incidenten register en er zijn dus ook géén meldingen gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Naarmate het bewustzijn toeneemt, kan echter verwacht worden dat er meer alertheid zal zijn op risico's en datalekken, waardoor het aantal meldingen zal gaan toenemen.

## Financiën en control

### Staat van Baten en Lasten 2023 (in euro's)

	2023 Realisatie	2023 Begroting	2022 Realisatie
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	71.746.846	64.119.442	66.504.289
Overige subsidies	967.915	1.465.442	2.036.089
Overige baten	41.358.036	40.766.914	37.864.680
<b>Totaal baten</b>	<b>114.072.797</b>	<b>106.351.797</b>	<b>106.405.058</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	88.665.944	83.868.109	82.945.540
Afschrijvingen	3.451.742	3.503.866	3.414.181
Huisvestingslasten	8.411.769	9.277.682	7.431.771
Instellingslasten	11.925.665	10.490.727	10.833.811
<b>Totaal lasten</b>	<b>112.455.120</b>	<b>107.140.384</b>	<b>104.625.303</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.617.677</b>	<b>-788.587</b>	<b>1.779.755</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	1.475.288	0	132.746
Financiële lasten	105.497	105.730	110.662
<b>Saldo financ. baten en lasten</b>	<b>1.369.791</b>	<b>-105.730</b>	<b>22.084</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.987.468</b>	<b>-894.317</b>	<b>1.801.839</b>

	2023 Realisatie	2023 Begroting	2022 Realisatie
<b>Resultaatbestemming</b>			
Mutatie algemene reserve	2.447.986	-1.120.317	1.851.885
Mutatie bestemmingsreserve verduurzaming	350.064	226.000	295.027
Mutatie bestemmingsreserve personeel	-	-	-120.633
Mutatie bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	204.693	-	890.461
Mutatie bestemmingsreserve NPO-gelden	-31.236	-	-1.168.929
Mutatie bestemmingsreserve Samenwerkingsverbanden	15.961	-	54.028
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.987.468</b>	<b>-894.317</b>	<b>1.801.839</b>

### Bestemming resultaat 2023

Het resultaat van 2023 van de Stichting Het Rijnlands Lyceum bedraagt € 2.987 miljoen. Van dit resultaat wordt een bedrag van € 2.448 miljoen toegevoegd aan de Algemene reserve. De mutatie bestemmingsreserve "verduurzaming" hangt samen met de in 2014 gesloten doordecentralisatie-overeenkomst tussen de Stichting en de gemeente Teylingen. Jaarlijks ontvangt RLS een bedrag van de gemeente onder andere ter dekking van toekomstige nieuwbouw en tussentijdse verduurzamingsaanpassingen van het schoolgebouw.

De mutatie bestemmingsreserve werkdrukmiddelen betreft gelden die voor 2023 aan werkdrukmiddelen zijn ontvangen, maar nog niet zijn besteed in afgelopen boekjaar. Het totaal van deze gelden wordt de komende jaren in overleg met de PMR van de betreffende school uitgegeven.

De ontvangen NPO gelden in 2023 zijn nagenoeg gelijk aan de bestede middelen. Als gevolg hiervan

is de mutatie van de bestemmingsreserve beperkt. De planning is dat komend boekjaar de nog niet aangewende NPO gelden die gereserveerd staan, uitgegeven zullen worden.

### Realisatie 2023 versus realisatie 2022

#### Baten

De baten zijn toegenomen met € 7,7 miljoen ten opzichte van 2022. De toename is voor een bedrag van € 4,2 miljoen toe te schrijven aan met name de compensatie voor algemene cao stijging in zowel het PO als het VO. De overige € 3,5 miljoen is gerelateerd aan de stijging van de schoolfees en de beleidswijziging bij de ISH om voor nieuwe studenten een inschrijffee te gaan hanteren. De hogere schoolfee hangt samen met de gestegen kosten als gevolg van de inflatie. Deze worden voor een deel doorberekend.

#### Lasten

De lasten zijn met € 7,8 miljoen toegenomen in vergelijking met 2022. Dit is een stijging van bijna

7,5% ten opzichte van 2022. De toename is voornamelijk het gevolg van de hogere personeelskosten (ca. € 5,7 miljoen). De hogere personeelskosten zijn een gevolg van hogere loonkosten, omdat in de nieuwe CAO's een loonstijging is afgesproken van 10% per 1 juli 2023. Daarnaast is het individueel keuzebudget uitgebreid van 50 naar 90 uur in het VO. De inhuur van tijdelijk personeel blijft, als gevolg van de krappe arbeidsmarkt, hoger dan gepland, maar is in lijn met 2022.

De afschrijvingslasten blijven nagenoeg gelijk. Van de investeringen is meer dan de helft gerelateerd aan verbouwingen bij (met name) RLW (gymzaal / renovatie lokalen) en de andere helft heeft betrekking op vervangingsinvesteringen.

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2022 met bijna € 1,0 miljoen (13,%) gestegen. Dit komt voornamelijk door gestegen energiekosten. De onderhoudskosten, schoonmaak en huurkosten blijven nagenoeg gelijk.

Ook de overige instellingslasten zijn gestegen en wel met € 1,1 miljoen (10 %). Deze stijging kent een aantal oorzaken. Er heeft een BTW controle plaatsgevonden over boekjaar 2017, die is afgerond in 2024. De uitkomst van het onderzoek is dat de BTW aangiftes correct zijn. Er is één onderwerp, namelijk "gebruik van reisbureauregeling", waar de Belastingdienst van mening is dat we hier ten onrechte aanspraak op hebben gemaakt. Besloten is om in beroep te gaan tegen het standpunt van de Belastingdienst aangaande de reisbureauregeling. Voornamelijk zijn de baten over 2017 en de jaren daarop volgend als last meegenomen in 2024.

Daarnaast is in 2023 meer uitgegeven aan schoolactiviteiten en speelt de inflatie rol in de kostenstijgingen.

Tot slot is er sprake van fors hogere rentebaten. Deze baten hangen volledig samen met de flink gestegen rente gedurende 2023.

### Realisatie 2023 versus begroting 2023

Kengetallen	2023 Realisatie	2023 Begroting	2022 Realisatie	2021 Realisatie
<b>Exploitatie</b>				
Rijks- en overige baten	114.072.797	106.351.797	106.405.058	99.383.307
Resultaat	2.987.468	-894.317	1.801.839	4.174.695
Rentabiliteit %	2,6	-0,8	1,7	4,2
Bijdrage OCW in baten %	62,9	60,3	63,5	63,3
Huisvestingsratio	9,0	10,4	8,6	9,3
Personeelsfactor	78,8	78,3	79,3	79,8
<b>Vermogen</b>				
Eigen vermogen	33.871.671	26.114.192	30.884.203	29.082.364
Totaal vermogen	92.679.144	71.779.560	87.977.735	79.237.939
Solvabiliteit II	50,1	47,3	47,5	47,9
<b>Liquiditeit</b>				
Liquide middelen	53.257.061	29.735.481	47.911.085	34.134.419
Netto werkkapitaal	22.666.552	9.163.182	17.771.491	13.350.847
Current ratio	1,62	1,33	1,50	1,44

## Exploitatie Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft de verhouding weer van het resultaat ten opzichte van het totaal aan baten. De rentabiliteit is hoger dan begroot en hoger dan de realisatie 2022. De resultaten in 2023 in vergelijking met de realisatie 2022 worden met name positief beïnvloed door de hogere rentebaten. De hogere rentabiliteit ten opzichte van de begroting wordt verklaard door de lagere loonkosten dan je zou mogen verwachten gegeven de 10% loonkostenstijging, minder onderhoud en energiekosten en tot slot ook hogere rentebaten dan verwacht.

