

JAARVERSLAG 2025

Stichting Ceder Groep

definitieve versie
18 juni 2026

Inhoud

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 De Cedergroep	5
1.1 Profiel	5
1.2 Missie	6
1.3 Strategische agenda	6
1.4 Context en (maatschappelijke) ontwikkelingen	18
Hoofdstuk 2: Organisatie en besturing	23
2.1 College van Bestuur (CvB)	23
2.2 College van Rectoren (CvR)	25
2.3 Het Cederbureau (CB)	28
2.4 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)	31
2.5 Code Goed Bestuur	33
2.6 Klachten en bezwarenafhandeling	34
2.7 Informatiebeveiliging en privacy (IBP)	36
Hoofdstuk 3 Raad van Toezicht	37
3.1 Samenstelling en werkwijze	37
3.2 Auditcommissie	41
3.3 Commissie Onderwijs en Kwaliteit	41
3.4 Remuneratiecommissie	42
3.5 Scholingsactiviteiten	42
Hoofdstuk 4 Onderwijs en kwaliteitszorg	43
4.1 Zicht op de onderwijskwaliteit	43
4.2 Onderwijsresultaten	45
4.3 Bovenbouwsucces (driejaargemiddelde)	47
4.4 Examenresultaten	50
4.5 Projecten en subsidies	54
4.6 Kwaliteitsonderzoek door de Inspectie	59
4.7 Passend Onderwijs	59
4.8 Toetsing en examinering	60
4.9 NPO	61

Hoofdstuk 5 Personeel en organisatie	62
5.1 Kerncijfers.....	62
5.2 Ontwikkelingen	69
Hoofdstuk 6 Huisvesting, facilitair, inkoop en ICT	71
6.1 Ontwikkelingen per school	71
6.2 Meerjaren onderhoudsplan (MJOP)	72
6.3 Inkoopbeleid.....	72
6.4 Doelen en resultaten voor ICT	73
Hoofdstuk 7 Financiën en Jaarrekening	74
7.1 Financiële kengetallen	74
7.1.1 Toelichting kengetallen	74
7.2 Financiële positie	75
7.2.1 Eigen vermogen	76
7.3 Resultaat	80
7.3.1 Toelichting realisatie 2025 ten opzichte van de begroting 2025.....	80
7.3.2 Toelichting realisatie 2025 ten opzichte van 2024.....	82
7.3.3 Verantwoording bestedingen passend onderwijs 2025	85
7.3.4 Inzet middelen Strategische Agenda (SAB)	85
7.4 Treasurybeleid.....	86
7.5 Continuïteitsparagraaf	87
7.5.1 Leerlingenaantallen.....	87
7.5.2 Personele bezetting	88
7.5.3 Staat van baten en lasten in de meerjarenbegroting 2026-2030	89
7.5.4 Meerjarenbalans volgens meerjarenbegroting 2025-2029	92
7.5.5 Meerjarige investeringsbegroting	94
7.5.6 Overige continuïteitsonderwerpen.....	94
7.5.7 Risicoanalyse en risicobeheer.....	96
Hoofdstuk 8 Jaarrekening.....	98

Voorwoord

Hierbij presenteren we het jaarverslag inclusief de jaarrekening 2025. Het jaarverslag geeft net als in voorgaande jaren een goed beeld van de inspanning van de Cederscholen voor goed en waardenvol onderwijs. Graag spreek ik mijn waardering uit voor de betrokkenheid en inzet van alle collega's.

In het afgelopen jaar is ingezet op het terugdringen van uitgaven van de Cederscholen en het Cederbureau. Dit was noodzakelijk als gevolg van lagere baten vanwege bezuinigingen van de overheid op de Rijksbijdrage, en het aflopen van meerjarige tijdelijke middelen zoals die van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De omslag van een ruim budget naar beperktere middelen en de aanpassing van uitgaven waren soms lastig, maar zijn wel grotendeels gerealiseerd. De formatie is aangepast door tijdelijke contracten niet te verlengen, opdrachten aan derden niet voort te zetten, en via natuurlijk verloop. Van enkele aflopende subsidies zijn nu nog incidentele middelen beschikbaar die ook worden ingezet, maar er is een reëel vooruitzicht op een structureel sluitende begroting in de meerjarenbegroting.

Ook is meer aandacht gegeven aan de liquiditeitspositie van de Cedergroep. Door de afname van reserves zoals van NPO middelen, en een aantal ambitieuze investeringen was er sprake van een afname van de current ratio. Voor de zekerheid is een rekening courant krediet aangevraagd bij het ministerie, maar hiervan hoefde in de afgelopen maanden geen gebruik te worden gemaakt. Dankzij gerealiseerde bezuinigingen zal de liquiditeitspositie verder verbeteren.

Ondanks de bezuinigingen zijn de Cederscholen erin geslaagd de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het onderwijs op peil te houden. Wel zijn sommige onderwijsactiviteiten die in het kader van het NPO en andere tijdelijke subsidies werden aangeboden, afgebouwd. Ook is de omvang van programma's die voortkomen uit de strategische agenda, beperkt. Desondanks is uitvoering gegeven aan ondermeer de verbetering van de basisvaardigheden, uitbreiding van praktijkgericht onderwijs, het aanbod van DigiTech onderwijs, en de start voor de ontwikkeling van het aanbod van IGVO. De focus heeft, vanwege de druk op de onderwijsopbrengsten, waar nodig gelegen op het op orde brengen van de basis door uitvoering te geven aan de verbeterplannen van scholen. De kwaliteit van het onderwijs blijft onze belangrijkste prioriteit en ook in de nabije toekomst zal kwaliteitsverbetering als ongoing proces veel inzet vragen.

Duco Adema,
Voorzitter CvB

Hoofdstuk 1 De Cedergroep

Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel en de missie van de Cedergroep en geven we een toelichting op de voortgang van de Strategische Agenda 2024-2028.

1.1 Profiel

De Cedergroep bestaat uit zes scholen voor vmbo basis, kader, mavo, havo, vwo (atheneum en gymnasium), en ISK: het Hervormd Lyceum West (HLW), het HLZ, de CSB, het VeenLanden College (VLC), het Hermann Wesselink College (HWC) en Futuris SG (Futuris). De scholen zijn gevestigd in de gemeenten Amsterdam, Amstelveen en De Ronde Venen.

De kern van het profiel van de Cedergroep is het gemeenschappelijke streven naar succesvol en waardenvol onderwijs. Alle Cederscholen hebben een eigen gezicht. Maar gezamenlijk staan zij voor kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs én een grote betrokkenheid bij elkaar en de maatschappij. De scholen samen tellen in totaal zo'n 6.600 leerlingen en ongeveer 820 medewerkers.

De gemeenschappelijke identiteit komt tot uiting in de verhouding tot onze leerlingen en in de verrijking van ons onderwijs:

- We hebben oog voor iedere leerling en willen dat leerlingen zich op school thuis voelen. Daarom stimuleren we dat ze zichzelf kunnen zijn en op een prettige manier hun diploma kunnen halen. Als Cederscholen gaan we na wat dat van een school vraagt en wat voor school we willen zijn.
- Vanuit een veelkleurige identiteit kiezen alle Cederscholen voor waardenvol onderwijs. Dat houdt in dat we onze leerlingen hun weg leren te vinden in de pluriforme en voortdurend veranderende samenleving. Ieder doet dat vanuit een eigen geloofsovertuiging of levensbeschouwelijke visie.

In de Cedergroep zijn de scholen, met elk hun eigen gezicht, met elkaar verbonden. We stimuleren ontmoeting tussen medewerkers van de Cederscholen door van elkaars aanbod en ervaringen te leren. Een sterke onderlinge samenwerking draagt bij aan een lerende organisatie en helpt bij het oplossen van complexe maatschappelijke uitdagingen. Met elkaar kunnen we het onderwijs naar een hoger niveau brengen. Samen kunnen we meer dan alleen, bijvoorbeeld bij het vinden van oplossingen voor het lerarentekort en het verbeteren van kansengelijkheid.

1.2 Missie

Met kwalitatief goed onderwijs dragen wij bij aan de toekomst van jonge mensen in onze samenleving. We willen hen in een veilig leer- en leefklimaat begeleiden en jongeren inspireren in hun ontwikkeling om uit te kunnen groeien tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers. Dát is de missie, de opdracht van de Cedergroep.

<streamer> *‘Cederscholen dragen actief bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen tot jongvolwassenen die maatschappelijk betrokken, succesvol en gelukkig zijn.’*

Op welke manier vullen we onze maatschappelijke opdracht in?

Kracht van verschil

Op de Cederscholen is iedereen welkom, ongeacht geloofs- of levensovertuiging. Onze identiteit past bij de samenleving van nu: divers en met oog voor de ander.

Elke leerling uniek

We gaan uit van de kansen van elke leerling. Zo willen we elke leerling door laten stromen naar het best passende schoolniveau.

Kwalitatief en eigentijds onderwijs

Iedere leerling heeft een talent. Dat zien en versterken we. We zorgen ervoor dat een leerling zich ten volle kan ontwikkelen. Met een rugzak vol vaardigheden en een diploma op zak: klaar voor de toekomst.

Verantwoordelijke wereldburgers

Onze leerlingen laten we ontdekken wie ze zijn. We leren ze open te staan voor de ander. Leerlingen weten voor welke waarden we staan: saamhorigheid, duurzaamheid en het (omarmen van) diversiteit.

1.3 Strategische agenda

<streamer> *‘De Strategische Agenda 2024-2028 is een leidraad voor de komende jaren, waarbij we blijven inspelen op maatschappelijke en technologische veranderingen’*

In 2023 is de nieuwe Strategische Agenda opgesteld voor de periode 2024-2028. De Strategische Agenda 2024-2028 is een leidraad voor de komende jaren, waarbij we inspelen op maatschappelijke en technologische veranderingen. We staan open voor goede initiatieven vanuit onze scholen en bewegen mee met de behoeften van onze leerlingen en medewerkers. We bouwen voort op succesvol en waardevol onderwijs waarbij we ons in deze periode richten op twee hoofdthema's: Goed onderwijs en Goed werkgeverschap.

Eenzijds worden de ambities en doelen van de Strategische Agenda opgepakt door de Cederscholen. Zo zijn de ambities van de Strategische Agenda ook zichtbaar in de schoolplannen van de Cederscholen, en wordt de voortgang besproken in overleg van de bestuurder met de rectoren en directeuren tijdens de MARAP-gesprekken. Anderzijds worden thema's van de strategische agenda besproken in kenniskringen waaraan collega's van alle

scholen deelnemen. De kenniskringen functioneren als klankbord voor de uitwerking van een aantal deelonderwerpen.

Voor de Strategische Agenda hebben we ook een pagina op de website van de Cedergroep ingericht: <https://cedergroep.nl/strategische-agenda/>

Uitwerking Strategische Agenda 2024-2028: op schoolniveau én op Cederniveau

De uitwerking van de strategische agenda vindt plaats op schoolniveau en op Cederniveau. Voor de uitwerking van verschillende thema's waaraan ambities zijn gekoppeld vervullen de rectoren en de bestuurder de rol van portefeuillehouder. De kenniskringen zijn per thema georganiseerd en vervullen een rol als klankbord voor de uitwerking van een aantal deelonderwerpen.

Aan het eind van het schooljaar 2024-2025 zijn de kenniskringen geëvalueerd. Het belangrijkste inzicht was dat het doel om het strategisch beleid uit te werken tot concrete programma's met mijlpalen, en leden laten participeren in de uitwerking daarvan, te hoog gegrepen was. De meeste leden namen deel vanuit interesse of praktische relevantie voor hun werk, vanuit focus op de onderwijspraktijk in plaats van beleidsontwikkeling. Om deze reden is de inzet van de kenniskringen naar beneden bijgesteld. Vanwege de budgettaire scherpste binnen de begroting zijn ook geen aanvullende SAB-middelen meer beschikbaar gesteld. De uitvoering van eventuele nieuwe ontwikkelingen moet dus vanuit de structurele middelen bekostigd worden. Gelet op de bezuinigingen is dit van invloed op de snelheid waarmee de ambities gerealiseerd worden.

De kenniskringen zijn voortgezet, maar met een andere dan de oorspronkelijke scope, namelijk met name voor de kennisuitwisseling en netwerkvorming, wat beter aansluit bij de interesse van de leden. Vanuit die scope blijven de kenniskringen verbonden aan de ambities van de strategische agenda.

De uitwerking van de Strategische Agenda wordt ook via een andere lijn uitgezet, namelijk in de schoolplannen van elke school. Waar tijdens de vorige Strategische Agenda de schoolplannen alle hun eigen looptijd hadden, is dit met de nieuwe Strategische Agenda gelijkgetrokken: de schoolplannen lopen parallel met de looptijd van de Strategische Agenda. Er is afgesproken dat elk schoolplan de Strategische Agenda als uitgangspunt neemt.

De jaarlijkse beleidsdoelen van zowel de Cedergroep als geheel als de belangrijkste doelen van de scholen worden benoemd in het jaarlijkse beleidsplan dat onderdeel is van de begroting van de Cedergroep. De beleidskeuzes worden voorbereid in de jaarlijkse kaderbrief voorafgaand aan het opstellen van de begroting.

Hieronder wordt toegelicht hoe we op schoolniveau én op Cederniveau werken aan de twee hoofdthema's van de Strategische Agenda: Goed onderwijs en Goed werkgeverschap, en aan de identiteit en profilering van de Cedergroep.

1.3.1 Goed onderwijs

We zien Goed onderwijs als de basis van ons onderwijs en tegelijkertijd als een continu verbeterproces. Onze ambitie is het bieden van eigentijds onderwijs van hoge kwaliteit. Onder het hoofdthema Goed Onderwijs hebben we een aantal subthema's benoemd om aan te werken. Hieronder beschrijven we hoe we in 2025 uitwerking hieraan hebben gegeven.

1.3.1.1 Kansengelijkheid bevorderen

Een van de onderwerpen is het bevorderen van kansengelijkheid van leerlingen. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat we ook verder werken aan basisvaardigheden, om zodoende de ontwikkeling van alle leerlingen te stimuleren. De kenniskring Basisvaardigheden draagt eraan bij dat de scholen kunnen werken aan de verbetering van de basisvaardigheden, en aan het wegwerken van cognitieve achterstanden van leerlingen.

Met behulp van reviews op de Cederscholen die vorig jaar zijn uitgevoerd, hebben leden van de kenniskring Basisvaardigheden inzicht gekregen hoe de Cederscholen ervoor staan op het gebied van de basisvaardigheden. Niet alleen via cijfers of beleidsplannen, maar door de praktijk in te gaan en bij elkaar te gaan kijken, onder andere met behulp van het DOT-instrument. Ter voorbereiding hierop heeft de kenniskring een zelfevaluatieformulier opgesteld.

De resultaten van de reviews laten zien dat de Cederscholen goede aanzetten hebben gerealiseerd voor taalondersteuning, ondersteuning van rekenen en voor burgerschap. De doelen en activiteiten zijn in beleid benoemd en zijn zichtbaar aanwezig met coördinatie, monitoring, inzet van signaleringstoetsen en uiteenlopende vormen van ondersteuning. Ten tweede blijkt dat er vakoverstijgend en geïntegreerd wordt gewerkt aan taal- en rekenvaardigheden en burgerschapsvorming, al kan dit in de lessen soms nog beter zichtbaar worden gemaakt. Ook kunnen de basisvaardigheden in de lespraktijk nog beter zichtbaar worden: het expliciet maken van leerdoelen, het inzetten van werkvormen ten behoeve van taalverwerving, het zichtbaar en effectief toepassen van ondersteunende middelen, en het beter evalueren van de effectiviteit van extra ondersteuning. De reviews tonen aan dat de Cederscholen zich bewust zijn van hun maatschappelijke opdracht en actief werken aan verdere kwaliteitsverbetering. De reviews hebben bovendien aangetoond dat samenwerking tussen scholen een heel effectief geschikt middel is om de basisvaardigheden te ontwikkelen. Er is data gestuurd gewerkt door tevredenheidsonderzoeken, toets uitslagen en observatiemiddelen in te zetten in de reviews en managementrapportages. OP0 is onderdeel van de kwaliteitsagenda en het kwaliteitsprofiel van elke school.

1.3.1.2 Oog voor de leerling met behulp van differentiatie

Op de meeste Cederscholen is al gewerkt aan verbetering van differentiatie in de les en/of zij willen inzetten op (verdere) verbetering van differentiatie als onderdeel van de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Vorig jaar is afgesproken dat vanuit de kenniskring onderwijsverbetering gefocust zal worden op het thema differentiatie in de les, o.b.v. onderzoek met als centrale vraag hoe het is gesteld met de differentiatie, namelijk in hoeverre het lukt om het onderwijs af te stemmen op de verschillende leerlingen. Hiertoe wordt eerst op elke school

geïnterviewd wat de stand van zaken is van differentiatie en welke activiteiten al zijn uitgevoerd. Vervolgens wordt in samenwerking met de VU een theoretisch en didactisch kader opgesteld, zowel een algemeen deel als een uitwerking per school. Dit zal in de eerste helft van 2026 worden uitgevoerd.

1.3.1.3 Versterken van ICT en anticiperen op nieuwe technologie

De inzet van ICT ter ondersteuning van het onderwijs is in 2025 verder verdiept. Binnen de Cedergroep wordt ICT gezien als randvoorwaarde voor goed onderwijs én als ontwikkelgebied dat vraagt om voortdurende professionalisering van medewerkers, een betrouwbare infrastructuur en aandacht voor digitale veiligheid.

De kenniskring ICT en Digitale Geletterdheid richtte zich op infrastructuur, didactische toepassing van ICT, digitale geletterdheid van leerlingen en digitale vaardigheden van medewerkers. Op verschillende scholen wordt gewerkt aan doorlopende leerlijnen digitale geletterdheid, gebaseerd op de SLO-domeinen. Voor medewerkers is een leerlijn digitale vaardigheden beschikbaar; het vergroten van deelname hieraan blijft een aandachtspunt.

In 2025 is daarnaast verkend hoe AI op een verantwoorde manier kan worden ingezet ter ondersteuning van het leerproces. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan ethische aspecten en digitale weerbaarheid. Deze verkenning krijgt in 2026 een vervolg via beleidsontwikkeling en opname in bestaande leerlijnen.

Parallel hieraan is gewerkt aan versterking van de digitale basis en professionalisering van beheer, zodat scholen kunnen blijven beschikken over stabiele en toekomstbestendige voorzieningen.

1.3.1.4 Werken aan inclusief onderwijs

Uitgangspunt bij inclusief onderwijs is dat elk kind een plek in de klas moet hebben (denk hierbij aan ongeacht een fysieke of mentale beperking, maar ook ongeacht je geaardheid en je gender en dergelijke). Hiermee gaan we in op de maatschappelijke vraag hoe leerlingen inclusiever in het reguliere onderwijs kunnen worden begeleid en wat dit vraagt van de scholen. Dit heeft kans van slagen als we realistisch zijn over de draagkracht van de scholen. We zullen stapsgewijs nagaan wat mogelijk is en spreken bij voorkeur over inclusiever onderwijs.

Daarnaast geven alle Cederscholen uitvoering aan een ondersteuningsplan Passend Onderwijs. De Cederscholen hebben een trajectvoorziening voor de begeleiding van leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. In de afgelopen jaren is het aantal leerlingen met zorgvragen en de complexiteit van de zorgbehoefte toegenomen. Om nog beter aan de ondersteuningsbehoeftes van leerlingen te kunnen voldoen, is het belangrijk dat medewerkers meer kennis opdoen en vaardigheden ontwikkelen om hun handelingsrepertoire te vergroten.

De ontwikkelingen worden besproken in de kenniskring Inclusief Onderwijs. De kenniskring heeft de ondersteuningsplannen van de scholen uitgewisseld en geëvalueerd. In het gesprek binnen de kenniskring hierover blijkt dat de drie samenwerkingsverbanden -waar de Cedergroep onderdeel van uitmaakt- verschillende eisen aan deze ondersteuningsplannen stellen. Ook is de manier waarop de drie samenwerkingsverbanden de ondersteuning voor de school vormgeven en financieel faciliteren sterk verschillend. Daarmee zal het vervolggesprek meer ingestoken moeten worden vanuit de vraagstelling: 'Wie kan wat waarmaken en waar liggen de grenzen van Ceder als het gaat om ons onderwijsaanbod en de wens van inclusiever onderwijs? In schooljaar 24-25 bezochten de leden van de kenniskring alle Cederscholen met als doel om te zien van elkaar welke zorg er op de scholen geboden wordt en hoe deze zorg vorm krijgt.

Als vervolgstap naar inclusiever onderwijs is in discussie hoe er een shift tot stand kan komen van een individuele benadering van leerlingen met zorgvragen naar een contextbenadering. De verwachting is dat leerlingen in de breedte hiervan kunnen profiteren. Het aanscherpen van het pedagogisch-didactische kader staat hierbij centraal. Huidige vormen van individuele begeleiding (zoals één-op-één en kleine groepjes) leveren soms minder rendement op. Verandering moet daarom vooral in de klas plaatsvinden, niet daarbuiten. Ook ouders spelen hierin een belangrijke rol. Een belangrijke ondersteuning hiervoor kan komen van meer differentiatie in de les. Differentiatievaardigheden van docenten zullen moeten worden versterkt. Dit vormt een eerste stap richting inclusiever onderwijs en draagt bij aan een betere aansluiting bij de leefwereld van alle leerlingen.