## Bijdrage OCW en verhouding OCW met totale baten

De bijdrage van OCW in verhouding tot de totale baten blijft relatief stabiel, maar het is goed om de twee onderliggende zaken die het verhoudingsgetal beïnvloeden te benoemen. De relatief hoge percentages in 2021 en 2022 vinden hun oorzaak investeringsprogramma van de overheid om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te

vangen (NPO). Voor de begroting 2023 was de verwachting dat het percentage zou dalen in verband met het aflopen van de NPO subsidies eind schooljaar 22-23. Het percentage is hoog gebleven daar in 2023 sprake was van een significante loonstijging in het PO/VO die gecompenseerd is vanuit de overheid, maar beperkt heeft geresulteerd in een stijging van de overige omzet zoals de schoolfees en bijdrage van de Europese gemeenschap.

## Huisvestingsratio

De Huisvestingsratio geeft aan hoeveel procent van de totale lasten wordt besteed aan huisvesting. De factor stijgt van 8,6 in 2022 naar 9,0 in 2023 en vindt zijn verklaring in de meer dan gemiddelde stijging van huisvestinglasten als gevolg van hogere energie kosten. Ten opzichte van de begroting is sprake van een daling, omdat in begroting werd uitgegaan van hogere energie kosten. Deze kosten zijn ten opzichte van begroting beperkt gebleven door een zachter winter, lagere tarieven en actieve monitoring van het energieverbruik.

## Personeelsfactor

De personeelsfactor is het percentage van de personeelslasten ten opzichte van de totale lasten. De factor is iets lager dan de afgelopen jaren daar de overige kosten als gevolg van de inflatie harder zijn gestegen dan de loonkosten. De personeelsfactor is hoger dan de begroting voor 2023. Dit wordt verklaard door de forse CAO stijging in 2023 welke niet voorzien was in de begroting.

## Vermogen Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in de samenstelling van de passiva zijde van de balans en laat zien hoe de Stichting is gefinancierd: met eigen vermogen of met vreemd vermogen. De solvabiliteitsratio (inclusief voorzieningen) bedraagt in 2023 50.1% en neemt ten opzichte van voorgaande jaren toe. Dit is met name het gevolg van een positief resultaat en een toename van de voorziening voor groot onderhoud. De solvabiliteitsratio is ruim boven de door OCW gestelde signaleringswaarde van minimaal 30%.

## Liquiditeit

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2023 ten opzichte van 2022 gestegen met circa. € 5,3 miljoen. Deze stijging verklaart zich door een positieve exploitatie van € 3,0 miljoen, een gunstige ontwikkeling van het saldo (overlopende) debiteuren en crediteuren van circa € 3,8 miljoen en een stijging van de voorzieningen van 1,7 miljoen (m.n. voorziening groot onderhoud). De investeringen (incl. activa in aanbouw) overstijgen de afschrijvingen met ruim 2,2 miljoen (investering nieuwbouw wassenaar) en er is 0,9 miljoen afgelost aan bestaande leningen.

### Netto werkkapitaal

Het netto werkkapitaal is in 2023 ten opzichte van 2022 verbeterd met circa € 4,9 mln als gevolg van voorgenoemde stijging van liquide middelen, een kleine toename van 0,5 mln van de debiteurenpositie alsmede een toename van de kortlopende schulden van 0,9 mln.

## Kasstroomoverzicht 2023 (in euro's) (volgens indirecte methode)

	2023	2022
<b>Operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	2.987.468	1.801.839
Afschrijvingen	3.451.741	3.414.181
Mutatie voorzieningen	1.698.127	2.032.907
	<b>8.137.336</b>	<b>7.248.927</b>
<b>Mutatie werkkapitaal</b>		
Vorderingen	-464.209	4.113.994
Kortlopende schulden	915.123	5.242.027
		<b>9.356.021</b>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>8.588.251</b>	<b>16.604.948</b>
<b>Investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen materiële vaste activa	-2.871.507	-2.058.664
Mutatie activa in aanbouw	528.541	-432.642
Desinvesteringen materiële vaste activa	0	0
<b>Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.342.966</b>	<b>-2.491.306</b>
<b>Financieringsactiviteiten</b>		
Aangetrokken leningen o/g	-321.500	97.500
Aflossingen leningen o/g	-577.809	-434.476
<b>Totale kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-899.309</b>	<b>-336.976</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>5.345.976</b>	<b>13.776.666</b>
Liquide middelen einde boekjaar	53.257.061	47.911.085
Liquide middelen begin boekjaar	47.911.085	34.134.419
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>5.345.976</b>	<b>13.776.666</b>

### Current ratio

De current ratio geeft aan in hoeverre wij in staat zijn de kortlopende schulden te betalen uit de vlottende activa (vorderingen en liquide middelen). De current ratio is 1,62 (2022: 1,50). Deze ratio ligt boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW van minimaal 0,75.

### Segmentatie naar operationele segmenten

De stichting opereert in twee onderwijssegmenten: VO en PO.

### Segmentatie naar onderwijssector VO/PO2023

	Totaal	VO	PO
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	71.746.846	58.677.846	13.069.000
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	967.915	756.752	211.163
3.5 Overige baten	41.358.036	29.639.601	11.718.435
<b>Totaal baten</b>	<b>114.072.797</b>	<b>89.074.199</b>	<b>24.998.598</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeel	88.665.944	67.966.605	20.699.339
4.2 Afschrijving		2.714.883	736.859
4.3 Huisvesting	8.411.769	6.072.532	2.339.237
4.4 Instelling	11.925.665	10.058.337	1.867.328
<b>Totaal lasten</b>	<b>112.455.120</b>	<b>86.812.357</b>	<b>25.642.763</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.617.677</b>	<b>2.261.842</b>	<b>-644.165</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>1.369.791</b>	<b>957.555</b>	<b>412.236</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.987.468</b>	<b>3.219.397</b>	<b>-231.929</b>

## Financiële bedrijfsvoering

### Algemeen

Het financieel beleid van de stichting is erop gericht dat de ontvangen gelden geïnvesteerd worden in het onderwijs en tegelijkertijd dat de vermogenspositie toereikend is om de continuïteit van de stichting te waarborgen.

Binnen de stichting is er specifiek beleid met betrekking tot de gewenste vermogenspositie per school (het zogenaamde weerstandsvermogen). Het gewenste weerstandsvermogen is gebaseerd op de verschillende risicoprofielen van de scholen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen Nederlandse scholen en internationale scholen. Bij de eerste categorie is het financiële/bedrijfsrisico minder, omdat de voorspelbaarheid van de ontwikkeling van het aantal leerlingen groter is. Hierdoor zijn de diverse activiteiten beter te plannen (benodigd personeel/benodigde ruimte enz.), waardoor er minder snel een mismatch ontstaat tussen opbrengst en kosten. Voor de nationale scholen



wordt een ratio van 20% van de totale baten per jaar aangehouden, wat als vermogen moet worden opgebouwd of minimaal aanwezig dient te zijn. Voor de internationale scholen is dit een percentage van 40%. Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest en Het Rijnlands Lyceum Wassenaar (sinds 2019) geven zowel nationaal als internationaal onderwijs. Voor deze scholen wordt een normpercentage gehanteerd van 35%. Zolang een school niet voldoet aan de normpercentages moet jaarlijks een positief exploitatieresultaat worden geboekt.

De basis voor de financiële bedrijfsvoering is het Koersplan 'Samen voor goed onderwijs, en meer...!'. De scholen stellen schoolplannen op, mede gebaseerd op het koersplan, en concretiseren die in een jaarlijkse begroting en meerjarenperspectief. Gedurende het begrotingsjaar worden de werkelijke financiële cijfers op maandbasis vergeleken met de begroting. Op basis daarvan vindt financiële sturing plaats. Op kwartaalbasis wordt verantwoording afgelegd aan het bestuur en de Raad van Toezicht. De (G)MR-en ontvangen deze kwartaalrapportage ter informatie.

## Risicobeheersing en -controle

Vanuit het perspectief van goed bestuur wordt binnen de stichting actief aan risicomanagement gedaan. Het is een belangrijke leidraad en sturingsinstrument voor het College van Bestuur, Raad van Toezicht en directies van scholen bij het maken van nadere inschattingen van risico's en het nemen van maatregelen om de risico's te beheersen. Daarnaast heeft de risicoanalyse een belangrijke functie in de bewustwording van alle betrokkenen in het omgaan met risico's.

Eind 2022 is zowel het proces van totstandkoming als de inhoud van de risicoanalyse geëvalueerd met als belangrijke inhoudelijke opbrengst dat de risicoanalyse compacter is geworden, in zeven risicogebieden is opgedeeld en daarmee beter bruikbaar is geworden.

De zeven risicogebieden zijn:

- Kwaliteit van het onderwijs
- Regelgeving en beleid
- Algemene externe invloeden
- Ontwikkeling leerlingenaantallen
- Personeel
- ICT
- Overall financiële situatie en strategie

In 2023 zijn per risicogebied de onderliggende risico's benoemd. De risicogebieden en onderliggende risico's zijn tot stand gekomen in overleg met de bestuurder, met betrokken collega's binnen het Bestuursbureau, met het Directiebestuur en met twee commissies van de Raad van Toezicht, namelijk de Financiële Commissie en de Onderwijs en Strategiecommissie.

Per benoemd risico is een risico-inschatting (score op basis van kans dat risico zich voordoet x impact) gemaakt en een duiding daarvan. Voor dit deel van het proces is een werkgroep gevormd, bestaande

uit enkele rectoren en de directeur Bedrijfsvoering. Gezamenlijk zijn zij gekomen tot een inschatting van de belangrijkste risico's en hebben zij beheersmaatregelen geformuleerd. De uitkomsten van deze werkgroep zijn besproken in het Directiebestuur en met de Raad van Toezicht en vervolgens vastgesteld door de bestuurder met als doel om voor de belangrijkste risico's een gezamenlijk beeld te hebben over de beheersmaatregelen en hierop te acteren.

Bij het opstellen van de managementafspraken tussen de bestuurder en de rector/directeur, in de jaarplannen van het Bestuursbureau en bij het opstellen van de (meerjaren)begroting worden afspraken gemaakt over plannen of maatregelen die moeten bijdragen aan beheersing van de belangrijkste risico's. Rapportage verloopt via de gangbare lijnen. De stap naar verslaglegging over de ontwikkeling van risico's in de financiële kwartaalrapportage zal in de komende jaren worden gezet.

In 2023 is een nieuwe accountant gestart die de komende jaren de controle van onze stichting zal doen. De accountant heeft op verzoek van het bestuur bij de interimcontrole 2023 met een extra kritische blik naar onze AO/IC gekeken. Naar aanleiding hiervan is in de managementletter een aantal aanbevelingen opgenomen, waarvan de belangrijkste inmiddels in uitvoering zijn genomen.

De risicoanalyse zal jaarlijks in het voorjaar worden geactualiseerd en worden vastgesteld langs de lijnen zoals hiervoor beschreven.

### Risico's in 2023

Terugkijkend op 2023 zijn er diverse ontwikkelingen die samenhangen met de bovengenoemde risicocategorieën die invloed hebben gehad op de stichting. Aangezien de primaire doelstelling van de organisatie het bieden van kwalitatief goed onderwijs is, en alle overige risico's een (in) direct effect hebben op deze basisdoelstelling, is het goed om met het onderwijs te starten.

Zoals ook elders in het bestuursverslag beschreven, zijn we in 2023 voor het tweede jaar op rij geconfronteerd met tegenvallende eindexamenresultaten op een afdeling van een van onze scholen. Eerdere interventies hadden onvoldoende effect gehad. In overleg tussen schooldirectie en bestuur is besloten tot diepgaande analyse van de oorzaken van de tegenvallende examenresultaten. Vervolgens is een verbeterplan opgesteld en is externe deskundigheid ingeschakeld om de school te helpen bij het uitvoeren van het verbeterplan. De resultaten hiervan worden naar verwachting in de loop van 2024 zichtbaar.

In 2023 heeft het vierjaarlijks bestuurgerichte onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs plaatsgevonden. Hierbij heeft de inspectie, naast de voldoendes, onder meer geoordeeld dat de kwaliteitszorg van de stichting onvoldoende ontwikkeld is en dat meer concrete doelen moeten worden gesteld op bestuursniveau. De stichting voldoet daarmee niet aan alle wettelijke eisen. Na de zomer

van 2023 is het Programma Kwaliteitszorg gestart, dat heeft geleid tot een verder doorontwikkeld stelsel van kwaliteitszorg (zie ook elders in dit Bestuursverslag). Ook zijn in samenspraak met de scholen de doelen en ambities helder geformuleerd.

Een van de belangrijkste externe risico factoren is het gewijzigde politieke economische klimaat vestigingsklimaat voor expats/kenniswerkers. Dit heeft zowel impact op het aantrekken van goede internationale docenten als op het aantal internationale leerlingen. De impact hiervan op de organisatie is nog moeilijk te bepalen.

Deze ontwikkeling komt bovenop de reeds aanwezige krapte op de arbeidsmarkt in Nederland. "Goed onderwijs en meer" draait voor een belangrijk deel om kwalitatief goed en goed opgeleid personeel, zowel voor de klas als in management en ondersteunende functies. Het Rijnlands ervaart tot nu toe minder gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt dan andere scholen. Desondanks is

te verwachten dat dit komende jaren ook Het Rijnlands zal treffen. Het personeelsbestand ver- grijst komende jaren harder dan in de sector als geheel, waardoor een hogere uitstroom van pensi- oengerechtigde medewerkers te verwachten is. Deze ontwikkelingen vormden een belangrijk ingrediënt bij de herijking van ons strategisch personeelsbeleid. Deze wordt in de zomer van 2024 afgerond en zal vanaf schooljaar 2024-2025 worden geïmplementeerd. Ook is in 2023 aanslui- ting gezocht bij de opgerichte onderwijsregio's en loopt er een gezamenlijk initiatief voor een project rondom werving voor internationale staf. Naast maatregelen en interventies voor het aantrekken van nieuwe medewerkers is duurzame inzetbaar- heid een belangrijk thema. Door te investeren in "Het Rijnlands leert samen" (projecten op het terrein van leren en professionaliseren) zorgen we voor binding aan Het Rijnlands en ontwikkeling van potentieel.



Het aantal internationale leerlingen laat weer een lichte groei zien. De demografische ontwikkeling van het aantal nationale leerlingen in met name de Duin- en Bollenstreek daarentegen zal de komende jaren naar verwachting invloed hebben op de organisatie en dan in het bijzonder op het Rijnlands Lyceum Sassenheim. Hierbij is het goed om te benoemen dat de inschrijvingen bij

Sassenheim in 2024 beter zijn dan verwacht, mede dankzij intensieve inzet van de school om het externe profiel beter te laten aansluiten bij het- geen de school biedt. Ook de demografische ontwikkeling in de regio Wassenaar heeft aan- dacht, maar vooralsnog zien we hier de effecten niet terug in het leerlingenaantal.