1.3.1.5 Actief onderdeel van de lokale omgeving

De Cedergroep heeft de wens om in verbinding te staan met bedrijven uit de lokale omgeving en de plaatselijke overheid. Het VLC is hier één van de voortrekkers in. Binnen het onderwijs is het praktijkgerichte programma in de bovenbouw havo hier een belangrijke component van. Binnen dit onderwijs wordt gebruik gemaakt van de expertise van bedrijven op zowel tech- als businessgebied en de lokale overheid. Het praktijkonderwijs zal met nieuwe varianten verder uitgebreid worden in de komende jaren. Het VLC deelt kennis met andere Cederscholen. Zo is het HLW met een delegatie op bezoek geweest om kennis op te doen. Ook op de mavo worden leerlingen bediend met praktijkgericht onderwijs. Het vak techniek en toepassing zal de komende jaren verder uitgebouwd worden.

1.3.2 Goed werkgeverschap

Onze ambitie op het gebied van goed werkgeverschap is om medewerkers te boeien en te binden, goede ontwikkelmogelijkheden te bieden en voorbereid te zijn op mogelijkheden voor het anders organiseren van het onderwijs. We vertalen deze ambitie in de volgende drie doelen:

1.3.2.1 Professionalisering: Een leven lang leren

Professionalisering, een leven lang leren, staat hoog in het vaandel bij de Cedergroep. Er zijn verschillende activiteiten uitgevoerd op het gebied van professionalisering. Op scholen nemen collega's deel aan verschillende studiebijeenkomsten en aan leergangen, bijvoorbeeld als het gaat om differentiëren in het onderwijs, het versterken van de positie van de sectievoorzitters om de eindexamenresultaten te verbeteren, maar ook leertrajecten op het gebied van digitalisering, (formatief) toetsen en op het bieden van ondersteuning door de mentor of ondersteuningscoördinator aan leerlingen. Ook wordt er jaarlijks aan de interne contactpersonen scholing aangeboden.

Een bescheiden pilot voor mobiliteit van docenten is gemaakt met de uitwisseling van twee docenten van het HWC naar het HLW. Terugkeer naar de oorspronkelijke werkplek is mogelijk. Een mooie manier voor collega's om nieuwe inspiratie op te doen en voor de betrokken scholen om van elkaar te leren.

Verder startte de Cedergroep in 2022 een incompany traject voor collega's die mogelijk in de toekomst willen doorgroeien naar de positie van teamleider. Het traject bestaat uit een oriëntatie en een eventueel vervolgetraject dat in opdracht van Ceder wordt verzorgd door de NSO-CNA. Het vervolgetraject omvat een praktijkgericht programma waarin docenten en beginnend leidinggevend worden uitgedaagd hun leiderschapskwaliteiten (verder) te ontwikkelen. Het programma krijgt mede uitvoering met de medewerking van leidinggevend op de scholen van de Cedergroep. In het najaar 2024 is voor een tweede keer het oriëntatietraject voor 2025 en in het najaar 2025 is – in navolging hierop – voor een tweede keer het vervolgetraject voor 2026 opgestart. Voor dit vervolgetraject hebben zich 12 deelnemers opgegeven.

1.3.2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

Een sterkere profilering als aantrekkelijke werkgever

In 2025 heeft het HR-team, in samenwerking met een externe partij, een nieuwe website ontwikkeld voor de Cedergroep met als doel zich sterker te profileren als een aantrekkelijke werkgever. Op de website wordt als boodschap weergegeven waarom het interessant en plezierig is om als professional bij de Cedergroep te werken. Vacatures en informatie over werken bij Cedergroep hebben een centrale plek gekregen, zodat bezoekers snel en overzichtelijk kunnen zien wat we te bieden hebben. Daarnaast is een arbeidsvoorwaardenflyer opgesteld waarmee zowel nieuwe medewerkers als potentiële toekomstige collega's worden geïnformeerd over het aanbod van secundaire arbeidsvoorwaarden en voorzieningen.

Vitaliteit

In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt en een snel veranderende samenleving, waarin veel wordt gevraagd van medewerkers, neemt het belang van vitaliteit verder toe. Vitale medewerkers ervaren doorgaans meer werkplezier, wat de kans vergroot dat zij duurzaam inzetbaar blijven en loyaal zijn aan hun werkgever. Daarnaast is het van groot belang dat medewerkers gezond en energiek kunnen blijven werken tot aan hun pensioen. In het afgelopen jaar is een aantal initiatieven ingezet om de bewustwording voor vitaliteit te vergroten, zoals het stilstaan bij “de week zonder werkstress”. Ook wordt gewerkt aan het creëren van een vitaliteitsplatform. Uitgangspunt hierbij is het aanbieden van laagdrempelige, eenvoudig inpasbare activiteiten en handreikingen die bijdragen aan het mentale en fysieke welzijn van medewerkers.

Duurzame mobiliteit en waardering van medewerkers

Cedergroep hecht grote waarde aan duurzame mobiliteit en stimuleert medewerkers om op een milieuvriendelijke en vitale manier naar het werk te reizen. In lijn hiermee werd een geüpdatet fietsplan geïntroduceerd. Met instemming van de GMR werd het bestaande fietsplan per 1 december 2025 aangepast, zodat medewerkers via belastingvoordeel eenvoudig een fiets kunnen aanschaffen. De fietsleaseregeling werd eveneens ingevoerd, waardoor medewerkers op een aantrekkelijke en flexibele manier een nieuwe fiets kunnen leasen. Beide regelingen dragen bij aan de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Daarnaast werd in 2025 een nieuw attentiebeleid vastgesteld. Het beleid biedt kaders voor het geven van attenties bij jubilea, bijzondere prestaties of afscheid, en draagt bij aan de waardering en verbondenheid binnen de organisatie.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch HR-beleid was gericht op het versterken van het aantrekkelijk werkgeverschap en sluit aan bij de uitgangspunten van de Strategische Agenda. De beleidsmatige focus lag op het duurzaam ontwikkelen en behouden van medewerkers, het optimaliseren van processen rondom in-, door- en uitstroom, het actualiseren van het verzuimbeleid en het versterken van de gesprekkencyclus. Daarnaast is verkend op welke wijze de secundaire arbeidsvoorwaarden beter kunnen bijdragen aan het binden en boeien van personeel. Tegen de achtergrond van structurele ontwikkelingen binnen het voortgezet onderwijs en de onderwijsregio's, waaronder het toenemende lerarentekort, is het belang onderkend van een meerjarige en data gedreven benadering van het personeelsbeleid. Dit vraagt om tijdige en onderbouwde besluitvorming over de personeelsformatie en de inzet van de flexibele schil. In dat kader wordt komende periode onderzocht in hoeverre de inzet van passende instrumenten of methodieken kan bijdragen aan het verkrijgen van meer strategisch inzicht en sturingsinformatie, met als doel te komen tot een samenhangende meerjarige personeelsanalyse.

Kenniskring Personeel

In 2025 heeft de kenniskring Personeel een bijeenkomst gehad met Voion waarin is gesproken over de ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt in het voortgezet onderwijs en de betekenis hiervan voor strategisch HRM-beleid van de Cedergroep. De presentatie maakte duidelijk dat rekening gehouden moet worden met een toename van personeelstekorten.

Daarnaast heeft de kenniskring Personeel een workshop met het thema ‘Goed Werkgeverschap’ verzorgd. Het doel van deze workshop was om op te halen wat er onder medewerkers van Ceder leeft rondom dit thema. In opdracht van de Kenniskring Personeel zijn in twee rondes ideeën over goed werkgeverschap opgehaald. Centraal stond daarbij de vraag: *“Hoe kijk jij naar goed werkgeverschap?”* Begin 2025 heeft hierover tevens een brainstorm plaats gevonden met de pGMR met aandacht voor het aanbod van secundaire arbeidsvoorwaarden.

1.3.2.3 Met minder docenten dezelfde kwaliteit leveren

Hoewel de Cederscholen er tot nu toe redelijk in slagen vacatures te vervullen komt wel in verschillende overleggen op de agenda hoe in de toekomst met minder docenten hetzelfde aantal leerlingen kan worden bediend, indien de arbeidskrachte daartoe noopt. Voor een klein deel van de personeelsformatie werken scholen met niet-bevoegde docenten. Dit zien we terug op onze scholen in de vorm van stagiaires, zij-instromers en ASK’ers. Aan de Slag voor de Klas (ASK) is een maatwerkprogramma voor zij-instromers die eerstegraads leraar in het voortgezet onderwijs willen worden. De Cederscholen nemen ook via de onderwijsregio’s deel aan het stimuleren van zij-instromers. Een ander onderwerp dat in de landelijke discussie aan de orde komt, is de mogelijkheid van het verminderen van de onderwijstijd. Tegelijkertijd hebben de Cederscholen om de inzet van ZZP’ers zoveel als mogelijk te beperken, onder andere vanwege de invoering van de nieuwe wet DBA.

1.3.3 Versterking van de identiteit van de Cedergroep

Een ander thema in de Strategische Agenda 2024-2028 betreft de gemeenschappelijke identiteit van de Cederscholen. Deze identiteit laten we tot uiting komen in de volgende uitgangspunten: we hebben oog voor iedere leerling. We stimuleren dat leerlingen zichzelf kunnen zijn, zich op school thuis voelen. We gaan uit van een veelkleurige identiteit, waarbij we de diversiteit in geloofs- en levensbeschouwelijke visies respecteren. Daarover voeren we met elkaar het goede gesprek. Dit wordt voorbereid vanuit de kenniskring Identiteit.

Onderdeel van het goede gesprek over identiteit is de positie van de vakken godsdienst en levensbeschouwelijke vorming, die op de meeste Cederscholen worden gegeven. In 2024 heeft de kenniskring middels een vragenlijst een inventarisatie gedaan van de positie, omvang en het aanbod van deze vakken op de Cederscholen. De vragenlijst bevat 14 open vragen gericht op de lesurentabel, het vakleerplan, methodes, PTA’s, bemensing van de sectie, de positie binnen de school, de uitdagingen waar de sectie voor staat, eventuele ondersteuningsbehoeften, contact met collega’s van andere Cederscholen, vakoverstijgende projecten en hoe de vakken godsdienst en levensbeschouwelijke vorming invulling geven aan de identiteit van de school. De opbrengst van de inventarisatie is samengebracht in de rapportage ‘Inventarisatie van de vakken godsdienst en levensbeschouwelijke vorming op de Cederscholen’ en is begin 2025 besproken in het College van Rectoren. Het onderzoek bood inzicht in de huidige stand van zaken van het godsdienst- en levensbeschouwingsonderwijs binnen de Cedergroep.

Eind 2025 is de kenniskring Identiteit gestart met profielgesprekken op elke school en het Cederbureau. Op deze wijze willen we zorgvuldig en nauwgezet aandacht besteden aan de scholen binnen de Cedergroep: wie zijn deze scholen, waar liggen hun uitdagingen, waar liggen de kansen, wat belemmert hen in hun ontwikkeling en wat houdt hen bezig? Dat kunnen maatschappelijke vraagstukken van buiten zijn die invloed hebben op de school. Maar ook ontwikkelingen in de school. Welke vragen leven er als het gaat om de identiteit of het profiel van de school? Wat wil de school nader onderzoeken? Hoe geeft de school vorm aan de tekst die staat verwoord in de strategische agenda? De resterende gesprekken worden voor de zomer 2026 gevoerd.

Ook zal deelgenomen worden aan een (op te starten) onderzoekstraject naar de relatie tussen identiteit en burgerschap onder leiding van Floor Rombout, associate lector HvA. De subsidieaanvraag t.b.v. het onderzoek is in 2025 ingediend en het onderzoek kent een looptijd van 4 à 5 jaar.

1.3.4 Schoolplannen Cederscholen

In 2025 heeft de focus van de Cederscholen gelegen bij het op orde houden en voor zover nodig op orde brengen van de basis: de kwaliteit van het onderwijs. Dit is mede voortgekomen uit de noodzaak te bezuinigen als gevolg van het aflopen van NPO middelen en bezuinigingen van de landelijke overheid. Daarnaast is sterk ingezet op het verbeteren van de basisvaardigheden met behulp van daarvoor beschikbare subsidiegelden. Toch hebben de Cederscholen ondanks beperktere middelen gewerkt aan de uitvoering van de schoolplannen, die op verschillende thema's verband houden met de thema's van de strategische agenda. Hieronder geven we een overzicht van de ontwikkelingen per school.

1.3.4.1 VLC

Op het **VLC** volgen meer leerlingen praktijkgericht onderwijs. Het praktijkgericht onderwijs is op het VLC opgezet om de relatie van het onderwijs met de omgeving te versterken. Op deze wijze maken leerlingen in het onderwijsprogramma meer kennis met de beroepspraktijk. Het VLC heeft programma's ontwikkeld voor business en voor techniek (Makerspace). Op basis van deze succesvolle programma's zal het VLC het praktijkgerichte onderwijs uitbreiden met de richting Health. Het VLC is met het praktijkgerichte onderwijs een voorbeeld voor andere scholen, zowel binnen de Cedergroep als in de omgeving. Op de CSB, Futuris, het HLZ en het HLW zien we ook ontwikkelingen gericht op praktijkgericht onderwijs ontstaan.

Naast activiteiten voor Sterk Techniek Onderwijs nemen verschillende Cederscholen met anderen in de regio ook deel aan het programma Techkwadraat, waarin vooral de verbinding po vo centraal staat. Hiervoor is in 2025 voor vier jaar subsidie toegekend. Het VLC treedt hierin op als penvoerder.

1.3.4.2 HLW

Het **HLW** heeft onder begeleiding van NextGen geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs en een leerlijn Digitech ontwikkeld. Deze leerlijn bevat verschillende onderdelen en speelt in op de behoefte naar onderwijsaanbod van ICT en AI. Leerlingen kunnen al in de brugklas voor deze leerlijn kiezen. Het HLW scherpt hiermee haar profilering aan. De profilering is ook binnen de school onderwerp van gesprek geweest onder begeleiding van een extern bureau. Een van de gespreksonderwerpen is hoe het HLW zich wil verhouden tot de beleving van de islam. De meeste leerlingen en een deel van het team zijn moslim. Het HLW benadrukt dat zij net als de andere Cederscholen een pluriforme school is, en dus niet Islamitisch. Wel wordt er meer dan voorheen rekening gehouden met specifieke dagen en periodes zoals de ramadan, en is er ook een stilteruimte geopend.

Op het HLW zien we dat de ingezette interventies voor kwaliteitsverbetering, mede op basis van analyse van data en benodigde vervolgstappen, zijn vruchten afwerpt: de gemiddelde eindexamencijfers zijn in de afgelopen jaren gestegen. De cijfers vmbo-t en vwo voldoen aan de norm. Havo komt daar heel dichtbij: -0,04.

1.3.4.3. HLZ

Het **HLZ** bouwt in navolging van haar nieuwe imago en wijziging van de naam, verder aan de versterking van het profiel van de school. Het HLZ zet de lijn voort van effectieve directe instructie in de les. De verdere verbeteringsinzet hiervan komt onder andere tot uiting in sectie-, scholings-, en coachingsgesprekken. Ook worden doelen gesteld in de vakwerkplannen. Daarnaast is gewerkt aan een duidelijker onderscheid havo, onder andere met een praktijk gericht programma business, en vwo waarin in het onderwijsprogramma herkenbare onderzoeks- en theoretische vaardigheden aan bod komen.

Aandachts- en verbeterpunt is dat in de afgelopen jaren vele leerlingen kansrijk zijn ingestroomd, die in de bovenbouw moeite ondervinden om succesvol op het betreffende onderwijsniveau, havo, en vwo, over te gaan of hun diploma te behalen. Ondanks verschillende vormen van ondersteuning. Daarom richt het beleid van de school er sinds een paar jaar op om al in de onderbouw in te zetten op scherpere overgangsnormen en determinatie. Dit leidt ertoe dat meer leerlingen afstromen dan wel doubleren. Op dit moment ligt het bovenbouwsucces van zowel havo als vwo duidelijk onder de norm. Ook de onderbouwsnelheid blijft net onder de norm: -0,12.

1.3.4.4 CSB

Vanaf 2024 heeft de CSB gewerkt aan de uitvoering van een verbeterplan gericht op verbetering van de leskwaliteit. In juni 2025 is de onderwijskwaliteit van de CSB onderzocht door de inspectie van het onderwijs. Het betrof de afdeling havo waarvan was vastgesteld dat zowel het bovenbouwsucces als eindexamencijfer niet voldeed aan de norm. In de aanloop naar dit onderzoek is door de Cedergroep een proefvisitatie georganiseerd. Deze is uitgevoerd door een team bestaande uit twee rectoren, twee collega's van andere scholen dan de CSB, en de

adviseur onderwijs en kwaliteit van het Cederbureau. Het doel was om docenten en schoolleiding voor te bereiden op het inspectiebezoek en te verduidelijken waar de school nu staat in het verbetertraject.

Het inspectieonderzoek verliep goed en de uitkomst van de beoordelingen was positief. Wel is gebleken dat ook na afloop van het vorige schooljaar het driejaarsgemiddelde van de bovenbouwopbrengst onder de norm ligt. Evenals het driejaarsgemiddelde van het eindexamencijfer dat net onder de norm bleef: -0,04. Het resultaat lag afgelopen schooljaar al wel boven de norm. Het is de inzet van de school om dit resultaat verder te verbeteren. De inspectie gaf in vertrouwen de verbeteropdracht om het leerrendement in de les te verhogen. Daardoor is de focus van de verbeteraanpak nog meer te komen liggen op versterking van de effectieve didactiek, onder andere uitvoering van de CSB-les, met behulp van afleggen van lesbezoeken, coaching en gezamenlijke inzet op studiemiddagen. Tevens het verhogen van de sense of belonging van medewerkers en leerlingen om de verbeteropdracht van de inspectie goed uit te kunnen voeren, onder andere door verbetering van de aanspreek- en feedbackcultuur, en aanscherping van het kwaliteits- en curriculumbesef van de secties en sectievoorzitters.

1.3.4.5 HWC

Het **HWC** geeft verder uitvoering aan het schoolplan. In dit schooljaar zijn daarvan voorbeelden: Het HWC bereidt het aanbod van IGVO onderwijs voor in samenwerking met de Amstelland International School van stichting Amstelland, die nu al IGBO aanbiedt. Het is de bedoeling dat de nieuwe IGVO afdeling vanaf schooljaar 2026/'27 operationeel is. Dit betekent dat het IGVO aanbod in het voorjaar van 2026 gereed moet zijn, leerlingen zich per april moeten kunnen aanmelden, om in augustus 2026 te starten met het onderwijsaanbod. De al bestaande International Crossover Class houdt op te bestaan. Met dit onderwijsaanbod ontstaat er een doorlopende leerlijn van IGBO naar IGVO. Het IGVO zal worden aangeboden naast het bestaande tto onderwijs.

Doordat de bovenbouwopbrengst van havo achterblijft tov de norm wordt samen met betrokken docenten gewerkt aan een verbeterplan voor havo. Daarnaast wordt in meer brede zin op het HWC gewerkt aan versterking van de professionele cultuur, van versterking van de kwaliteit van secties, verbetering van het pedagogisch didactisch klimaat tot en met een traject voor het meer leerling nabij inrichten van de organisatie van de school.

1.3.4.6 Futuris

Futuris heeft sinds schooljaar 2024-2025 een nieuwe naam (voorheen Scholengemeenschap Pantà Rhei). Deze nieuwe naam is onderdeel van een verandering naar een nieuw imago en een nieuwe visie op onderwijs. De verandering gaat gepaard met onderwijsinhoudelijke vernieuwingen. Zo is Futuris in schooljaar 2024-2025 gestart met profielklassen in het eerste leerjaar. Leerlingen kiezen bij aanvang in de brugklas uit één van de vijf profielen: koken, expressie, sport, technologie en havo/mavo. De wens is dat het profiel tot aan het einde van de

vierde klas een herkenbaar vervolg krijgt. De komst van de keuzeprofielen heeft daarmee ook impact op het bovenbouwaanbod. Het bovenbouwaanbod wordt met ingang van schooljaar 2026-2027 vernieuwd. Ook in de bovenbouw zullen de leerlingen de kans krijgen om te kunnen kiezen uit een groot aanbod van keuzevakken. Binnen deze keuzevakken zullen er leerlijnen te volgen zijn die uiteindelijk de mogelijkheid geven om (ongeacht het profiel) een goede keuze voor een vervolg in het mbo te maken.

Futuris biedt naast vmbo-onderwijs ook onderwijs aan meertalige leerlingen van 12 tot 16 jaar. Het doel van de ISK is om leerlingen voor te bereiden op regulier onderwijs dat past bij hun taal- en cognitieve niveau. De meeste leerlingen verblijven tussen de anderhalf en twee jaar op de ISK. Het programma bestaat voor ongeveer de helft van de lestijd uit NT2-lessen (Nederlands als tweede taal). Daarnaast worden vakken zoals wiskunde, beeldende vorming, muziek, techniek, verzorging en biologie aangeboden. Hierbij ligt de nadruk nog steeds op taalverwerving, maar afhankelijk van het taalniveau wordt ook aan de inhoud van de vakken gewerkt.

Momenteel zijn er op Futuris (vmbo en ISK) leerlingen uit 38 verschillende landen. Deze diversiteit biedt zowel collega's als leerlingen de kans om kennis te maken met verschillende culturen en talen.