De kostenstijging als gevolg van de wereldwijde inflatie heeft in 2023, net als in 2022, een belangrijke rol gespeeld in de bedrijfsvoering. De gestegen kosten zijn voor een deel gecompenseerd door een hogere bijdrage vanuit de rijksoverheid. Voor de internationale scholen is de hoogte van de schoolfee de afgelopen periode aangepast. Hierbij is de keuze gemaakt om niet de gehele inflatie door te berekenen, maar om de stijging over meerdere jaren uit te smeren. Voor de komende jaren is de prijs/ kwaliteitsverhouding een aandachtspunt.

In augustus 2021 is de wetgeving rondom de vrijwillige ouderbijdrage aangescherpt. We constateren dat dit leidt tot een afnemende betalingsbereidheid. De inkomsten liggen in 2023 lager dan het jaar ervoor. Dit betreft ook de bijdragen voor bijvoorbeeld tweetalig onderwijs. De Nederlandse scholen zijn aan het evalueren hoe het belang van deze bijdrage bij de ouders nog beter over het voetlicht kan worden gebracht.

Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van digitale middelen voor het geven van onderwijs. Voor administratieve processen wordt vaak een cloud-omgeving gebruikt en digitale systemen en schoolorganisaties verwerken persoonlijke informatie van leerlingen en medewerkers. Het risico bestaat dat gegevens over leerlingen en medewerkers lekken en de continuïteit van het onderwijs kan in gevaar komen als systemen niet meer benaderbaar zijn. Dit is overigens in lijn met het landelijk beeld van de ICT-risico's in het onderwijs. Daarom is er een Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy ontwikkeld. Onze belangrijkste set van mitigerende maatregelen is gekoppeld aan dit Normenkader. Al voordat dit Normenkader in 2023 bekend werd hebben wij uit risicomanagement overwegingen een nulmeting laten uitvoeren. Met het Normenkader in de hand heeft het bestuur vervolgens in 2023 een Beleidsplan Informatiebeveiliging vastgesteld. Hierbij hebben we onszelf ten doel gesteld om

eind 2025 de basis op orde te hebben. Daarmee zijn we dan tevens voorbereid als het Normenkader in 2027 verplicht wordt gesteld.

Tot slot de financiële situatie: De overall vermogenspositie van de stichting is goed, echter de negatieve resultaatverwachting bij de ESH Primary blijft reden tot zorg. Er wordt alles aan gedaan om kosten en opbrengsten weer in evenwicht te brengen. Bij met name ESH Secondary is het tevens van belang om te benoemen dat er een mismatch is tussen de beschikbare ruimte en de benodigde ruimte uit hoofde van de afspraak met de Europese agentschappen. Hierover is de stichting, in afstemming met de Europese agentschappen in de regio, met zowel de gemeente Den Haag als met het ministerie van OCW in gesprek.

## Treasurybeleid

Het Treasurystatuut van de stichting is van toepassing op het gevoerde beleid en uitvoering voor het verslagjaar 2023. In lijn met het statuut zijn de overtollige middelen van de stichting uitgezet bij het Ministerie van Financiën door middel van het zogeheten 'schatkistbankieren'.

De leningen die de stichting is aangegaan, voldoen aan de eisen zoals deze zijn opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Het overzicht van de leningen in soorten, omvang en looptijden is ook te vinden in de Jaarrekening 2023.

## leningen

	Lening nummer	Looptijd in jaren	31-12-2022	Reclass naar kortlopend	Aflossing 2023	31-12-2023	Interest %	Aflossing 2024
Min.van Financiën (inz.RLS)	2396	21	1.214.004	0	57.810	1.156.194	2,070%	57.810
Min.van Financiën (inz.ISH)	2686	24	3.999.999	0	166.666	3.833.333	1,000%	166.666
Min.van Financiën (inz. RLS)	2993	9	1.433.334	-143.334	143.334	1.146.667	0,720%	286.667
BNG bank (inz RLO)	40.111.898	25	1.666.665	0	66.666	1.599.999	1,700%	66.666
<b>Totaal</b>			<b>8.314.002</b>	<b>-143.334</b>	<b>434.476</b>	<b>7.736.193</b>		<b>577.809</b>

Garantstellingen zijn door de gemeente verstrekt voor leningen 2993 en 40.111898

## Continuïteitsparagraaf

In de continuïteitsparagraaf wordt nader ingegaan op de meerjarenbegroting en de uitgangspunten die hierbij gehanteerd zijn.

Op stichtingsniveau is de verwachte leerlingenontwikkeling in lijn met de vorige begroting en meerjarenperspectief. Dat betekent niet dat er op schoolniveau geen belangrijke verschillen zijn.

Voor Sassenheim vielen de inschrijvingen lager uit dan we vorig jaar verwachtten. Nadere analyse heeft inzicht gegeven dat de daling in leerlingenaantallen niet alleen gerelateerd is aan demografische ontwikkelingen, maar ook te maken heeft met keuzegedrag van kinderen/ouders. Bij de ESH Secondary wordt uitgegaan van een verdere groei van het aantal leerlingen, echter gegeven de huidige capaciteit van het gebouw is het aantal leerlingen gemaximeerd op 850 leerlingen.

## Kengetallen personeel en leerlingaantallen

Personele bezetting in fte*	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Totaal</b>	933,69	943,09	934,48	919,24	919,31	920,57
Bestuur/Management	22,88	22,43	21,56	21,97	22,56	22,56
Personeel primair proces / docerend	657,82	648,07	649,34	644,39	643,88	645,10
Ondersteunend / overige medewerkers	252,99	272,58	263,59	252,88	252,87	252,91
<b>Leerlingenaantallen**</b>	<b>7.501</b>	<b>7.476</b>	<b>7.530</b>	<b>7.567</b>	<b>7.611</b>	<b>7.630</b>

\* Gemiddeld aantal fte per boekjaar

\*\* VO per 1-10-(T) inclusief VAVO en exclusief SJT; PO per 1-02-(T+1)

Dit betekent ook dat de personele inzet geen grote schommelingen laat zien. De lichte daling in FTE kan verklaard worden door afbouw van de NPO inzet en aanpassingen in de bezetting bij de EHS Primary gegeven de financiële verwachtingen.

## Meerjarenbegroting 2024 – 2028

Staat / Raming van Baten en Lasten	Realisatie 2023	Prognose 2024	2025	2026	2027	2028
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	71.746.846	70.783.048	70.684.983	71.315.328	71.723.719	71.900.070
Overige subsidies	967.915	1.300.345	1.232.638	1.225.851	1.228.761	1.231.325
Overige baten	41.358.036	41.608.142	43.698.996	44.764.909	44.787.569	44.782.667
<b>Totaal baten</b>	<b>114.072.797</b>	<b>113.691.536</b>	<b>115.616.617</b>	<b>117.306.087</b>	<b>117.740.049</b>	<b>117.914.062</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	88.665.944	91.030.305	92.591.395	93.886.744	94.110.353	94.426.467
Afschrijvingen	3.451.742	3.779.895	3.921.789	4.025.187	4.120.825	4.120.886
Huisvestingslasten	8.411.769	9.340.774	9.245.774	9.262.614	9.262.614	9.262.614
Instellingslasten	11.925.665	8.597.553	8.452.218	8.324.623	8.230.923	8.101.663
<b>Totaal lasten</b>	<b>112.455.120</b>	<b>112.748.527</b>	<b>114.211.175</b>	<b>115.499.168</b>	<b>115.724.714</b>	<b>115.911.629</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.617.677</b>	<b>943.008</b>	<b>1.405.442</b>	<b>1.806.920</b>	<b>2.015.335</b>	<b>2.002.434</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>1.369.791</b>	<b>1.457.400</b>	<b>787.000</b>	<b>292.600</b>	<b>-102.200</b>	<b>-102.200</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.987.468</b>	<b>2.400.408</b>	<b>2.192.442</b>	<b>2.099.520</b>	<b>1.913.135</b>	<b>1.900.234</b>