Expertisepunt Nieuwkomers/Meertaligheid

In de afgelopen jaren is het aantal meertalige leerlingen in de regio Amstelland sterk gegroeid. Vele scholen hebben hun populatie zien veranderen en hebben behoefte aan ondersteuning en kaders om passend onderwijs te bieden aan meertalige leerlingen. Het bepalen van het juiste aanbod, het niveau van de lesstof, het volgen van de ontwikkeling van meertalige leerlingen en advisering worden als uitdagend ervaren.

Daarom heeft Futuris in samenwerking met de taalschool uit het primair onderwijs en de ISK van het mbo in Amstelveen een expertisepunt opgezet. Een aantal activiteiten in het expertisepunt wordt al uitgevoerd: onder andere goed overleg en afstemming over de doorstroom van nieuwkomers. Dit expertisepunt gaat zich verder bezighouden met:

- De in-, door- en uitstroom van nieuwkomers en meertalige leerlingen, en het kan andere scholen hierin adviseren.
- Het vergroten van kennis en vaardigheden van docenten over meertaligheid, onder andere NT2, door middel van praktische trainingen en workshops.
- De ontwikkeling van taalbeleid met specifieke aandacht voor meertaligheid.
- Het vormen van een netwerk van meertaligheidsdeskundigen.

1.4 Context en (maatschappelijke) ontwikkelingen

Onderwijsregio's

In de onderwijsregio's werken besturen samen om het lerarentekort te beperken en de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten. Zowel door de regio Amstelland Meerlanden en Kennemerland ('Groot Amsterdam') als die van Amsterdam zijn projectvoorstellen met subsidieaanvragen ingediend voor de periode 2026-2029. Binnen de stuurgroep van zowel de onderwijsregio 'Groot Amsterdam' als bij bijeenkomsten van de onderwijsregio Amsterdam stond onder meer de discussie rondom de inzet van een deel van de landelijke Rijksbijdrage voor strategisch HR beleid centraal. Dit geld ging voorheen naar alle scholen en wordt vanaf 2025 aan de onderwijsregio's toegekend. Vanuit de onderwijsregio's zijn voorstellen ontwikkeld voor het deel dat na de zomer beschikbaar is. Daarnaast worden binnen de onderwijsregio's verschillende projecten besproken zoals mogelijkheden om zij-instromers te ondersteunen bij het vinden van een baan, het gezamenlijk maken van pools, bijvoorbeeld van gepensioneerde leerkrachten om bij ziekte van collega's in te vallen, of van enthousiaste collega's met expertises die andere scholen willen helpen als een vacature niet vervuld kan worden. Tevens wordt gekeken, evenals in de onderwijsregio Amsterdam of m.b.t. het aanbod van trainingen, en andere leertrajecten meer kan worden samengewerkt, en het aanbod voor alle collega's in een regio toegankelijk kan worden. In het afgelopen jaar is het tekort aan docenten enigszins afgenomen, mede als gevolg van doorgevoerde bezuinigingen.

Regionaal Plan Onderwijs Amstelland

In 2025 is voor Amsterdam een nieuw Regionaal Plan Onderwijs (RPO) in werking getreden. Eind vorig jaar is voor Amstelland/Amstelveen de voorbereiding gestart voor een nieuw meerjarig plan dat gericht zal zijn op het gezamenlijk oplossen van regionale onderwijsopgaven, zoals lerarentekorten en gelijke kansen, waarbij schoolbesturen en gemeenten samenwerken aan een afstemming van vraag en aanbod en het versterken van de onderwijskwaliteit. Dit zal zijn voor de periode 2026-2031.

Samenwerkingsverbanden

Voor het Samenwerkingsverband Amstelland en De Meerlanden en het Samenwerkingsverband VO Regio Utrecht West - twee van de drie samenwerkingsverbanden passend onderwijs waaraan Cederscholen deelnemen - is de voorbereiding gestart voor een nieuw vierjarig ondersteuningsplan waarbij de focus ligt op het inclusief worden van het onderwijs per 2035. OCW wil dat vanaf 2035 in beginsel alle leerlingen onderwijs ontvangen op een reguliere school. In de praktijk is de afgelopen jaren al gewerkt aan het inclusiever worden van het onderwijs. Ondanks de toename van leerlingen met zorgvragen en de verzwaring en complexiteit van vele zorgvragen, is het aantal leerlingen dat doorstroomt naar het speciaal onderwijs afgenomen. Tegelijkertijd zien we echter ook dat steeds meer leerlingen die aangemeld worden voor jeugdzorg dat onder verantwoordelijkheid van de gemeenten valt, op een lange wachtlijst staan. Doordat jeugdzorg onvoldoende capaciteit en geld heeft, komt er meer zorg bij de scholen te liggen. Op alle Cederscholen is een trajectvoorziening/steunpunt voor leerlingen met zorgvragen.

Loting en matching

De Amsterdamse schoolbesturen wilden vorig jaar tegemoetkomen aan de wens van ouders, leerlingen en andere belanghebbenden om een kortere voorkeurslijst te hoeven inleveren voor de loting en matching voor groep 8 leerlingen. Voor havo en vwo hoefden nog maar 9 scholen te worden opgegeven in plaats van 12. Op basis van een verkenning van het loting en matching systeem leek dat ook mogelijk, maar in de praktijk bleek dat vele leerlingen in de matching niet automatisch werden geplaatst en vele tientallen handmatig moest worden nageplaatst. Daarom is voor de loting en matching in 2026 toch weer aan iedereen voor havo en vwo gevraagd om 12 voorkeursscholen op te geven. Ook is afgesproken dat elke school zich tot 1 oktober houdt aan de reservelijst van leerlingen die graag alsnog op de betreffende voorkeursschool geplaatst zouden willen worden, en worden geen leerlingen buiten de procedure om geplaatst.

Overleg met de inspectie – oproep tot maatwerk

In diverse gesprekken met onder meer de inspectie spreekt Ceder haar zorg uit over het inspectiekader dat er toe kan leiden dat een school als onvoldoende wordt beoordeeld ondanks dat de school bewust beleid in het belang van haar leerlingen voert. Het inspectiekader oordeelt over zowel de onderbouw- als de bovenbouwresultaten die op sommige scholen door onder meer de kansrijke instroom in de corona periode beide onder druk zijn komen te staan. De betreffende scholen proberen de leerlingen optimaal te begeleiden, maar desondanks stroomt een deel af, blijft zitten of haalt het eindexamen niet. Het beleid dat vervolgens gericht is op strengere normen in de onderbouw, zoals het aanscherpen van de overgangsnormen, het verbeteren van het toetsniveau en het strenger maken van de determinatie, leidt ertoe dat niet alleen het bovenbouwrendement, maar ook het onderbouwrendement onder druk staat.

Toenemende zorgvraag

Binnen de samenwerkingsverbanden waar de Cedergroep onderdeel van uitmaakt is de nodige aandacht uitgegaan naar de toenemende complexiteit van de zorgvragen van leerlingen op de scholen. Het wordt voor de Cederscholen moeilijker om goed in te spelen op de toename van leerlingen met zorgvragen en de complexiteit ervan, ook gegeven dat er in de komende jaren minder structureel budget beschikbaar zal zijn. De mogelijkheid om op school goed in te spelen op de vraag naar passend onderwijs is één van de doelen van onze strategische agenda en daarmee blijft dit ook in 2026 een punt van aandacht. Tevens is een aandachtspunt op de scholen de toename van verzuim van leerlingen.

Over-advisering

Net als in 2024 blijft aandacht uitgaan naar de over-advisering van groep 8 leerlingen. Op verschillende scholen, zo ook die van Ceder, valt op dat vele leerlingen hoger geadviseerd zijn. Soms wel meer dan een derde van de brugklassers. De leerling heeft dan een advies gekregen van de basisschool, voorafgaand aan de doorstroomtoets, dat hoger is dan de uitslag van die toets. In dat geval blijft het advies staan. Omgekeerd wordt een advies in principe verhoogd wanneer de uitslag van de toets hoger is dan het advies. Het gevolg is dat op basis van cijfers van verschillende groepen brugklassers een beeld naar voren komt dat circa de helft van de leerlingen instroomt op een niveau dat ofwel niet overeenkomt met het oorspronkelijke, lagere advies of niet met de lagere uitslag van de doorstroomtoets.

Probleem is dat vele ouders steeds meer druk uitoefenen op docenten van groep 8 om een zo hoog mogelijk advies te krijgen. Met als resultaat dat vele leerlingen niet op het passende niveau instromen, vervolgens blijven zitten, of afstromen. Dat is niet in het belang van de leerlingen. En het heeft tot gevolg dat een school zelf ook nog eens een negatief oordeel van de inspectie krijgt over de opbrengsten.

Bezoek van de VO-Raad aan Ceder

Het bezoek van Henk Hagoort, voorzitter van de VO-Raad in december 2025 stond in het teken van onder meer (te) kansrijke advisering, basisvaardigheden en de uitkomsten van de reviews op de Cederscholen, de DigiTech-school met een demonstratie verzorgd door leerlingen, personeelsbeleid Cederbreed, en de positionering van het HLW in Nieuw-West. Ook was Henk Hagoort aansluitend te gast bij de bestuurlijke leergemeenschap Kunskapsskolan Community.

Cederbegroting 2025

De begroting 2025 stond, met het aflopen van de beschikbaarheid van tijdelijke middelen en doordat er in 2024 op onderdelen overschrijdingen waren, voornamelijk in het teken van de bezuinigingen. Scholen geven – in afstemming met de medezeggenschapsraden – uitvoering aan de taakstelling om de formatie in overeenstemming te brengen met het structureel beschikbare budget. Positief is wel dat er sprake is van een geleidelijke afbouw, doordat er nog wel incidentele gelden van bijvoorbeeld NPO en subsidies basisvaardigheden ingezet kunnen worden. Voor sommige scholen was daarmee in 2025 een zachte landing mogelijk. Ook zijn er in de begroting keuzes gemaakt welke investeringen in projecten zoals voor renovatie, en voor meerjarig onderhoud gedaan kunnen worden. Een meevaller is dat de voorgenomen bezuiniging van het kabinet op een deel van de Rijksbijdrage voor lonen, de zogenaamde functiemix Randstad, vanaf 2026, niet doorgaat.

Een belangrijk criterium voor het maken van keuzes ten aanzien van deze meerjarige investeringen is de ontwikkeling van de liquiditeitspositie van Ceder. Door bewuste keuzes ten aanzien van de investeringsbehoeften voor 2025 te maken, wordt een gezonde liquiditeitspositie behouden. Voor het begrotingsjaar 2026 is er opnieuw gekeken naar de lopende investeringen en de liquiditeit op dat moment.

Cederbureau: een eigen kantoor

Met de start van kalenderjaar 2025 is het Cederkantoor verhuisd naar de nieuwe locatie in Futuris, Pandora 1-2, Amstelveen.

Ontwikkeling Cederbureau

Het twee jaar geleden opgestelde doorontwikkelplan voor het Cederbureau is verder uitgevoerd. Maar 2025 was een jaar dat gekenmerkt werd door wisselende omstandigheden. In 2024 werden de structuren, processen en producten zoals omschreven in uitvoeringsplan *Dienstverlenend en in Verbinding 2024–2026* neergezet. 2025 was het jaar bedoeld om deze in de praktijk te laten landen.

Het jaar werd echter gekenmerkt door wisselingen in de directie, hetgeen effect had op de continuïteit van aansturing en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening. Medewerkers

moesten zich meermaals aanpassen. In de relatie van het bureau met de scholen kwam naar voren dat de rectoren zorgen uitten over kwaliteit en consistentie. In gesprekken met de medewerkers is gekeken hoe verbetering bereikt kan worden door onder andere helderder opdrachtgeverschap en onderlinge rolvastheid. Door deze dynamiek zijn stappen in de goede richting gezet.

De implementatie van AFAS werd verder geoptimaliseerd, de voorbereiding van het insourcen van de financiële administratie is afgerond en er werd gewerkt aan eenduidige managementrapportages. Daarnaast vroegen de financiële ontwikkelingen binnen de Cedergroep om meer kostenbewustzijn. Van daaruit is een samenwerkingsproces tussen P&C en HR ontwikkeld gericht op sturing op formatie en is er een uitgebreide risicoanalyse opgesteld. Ook is gestart met het verbeteren van cyberawareness. Vanuit HR zijn nieuwe initiatieven genomen op het gebied van vitaliteit.

Bij Onderwijs & Kwaliteit werd bewust gekozen voor een andere inrichting, waarbij verantwoordelijkheid dichterbij de kwaliteitsmedewerkers op de scholen is geplaatst. Tegelijkertijd werd binnen het Cederbureau geïnvesteerd in teamontwikkeling, rolverduidelijking en functioneringsgesprekken. Het seniorenteam ontwikkelde een gezamenlijke visie en er werd een PMR ingericht.

Te midden van organisatorische wisselingen bleef het bureau werken aan versterking van processen, professionaliteit en samenwerking. De basis is gelegd om in 2026, met meer stabiliteit in leiding en organisatie te werken aan versterking van de dienstverlening.

Renovatie HLZ Brahmsstraat

De procedure van de vergunningverlening door de gemeente Amsterdam, stadsdeel Zuid, is helaas vertraagd vanwege capaciteitsgebrek bij én een gebrek aan overeenstemming tussen de behandelende afdelingen van de gemeente. Wél is voor de renovatie van de locatie HLZ Brahmsstraat in 2025 een bouwteamovereenkomst als tussenstap aangegaan. Voor de voorgenomen verhuizing naar de tijdelijke locaties aan de Donge- en Geulstraat – die aanvankelijk eerder gepland stond – staan, na de nodige werkzaamheden aan beide locaties alle seinen op groen en daarmee gaat het HLZ Brahmsstraat in de voorjaarsvakantie 2026 over.

Verbouwing en uitbreiding Futuris

Kort voor de zomervakantie is bekend geworden dat B&W van Amstelveen bereid is een financiële bijdrage te leveren aan een grotere verbouwing en toevoeging van vierkante meters aan Futuris dan oorspronkelijk in de verbouw was voorzien. In het project corridor zoals dat opgenomen is in de begroting van de Cedergroep zouden de beide schooldelen van Futuris aan elkaar verbonden worden. In overleg met de gemeente Amstelveen wordt nu een plan ontwikkeld om een grotere verbouwing en uitbreiding te realiseren die voorziet in de behoefte aan extra plekken voortgezet onderwijs in Amstelveen en die goed aansluit bij de wens om bij de totstandkoming van het nieuwe RPO Amstelland afspraken te maken over een havo-licentie voor Futuris. De plannen voor de uitbreiding worden onder bouwheerschap van de gemeente ontwikkeld.

Samenwerking in Amstelveen

Intentieverklaring doorlopende leerlijn PO-VO

Ceder heeft het voornemen tot samenwerking met de schoolbesturen van de School of Understanding (PO), de Stichting Keizer Karel (VO), de samenwerkingsverbanden PO en VO van Amstelland en de Meerlanden en de gemeente Amstelveen voor de realisatie van een doorlopende leerlijn PO-VO. Het gaat hierbij om leerlingen die cognitief klaar zijn voor een middelbare school maar nog niet de schoolse vaardigheden of de ‘jongvolwassenheid’ hebben om in een groot schoolgebouw tot hun recht te komen. Het huidige schooljaar zal in het teken staan van de benodigde voorbereidingen. Het doel is om in het schooljaar 2026-2027 te starten met de doorlopende leerlijn met een kleine groep, om richting 2027-2028 te starten met maximaal 2 (eerste) klassen.

Samenwerking in Amsterdam Nieuw West

De Cedergroep is betrokken bij het stedelijk programma Nieuw West. Onderdeel hiervan is het initiatief van enkele besturen in het PO en VO om de onderlinge samenwerking te versterken en leerlingen in Amsterdam Nieuw West betere kansen te bieden. Zo is het HLW een pilotproject gestart met de P.J. Troelstraschool (een PO school van de Stichting Westelijke tuinsteden) om de overgang van groep 8 naar de brugklas voor potentiële leerlingen van het HLW te verzachten. Dit is inmiddels uitgebreid tot een samenwerking van het HLW met zes basisscholen in Nieuw West. Het aanvankelijke voornemen om meer samenwerking te realiseren met SNIS van de El Amien scholen en ook de mogelijkheid van de oprichting van VO onderbouw op Islamitische grondslag te verkennen, is in de tweede helft van 2025 niet verder uitgevoerd.

Hoofdstuk 2: Organisatie en besturing

Deze jaarrekening betreft Stichting Ceder Groep ('de Cedergroep').¹

2.1 College van Bestuur (CvB)

Het College van Bestuur van de Cedergroep vormt het bevoegd gezag van de zes Cederscholen zoals die in onderstaand tabel zijn opgenomen. De Cederscholen bieden gezamenlijk alle typen VO-onderwijs aan, van vmbo tot en met vwo/gymnasium.

Cederscholen	Brinnummer	Locatie	Soort onderwijs
Hervormd Lyceum West (HLW)	01TC	Amsterdam	mavo – havo – vwo – gymnasium
HLZ, locatie Brahmsstraat	02AR00	Amsterdam	havo – vwo
HLZ locatie Jan van Eijckstraat	02AR01	Amsterdam	havo – vwo
Hermann Wesselink College (HWC)	02TE	Amstelveen	mavo – havo – vwo – gymnasium
VeenLanden College, locatie Mijdrecht (VLC)	05RA-000	De Ronde Venen	mavo – havo – vwo
VeenLanden College, locatie Vinkeveen (VLC)	05RA-001	De Ronde Venen	mavo – havo – vwo
CSB	14VY	Amsterdam	mavo – havo – vwo
Futuris SG (Futuris)	00WD	Amstelveen	vmbo basis – kader - mavo

Het College van Bestuur ziet toe op het functioneren van de stichting en geeft leiding aan de rectoren en de directeur van de Cederscholen die, samen met de directeur van het Cederbureau, onder voorzitterschap van de bestuurder, het College van Rectoren (CvR) vormen. Het overleg van het CvR vindt tweewekelijks plaats.

In het kader van goed bestuur hanteert de Cedergroep het raad-van-toezicht-model. Bij de Cedergroep is er sprake van één bestuurder. Elke Cederschool heeft een eindverantwoordelijke rector of directeur, die rapporteert aan de bestuurder. De bevoegdheden van de rectoren/directeuren zijn vastgelegd in het managementstatuut.

Het College van Bestuur legt aan de Raad van Toezicht verantwoording af over het beleid en de resultaten van de Cedergroep. Tevens ziet de Raad van Toezicht toe op het functioneren van het bestuur.

Het Cederbureau levert naast de ondersteuning van de bestuurder, diensten aan de scholen in de vorm van ondersteuning, facilitering en advisering op meerdere gebieden zoals de financiële administratie, personeels- en salarisadministratie, huisvesting, kwaliteitsontwikkeling, HR en

¹ De Cedergroep (www.cedergroep.nl), opgericht in 1996, is vanaf 1 januari 2025 gehuisvest aan de Pandora 1-2 in Amstelveen en staat geregistreerd onder vestigingsnummer 000057614423, bestuursnummer 41217 en in het handelsregister onder KvK-nummer 41216128.

ICT. Ook houdt de bestuurssecretaris zich samen met het secretariaat bezig met de voorbereiding van de vergaderingen van het CvR, de Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de klachtenafhandeling.

Samenwerking

Van schoolbesturen wordt in toenemende mate verwacht dat zij de samenwerking op belangrijke maatschappelijke thema's opzoeken. Het CvB van de Cedergroep neemt daartoe aan diverse samenwerkingsverbanden deel.

Zo neemt de bestuurder deel aan drie samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Voor het Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen neemt de bestuurder namens de Amsterdamse scholen (HLW, HLZ en CSB) deel aan de algemene ledenvergadering, en is tevens lid van de commissie kwaliteit. Voor het Samenwerkingsverband Amstelland en De Meerlanden, waar het HWC en Futuris SG bij zijn aangesloten, is de bestuurder lid van de Raad van Toezicht, en tevens lid van de auditcommissie. Voor het Samenwerkingsverband VO Regio Utrecht West, waar het VLC bij aangesloten is, is de bestuurder lid van het toezichthoudend bestuur.

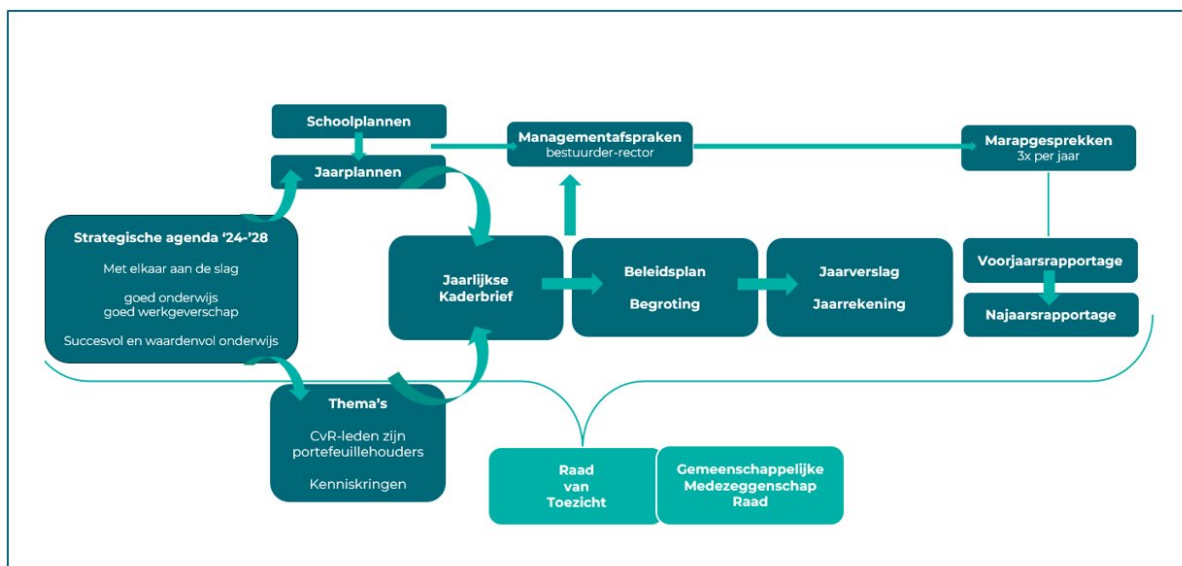
Verder is de bestuurder van de Cedergroep voorzitter van de Kunskapsskolan Community Nederland. Het doel van de Kunskapsskolan Community Nederland is om als partners samen te werken, samen te leren en samen te delen, om zo de vormgeving van gepersonaliseerd onderwijs, geïnspireerd door de principes van het KED-programma, op de betrokken scholen te verbreden, te verdiepen en te verankeren.

Ook maakt de bestuurder deel uit van de Amsterdamse vereniging van VO-besturen (OSVO), onder meer door lid te zijn van de regiegroep Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)/vraag en aanbod. De OSVO is de vereniging van besturen van scholen voor Voortgezet (Speciaal) Onderwijs in Amsterdam, heeft ruim 20 leden en draagt bij aan het bieden van kwalitatief goed en toekomstbestendig voortgezet onderwijs met gelijke kansen voor alle leerlingen. In de regiegroep RPO/vraag en aanbod wordt in dit verband gesproken over zaken als de huisvestingsplanning voor scholen.

De bestuurder neemt daarnaast deel in twee onderwijsregio's, namelijk in de onderwijsregio arbeidsmarkt Amsterdam, waar het OSVO de ledenvergadering vormt, en in de onderwijsregio arbeidsmarkt Amstelland-Meerlanden-Kennemerland (Groot-Amsterdam). In de laatste heeft de bestuurder zitting in de stuurgroep. De discussies in de onderwijsregio's spitsen zich toe op samenwerking, bijvoorbeeld voor het werven van zij-instromers; op wervingscampagnes; professionalisering van docenten en schoolleiders, en aanvullende scholing zoals een tweede graad, en op het anders organiseren van het onderwijs. Ook zijn leden van het CvR actief binnen de twee onderwijsregio's door zitting te nemen in de werkgroep ontwikkeling van de regio Groot-Amsterdam en lid te zijn van de werkgroep ondersteunende voorzieningen in de onderwijsregio Amsterdam.

De zes Cederscholen zijn aangesloten bij de Regionale Opleidingsschool Amstelland (ROSA), een samenwerkingsverband van 22 VO-scholen in de regio Amsterdam/Amstelland/Kennemerland en vijf Amsterdamse lerarenopleidingen. De partners zijn samen verantwoordelijk voor het opleiden van leraren in het eerste- en tweedegraadsgebied. De rector van het HWC heeft in 2025 het voorzitterschap van ROSA op zich genomen.

Voorts zijn de bestuurder en/of rectoren/directeur actief in overige verbanden. Zo is de Cedergroep penvoerder van STO Amstelland: de bestuurder en de rector van het VLC hebben zitting in de stuurgroep STO. Ook zetten zowel de bestuurder als leden van het CvR zich in voor bijvoorbeeld de kernprocedure Amstelland, het RPO Amstelland, het bestuurlijk overleg Nieuw-West, de Programmaraad NWO NRO, de VO-raad, de landelijke stuurgroep TTO Nuffic en nemen zij deel aan ambtelijke overleggen in de eigen gemeente over bijvoorbeeld huisvesting of leerplicht. Ook onderhoudt de Cedergroep contacten met diverse sectororganisaties zoals onderwijsvereniging Verus, kennis- en sparringpartner Voion, en de VO-raad.



Totstandkoming van beleid binnen de Cedergroep

2.2 College van Rectoren (CvR)

Het CvR bestaat uit de rectoren en directeur van de zes Cederscholen, de directeur van het Cederbureau en de bestuurder die als voorzitter optreedt. Het College van Rectoren komt op reguliere basis bijeen voor vergaderingen. De bestuurder agendeert – ondersteund door de bestuurssecretaris van de stichting – onderwerpen op basis van ontwikkelingen in de scholen en externe ontwikkelingen, vaak mede op advies van de directeur van de Cederbureau, de senior-adviseurs, de controller en de leden van het CvR.

Samenstelling

De samenstelling van het CvR is als volgt:

De heer D. (Duco) B. Adema, voorzitter CvB

Mevrouw A. (Ally) Liefhebber, directeur Cederbureau

De heer A.H. (Lex) Veldhuizen, rector HLW

De heer W. (Wilfred) F. Vlakveld, rector HLZ

De heer B. (Bert) Kozijn, rector HWC

De heer H. (Henk) J.M. Ligthart, rector VLC

Mevrouw J. (Judith) van der Boom, rector CSB

De heer M. (Matthijs) Ran, directeur Futuris SG

Gedurende het verslagjaar hebben zich de volgende personele wisselingen voorgedaan. Aan het begin van 2025 werd de positie van directeur Cederbureau tijdelijk vervuld door mevrouw Wegman. Halverwege maart is deze positie op interim basis vervuld door de heer Maessen. Met ingang van schooljaar 2025-2026 wordt de positie van directeur Cederbureau vervuld door mevrouw Liefhebber.

Vergaderingen

Het CvB vergadert met het CvR over actuele ontwikkelingen die het onderwijs raken, zaken die op de scholen spelen, schooloverstijgende zaken en relevante integrale beleidsontwikkelingen.

Daartoe is in 2025 binnen het College van Rectoren onder andere gewerkt aan:

- Strategische agenda: besprekingen van de opbrengsten van de kenniskringen en de voortzetting daarvan ten behoeve van de voortgang van de strategische agenda;
- Opzetten en uitvoeren van een pilot waarbij medewerkers ten behoeve van de eigen ontwikkeling de mogelijkheid wordt geboden om minimaal een half jaar (tot maximaal een jaar) op de andere Cederschool te werken;
- Risicomanagement: besprekingen over de omgang met de gezamenlijk gedragen risico's;
- de strategische positionering van de Cederscholen en het Cederbureau waar de ontwikkelingen betreffende vraag en aanbod; imago en perspectief; huisvesting en de slagkracht van Ceder in de regio's centraal stond;
- het opstellen danwel actualiseren van de benodigde reglementen, statuten en beleidsdocumenten waaronder de regeling fietsplan inclusief de mogelijkheid tot fietslease, het verzuimbeleid, regeling commissie van beroep, het protocol schorsen en verwijderen, het protocol medisch handelen, het attentiebeleid;
- diverse HR gerelateerde onderwerpen zoals de fine-tuning van de implementatie van het in 2024 vastgestelde Functieboek OOP, de samenwerking met de opleidingsschool, (het lering kunnen trekken uit) het voeren van exitgesprekken;
- de financiële beheersbaarheid door uitgangspunten voor de kaderbrief 2026 te formuleren en de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026-2030 op te stellen;
- Uitvoering geven aan de aanbestedingskalender met onder meer de aanbesteding schoonmaak, naast bijvoorbeeld de aanbesteding van de leermiddelen via SIVON;
- de borging van de onderwijskwaliteit onder meer door een bespreking van de onderwijsresultaten en verbeterplannen, uitkomsten van de reviews zoals op

Cederscholen uitgevoerd door de kenniskring basisvaardigheden en een bespreking van uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, ouders en leerlingen;

- de evaluatie van het Cederbureau in de driehoek van de scholen, het bestuur en het bureau, inclusief het opstellen van het jaarplan Cederbureau voor 2025-2026;
- de bedrijfsvoering van de stichting met onder meer de evaluatie van de overgang naar AFAS voor de personeels- en financiële administratie en de voorgenomen verdere insourcing van de financiële administratie, het wijzigen van het format voor de managementgesprekken en het realiseren van energiebesparing op het gebied van de huisvesting;
- de participatie in diverse gremia van de onderwijsregio's;
- subsidieaanvragen die onder meer voortvloeien uit de onderwijsregio's en de wens om thematisch en/of praktijkgericht onderwijs te kunnen bieden;
- de omgang van de spanningen in de wereld en de betekenis daarvan op de scholen.

Binnen het CvR is elk lid trekker/portefeuillehouder van een of meer doelen zoals opgenomen in deze strategische agenda. De trekker/ portefeuillehouder stuurt een kenniskring aan die de uitwerking van het betreffende thema met doelen voor zijn rekening neemt.

Jaarlijks maakt de bestuurder met elke rector/directeur managementafspraken. De managementafspraken bevatten de vervolgacties op basis van het jaarlijks opgestelde kwaliteitsprofiel van elke school, alsmede de overige ambities die de school zich voorgenomen heeft uit te voeren, mede op basis van het schoolplan en in verbinding met de strategische agenda. De voortgang van de managementafspraken wordt drie keer per jaar gemonitord in managementrapportages (drie-, negen-, en twaalfmaands). Aansluitend vinden managementrapportagegesprekken plaats. In deze zogenaamde Marapgesprekken wordt er door de bestuurder en de rector/directeur, desgewenst met andere leden van de schoolleiding, en in ieder geval de senior controller gesproken over de onderwijsinhoudelijke en financiële ontwikkelingen en wordt er vervolgens een actielijst opgesteld.

Daarnaast voert de bestuurder met elke rector/directeur eens in de twee à drie weken een bilateraal overleg over lopende zaken. Om een goed beeld te krijgen van de ontwikkeling van het onderwijs woont de bestuurder, bij voorkeur tweemaal per jaar, op elke school een dagdeel lessen bij.

2.3 Het Cederbureau (CB)

Het Cederbureau is het gemeenschappelijke servicebureau dat diensten en ondersteuning biedt aan de scholen en het bestuur. Het Cederbureau faciliteert het onderwijs in de breedste zin van het woord, bijvoorbeeld door projecten te ondersteunen, inzet van (digitale) leer- en hulpmiddelen te faciliteren, in een tijdige betaling van salarissen te voorzien, zicht op de beschikbare financiën te houden en voldoende zorg voor personeel te waarborgen.

Het Cederbureau wordt aangestuurd door de directeur CB. De directeur is verantwoordelijk voor de brede bedrijfsvoering van de Cedergroep en geeft leiding aan de teams. De senior-adviseurs borgen de expertise en vaardigheden op het gebied van O&K, HR, P&C, Financiën, ICT en HUFA en zijn eerste aanspreekpunt voor het team. De directeur draagt in nauwe samenwerking en afstemming met de bestuurssecretaris de zorg voor een duidelijke routing/besluitvorming van het beleid in de beleidscyclische processen.

In relatie tot het Cederbureau is de bestuurder zowel partner als klant. Met de directeur van het Cederbureau die eindverantwoordelijk voor het aanbod is, stemt de bestuurder af welke onderdelen worden uitgevoerd. De rectoren/directeur van de scholen zijn, naast verantwoordelijk voor hun school en actief lid van het CvR, tevens partner van het Cederbureau, waarbij er zodoende vanuit de driehoek bureau, scholen en bestuur wordt samengewerkt.

De ontwikkelingen binnen het Cederbureau in 2025

Het jaar 2025 was voor het Cederbureau opnieuw een periode van beweging, herijking en groei. Waar 2024 vooral in het teken stond van het vormgeven van structuren, het vaststellen van een producten- en dienstencatalogus en het implementeren van nieuwe werkwijzen en systemen, richtte 2025 zich op het realiseren hiervan in de praktijk. De doorontwikkeling van het bureau ging door, maar wel met de nodige hobbels.

Druk op continuïteit

Een bepalende factor voor het jaar 2025 was de opeenvolging van directiewisselingen. De nieuwe vaste directeur die in september 2024 startte, bleek begin 2025 geen passende match. Daardoor moest wederom een interim-directeur worden aangesteld, waarna pas in september 2025 opnieuw een vaste directeur aantrad. Deze wisselingen legden druk op de continuïteit en medewerkers kregen te maken met wisselingen, die ook gevolgen hadden voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening.

Versterking van bedrijfsvoering en processen

Ondanks de organisatorische uitdagingen werden in 2025 belangrijke stappen gezet op belangrijke dossiers.

- **Implementatie AFAS**

De modules voor HR en financiën kregen steeds meer vorm. Er waren knelpunten in functionaliteit en werkbaarheid, maar de implementatie werd algemeen beschouwd als noodzakelijke modernisering. De uitgebreide feedbackrondes gaven richting aan vervolgstappen.

- **Insourcen financiële administratie**
Een van de meest ingrijpende strategische besluiten was het beëindigen van de samenwerking met ONS op het gebied van de financiële administratie. De uitvoering van de financiële administratie zal per 1 januari 2026 volledig door het Cederbureau uitgevoerd worden. De voorbereidingen hiervoor waaronder kennisoverdracht, inrichting van financiële module en procesbeschrijvingen zijn in 2025 afgerond. Een belangrijke stap naar meer grip, kwaliteit en kostenefficiëntie.
- **Managementrapportages**
Er is gewerkt aan een eenduidig format voor informatie over onderwijskwaliteit, formatie en financiën. Dit proces kent drie pijlers: managementinformatie, het managementgesprek en de daaropvolgende afspraken. In 2026 moet deze cyclus volledig ingebed worden.
- **Sturing op personele lasten**
Door financiële druk en overschrijding van het budget in 2025 werd een scherper toezicht op formatie noodzakelijk. HR werd nadrukkelijker medeverantwoordelijk voor monitoring van formatieuitputting op schoolniveau. Scholen hanteren vanaf 2026 een eigen vervangingsbudget, waardoor nut en noodzaak van deze monitoring in de praktijk zal blijken.
- **Risicoanalyse**
In 2025 werd een uitgebreide Risicoanalyse uitgevoerd. Door gesprekken met onder andere rectoren werd een groot aantal mogelijke risico's in beeld gebracht. Ook is op basis hiervan een berekening van de benodigde bufferliquiditeit gemaakt. Bij alle potentiële risico's is bepaald welke beheersingsmaatregelen ingezet kunnen worden. In de halfjaarlijkse rapportages zal gerapporteerd worden in welke mate risico's zich hebben voorgedaan en/ of welke risico's in de toekomst verwacht worden.
- **Arbeidsvoorwaarden en vitaliteit**
Nieuwe initiatieven zoals verzuimbeleid en een fietslease-regeling droegen bij aan goed werkgeverschap en preventie op het gebied van verzuim.
- **IT en Cybersecurity**
De telefoniemigratie werd afgerond en er werd onderzoek gedaan naar de noodzakelijke verbeteringen die op het gebied van telefonie nodig zijn. Een jaarlijkse cyberawareness-training werd ingevoerd. En er is een aanzet gedaan tot een in 2026 te ontwikkelen breed IT beleid. Dit IT beleid zal een belangrijke basis vormen voor Informatiebeveiliging en Privacy, maar daarnaast ook een kader bieden voor meer onderwijsinhoudelijke keuzes.

Het geheel laat zien dat 2025 een jaar was waarin gewerkt werd aan verbetering van processen en producten, waarvan de opbrengsten nog niet altijd zichtbaar waren in de dagelijkse ervaring van de scholen.

Herinrichting afdeling onderwijskwaliteit

Het Cederbureau heeft het budget in 2025 overschreden, voornamelijk door te hoge personele lasten. Richting 2026 is een formatieverlaging gerealiseerd. Naar aanleiding van de tussentijdse evaluaties is gekozen om de afdeling O&K anders te organiseren. De onderdelen van Onderwijs & Kwaliteit zijn dichter bij de scholen geplaatst. Door de kwaliteitsmedewerkers op de scholen

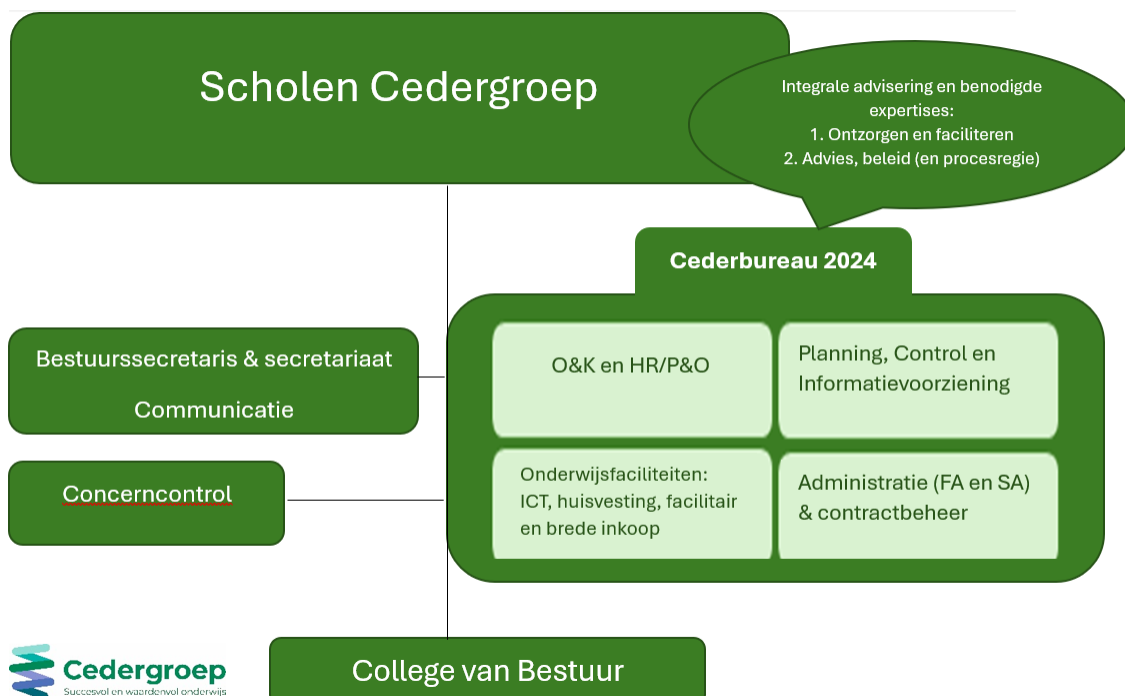
die samen de kenniskring kwaliteit vormen, samen met een ervaren conector als begeleider en een duidelijker gepositioneerde O&K-medewerker ontstaat een model waarin verantwoordelijkheid én expertise beter in balans zijn.

Teamontwikkeling en versterking van professionaliteit

Het seniorenteam van het Cederbureau heeft in 2025 gewerkt aan gezamenlijke visieontwikkeling ten aanzien van afdelingsoverstijgende processen en samenwerking. Vanuit deze visie zijn concrete thema's en doelen opgesteld die een leidraad vormen voor verdere ontwikkeling. Vacatures zijn ingevuld, ondanks de krappe arbeidsmarkt. De nieuwe directeur heeft met alle medewerkers functioneringsgesprekken gevoerd, waarin ook doelen en ontwikkelafspraken zijn opgesteld met als doel professioneel eigenaarschap te versterken. De in 2024 aangekondigde MR voor het Cederbureau is opgericht, een betekenisvolle stap in de participatie van medewerkers, hoewel het nog niet gelukt is een tweede lid te werven.

Samenvattend

2025 was een complex, maar leerzaam jaar. Waar 2024 ging over kaders en structuren, liet 2025 zien dat echte doorontwikkeling vraagt om stabiliteit in aansturing, scherpste in verwachtingen, versterking van expertise en voortdurend onderhoud van relaties binnen de driehoek bestuur–scholen–bureau. Dat ondanks dit alles belangrijke processen zijn doorgezet, zegt veel over de veerkracht van het Cederbureau. De nulmeting en de eventuele herziening van de inrichting, processen en producten in 2026 vormen logische vervolgstappen om die veerkracht om te zetten in duurzame verbetering.



2.4 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

De Cedergroep hecht aan goed functionerende medezeggenschap en elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). Het Cederbureau heeft ook een medezeggenschapsraad, zij het nog inactief aangezien in het (G)MR-reglement is vastgelegd dat het aantal leden ten minste twee bedraagt in een MR. Op stichtingsniveau is er een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), waarin medewerkers van de scholen én het Cederbureau, ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn. De GMR vervult een actieve rol bij de ontwikkeling van de Cedergroep. Zo praat en denkt de GMR mee over het beleid door op beleidsonderwerpen advies of instemming te geven en kan de GMR op eigen initiatief onderwerpen agenderen, zoals dit is vastgelegd in de Wet op Medezeggenschap op Scholen.

Samenstelling

In 2024 was de samenstelling van de GMR als volgt:

Medewerkers:

Maaïke Hoogesteijn, voorzitter (lid personeelsgeleding, HLZ), met ingang van schooljaar 2025-2026 plaatsvervangend voorzitter.

Steven Lameris, plaatsvervangend voorzitter (lid personeelsgeleding, VLC), met ingang van schooljaar 2025-2026 voorzitter.