Voor de algemene beleidskaders vormt het langere termijnplan van de Stichting het vertrekpunt, gedocumenteerd in het Koersplan Samen voor goed onderwijs en meer ...! De begroting 2024 en het meerjarenperspectief is dan ook gebaseerd op het koersplan. De scholen stellen school- en jaarplannen op, mede gebaseerd op het koersplan. Deze resultaten per school in een begroting en meerjarenplan. Bovenstaande overzicht is dan ook de optelsom van de verwachte resultaten van alle scholen. Het begrote resultaat voor de komend jaren laat een positief resultaat zien tussen de € 2,4 en € 1,9 miljoen. Belangrijk uitgangspunt bij de begroting en meerjarenplanning zijn de verwachte leerlingaantallen. Daarnaast zijn er twee scholen, zijnde de ESH Primary en RLO waar een negatief resultaat is opgenomen voor de periode 2024 – 2028. Hier zijn verder aanpassingen nodig om de opbrengst en kosten in evenwicht te brengen. Afhankelijk van het weerstandvermogen van de respectievelijke andere scholen is er een positief resultaat begroot of wordt er gestuurd op een resultaat neutrale begroting.

Balans	Realisatie 31-12-2023	Prognose 31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
<b>Activa</b>						
Materiële vaste activa	33.433.841	35.705.913	37.414.614	35.884.627	36.049.102	34.647.716
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>33.433.841</b>	<b>35.705.913</b>	<b>37.414.614</b>	<b>35.884.627</b>	<b>36.049.102</b>	<b>34.647.716</b>
Vorderingen	5.988.242	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000
Liquide middelen	53.257.061	50.028.882	50.977.539	52.341.552	54.466.053	57.183.196
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>59.245.303</b>	<b>55.528.882</b>	<b>56.477.539</b>	<b>57.841.552</b>	<b>59.966.053</b>	<b>62.683.196</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>92.679.144</b>	<b>91.234.795</b>	<b>93.892.153</b>	<b>93.726.179</b>	<b>96.015.155</b>	<b>97.330.912</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen*	33.871.671	34.175.722	36.126.164	38.225.683	40.138.818	42.039.051
Voorzieningen	12.605.530	12.448.856	13.840.248	12.209.231	13.219.548	13.219.548
Langlopende schulden	9.623.193	9.010.217	8.325.741	7.691.265	7.056.789	6.472.313
Kortlopende schulden	36.578.750	35.600.000	35.600.000	35.600.000	35.600.000	35.600.000
<b>Totaal passiva</b>	<b>92.679.144</b>	<b>91.234.795</b>	<b>93.892.153</b>	<b>93.726.179</b>	<b>96.015.155</b>	<b>97.330.912</b>
* Samenstelling Eigen Vermogen						
Algemene Reserve	28.536.417	30.724.840	32.747.282	34.676.801	36.419.936	38.150.169
Bestemmingsreserve	5.335.254	3.450.882	3.378.882	3.548.882	3.718.882	3.888.882
<b>Totaal</b>	<b>33.871.671</b>	<b>34.175.722</b>	<b>36.126.164</b>	<b>38.225.683</b>	<b>40.138.818</b>	<b>42.039.051</b>
Current ratio	1,62	1,56	1,59	1,62	1,68	1,76
Netto werkkapitaal	22.666.552	19.928.882	20.877.539	22.241.552	24.366.053	27.083.196
Solvabiliteit II	50,1%	51,1%	53,2%	53,8%	55,6%	56,8%
Huisvestingsratio	9,0%	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%
Rentabiliteit	2,6%	2,1%	1,9%	1,8%	1,6%	1,6%

### Current ratio

De current ratio is 1,62 in 2023 blijft daarmee boven de door OCW minimaal gewenste norm van 0,75. De stijgende lijn naar 1,88 (eind 2028) wordt veroorzaakt door de stijging van de liquide middelen. Deze stijging is gerelateerd aan een positief resultaat en een hogere voorziening groot onderhoud.

### Netto Werkkapitaal

De stijging van het netto werkkapitaal wordt veroorzaakt door een stijging van de liquide middelen.

### Solvabiliteit II

OCW hanteert hiervoor een minimum gewenste signaleringswaarde van 30%. De Stichting behoudt haar stevige positie met een percentage van 50,1 % in 2023 welke in de jaren erna verder verstevigt. Achtergrond van de stijging is de toename van het eigen vermogen en voorzieningen nemen toe, daar waar de langlopende leningen door aflossingen afnemen.

### Huisvestingsratio

OCW hanteert voor de huisvestingsratio een signaleringswaarde van 10%. De Stichting beschouwt de ratio als een belangrijke indicator en bewaakt deze norm zorgvuldig (de norm is overigens geen harde eis). Voor de komende jaren is de verwachting dat de ratio onder de signaleringswaarde blijft.

### Rentabiliteit

Gedurende de planperiode fluctueert de rentabiliteit van de Stichting tussen de 1,6% en 2,6%. OCW hanteert een signaleringswaarde tussen de min en plus 3%

### Waarborging continuïteit van de Stichting

Samenvattend kan gesteld worden dat er sprake is van stabilisatie van de leerlingaantallen en dat het vermogen toereikend is om onverwachte risico's op te vangen. Wel verdient de financiële situatie bij ESH Primary en het Rijnlands Lyceum

Sassenheim aandacht teneinde kosten en opbrengsten bij deze school meer in evenwicht te brengen.

### Vrijwillige ouderbijdrage

In schooljaar 2022-2023 hebben de Nederlandse scholen binnen de stichting veel aandacht besteed aan het aanpassen van de communicatie richting ouders in bijvoorbeeld de schoolgids over de vrijwilligheid van de ouderbijdrage, zodat duidelijk is dat ouders op geen enkele manier verplicht zijn om de bijdrage te doen en hun kind niet zal worden uitgesloten van deelname aan de activiteiten die uit de vrijwillige ouderbijdragen worden bekostigd. Daarbij is ook het inningsproces onder de loep genomen en waar nodig (en voor zover mogelijk) aangepast. Verder is nagegaan of de bestedingsdoelen passen binnen de regelgeving.

In 2022, het eerste jaar waarin de wetgeving over de vrijwillige ouderbijdrage van kracht was, zagen we al een terugloop van de inkomsten uit vrijwillige bijdragen. Deze terugloop zette in 2023 door,

hoewel de mate waarin wisselde per school, en heeft er op enkele scholen toe geleid dat enkele activiteiten geen doorgang konden vinden.

### Werkdrukmiddelen VO

Met ingang van 2022 zijn er specifiek werkdruk-middelen toegekend aan het VO. Deze kwamen pas beschikbaar in het najaar 2022 en konden vanuit dat perspectief niet direct omgezet worden in concrete doelmatige plannen. In 2023 zijn ook werkdrukmiddelen ontvangen. Deze middelen zijn in onderling overleg met de PMR vertaald in concrete plannen zodat invulling gegeven wordt aan het verminderen van de werkdruk. Enkele voorbeelden hiervan zijn uitbreiding van het aantal uren ten behoeve van het mentoraat, extra onderwijsassistentie, het aanstellen van extra pedagogisch medewerkers, inhuur van surveillancemedewerkers, extra administratieve ondersteuning en aanschaf van een online plannings-, beoordelings- en rapportageprogramma voor IB-scholen.

Gelden die wel beschikbaar zijn gesteld maar nog niet besteed, worden specifiek gereserveerd voor het verlagen van de werkdruk in de toekomst.

### Onderwijsachterstandsmiddelen PO

De stichting ontvangt voor de basisscholen geen onderwijsachterstandsmiddelen.

### Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Het NPO is een (niet-structureel) investeringsprogramma om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te vangen.