José Caballero (lid personeelsgeleding, CSB),) per 1 oktober 2025 opgevolgd door Sofie Smulders (lid personeelsgeleding, CSB)

Liesbet Huijbers (lid personeelsgeleding, HLW)

Ingrid Waterman (lid personeelsgeleding OOP, HWC), GMR-lid tot einde schooljaar 2024-2025

Homme Blom (lid personeelsgeleding, HWC)

Stefan Versluis (lid personeelsgeleding, CB)

Raymond Spruijt (lid personeelsgeleding, Futuris)

Ouders:

Erik van den Doel (lid oudergeleding, HLZ)

Boaz Maurits (lid oudergeleding, Futuris SG)

Rachida el Bouchtaoui (lid oudergeleding, HWC). GMR-lid tot einde schooljaar 2024-2025

Leerlingen:

Eva van Kempen (lid leerlinggeleding, CSB)

Cherijne Bouhnouf (lid leerlinggeleding, HLW), per 1 oktober opgevolgd door Lina Yumlu (lid leerlinggeleding, HLW)

Marwa Abbattouy (lid leerlinggeleding, HLW), per 1 oktober opgevolgd door Gufran Mohamed (lid leerlinggeleding, HLW)

Gedurende 2025 was er één vacante positie bij de oudergeleding en één vacante positie bij de leerlinggeleding. Bij aanvang van het schooljaar 2025-2026 zijn er gegeven de opvolging van vertrekkende GMR-leden één positie te vervullen bij de personeelsgeleding en twee posities bij de ouder- als de leerlinggeleding.

Bijeenkomsten en onderwerpen

Doorgaans vinden er per jaar vijf reguliere GMR-vergaderingen plaats, zo ook in het verslagjaar (12 februari, 4 april, 18 juni, 1 oktober en 3 december). De reguliere GMR-vergaderingen worden door de voorzitter van de GMR in overleg met de bestuurder en -afhankelijk van het onderwerp- met de directeur van het Cederbureau voorbereid. Naast de vergaderingen met het CvB vindt er een tweejaarlijks overleg plaats tussen de GMR en het CvR én tussen de GMR en de RvT. In deze overleggen is onder meer gesproken over de uitwerking van de bezuinigingen op de Cederscholen en het Cederbureau, over inclusief onderwijs en over sociale veiligheid. Het jaarlijkse gesprek over de (meerjaren)begroting met de controller heeft op 20 november plaatsgevonden.

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kaderbrief, de begroting 2026 en de meerjarenbegroting in 2026-2030 zijn in 2025 onder andere de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Zaken direct gerelateerd aan de onderwijspraktijk op de scholen zoals de loting en matching, de onderwijsresultaten en verbeterplannen en het inspectiebezoek aan de CSB;
- Diverse protocollen en reglementen waaronder het verzuimbeleid- en protocol, de fietsregeling, het examenreglement en het reglement commissie van beroep, het professioneel statuut, het GMR-reglement en statuut, het protocol medisch handelen en het attentiebeleid;
- De uitvoering van de strategische agenda onder meer door een terugkoppeling uit de kenniskringen wat betreft hun voortgang en continuering;
- Een bespreking van HR-gerelateerde zaken zoals de secundaire arbeidsomstandigheden en het vitaliteitsbeleid binnen Ceder
- Een bespreking van huisvestingszaken zoals de verbouwing en uitbreiding van Futuris en de renovatie van de Brahmsstraat (HLZ);
- (Boven)bestuurlijke samenwerkingen waaronder de afgeronde verkenning van het onderwijsaanbod aangaande Islamitisch VO, de ontwikkelingen binnen de onderwijsregio's en thematische samenwerking bijvoorbeeld op het gebied van internationalisering;
- Maar ook, de werving en selectie van de directeur Cederbureau én de externe vertrouwenspersonen, een terugkoppeling van de klachtenafhandeling en informatieverstrekking over bijvoorbeeld de aanbesteding van de leermiddelen, Teamtelefonie en de administratie in AFAS.
- Speciale aandacht ging in het vierde kwartaal van 2025 door de leden van de GMR ook uit naar het herbenoemingstraject van de voorzitter van het College van Bestuur.

Besluiten

In 2025 heeft de GMR de volgende besluiten genomen:

4 maart 2025	CvB informeert leden GMR over noodzakelijke aanpassing (bij wet) in het vastgestelde protocol schorsen en verwijderen.
5 maart 2025	Schriftelijk per e-mail instemming verleend op het aangepaste profiel van directeur Cederbureau.
9 april 2025	GMR stemt in met het Reglement Commissie van Beroep.
9 april 2025	GMR stemt in met het Examenreglement Cedergroep 2025-2026.
9 april 2025	De jaaragenda 2025-2026 wordt vastgesteld.
18 april 2025	Medezeggenschapsstatuut en GMR Reglement herzien op de door het CvB en met instemming van de GMR vastgestelde punten sinds 2023.
26 september 2025	Schriftelijk per email instemming verleend op het voorstel om de financiële administratie te insourcen (budget neutrale verplaatsing van werkzaamheden van bureau ONS naar CB) met mogelijkheid tot uitbreiden van team FA met ca. 1 fte wanneer dit voorligt.
1 oktober 2025	Instemming verleend door pGMR op Verzuimbeleid en Protocol Cedergroep 2025, gegeven twee toegezegde aanpassingen in de GMR-vergadering van 1 oktober 2025.
1 oktober 2025	Positief advies gegeven om binnen de onderwijsregio Groot-Amsterdam met de andere besturen/partijen een meerjarige samenwerking aan te gaan, waarbij het gezamenlijk aanvragen van de onderwijssubsidie voor 2026-2029 onderdeel vormt.
13 oktober 2025	Protocol Medisch handelen na bespreking in de GMR door CvB vastgesteld.
15 oktober 2025	Schriftelijk (per mail) advies uitgebracht op de Kaderbrief 2026
10 december 2025	Schriftelijk instemming verleend op Attentiebeleid 2025.
10 december 2025	Schriftelijk instemming verleend op Fietsplan 2025.
10 december 2025	Schriftelijk positief advies uitgebracht op de (Meerjaren)begroting 2026-2030.

Publicatie

In de loop van 2025 is ertoe besloten de agenda, verslaglegging en vastgestelde beleidsdocumenten Cederbreed te publiceren.

2.5 Code Goed Bestuur

De bestuurder heeft een functiecontract conform de cao-bestuurders funderend onderwijs en is per 1 mei 2022 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar, nadat de gehele Raad van Toezicht daartoe heeft besloten in de vergadering van 14 oktober 2021. De bestuurder bekleedde in 2025 twee onbetaalde nevenfuncties: voorzitter van de Kunskapsskolan Community Nederland en voorzitter Stichting Kindermonument/4-5 mei comité Rivierenbuurt. De bestuurder heeft in 2025 aan scholing deelgenomen aan de Avicienna leergang van bestuurders.

Naam Bestuurder	Adema, Duco Benier
Datum in functie	01-05-2018
Datum registratie KvK	01-05-2018
Titel	Voorzitter College van Bestuur
Bevoegdheid	zelfstandig bevoegd
Nevenfunctie(s)	Voorzitter community Kunskapsskolan Nederland (onbezoldigd) Voorzitter stichting Kindermonument/4-5 mei comité Rivierenbuurt (onbezoldigd)
Scholing	Avicienna leergang van bestuurders

De Cedergroep voldoet aan de voor de sector geldende governance codes. De relevante regelingen en protocollen voldoen aan de gestelde criteria. Vanuit de maatschappelijke doelstellingen en de daaraan verbonden onderwijsdoelstellingen van de Cederscholen ziet de RvT toe op het beleid van het CvB en de uitvoering ervan. Het CvB en de RvT sluiten aan bij geldende wet- en regelgeving voor een voortgezet onderwijsorganisatie alsook de Governancecode Funderend Onderwijs.

2.6 Klachten en bezwarenafhandeling

De Cedergroep hecht grote waarden aan een correcte afhandeling van klachten en bezwaren.

Klachten

De klachtenregeling is op de website pagina <https://cedergroep.nl/over-cedergroep/> te vinden. Als eerste aanspreekpunt en voor de doorverwijzing bij klachten zijn er interne contactpersonen aangesteld op de scholen. Als iemand begeleiding wenst in een situatie die als ongemakkelijk wordt ervaren én externe begeleiding dan wel ondersteuning behoeft, kan hij of zij contact opnemen met de externe vertrouwenspersoon. We streven ernaar dat klachten op schoolniveau worden afgehandeld. Als dat niet naar tevredenheid gebeurt, is er de mogelijkheid om een klacht bij het bestuur in te dienen. Als een klacht intern is behandeld, maar niet naar tevredenheid van de indiener is opgelost, kan een klacht worden ingediend bij de Landelijke Geschillencommissie waar de Cedergroep lid van is.

Bezwaren

De Cedergroep kent een bezwaarprocedure over besluiten die zijn genomen met betrekking tot het schorsen en verwijderen van leerlingen. Dit protocol is in 2024 geactualiseerd en met ingang van 2025 inwerking getreden.

Commissie van beroep

De commissie van beroep is de beroepsinstantie, die nadat de rector of directeur een maatregel heeft opgelegd naar aanleiding van een onregelmatigheid tijdens een schoolexamenonderdeel het bezwaar in behandeling neemt. De commissie van beroep werkt volgens het in april 2025 vastgestelde reglement zoals op de Cederwebsite gepubliceerd.

Hieronder wordt een overzicht van de klachten en bezwaren per school weergegeven.
In totaal waren er in 2025 twaalf klachten waarvan er vier intern en vijf extern zijn behandeld (waarvan één klacht momenteel nog in behandeling is) en waarvan er drie bezwaren door de commissie van beroep zijn behandeld.

HLZ	Afwikkeling van klachten en bezwaren	
	Externe klachten commissie - GCBO iz overgangsbeslissing	Ongegrond verklaard.
	Externe klachten commissie - GCBO iz overgangsbeslissing	Ongegrond verklaard.

Futuris SG	Afwikkeling van klachten en bezwaren	
	Kort geding iz nieuwkomer	Ongegrond verklaard.

VLC	Afwikkeling van klachten en bezwaren	
	Commissie van Beroep	Niet ontvankelijk verklaard.
	Klacht iz opgelegde maatregel voortgangstoets	Ongegrond verklaard.
Het VLC heeft een bij de Commissie van Beroep ingediend bezwaar terug in behandeling genomen om de procedure af te ronden.		

CSB	Afwikkeling van klachten en bezwaren	
	Klacht iz overgangsbeslissing	Ongegrond verklaard.
	Externe klachten commissie - GCBO iz overgangsbeslissing	Ongegrond verklaard.

HLW	Afwikkeling van klachten en bezwaren
	Geen klachten gerapporteerd.
De schoolleiding van het HLW heeft een klacht weten te keren door met de klager (opnieuw) in gesprek te gaan. Ook heeft het HLW een klacht gericht aan de externe geschillencommissie middels een mediationtraject naar tevredenheid van beide partijen afgerond.	

HWC	Afwikkeling van klachten en bezwaren	
	Commissie van Beroep	Ongegrond verklaard.
	Externe klachten commissie - GCBO iz melding Veilig Thuis	Deels gegrond en deels ongegrond verklaard.
	Klacht - bezwaar schorsing	Ongegrond verklaard.
	Klacht - bezwaar schorsing	Ongegrond verklaard.

	Commissie van Beroep	Ongegrond verklaard.
	Externe klachten commissie – GCBO iz uitspraak bezwaar schorsing	Lopend.

In 2025 zijn er bij de externe vertrouwenspersonen veertien meldingen gedaan. Het betrof achtmaal medewerkers en zesmaal leerlingen en/of hun ouders/verzorgers. Daarnaast is er door de schoolleiding eenmaal contact gezocht in verband met een kwestie rondom een klacht. Er is in 2025 bij de externe vertrouwenspersonen geen verzoek geweest voor begeleiding bij het indienen van een klacht bij de Geschillen Commissie Bijzonder Onderwijs.

De overige werkzaamheden van de externe vertrouwenspersonen betroffen een bespreking van het jaarverslag 2024 met de bestuurder en bestuurssecretaris. Daarnaast hebben de vertrouwenspersonen een rondgang langs de scholen hebben gemaakt om het jaarverslag 2024 en de ontwikkelingen met de schoolleidingen te bespreken. Met het bestuursbureau en het management van de scholen is besproken hoe de positie van de vertrouwenspersoon en het bijbehorende beleid zo goed mogelijk verankerd kunnen worden binnen de scholen. Een belangrijk onderwerp was de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen. Daarnaast werd van gedachten gewisseld over hoe kwesties of meldingen in een vroeg stadium kunnen worden gesignaleerd en opgepakt, zodat escalatie kan worden voorkomen en problemen direct bij de bron kunnen worden opgelost.

Op 10 juni vond de externe scholing voor interne contactpersonen plaats en 7 oktober de jaarlijkse startbijeenkomst van het schooljaar onder begeleiding van de externe vertrouwenspersonen. In deze bijeenkomsten is er aandacht voor rol en taakopvatting, zichtbaarheid en communicatie, casuïstiek en verantwoording.

2.7 Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van informatiebeveiliging en privacy, mede in het licht van het Normenkader IBP waaraan schoolbesturen in 2027 moeten voldoen.

De verantwoordelijkheid voor IBP is belegd binnen het Cederbureau, waarbij ICT en Informatievoorziening samenwerken. In 2025 is een CSAT-scan uitgevoerd waarmee de technische inrichting is getoetst aan IBP-normen en best practices. Dit heeft geleid tot prioritering van verbetermaatregelen voor de komende periode.

Daarnaast is gewerkt aan verdere formalisering van de ICT-omgeving, cloudmigratie en uniformering van beheer. Ook worden verwerkersovereenkomsten structureel getoetst aan AVG en IBP-uitgangspunten.

Naast technische maatregelen is aandacht besteed aan privacybescherming in de dagelijkse praktijk, onder meer via aangescherpte processen rond accounts en datatoegang.

Bewustwording bij medewerkers blijft hierbij een belangrijk aandachtspunt.

In 2026 wordt opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit de CSAT-scan en wordt verdere invulling gegeven aan IBP-beleid en cybersecuritymaatregelen, zodat stapsgewijs wordt toegewerkt naar naleving van het normenkader.

Hoofdstuk 3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vormt samen met het College van Bestuur (CvB) en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) de zogeheten Governance-driehoek van de Stichting Ceder Groep. Het CvB bestuurt de Stichting, maar behoeft voor bepaalde besluiten de goedkeuring van de RvT en/of de GMR.

De RvT heeft een eigen rol door zijn positie, taken en deskundigheden én door het feit dat de leden op enige afstand staan van het dagelijks functioneren van het College van Bestuur en de organisatie.

3.1 Samenstelling en werkwijze

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. Daarmee is de Raad van Toezicht na de tijdelijke uitbreiding van zeven leden in verband met de integratie van Futuris SG bij de Cedergroep terug op het reguliere ledenaantal. Lid van de Raad van Toezicht Iman Eddini is met ingang van 1 juli 2025 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar tot 1 juli 2029.

De Raad van Toezicht heeft de principes van de Governancecode Funderend Onderwijs uitgewerkt tot vier werkprincipes: rolvastheid, een proactieve en constructief-kritische informatieverzameling, het managen van een vertrouwensrelatie met het College van Bestuur en onafhankelijkheid en integriteit.

Als eerste het principe van rolvastheid. De RvT hanteert hierbij een toezichtsmodel dat enerzijds gebaseerd is op vraaggestuurd toezichthouden, en anderzijds op het uitvoeren van statutair en wettelijk vastgelegde toezichttaken. Vraaggestuurd toezicht betekent dat de RvT haar eigen informatieagenda bepaalt, strategische vragen stelt en reflectie stimuleert. Tegelijkertijd voert de RvT haar formele taken uit, zoals het goedkeuren van de begroting, het jaarverslag en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met het College van Bestuur. Ook deze formele taken worden benaderd vanuit een reflectieve en toetsende houding, waarbij vooraf vastgestelde doelen en focuspunten richting geven aan het gesprek. Zo ontstaat een toezichtpraktijk die zowel juridisch robuust als inhoudelijk scherp en strategisch is.

Het tweede werkprincipe behelst dat de RvT ervoor zorgt dat zij pro-actief en constructief-kritisch beschikt over alle relevante informatie die nodig is voor een goed toezicht. De RvT laat zich niet alleen leiden door de informatie die het College van Bestuur aan hen voorlegt maar gaat zelf ook op zoek naar de benodigde meningsvormende en/of toetsende informatie. Belangrijke informatiebronnen naast het College van Bestuur zijn voor de RvT: gesprekken met de GMR, gesprekken met en/of rapportages van de accountant en de controller, de tevredenheidsonderzoeken, de werkbezoeken aan de school, de Inspectierapporten en de beleid- en informatiedocumenten van de VO-Raad en de VTOI.

Daarnaast werkt de RvT met focuspunten die jaarlijks in de Remuneratiecommissie (zie verderop) worden afgestemd met het College van Bestuur. Deze worden opgesteld nadat het College van Bestuur zijn bestuursopdracht voor dat schooljaar heeft kenbaar gemaakt. In de focuspunten beschrijft de RvT op de verschillende domeinen welke vragen zij in dat jaar aan het College van Bestuur gaat stellen. Deze domeinen zijn o.a.: strategisch beleid en profilering,

samenwerkingsrelaties, financiën, kwaliteit van onderwijs, HRM, huisvesting en ict. Tevens wordt bepaald welke van deze vragen eerst in de commissies van de RvT (zie verderop) worden voorbesproken en welke plenair in de RvT- vergadering worden geagendeerd.

Het derde principe is het tot stand brengen en in tact houden van een wederkerige vertrouwensrelatie tussen het CvB en de RvT. Het vertrouwen behelst openheid in de onderlinge relatie, vertrouwen in de juistheid van de gepresenteerde informatie (waaronder ook het nakomen van afspraken en toezeggingen) en vertrouwen in de kennis en kunde over en weer van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De kwaliteit van het vertrouwen van de RvT in het College van Bestuur komt in ieder geval in het jaarlijkse beoordelings-/functioneringsgesprek aan de orde. Het onderlinge vertrouwen van het College van Bestuur en de RvT in elkaar komt aan de orde in de jaarlijkse zelfevaluatie van het functioneren van de RvT.

Het vierde principe behelst dat toezichthouders te allen tijde onafhankelijk en integer handelen en beslissen zonder op directe of indirecte wijze zich te laten leiden, noch de verdenking daartoe op zich laden, dat zij enig materieel of anderszins substantieel voordeel verkrijgen bij bepaalde beslissingen in de RvT waar zij deel van uit maken. Tegenstrijdige belangen worden zo veel mogelijk vermeden, waarmee de RvT zich aansluit bij de Governancecode Funderend Onderwijs van de VO-Raad.

Werken met commissies

De RvT werkt met drie commissies: de Auditcommissie, de commissie Kwaliteit en de Remuneratiecommissie. De commissies voeren voorbereidende gesprekken met het College van Bestuur, de directeur en eventueel de adviseurs van het Cederbureau en rapporteren hun bevindingen en adviezen in de RvT-vergadering, alwaar de voltallige RvT daar eventueel een beslissing over neemt.

In de Auditcommissie komen de financiën, de huisvestingszaken en ICT aan de orde en de leden van deze commissie voeren het (voor)overleg met de accountant. In de Kwaliteitscommissie komen aan de orde: de kwaliteit van het onderwijs en het bijbehorende beleid, de wettelijk bepaalde kwaliteitseisen, het HRM-beleid, de tevredenheidsonderzoeken en de onderwijsinnovatie. De remuneratiecommissie verzorgt en verslaat het doelstellingen- en functionerings-/beoordelingsgesprek met het College van Bestuur, na raadpleging van (vertegenwoordigers van) de stakeholders. Zij verzorgt de werkgeversrol in afstemming met de opvattingen en conclusies van de gehele Raad van Toezicht.

Elke commissie heeft sinds 2025 een eigen reglement. Er is een voorzitter die verantwoordelijk is voor de planning, agenda en rapportage aan de RvT. Dit voorzitterschap rouleert tweejaarlijks. In de remuneratiecommissie nemen de voorzitter van de RvT en één van de leden van de Audit- en Kwaliteitscommissie plaats. Eén van de twee laatst genoemden is de voorzitter van de remuneratiecommissie. De invulling per commissie wordt mede bepaald door de achtergrond en interesse van het RvT-lid. Met ingang van 1 februari 2024 is het voorzitterschap van de drie adviescommissies zoals is vastgesteld op de vergadering van 25 januari 2024 volgens onderstaand schema.