Onze scholen hebben vlak voor de zomer van 2021 een brede inventarisatie uitgevoerd om de leer- en ontwikkelingsachterstanden van al onze leerlingen in kaart te brengen. Op basis van de uitkomsten en de door het Ministerie van OCW beschikbaar gestelde menukaart hebben onze scholen interventieplannen opgesteld. Deze plannen zijn waar mogelijk en wenselijk opgesteld samen met ouders, leerlingen en docenten.

De interventies zijn in hoofdzaak gericht op het bijwerken van achterstanden bij vooral bètavakken en op de organisatie van welbevinden van leerlingen en sociale cohesie. Zo zijn/worden extra lessen aan de lessentabel toegevoegd, waar noodzakelijk kleinere groepen geformeerd, steunuren ingezet en studenten aangetrokken als 'extra handen' voor bijles aan individuele leerlingen en ter ondersteuning van docenten. Tot slot zijn formaties voor onderwijsassistenten en pedagogische medewerkers uitgebreid. De schoolplannen en beoogde interventies zijn voorgelegd aan de school MR-en die daarmee hebben ingestemd. De NPO middelen hebben bijgedragen aan het wegwerken van leerachterstanden. In zijn algemeenheid is moeilijk vast te stellen in hoeverre de inzet van de extra middelen heeft bijgedragen aan het welbevinden van onze leerlingen. Onze scholen hebben daarin na de coronaperiode een opgaande lijn gezien. Dit is voor een belangrijk deel te danken aan de inzet van onze medewerkers, vast

personeel en extra personeel gezamenlijk. De Stichting zet NPO gelden niet bovenschools in.

Circa 5% van de uitgaven aan NPO kalenderjaar 2023 is besteed aan Personeel Niet In Loondienst (PNIL). De uitgaven PNIL betreffen vooral pedagogische medewerkers, leerlingbegeleiding en ondersteuning bij school- en eindexamentrainingen. De keuze voor PNIL hangt vooral samen met de noodzaak om onze medewerkers te vervangen, te ondersteunen en/of te ontlasten, het in onvoldoende mate kunnen vinden van geschikt personeel en de noodzaak van beschikbaarheid van zeer specialistische kennis die binnen de stichting niet of onvoldoende aanwezig is.

### Allocatie van middelen naar schoolniveau

De lumpsum bekostiging wordt zonder tussenkomst van de stichting direct op basis van de systematiek van OCW ter beschikking gesteld aan de school. De kosten voor dienstverlening van het bestuursbureau bestaat onder meer uit de kosten

voor het bestuur (College van Bestuur en Raad van Toezicht) en de loonkosten van de medewerkers van het bestuursbureau: HR, Bedrijfsvoering en IT.

Daarnaast wordt sinds 2023 een groot deel van de netwerk- en beheerskosten van de externe ICT dienstverlener en licentiekosten centraal begroot. De kosten van deze twee (Bestuursbureau en ICT-budget) worden met behulp van activity based costing gealloceerd naar de scholen. Het CSB rekent jaarlijks af en houdt er geen 'eigen' interne reserve op na. De kostentoerekening vindt plaats op basis van voorcalculatiebasis. Dit gebeurt tijdens de jaarlijkse begrotingsopstelling in het najaar.

### Vereenvoudiging bekostiging – beroepsprocedure

Per 1 januari 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs na wetwijziging vereenvoudigd. Daarmee is de bekostigingssystematiek gewijzigd.

Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolbesturen door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een (school)jaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, is dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022-2023. Schoolbesturen in de PO-sector werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging.

De minister stelt zich op het standpunt dat dit materieel grote probleem voor het schoolbestuur slechts "een boekhoud-technische correctie [is] aangezien de totale bekostiging van het Rijk naar scholen niet wijzigt door de vereenvoudiging". De overgang van een oude naar een nieuwe bekostigingssystematiek is echter niet louter een papieren exercitie; de keuzes die daarbij worden gemaakt

hebben werkelijk een negatief effect op het onderwijsproces.

Vandaar dat ons schoolbestuur, samen met circa 230 schoolbesturen, juridisch begeleid door advocatenkantoor Stibbe en gecoördineerd vanuit de PO-Raad, gezamenlijk bezwaar hebben gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste vijf maanden van 2022. Dit bezwaar is op 30 november 2022 door de minister ongegrond verklaard. De financiële belangen en de relevante juridische vragen naar aanleiding van de beslissing op bezwaar van de minister zijn het volgens ons waard om de kwestie aan een onafhankelijke partij, zijnde de bestuursrechter, voor te leggen. Daarom hebben wij in de gezamenlijke rechtszaak samen met 221 schoolbesturen geparticipeerd over de vereenvoudiging bekostiging PO. Op het moment van dit schrijven loopt deze beroepsprocedure nog. Een uitspraak wordt verwacht in de eerste helft van 2024.

# Bestuursbureau

De scholen zijn in belangrijke mate zelf verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Dit betreft bedrijfsvoering in brede zin, dus zowel wat betreft de onderwijskwaliteit als voor de uitvoering van het personeelsbeleid en het financieel en operationeel beleid. De afbakening van die verantwoordelijkheden ligt vast in het managementstatuut. Dit statuut stelt de kaders waarbinnen de directies handelingsvrijheid hebben. Het managementstatuut is in 2023 geactualiseerd.

De scholen worden ondersteund door het Bestuursbureau, van waaruit de centrale dienstverlening en advisering op het gebied van financiën en control, HR en salarisadministratie, huisvesting, facilitair, inkoop en ICT plaatsvinden. Sinds het begin van schooljaar 2023-2024 is daar ondersteuning en advisering op het gebied van onderwijskwaliteit bijgekomen.

De leiding binnen het Bestuursbureau is belegd bij de directeur Bedrijfsvoering en het hoofd HR.

Beiden leggen verantwoording af aan het College van Bestuur. Binnen het Bestuursbureau opereert daarnaast het secretariaat onder leiding van de bestuurssecretaris. De ondersteuning en advisering op het gebied van onderwijskwaliteit werd in 2023 ingezet op interim- en projectbasis. In 2024 wordt deze permanent ingericht in de afdeling Onderwijs & Kwaliteit (O&K). De medewerkers werkzaam in de domeinen financiën, control, personeelsadministratie, salarisadministratie, huisvesting, facilitair, inkoop en IT vallen onder de afdeling Bedrijfsvoering, de HR-medewerkers onder de afdeling HR. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het Bestuursbureau en treedt waar nodig op voor het Bestuursbureau als geheel. Per schooljaar stellen de afdelingen Bedrijfsvoering en HR een jaarplan op dat de leidraad vormt voor hun werkzaamheden. Dit jaarplan wordt afgestemd met de schoolleiders. Het Programma Kwaliteitszorg was leidend op het gebied van onderwijskwaliteit.

## Team HR

De afgelopen paar jaar is het HR team door natuurlijk verloop voor een groot deel vernieuwd. Om de continuïteit te kunnen borgen maakten we gebruik van interim capaciteit. Hierdoor was het in 2023 vooral nodig om aandacht en tijd te besteden aan inwerken, kennisvergroting, borgen van kennis en werkwijzen/procedures en teamvorming. Het team heeft scholing gevolgd op het terrein van adviesvaardigheden en verzuimbegeleiding (en wetgeving). Om de professionalisering te bevorderen wordt eens per zes weken intervisie georganiseerd onder deskundige externe begeleiding.

## Team Bedrijfsvoering

Het team bedrijfsvoering beslaat diverse aandachtgebieden en expertises, te weten huisvesting, facilitair, inkoop, ICT, de personeels- en salarisadministratie en finance en control. Ook hier was bij enkele functies sprake van natuurlijk verloop en was het soms lastig goede nieuwe collega's te

vinden. We stelden ambities bij en huurden waar nodig tijdelijke capaciteit in. Bij het aantrekken van nieuwe collega's bij IT letten we erop dat het nieuwe team goed zou passen bij de nieuwe ambities van de stichting. Net als bij het HR team werd als gevolg van de personele wisselingen in 2023 veel aandacht en tijd besteed aan zaken als het inwerken van nieuwe collega's, kennisdeling en teamvorming.

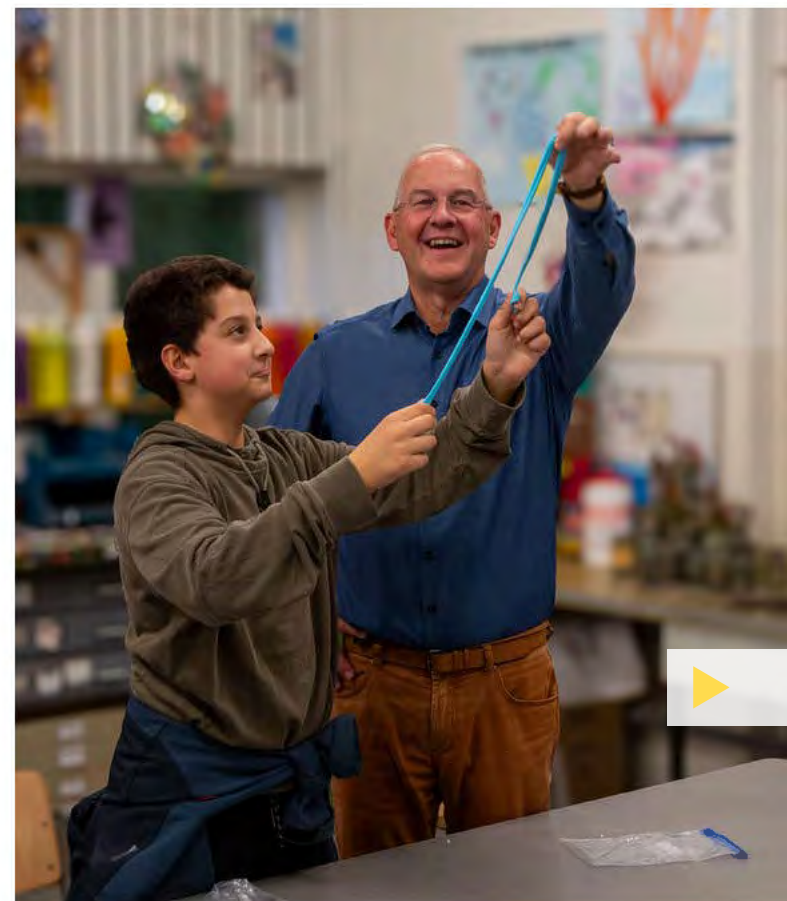
### Service Level Agreement

Afstemming van taken en bevoegdheden tussen de scholen en de afdelingen HR en Bedrijfsvoering gebeurt periodiek door het opstellen van een service level agreement. Enkele jaren geleden waren de eerste stappen daarin gezet door duidelijkheid te creëren wat we van elkaar verwachten in de belangrijkste HR- en bedrijfsvoeringsprocessen. In 2023 zijn vervolggesprekken gevoerd tussen schoolleiding en HR om ook het niveau van de gewenste dienstverlening te bespreken. Afspraken werden vastgelegd. In 2024 worden deze gesprekken ook gevoerd tussen de scholen en

Bedrijfsvoering. Over een aantal gebieden wordt door HR en Bedrijfsvoering gezamenlijk met de scholen overlegd.

### Vervolg op medewerkerstevredenheids-onderzoek Bestuursbureau

In 2022 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. In dat jaar is een samenvatting van de resultaten gedeeld met het voltallige personeel. Om duiding te geven aan de uitkomsten, die gebaseerd zijn op ervaringen van collega's, zijn in teamoverleggen gesprekken gevoerd die in 2023 een vervolg hebben gekregen in de vorm van gesprekken in teamoverstijgende groepen. Door met elkaar in gesprek te zijn over vragen als: hoe werken we met elkaar samen, hoe kunnen we elkaar op een goede manier aanspreken, is iedereen betrokken en in staat om bij te dragen aan verbeteringen. Deze gesprekken zijn afgesloten met een plenaire sessie met het hele Bestuursbureau. Leidinggevendenden houden de onderwerpen levend door regelmatig te refereren aan de gevoerde gesprekken en de afspraken die zijn gemaakt.



Er is een positieve ontwikkeling zichtbaar in de professionele cultuur binnen het Bestuursbureau en we zien meer onderlinge cohesie. Het volgende MTO wordt gehouden in 2025.

# Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad VO

## Jaarverslag 2023

De GMR VO heeft zich in 2023 beziggehouden met een veelheid aan onderwerpen, waarbij het zwaartepunt lag op de interne organisatie binnen de stichting. In dit verslag vindt de lezer een kort overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die de aandacht van de GMR hebben gehad.

Dit jaar speelden vele personeelsgerichte zaken een grote rol. Een van de belangrijkste was de keuze voor een nieuwe Arbodienst (Arbo Unie) waarvan het dienstverleningsplan uitgebreid is besproken. Hieraan gerelateerd was de GMR betrokken bij het nieuwe verzuimbeleid, opgesteld door de afdeling HR, dat in werking is getreden voor alle scholen van de stichting. Hierin wordt ook nadrukkelijk gewerkt aan preventie van verzuim, dit weer in samenwerking met de Arbo Unie. In het verlengde hiervan, zal er komend jaar een -wettelijk verplicht- periodiek medisch onderzoek aan alle werknemers worden aangeboden.

De HR afdeling had meer in petto voor de GMR, aangezien er een nieuw strategisch HR-beleid in ontwikkeling is, waar de GMR aan zal kunnen bijdragen. Al deze stappen zijn van belang om voldoende capabele mensen voor de klas te krijgen en te houden. Zo ook deelname van de stichting aan de onderwijsregio's, een opzet voor een regionale onderwijsarbeidsmarkt, met als hoofddoel het bestrijden van het lerarentekort in de regio, waar de stichting met verschillende scholen is vertegenwoordigd. Daarnaast is dit jaar de evaluatie van de klachtenregeling en werking vertrouwenspersonen uitgebreid besproken met de bestuurder. Deze evaluatie heeft geleid tot een vernieuwde klachtenregeling, waar de GMR mee heeft ingestemd, en een nieuwe rolbeschrijving van de vertrouwenspersonen waar positief op is geadviseerd.