Naam	Hoofdfunctie(s)	Nevenfunctie(s)	Commissie(s)	Benoeming	Hernoe mbaar
F.A.M. van Pinxteren <i>Voorzitter RvT</i>	- Voorzitter RvT Cedergroep (bezoldigd)	- Lid Nestorkring, adviseur van maatschappelijke organisaties (onbezoldigd) - Bestuurslid Studiebeleggingsclub (onbezoldigd)	Lid remuneratie- commissie	2022-2026 1 ^e termijn	Ja
M.M. Meulman <i>Vicevoorzitter RvT</i>	- Bestuurder / directeur Lebaras Group (bezoldigd) - Lid Raad van Bestuur Vastned (bezoldigd)	- Lid RvT HWW Zorg (bezoldigd) - Lid RvT Scala Coenecoop (bezoldigd) - Lid Sorooptimisten Wassenaar-Voorschoten (onbezoldigd)	Voorzitter remuneratie- commissie Lid audit-commissie	2022-2026 2 ^e termijn	Nee
C.L.G. Sluis Lid RvT	- Zelfstandig adviseur en auditor onderwijskwaliteit (bezoldigd, beëindigd per) 30 juni 2025)	- Lid RvT De Goudse Waarden (bezoldigd) - Secretaris visitatietrajecten Montessori 12-18 (bezoldigd)	Lid Commissie Kwaliteit Lid remuneratie- commissie	2024-2028 2 ^e termijn	Nee
I. Eddini <i>Lid RvT</i>	- Member of the Executive Board, CHRO DLL (bezoldigd)	Niet van toepassing	Voorzitter Commissie Kwaliteit	2025-2029 2 ^e termijn	Nee
F. El Kanfaoui <i>Lid RvT</i>	- Managing Partner & Co Founder - Litigation Funding Nederland B.V. - CFO & Co-Founder - The Cocoa Company B.V. - CFO & Co-Founder - DAR Hypotheek B.V. - Eigenaar - Capital 48 B.V.	Niet van toepassing	Voorzitter audit- commissie	2022-2026 1 ^{ste} termijn	Ja

Bijeenkomsten

De Raad van Toezicht hanteert een jaarplanning en een toezichtplan, op basis waarvan het toezicht wordt gehouden en onderwerpen worden geagendeerd. In 2025 hebben er vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden (op 23 januari, 10 april, 12 juni, 16 oktober en 15 december).

De agenda voor de reguliere vergaderingen wordt opgesteld in een overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de voorzitter van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris. In de eerste helft van 2025 hebben de reguliere vergaderingen roulerend op de Cederscholen plaatsgevonden. In de tweede helft van 2025 vonden deze gezien de inhuizing van Ceder bij Futuris SG op het bureau zelf plaats.

Gedurende het jaar hebben er ook diverse overleggen en werkbezoeken plaatsgevonden. Zo heeft er in maart een sessie plaatsgevonden tussen de GMR en de Raad van Toezicht en in mei een sessie tussen het CvR en de Raad van Toezicht die allebei in het teken stonden van de voortgang op de strategische agenda. In september en november van 2025 heeft een afvaardiging van de RvT een bezoek gebracht aan Futuris SG en het VLC met als thema's respectievelijk ISK-onderwijs én praktijkgericht onderwijs.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht vond in september 2025 plaats. Uitgangspunt voor de zelfevaluatie waren de kernprincipes voor goed bestuur en effectief toezicht gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving, betrouwbaarheid, maatschappelijk belang en continue verbetering. De zelfevaluatie werd begeleid door een externe partij. Bij het laatste deel van de zelfevaluatie was de bestuurder aanwezig.

Besluiten

- De Raad heeft in 2025 de volgende besluiten genomen:
- De Raad stelt Kees Sluis aan als portefeuillehouder onderwijsregio's.
- De Raad keurt het toezichtskader 2025 aangevuld met de onderwijsregio's én de Reglementen van de drie deelcommissies van de RvT goed.
- De Raad keurt de Meerjarenbegroting 2026-2030 goed.
- De Raad staat positief tegenover de verkenning van mogelijke samenwerking met het stafbureau van Spinoza (Spinoza Lyceum en Spinoza20first).
- De leden RvT conformeren zich aan de Governancecode Funderend Onderwijs 2025.
- De Raad keurt het toezichtskader goed.
- De Raad geeft aan de concept Kaderbrief 2026 als behandeld te zien.
- De leden RvT keuren het Jaarverslag 2024 goed.
- De Raad benoemt Iman Eddini als lid van de Raad van Toezicht van Cedergroep voor een tweede termijn van vier jaren.
- De Raad stelt de Jaaragenda 2025-2026 vast.
- De leden RvT keuren het Treasurystatuut 2025 goed, de voorzitter RvT stelt het Treasurystatuut vast.
- De Raad stemt in met het aangaan van de bouwteamovereenkomst als tussenstap voor de renovatie Brahmsstraat, HLZ.

3.2 Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde in 2025 vijf keer op 10 maart, 3 juni, 30 juni, 6 oktober en 24 november. In aanvulling hierop zijn er twee extra online bijeenkomsten ingepland op 28 maart en 26 september. De auditcommissie voert over alle financiële zaken binnen de Cedergroep overleg met de bestuurder, de directeur van het Cederbureau en de controller. De realisatie van de bezuinigingen en hoe op de langere termijn tenminste begrotingsevenwicht en bij voorkeur overschotten kunnen worden gerealiseerd, vormden het onderwerp van gesprek.

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen en beleidsdocumenten onder andere aan bod: de jaarrekening en het accountantsverslag 2024 (in aanwezigheid van de accountant), de kaderbrief ter voorbereiding op de begroting 2026, de meerjarenbegroting 2026-2029, inclusief de MJOP's en meerjareninvesteringen. Ook zijn diverse rapportages besproken zoals de managementrapportages, de voorjaar- en najaarsrapportage, als ook de rapportages voor de risico-inventarisatie en analyse ten behoeve van de monitoring van de risico's. Speciale aandacht ging uit naar de voorbereidingen voor de renovatie van het HLZ Brahmsstraat, waarbij een bouwteamovereenkomst als tussenstap naar aannemingsovereenkomst is aangegaan. Speciale aandacht ging ook uit naar het lopende traject om de financiële administratie in 2026 te insourcen.

Met de behandeling van deze en andere zaken heeft de controle op rechtmatige verwerving (van activa) en de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen door de Raad van Toezicht plaatsgevonden.

3.3 Commissie Onderwijs en Kwaliteit

De commissie onderwijs en kwaliteit vergaderde in het verslagjaar vier keer op 20 maart, 10 juni, 1 oktober en 26 november. De commissie spreekt met de bestuurder, de directeur van het Cederbureau en de senior adviseur(s) over het waarborgen van de onderwijskwaliteit. De commissie kwaliteit informeert de Raad van Toezicht op tijd over haar bevindingen en adviezen.

In de commissie is in 2025 onder meer aandacht besteed aan:

- de voortgang van de strategische agenda, met een uitwerking via de schoolplannen enerzijds en een uitwerking via de kenniskringen anderzijds, waarbij – bij de kenniskringen – vooral de kennisuitwisseling en netwerkvorming op onderwerpen die met de hoofdthema's van de strategische agenda samenhangen, van toegevoegde waarde blijken te zijn voor de leden van de kenniskringen;
- de belangrijkste bevindingen uit het kwaliteitsbeleid met onder meer de kwaliteitsprofielen en managementrapportages, alsook de reviews zoals uitgevoerd op Cederscholen door de kenniskring Basisvaardigheden;
- belangrijke ontwikkelingen op het gebied van HR, waaronder 'employer branding' met onder meer de vernieuwde Cederwebsite, de verdere inrichting en inwerkingtreding van AFAS met onder andere de verzuim- en verlofmodule en aandacht voor SHRM door onder andere een incompany aanbod op het gebied van leiderschapontwikkeling en door participatie in de onderwijsregio's arbeidsmarkt;
- (voorgenomen) samenwerkingsinitiatieven zoals in Amsterdam West en Amstelveen;

- de overzichten van de inspectie ten aanzien van de onderwijsresultaten stichting breed, net als de analyse van de examenresultaten per school;
- het inspectiebezoek aan de CSB;
- de uitkomsten van de tevredenheidsenquêtes onder medewerkers, ouders en leerlingen.

3.4 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2025 twee keer een gesprek met de bestuurder gevoerd om zijn functioneren te evalueren, te beoordelen en te belonen. Dit gebeurt op basis van vooraf gemaakte afspraken en met aandacht voor de wijze van functioneren.

3.5 Scholingsactiviteiten

De leden van de Raad van Toezicht werken jaarlijks aan hun verdere professionalisering. Een belangrijke bron hiervoor is het lidmaatschap van de VTOI-NVTK. Voorts is er scholingsbudget voor professionalisering beschikbaar gesteld. Naast de scholing in ieders specifieke brede vakgebied, hebben de verschillende leden onder meer de volgende scholingsactiviteiten verricht:

Naam RvT-lid	Scholingsactiviteiten 2024
F.A.M. van Pinxteren	Seminars VTOI- NVTK: 15/2 Onlinecollege met Marlies Honigh 17/4 De staat van het onderwijs 24/4 Digitale veiligheid voor toezichthouders 18/6 Sociale veiligheid en ongewenste omgangsvormen 17/9 Toezien op AI 9/10 Met bureau Scolix: voorbereiding zelfevaluatie RvT Ceder
M.M. Meulman	Spryg Real Estate Academy: scholenbouw & renovatie cursusdag
C.L.G. Sluis	- Deelname diverse lunchcolleges VTOI/NVTK - Deelname regiobijeenkomst VTOI inzake totstandkoming code Goed Toezicht
I. Eddini	Diverse scholing op het gebied van governance (niet specifiek voor de Cedergroep)
F. El Kanfaoui	Niet van toepassing

Hoofdstuk 4 Onderwijs en kwaliteitszorg

Inleiding

De Cedergroep streeft naar kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs. De ambities voor ons onderwijs staan beschreven in de Strategische Agenda onder het thema Goed onderwijs. In de *Handreiking Kwaliteitszorg & Onderwijsontwikkeling Cedergroep* staat onze gezamenlijke visie op kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling beschreven.

Kwaliteitsverbetering is een cyclisch proces. Het vraagt voortdurend aandacht en acties om als onderwijsorganisatie te blijven voldoen aan de eisen en verwachtingen die aan het onderwijs worden gesteld. Het zijn eisen die de overheid stelt (via wet- en regelgeving), de eigen ambities van de Cedergroep en de Cederscholen, en minstens zo belangrijk, de optelsom van de verwachtingen die ouders, leerlingen, het vervolgonderwijs en de lokale gemeenschap van het onderwijs hebben.

Daarom streven we door analyse, reflectie en evaluatie naar verbetering (zie onderstaand kader voor de kenmerken van ons kwaliteitsbeleid). Scholen borgen op die manier dat wat goed gaat en werken aan datgene wat nog beter kan en moet. Elke school formuleert haar ambitie(s) in het school(jaar)plan en werkt daar aantoonbaar aan. Het behoort tot de professionele ruimte van scholen om – gelet op de specifieke situatie van en verwachtingen die gesteld worden aan de school in de omgeving- eigen keuzes te maken in profilering van kerndoelen en eindtermen.

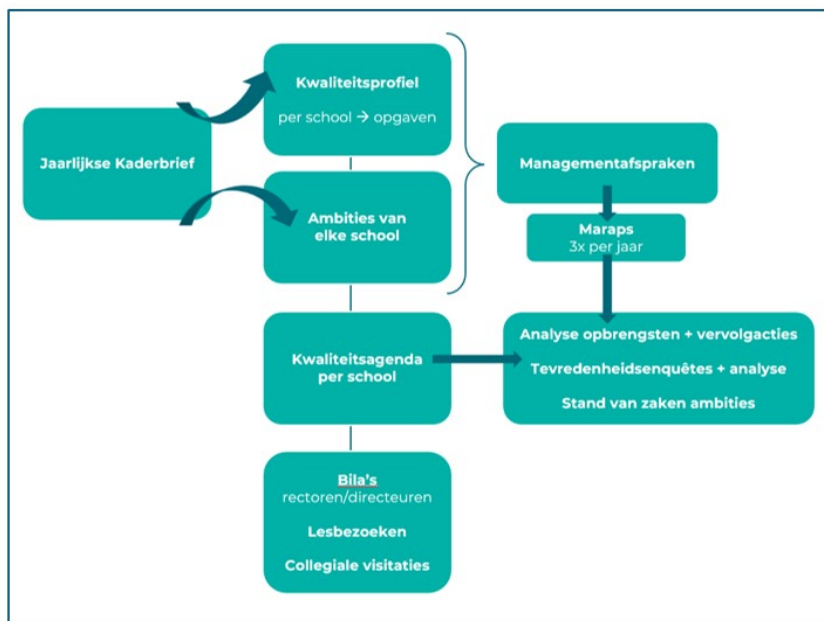
Voor goed en eigentijds onderwijs vinden we het allereerst van belang dat de basis op orde is. Bij die basisopdracht hoort dat de onderwijsresultaten van alle scholen op orde zijn volgens de normen van de Onderwijsinspectie.

<streamer> ‘Voor goed en eigentijds onderwijs is het van belang dat de basis op orde is’

4.1 Zicht op de onderwijskwaliteit

De Cedergroep wil de kwaliteit op al onze scholen goed in beeld hebben. Daarvoor hebben we een kwaliteitsbeleid ingericht dat stuurt op het verbeteren van ons onderwijs. Het is onze belofte dat op de Cederscholen de onderwijskwaliteit voldoet aan de eisen van de Inspectie. Dit bewaken we met een kwaliteitssysteem met kwaliteitsprofielen per school, mede daarop gebaseerde managementafspraken, managementrapportage-overleggen (Marap's), uitwisseling van data en interventies in kenniskringen, reviews en collegiale visitaties. Elke school heeft een kwaliteitsagenda, waarin verschillende stappen jaarlijks in de kwaliteitscyclus worden gezet. Dat begint aan het begin van het schooljaar met per school een kwaliteitsprofiel; mede op basis daarvan maakt de bestuurder met elke rector/directeur de managementafpraak voor het schooljaar.

Ook door uitwisseling in de kenniskringen stimuleren we het werken aan de kwaliteitscultuur. Er is een team Onderwijs & Kwaliteit, en op elke school een of meer kwaliteitsmedewerkers, om de scholen en het bestuur binnen de kwaliteitscyclus te ondersteunen.



Kwaliteitscyclus van het bestuur en de scholen

Verantwoording voor onderwijskwaliteit

Drie keer per jaar vinden voeren elke rector/directeur overleg met de bestuurder aan de hand van managementrapportages (Marap's). Tijdens deze gesprekken staat het proces centraal van controle en monitoring van de prestaties en voortgang van de betreffende school. Aan de orde komen de onderdelen van het toetsingskader van de inspectie, ambities van de school, financiële en hr-gegevens en andere relevante informatie, zoals de tevredenheidsenquêtes, die rectoren/directeur en bestuur in staat stellen om te beoordelen hoe goed de school presteert in vergelijking met haar doelstellingen. Door voort te bouwen op voorgaande Marap's wordt ook vormgegeven aan de PDCA-cyclus.

Cederbreed zijn er afspraken gemaakt over het verloop van het proces van kwaliteitszorg in de scholen, het type instrument dat ingezet wordt (cijfers/scores, enquêtes, gesprekken en/of lesobservaties). En indien nodig de verbeteracties die daaruit voortvloeien. Daarnaast worden er *good practices* uitgewisseld en actuele zaken m.b.t. kwaliteitszorg of andere onderwijskundige thema's besproken in de kenniskringen.

De bestuurder legt verantwoording af aan de RvT, via de Commissie Onderwijs & Kwaliteit. Voorafgaand aan een RvT-vergadering wordt in de Commissie Onderwijs & Kwaliteit gesproken over de Marap's, Inspectiebezoeken en de actiepunten van iedere school in relatie tot de indicatoren van de Inspectie.

4.2 Onderwijsresultaten

Hieronder staan overzichten van de onderwijsresultaten (OR1) voor de Cederscholen. De indicatoren onderwijspositie ten opzichte van advies po, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en examenresultaten worden elk apart nader toegelicht.

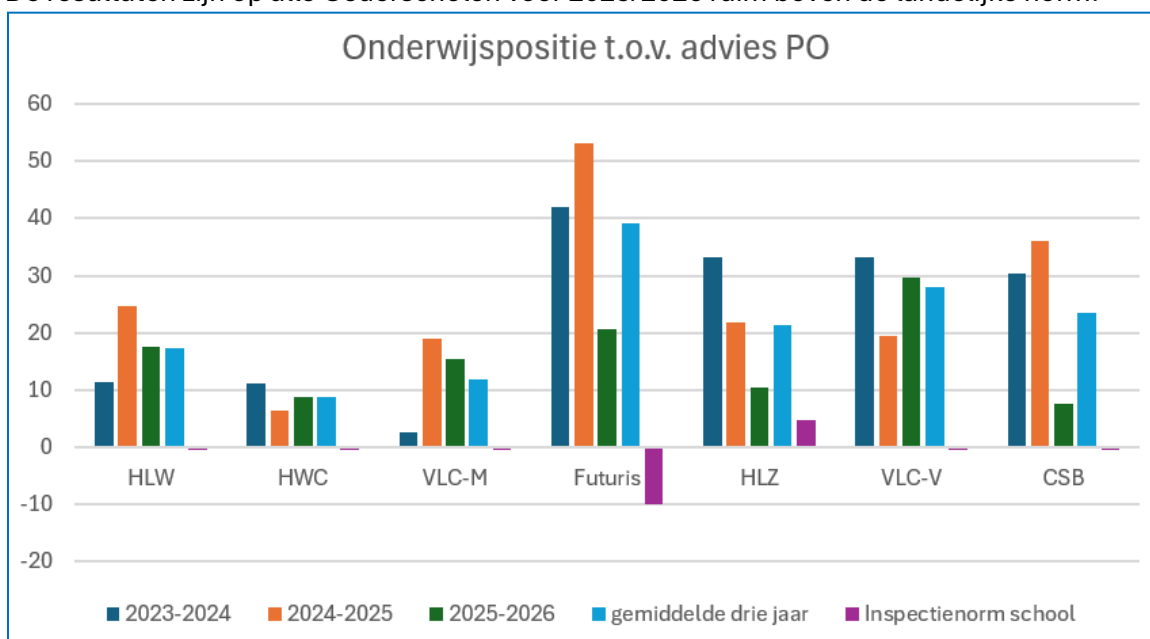
4.2.1 Onderwijspositie t.o.v. advies po (driejaargemiddelde)

Met de indicator Onderwijspositie t.o.v. advies po wordt bekeken hoe de onderwijspositie van leerlingen in het derde leerjaar zich verhoudt tot het advies voor het te volgen onderwijs in het vo dat door de basisschool is gegeven. De indicator wordt op vestigingsniveau bepaald.

De indicator is gebaseerd op de adviesgegevens van de leerlingen die voor het eerst in leerjaar 3 zitten en in leerjaar 1 en 2 op de betreffende vestiging onderwijs hebben gevolgd. Ook de gegevens van leerlingen die in leerjaar 3 onderwijs volgen op een andere vestiging van de school of op een andere school tellen mee. Een leerling met een dubbeladvies, die in leerjaar 3 onderwijs volgt op het hoogste niveau van het gegeven dubbeladvies, wordt verondersteld een hogere onderwijspositie te hebben bereikt.

Voor deze indicator geldt geen correctie, omdat al rekening wordt gehouden met het startniveau van de leerlingen (in de vorm van het basisschooladvies).

De resultaten zijn op alle Cederscholen voor 2025/2026 ruim boven de landelijke norm:



Onderwijspositie ten opzichte van advies po op de Cederscholen (ISD, 2026)

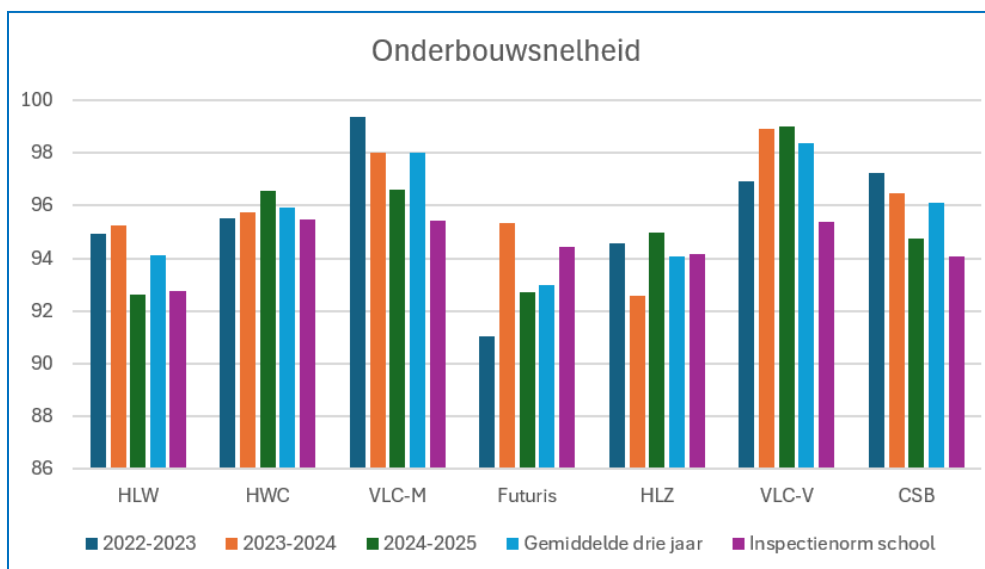
De hoge score toont dat op alle Cederscholen het bieden van kansen belangrijk gevonden wordt. Op Futuris, HLZ en CSB is een daling van de onderwijspositie te zien. Dit is een gevolg van beleidswijzigingen gericht op een realistische(r) advisering en strengere determinatie. ook richting de bovenbouw.

4.2.2 Onderbouwsnelheid (driejaargemiddelde)

Met de onderbouwsnelheid wordt bekeken wat het percentage onvertraagde studievoortgang in leerjaar 1 en 2 is. Van iedere leerling wordt per schooljaar bepaald of de leerling over gaat of blijft zitten in de eerste twee leerjaren. Dit is bepaald door het leerjaar waarin de leerling in het betreffende schooljaar onderwijs heeft gevolgd te vergelijken met het leerjaar in het daaropvolgende schooljaar. Een leerling die een klas overslaat telt in de berekening mee als een leerling die overgaat. Een leerling die naar een lager onderwijsniveau afstroomt, telt negatief mee in de berekening. Voor deze indicator wordt vervolgens één percentage over de beide leerjaren bepaald. Ook deze indicator is, net als Onderwijspositie t.o.v. advies po, per vestiging en niet per onderwijssoort.

We zien in onderstaande grafiek dat de onderbouwsnelheid op VLC (beide locaties), CSB en HWC boven de norm is. Ook HLW scoort in het driejaargemiddelde nog ruim boven de norm, al zakte het jaar 2024-2025 nét onder de norm. Bij HLZ was de afgelopen jaren een daling van de onderbouwsnelheid te zien, als gevolg van bewust beleid waarmee leerlingen beter worden voorbereid op het passende niveau in de bovenbouw. Afgelopen jaar is die daling niet doorgezet. Op dit moment is het driejaargemiddelde daardoor nét iets onder de norm.

Bij Futuris is de onderbouwsnelheid onder de norm. In '23-24 was er sprake van herstel, dat herstel is in '24-25 niet in hetzelfde tempo doorgezet. Ten opzichte van '22-23 is er een stijgende lijn te zien, maar in het driejaargemiddelde scoort Futuris nog onder de norm. In de berekening voor Futuris heeft nog geen correctie voor nieuwkomer leerlingen plaatsgevonden.



Onderbouwsnelheid op de Cederscholen (ISD, 2026)

4.3 Bovenbouwsucces (driejaargemiddelde)

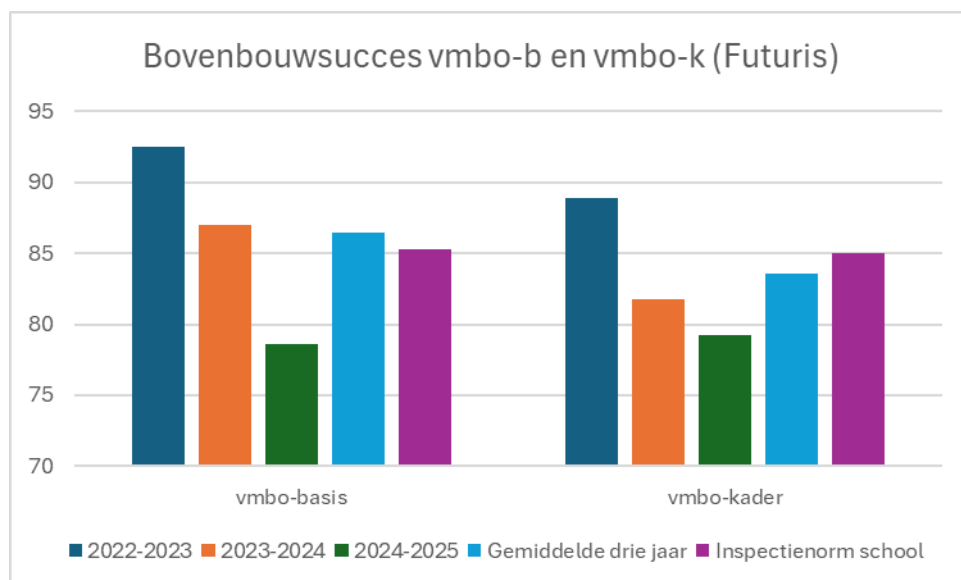
Voor deze indicator wordt van iedere leerling bepaald of hij het betreffende leerjaar in de bovenbouw, dus vanaf leerjaar 3, al dan niet succesvol afrondt. Op hoofdlijnen is een succesvolle afronding slagen voor het examen, overgaan naar een volgend leerjaar van dezelfde onderwijssoort en opstromen naar een hogere onderwijssoort in hetzelfde of een hoger leerjaar. De overgangen van bijvoorbeeld havo-4 naar vwo-4 en vmbo b-3 naar vmbo k-3 worden dus als succesvol gezien.

Een niet succesvolle afronding is zakken voor het examen, doorstromen naar een lagere onderwijssoort, de school voortijdig verlaten of blijven zitten in dezelfde onderwijssoort. Leerlingen die naar het speciaal onderwijs of praktijkonderwijs doorstromen, worden niet meegerekend. De indicator drukt het percentage leerlingen in de bovenbouw uit dat het schooljaar succesvol afrondt.

Hieronder volgt een overzicht van het bovenbouwsucces voor de Cederscholen.

Bovenbouwsucces vmbo-basis en kader

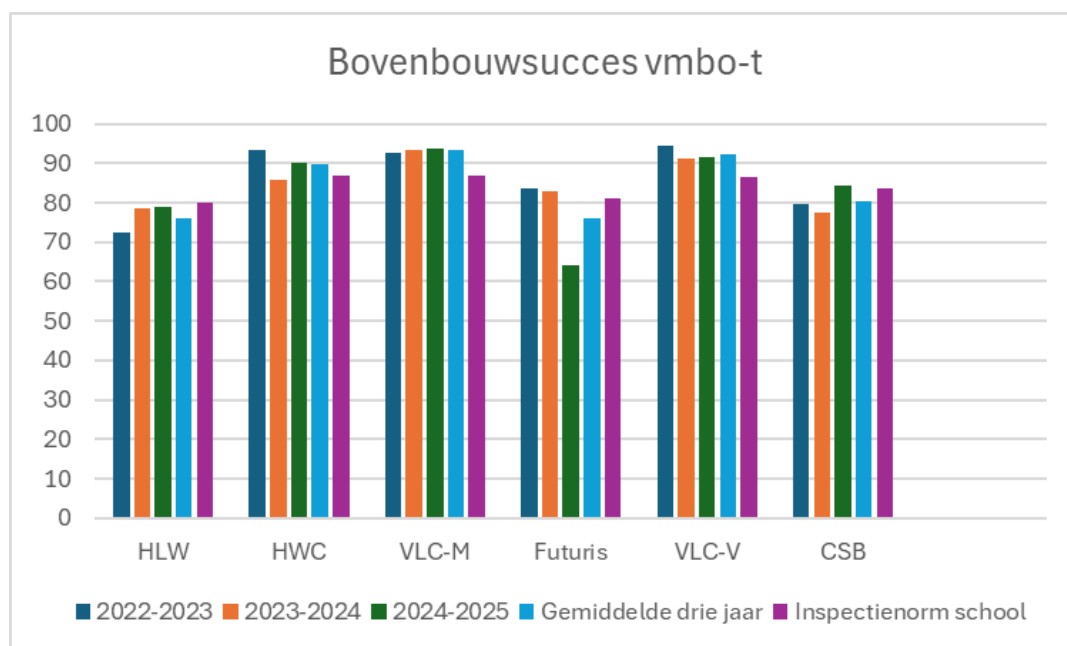
Futuris is de enige Cederschool die vmbo-basis en kader aanbiedt. Het bovenbouwsucces voor vmbo-b bevindt zich boven de vastgestelde norm. Hoewel er in het schooljaar '24-'25 sprake was van een score onder de norm laten de jaren '22-'23 en '23-'24 scores zien die ervoor zorgen dat het driejaargemiddelde boven de norm uitkomt. Het bovenbouwsucces voor vmbo-k is onder de norm. Tegenvallende resultaten in '23-'24 en '24-'25 zorgen daarvoor. Er zijn interventies gedaan zoals het aanscherpen in determinatie en bevordering. Die moeten ervoor zorgen dat volgend schooljaar de norm op beide afdelingen weer gehaald zal worden.



Bovenbouwsucces vmbo-b en vmbo-k op Futuris (ISD, 2026)

Bovenbouwsucces vmbo-(g)t

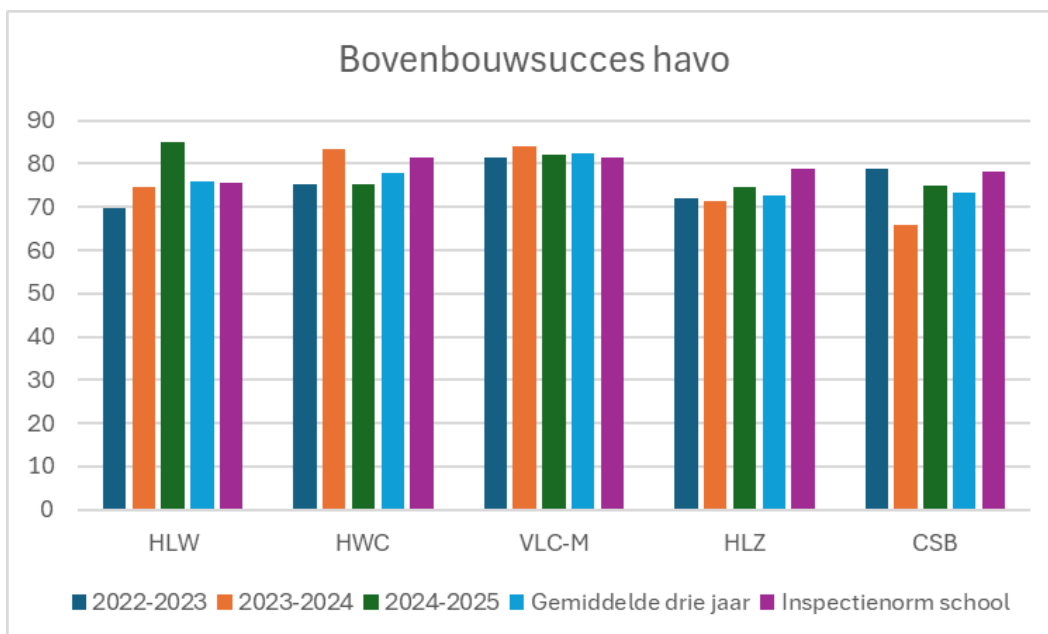
Het bovenbouwsucces op de vmbo-(g)t afdelingen liggen voor HWC en beide locaties van het VLC boven de norm. Het driejaargemiddelde van Futuris, de CSB en het HLW zitten onder de norm. De benodigde interventies zijn opgenomen in verbeterplannen van de scholen. Op HLW en CSB zien we een stijgende lijn, die als deze zich doorzet volgend jaar een positiever resultaat zal opleveren. Op Futuris is zichtbaar dat in voorgaande jaren een te grote opstroom naar mavo heeft plaatsgevonden, waardoor te veel leerlingen in de bovenbouw en bij het eindexamen in moeilijkheden komen.



Bovenbouwsucces vmbo (g)t op de Cederscholen (ISD, 2026)

Bovenbouwsucces havo

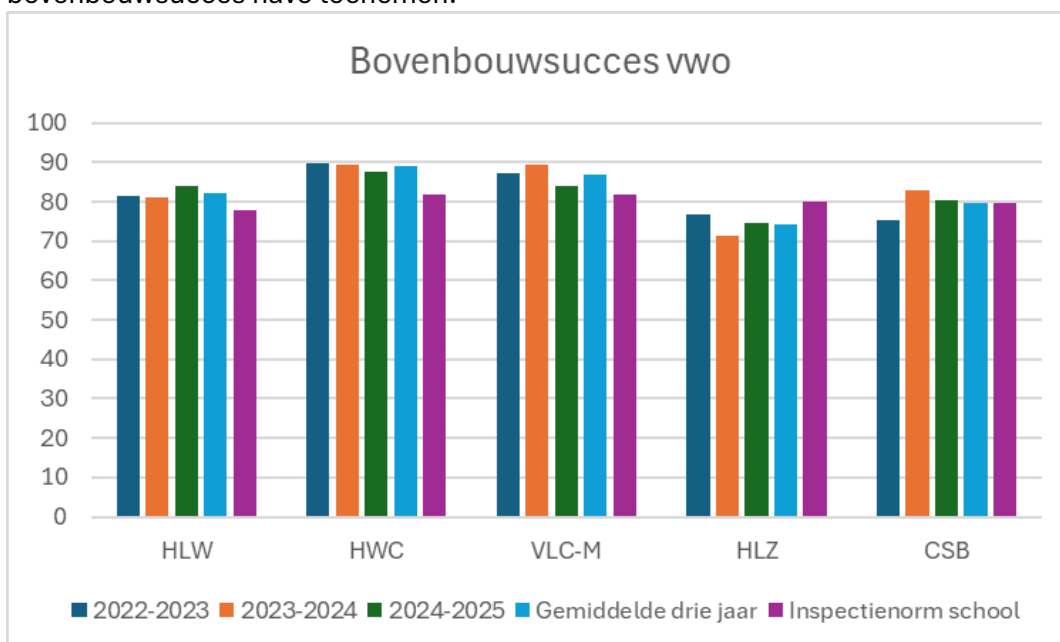
Het bovenbouwsucces van havo ligt op HLW en VLC boven de norm. HWC, HLZ en CSB scoren onder de norm. Voor de Cederscholen is het een uitdaging net als voor vele omliggende scholen om havo leerlingen in de bovenbouw succesvol te laten zijn. Tijdige analyse van de voortgang van leerlingen en scherpe interventies laten zien dat verbeteringen mogelijk zijn zoals bijvoorbeeld op het HLW. Maar al vaker is aandacht gevraagd voor het feit dat bij dit criterium meer naar het leerlingbelang gekeken zou moeten worden. Leerlingen die er bij gebaat zijn om vanuit havo 4 door te stromen naar mbo 4 tellen in de berekening negatief mee. En wanneer we het maatschappelijk belangrijk blijven vinden dat leerlingen kansrijk kunnen instromen in het havo, zullen we ook moeten accepteren dat sommigen er een jaar langer over doen.



Bovenbouwsucces havo op de Cederscholen (ISD, 2026)

Bovenbouwsucces vwo

Op HLW, CSB, HWC, en VLC ligt het bovenbouwsucces van het vwo boven de norm. Het driejaarsgemiddelde van het HLZ blijft ruim onder de inspectienorm. Het HLZ zet in op èn begeleiding van de leerlingen in de bovenbouw om succesvoller te zijn, èn op strengere determinatie en overgang in de onderbouw, zodat binnen enige jaren de leerlingen in de bovenbouw vwo succesvoller zullen zijn. Door minder leerlingen tot vwo toe te laten die feitelijk in havo op een passender niveau onderwijs volgen, zal naar verwachting ook het bovenbouwsucces havo toenemen.



Bovenbouwsucces vwo op de Cederscholen (ISD, 2026)

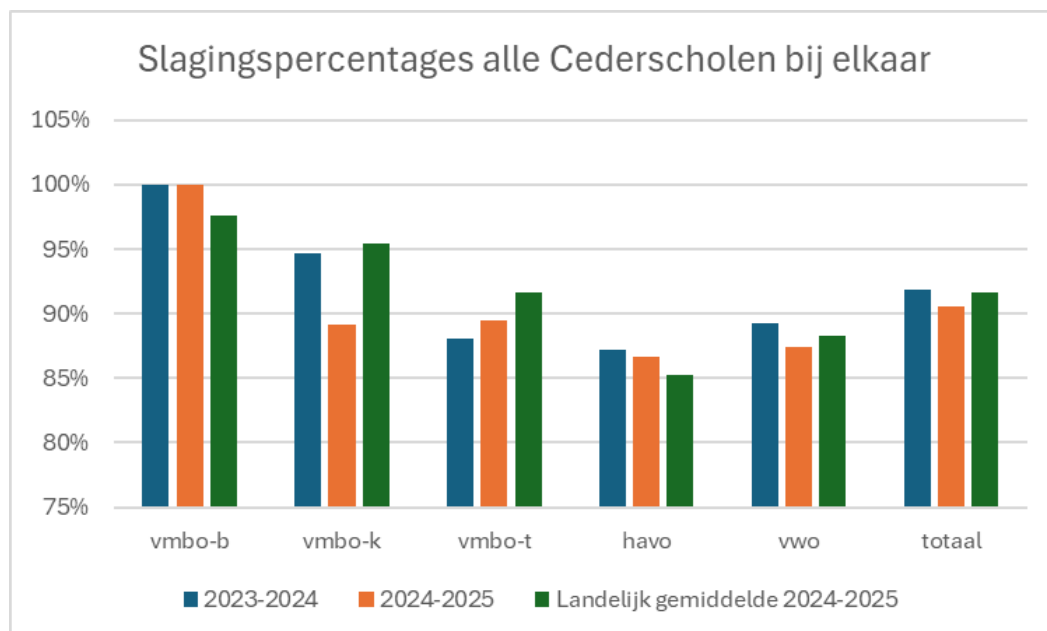
4.4 Examenresultaten

In de onderstaande tabel is het aantal leerlingen weergegeven op de Cederscholen dat examen deed in het schooljaar 2024-2025 en de verdeling over de onderwijssoorten. Ten opzichte van 2023-2024 is het percentage vmbo-t (toen 35%) gedaald en havo (toen 31%) gestegen. De rest is min of meer gelijk gebleven.

Onderwijsniveau	Aantal examendeelnemers	Percentage 2024-2025	Percentage 2023-2024
vmbo-b	19	2%	2%
vmbo-k	37	3%	5%
vmbo-t	336	31%	35%
havo	403	37%	31%
vwo	287	27%	27%
TOTAAL	1082	100%	100%

(Vensters 2026)

In de onderstaande afbeelding is per afdeling het percentage geslaagde leerlingen op de Cederscholen weergegeven voor schooljaar 2023-2024 en 2024-2025. Daarnaast staat het landelijk gemiddelde voor schooljaar 2024-2025. Te zien is dat over het geheel genomen ('totaal') de Cederscholen afgelopen jaar iets onder het landelijk gemiddelde scoorden.



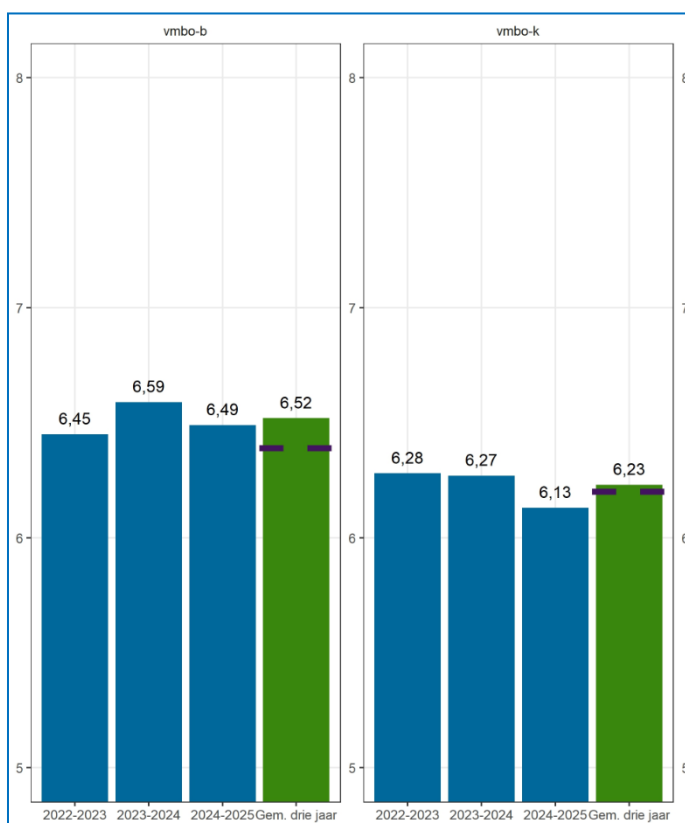
(Vensters, 2026)

Examencijfers

Vanaf schooljaar 2024/2025 wordt de indicator *Examencijfers* weer meegenomen in de inspectiebeoordeling en betreft nu de schooljaren: 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025. Deze indicator geeft het gemiddelde centraal examencijfer weer van alle vakken binnen een onderwijssoort. Alle vakken met een centraal examen die meetellen voor de uitslagbepaling worden hierin meegenomen. Dit betekent dat ook de beroepsgerichte vakken in het vmbo worden meegenomen in het gemiddelde. De examencijfers geven een belangrijke indicatie van het niveau waarop scholen leerlingen hebben weten te brengen.

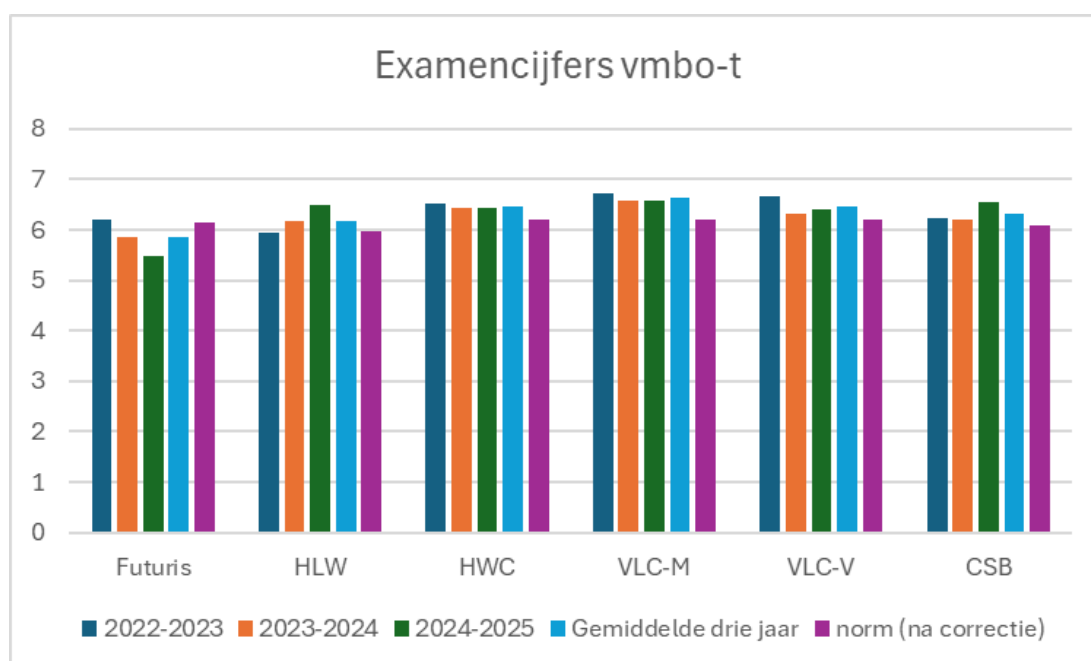
Examencijfers vmbo-basis en vmbo-kader

De examencijfers voor vmbo-b en vmbo-k (beide alleen aangeboden op Futuris) liggen boven de norm.