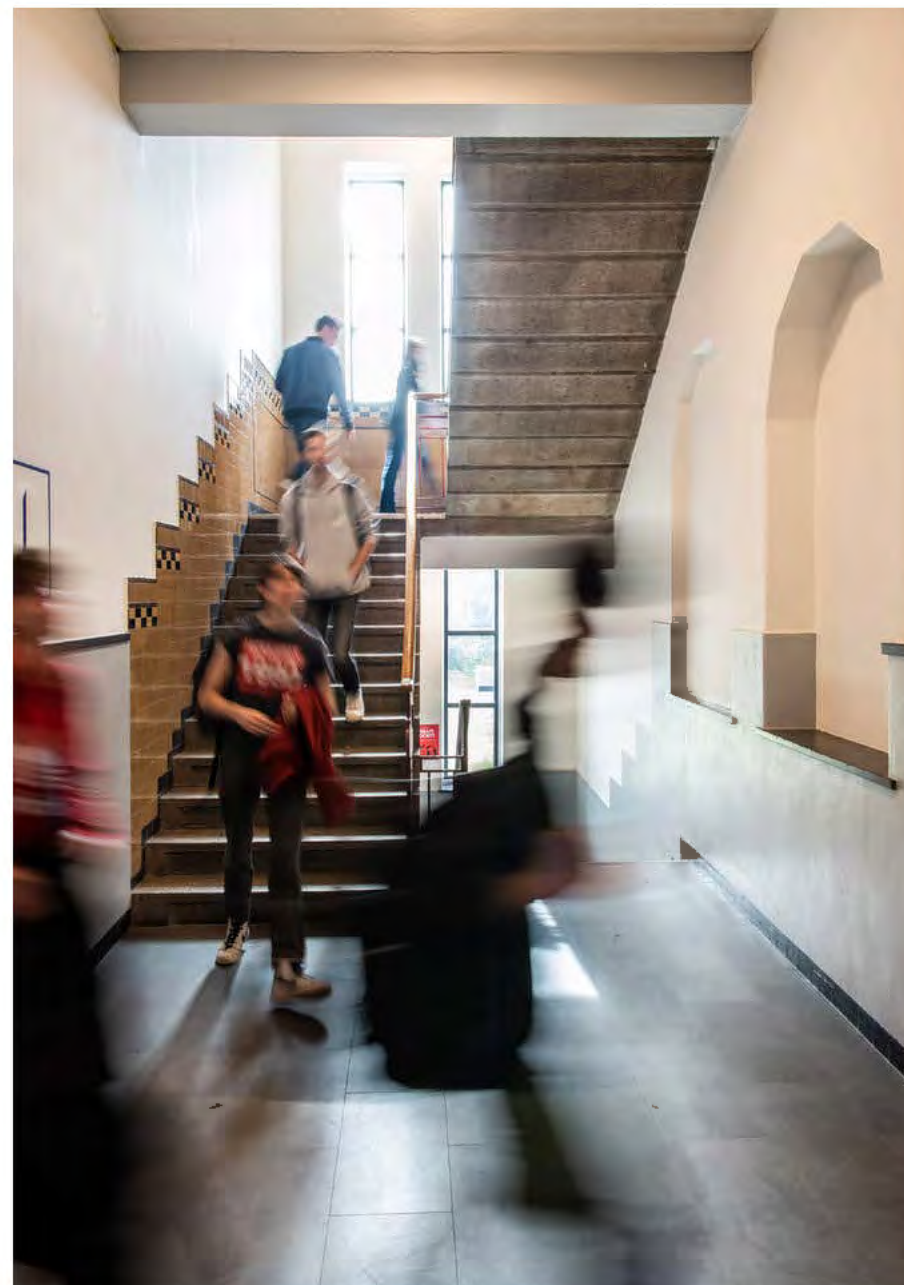
De GMR monitort de financiële rapportages ieder kwartaal en denkt mee over verschillende beleidsmaatregelen. Dit jaar speelden, naast een

aanpassing in het beloningsbeleid voor het middenmanagement van VO (en PO), als grote lijnen op het bekostigingsvlak: de toegekende loonsverhoging en diverse incidentele bekostigingsbijdragen, zoals die voor de aanpak van (post covid) achterstanden en de noodzaak voor extra personeel hiervoor. Ook is uitgebreid gesproken over de zogenoemde cafetarieregeling, waaruit medewerkers onder meer een sportabonnement vergoed kunnen krijgen.

Begin van het jaar vond ook het vierjaarlijkse inspectieonderzoek plaats, waaruit duidelijk werd dat het stelsel van kwaliteitszorg verder moet worden ingericht. De GMR volgt deze ontwikkelingen die worden gerealiseerd door het bestuur en de leiding van de scholen binnen de stichting.

De GMR heeft dit jaar twee ontmoetingen gehad met leden van de Raad van Toezicht, waarbij onder meer van gedachten werd gewisseld over kwaliteitszorg. Ook werd het medezeggenschapsstatuut geactualiseerd, waar de GMR mee heeft ingestemd.

De raad heeft daarnaast een flinke ledenwisseling achter de rug, vier 'oudgedienden' zwaaiden af en werden opgevolgd door nieuwe collega's, ouders en ook leerlingen. Ondanks deze vernieuwing, zijn er toch nog wat vacatures.



# Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad PO

## Jaarverslag 2023

De GMR PO blikt terug op een al met al zeer druk jaar, met een – door omstandigheden – groot verloop, wat binnen een kleine GMR (zes personen) extra veel vraagt van de zittende leden.

Begin februari trad het lid namens de personeelsgeleding van de ESH Primary terug uit de GMR PO. De GMR PO hechtte aan een zorgvuldige verkiezingsprocedure voor de verkiezing van haar opvolger. Daarom werd een ad hoc verkiezingscommissie ingesteld bestaande uit enkele GMR-leden. In de verkiezing die zij begeleidden werd dhr. Berry verkozen namens het personeel van ESH.

Rond de overlegvergadering voor de zomervakantie ontstonden nog vier vacatures, toen alle vertegenwoordigers namens ENMS en ISH Primary terugtraden, in het geval van beide ouders van rechtswege omdat hun kinderen van school gingen, en voor het lid namens de personeelsgeleding van ISH Primary omdat ze de school verliet. Het lid namens ENMS personeel, trad terug om in een andere commissie op die school zitting te kunnen nemen.

Na de zomervakantie werden dus opnieuw vier ad hoc verkiezingscommissies gevormd. Elke commissie kende twee leden, telkens van de andere twee scholen één, en telkens uit de andere geleding dan die van de vacature. Op die manier werd de organisatie van de vier verkiezingen op zo een groot mogelijke afstand geplaatst van de stemgerechtigden: de leden van de MR van de geleding van de vacature.

Voor zowel de ENMS als de ISH Primary kon de bestuurder nieuwe leden installeren namens de ouders en namens het personeel. Daarmee kwam de GMR PO vrij vlot weer op volle sterkte. Aan het einde van het jaar verliet het lid namens de ouders van de ENMS echter onverwacht de GMR PO, omdat haar kinderen van school gingen. Hierdoor ontstond de zesde vacature in één kalenderjaar.

Ondanks het opmerkelijke verloop slaagde de GMR PO er desondanks in veel inhoudelijke onderwerpen te behandelen. Zo stemde ze in met het herziene Medezeggenschapsstatuut PO,

de vernieuwde klachtenregeling van de stichting en de scholen, en adviseerde over het herziene Managementstatuut en de eveneens herziene Rolbeschrijving vertrouwenspersonen. Zoals in voorgaande jaren lichtte dhr. De Brouwer regelmatig in overlegvergaderingen de kwartaalresultaten toe, en de GMR PO gaf inhoudelijk advies over de begroting voor 2024, hoewel even na de jaarwisseling.

De personeelsgeleding had een bijzonder druk jaar, en stemde in met het bestuursformatieplan, een nieuw Arbodienstverleningsplan, een herzien ziekteverzuim- en re-integratiebeleid, en een herziene functiewaardering voor middenmanagement, en adviseerde over het herziene cafetariabeleid.

Uiteraard stond de GMR PO meermaals stil bij de uitkomsten van het onderzoek door de Onderwijsinspectie. Dit was ook het thema van de jaarlijkse bijeenkomst van delegaties van GMR PO, GMR VO, de Raad van Toezicht en de bestuurder.

Zoals gebruikelijk had de bespreking bij het bezoek van een delegatie van de Raad van Toezicht in de overlegvergadering met de bestuurder in maart een algemeen karakter in plaats van een afgesproken thema.



## COLOFON

Dit is een uitgave van Stichting  
Het Rijnlands Lyceum

**Fotografie** Lambert de Jong (bestuurders)

**Ontwerp** Ontwerpwerk, Den Haag

Juni 2024

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.