(ISD, 2026)

Examencijfers vmbo-t

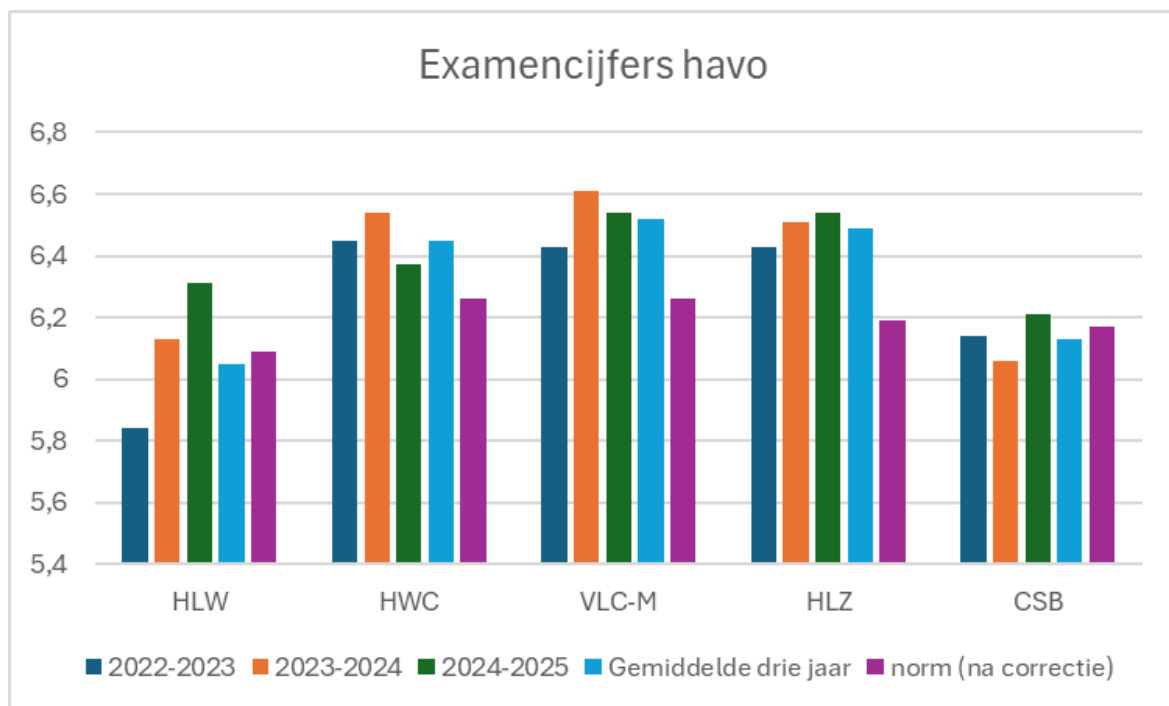


(ISD, 2026)

Vrijwel alle scholen zitten (ruim) boven de norm. Futuris scoort onder de norm. Dat is te verklaren doordat in het examencohort 2024-2025 een groot aantal leerlingen was opgestroomd, zoals ook al bij het bovenbouwsucces was vastgesteld. Door interventies die gedaan zijn in de onderbouw is het vertrouwen er dat de examenresultaten weer boven de norm komen.

Examencijfers havo

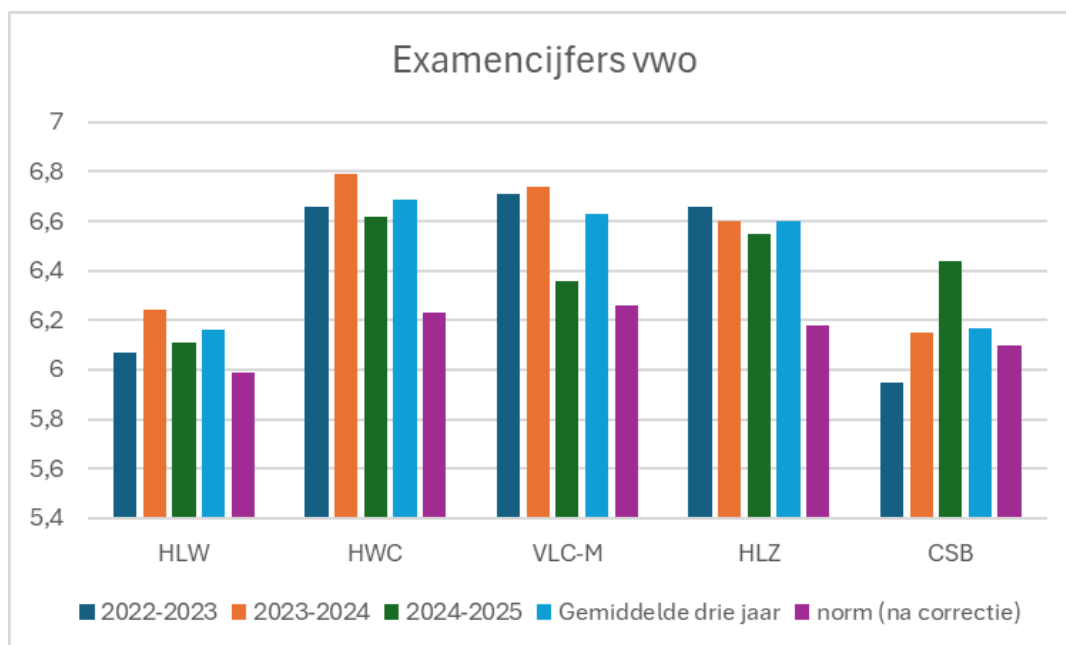
De examencijfers voor havo CSB en HLW liggen onder de norm. Bij het HLW is sprake van een stijgende trend en dat geeft vertrouwen dat het HLW volgend jaar de examencijfers weer op of boven de norm zal krijgen. Ook op de CSB is in het jaar 2024-2025 beter gescoord dan de jaren ervoor. Voor de andere scholen is de verwachting dat de examencijfers boven de norm zullen blijven.



(ISD, 2026)

Examencijfers vwo

De examencijfers vwo liggen (ruim) boven de norm. Bij de CSB was dat eerder niet zo, maar hebben ingezette interventies als resultaat dat ook daar het driejaarsgemiddelde boven de norm uitkomt.



(ISD, 2026)

4.5 Projecten en subsidies

Sterk Techniekonderwijs (STO) Amstelland en Techkwadraat: Versterking van techniek en technologie in de regio

De Cedergroep is penvoerder voor zowel het Sterk Techniekonderwijs (STO) Amstelland (via Futuris) als het nieuwe programma Techkwadraat (via het VeenLanden College). Beide programma's dragen bij aan de versterking van het techniek- en technologieonderwijs in de regio. 2025 markeert de succesvolle afronding van de eerste STO-periode (2020-2024) en de ambitieuze start van de nieuwe subsidieperiode voor STO Amstelland (2025-2028, gericht op het vmbo) en Techkwadraat (gericht op mavo, havo, vwo en het po), met een focus op duurzame inbedding en innovatie.

Sterk Techniekonderwijs (STO) Amstelland

Verantwoording en Behaalde Resultaten (2020-2024)

De eerste subsidieperiode van STO Amstelland (2020-2024), dat zich richt op het vmbo en waarbij de scholen Futuris en het VeenLanden College betrokken zijn, heeft een goed fundament gelegd door te focussen op de vernieuwing van de technische infrastructuur en het actualiseren van het curriculum. Kernresultaten zijn de realisatie van moderne, praktijkgerichte leeromgevingen (o.a. BWI-plein, Makerspace) en een stijging van de onderwijskwaliteit, gewaardeerd van een 5,7 in 2019 naar een 7,4 in 2024. Daarnaast is de samenwerking met het primair onderwijs geïntensiveerd, waarbij in 2024 meer dan 10.000 PO-leerlingen zijn bereikt, en zijn de eerste zij-instromers succesvol geworven als techniekdocent.

Toekomstige ambities en actielijnen (2025-2028)

De nieuwe subsidieperiode, gestart in 2025, bouwt voort op deze basis met een focus op duurzame inbedding en innovatie. De belangrijkste actielijnen zijn:

- **Borging en Kwaliteit:** Het duurzaam borgen van de vernieuwde profielen en het vergroten van de instroom in de technische leerwegen.
- **Hybride Onderwijs:** Intensivering van de samenwerking met het regionale bedrijfsleven om docenten en professionals uit de praktijk gezamenlijk het onderwijs te laten vormgeven.
- **Maatschappelijke Thema's:** Structurele integratie van duurzaamheid (SDG's), het tegengaan van genderstereotypering en de werving van technisch personeel.
- **Expertisecentra:** Positionering van deelnemende scholen (o.a. VLC, Futuris, Thamen, Yuverta vmbo en de PSU) als regionale knooppunten voor kennisdeling op specifieke thema's.

Techkwadraat Amstelland

Start en synergie in 2025

In juli 2025 is de subsidie voor Techkwadraat toegekend. Dit programma richt zich op een brede kennismaking met technologie voor álle leerlingen in het po, mavo, havo en vwo en vormt daarmee een complementaire aanvulling op STO. De betrokken scholen zijn het VeenLanden College, Futuris, CSB, HWC, HLZ en HLW. Om de efficiëntie en synergie tussen de techniekinitiatieven te maximaliseren, is de programmamanager van STO Amstelland tevens aangesteld als programmamanager voor Techkwadraat. De (financiële) procedures van STO Amstelland worden zoveel mogelijk aangehouden voor een snelle en efficiënte inrichting van het nieuwe programma.

Ambitie en Implementatie:

De ambitie is het ontwikkelen van een dekkend aanbod waarin technologie niet als een apart vak, maar als een integraal onderdeel van het curriculum wordt gezien. Vanaf 1 januari 2026 starten de kartrekkers per komaspunt om, in nauwe samenwerking met de deelnemende scholen, de activiteiten voor de periode 2026-2027 voor te bereiden en de daadwerkelijke uitvoering te starten. Hiermee wordt technologieonderwijs toegankelijk voor iedere leerling in de regio Amstelland.

Amsterdamse Familieschool en Beter leren zonder geldstress

Het HLW en de CSB doen sinds september 2024 mee aan het project van de ‘Amsterdamse Familieschool’, een subsidie vanuit de Gemeente Amsterdam. Uitgangspunt van de Amsterdamse Familiescholen is dat om tot leren te komen een jongere meer nodig heeft dan ‘alleen onderwijs’.

It takes a village to raise a child.

De Familiescholen delen een visie met als uitgangspunt dat de kansen op school mede worden bepaald door de thuissituatie en de buurt waar de jongere opgroeit. Een familieschool ziet en verbindt deze leefwerelden en biedt volop mogelijkheden en ondersteuning om ervoor te zorgen dat iedere jongere het beste uit zichzelf kan halen.

De familieschool streeft ernaar een plek te zijn die voor veel jongeren én ouders (of verzorgers) veilig en vertrouwd voelt. Er wordt gewerkt aan brede talentontwikkeling met een gevarieerd naschools aanbod. Daarbij worden ouders en alle (wijk)partners met nadruk betrokken bij de ontwikkeling van de jongere. De school krijgt hiermee een netwerkfunctie en er ontstaat gedeeld eigenaarschap in de ontwikkeling en het welzijn van onze jongeren.

De familieschool ontwikkelt zich op basis van zeven bouwstenen:



HLW en CSB maken deel uit van een netwerk van 14 VO scholen die in de periode 23-27 meedoen aan dit project. De financiering van het project komt deels van de Gemeente Amsterdam en deels vanuit het Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen die met hun Pilot “Beter leren zonder geldstress” dezelfde doelstellingen beoogt.

De scholen trekken met elkaar op om een werkwijze te vinden om (financiële) problemen in de leefwereld van onze leerlingen beter te signaleren en te kunnen ondersteunen waar nodig. Dat doen ze door enerzijds als school hun signaleringsfunctie te versterken, en anderzijds door samen met alle betrokken partners om de scholen de nodige en mogelijke ondersteuning te bieden, ook voor ouders/ gezinnen.

Op het HLW zijn de belangrijkste doelstellingen:

- het verminderen van de gevolgen van geldstress op school door het verhogen van inzicht in de problematiek op school en de signalering te verbeteren
- laagdrempelige ondersteuning voor ouders door de Brugfunctionaris
- een actieve samenwerking tussen school, ouders en instanties in de wijk/ gemeente.
- een rijke en verlengde schooldag voor leerlingen met een breed aanbod voor talentontwikkeling en studiebegeleiding.

Op de CSB zijn de doelstellingen:

- uitbreiding van het VOL (Verlegde OnderwijsLeertijd)-lokaal, zodat er een vertrouwde studieplek is voor leerlingen die dat thuis niet hebben.
- SE- en examentrainingen en huiswerkbegeleiding voor leerlingen die dat nodig hebben en wiens ouders dat niet kunnen betalen.

Met de gelden van deze subsidie wordt op beide scholen gewerkt aan de ontwikkeling van een doorlopende leerlijn financiële educatie in combinatie met financiële coaching voor leerlingen en ouders. Hiermee lopen we vast vooruit op de verplichting om over twee jaar op alle scholen een dergelijke leerlijn aan te bieden (al dan niet binnen burgerschap). We doen dat samen met de stichting Aflatoun die op beide scholen voor de gemeente reeds de geldlessen aanbiedt. Voor beide scholen wordt in 2026 de subsidie voor Financiële Educatie aangevraagd om dit aanbod te kunnen voortzetten.

Om de doelen van de Familieschool te realiseren maken HLW en CSB gebruik van aanvullende subsidies, zoals schoolmaaltijden, School en Omgeving en de Brugfunctionaris (alleen toegekend aan HLW).

Brugfunctionaris

De brugfunctionaris is een redelijk nieuwe functie in het VO. De brugfunctionaris is een laagdrempelig contactpersoon voor ouders, die letterlijk de brug slaat tussen school, ouders en voorzieningen in de wijk of in de gemeente.



Het HLW en Futuris hebben een brugfunctionaris. Het is mooi om te zien hoe zij in korte tijd al veel ouders hebben kunnen ondersteunen. Door de aanwezigheid van een brugfunctionaris is er tijd en aandacht en een laagdrempelige ingang voor ouders om ondersteuning te vragen bij 'niet school gerelateerde zaken' (waarvoor mentor en zorgondersteuning zijn) die wel in het belang zijn van het welzijn van leerlingen op school. Denk aan betaling van het schoolkamp via de stadspas, hulp bij aanschaf van een bril of schoolmateriaal, kerstpakketten voor alle leerlingen en gezinnen, hulp bij aanmelding op een andere school, begeleiding naar buutteam of OKT, etc.

De aanwezigheid van een brugfunctionaris geeft ons meer inzicht in de ondersteuningsbehoeften en de problematiek die in de thuissituatie van onze leerlingen speelt en waarin we als school vanuit een signalerings- en begeleidingsfunctie sneller kunnen schakelen naar de juiste hulp.

Verbinding PO-VO

Het HLW werkt in een coalitie van 5 basisscholen en twee middelbare scholen in Amsterdam Nieuw-West aan een betere en meer kansrijke overstap van Po naar Vo.

De scholen uit de coalitie delen eenzelfde leerlingpopulatie. Veel kinderen groeien op in armoede en ervaren thuis (financiële) zorgen en stress. Zij hebben minder kansen om tot ontwikkeling te komen. School speelt voor hen daarin een belangrijke, zo niet cruciale rol. Bovengemiddeld meer leerlingen hebben ouders die een laag opleidingsniveau hebben, spreken thuis een andere taal of er wordt beperkt Nederlands wordt gesproken. Veel ouders zijn niet in Nederland geboren en zijn daardoor niet bekend met het Nederlandse schoolsysteem.

Het betreft dus leerlingen die door omgevingsfactoren buiten de school of door de thuissituatie geen of minder vanzelfsprekend kennis hebben van het VO en wat een overstap naar het VO inhoudt. Om deze leerlingen en ouders te kunnen ondersteunen in een goede doorstroom van Po naar Vo, trekken de scholen van de coalitie gezamenlijk op in de overstap: *Als Po en Vo beter aansluiten, doen leerlingen dat ook.*

Bij deze coalitie zijn de volgende schoolbesturen en scholen betrokken:

- Stichting Cedergroep, VO (Hervormd Lyceum West)
- Stichting Esprit Scholen, VO (Mundus college)
- Stichting Westelijke Tuinsteden, PO (P.J. Troelstraschool)
- ASKO, PO (De Lukasschool, De Henricus)
- AMOS, PO (De Odyssee, De Visserschool)

De scholen beogen de volgende doelen te realiseren:

- 1) Ouders worden actief betrokken en op maat begeleid om samen met hun kind de overstap te kunnen maken van Po naar Vo.
- 2) Leerlingen weten wat ze kunnen verwachten als ze naar Vo gaan en wat er van hen verwacht wordt.
- 3) Leerlingen kunnen zich in het Po al inhoudelijk voorbereiden op vakken en vaardigheden die ze in het Vo nodig hebben.
- 4) Kennis over de leerling en de leefwereld van de leerling wordt zorgvuldig overgedragen in het belang van het welzijn van de leerling op de VO school.

Deze doelen worden bereikt door o.a. de volgende activiteiten:

- Een overzichtelijke ‘overstap-agenda’ voor ouders: wat moeten zij wanneer doen.
- Een mini-scholenmarkt in de buurt waar ouders en leerlingen van de Po scholen de Vo scholen uit Amsterdam Nieuw West ontmoeten
- Ontwikkeling van digitale lesmodules waarmee leerlingen kennis en vaardigheden opdoen in de laatste weken op het Po ter voorbereiding op de start in het Vo
- Lesdagen in het Vo. Hier wordt tevens gewerkt met de lesmodules.
- Organisatie van een fysieke warme overdracht in Nieuw West waarin ook aandacht is voor ondersteuning en lopende voorzieningen om die ook (preventief) in het Vo te kunnen aanbieden. Hierin spelen ook de brugfunctionarissen van Po en Vo in de wijk een belangrijke rol.



4.6 Kwaliteitsonderzoek door de Inspectie

Inspectiebezoek CSB

Al vorig jaar is bij het opstellen van de kwaliteitsprofielen van elke Cederschool vastgesteld dat sommige opbrengsten zoals bovenbouwopbrengst, eindexamencijfers en onderbouw in relatie tot de inspectienorm onder druk komen te staan.

Op de CSB geldt dit voor de afdeling havo. Voor het havo werd in 2023 al een risico gezien en daarom was toen al gestart met de uitvoering van een verbeterplan. Helaas waren de examenresultaten in 2024 niet voldoende verbeterd waartoe de inspectie in juni 2025 een kwaliteitsonderzoek heeft uitgevoerd. Meer specifiek is het onderzoek ingesteld doordat twee opbrengsten van havo, de eindexamencijfers, gemiddelde over de afgelopen twee jaar, en de bovenbouwopbrengsten, gemiddelde van de afgelopen drie jaar, beneden de norm scoren. Positief is dat alle nu onderzochte standaarden, OP2, OP3, VSV, SKA 1, SKA2, en SKA3 en de basisvaardigheden voldoende zijn beoordeeld. Wel is voor het verder verbeteren van het leerrendement in de klas een herstelopdracht in vertrouwen gegeven. De CSB dient de inspectie te informeren over de verbetering, maar er is geen herstelbezoek. Ook zijn er enkele verbeterpunten benoemd, die goed aansluiten bij het verbeterplan van de CSB, dat sinds 2023 wordt uitgevoerd en waaraan verder wordt gewerkt.

Gezien het driejaarsgemiddelde van het bovenbouwsucces van havo en het tweejaarsgemiddelde van de examencijfers havo heeft de CSB wel een eindkwalificatie onvoldoende gekregen. De resultaten van 2025 laten al een goede verbetering zien en de verwachting is dat dit ook het geval zal zijn voor 2026. Zodra de resultaten op de norm zijn, verdwijnt de onvoldoende bij de inspectie.

4.7 Passend Onderwijs

De drie samenwerkingsverbanden waaraan de Cederscholen deelnemen, werken alle vanuit het schoolmodel. Met geld, ervaring en kennis ondersteunen de samenwerkingsverbanden de scholen. Op deze wijze worden leerlingen met specifieke zorgvragen in eerste instantie in de klas begeleid.

Ook wordt veel aandacht besteed aan professionalisering van docenten en docententeams. Zo worden docenten geholpen bij het werken met leerlingen die een specifieke ondersteuningsbehoefte hebben. De ondersteuning aan de leerlingen komt tot stand in overleg met de leerling en de ouders. Alle Cederscholen kennen een trajectvoorziening, vormgegeven passend bij de school.

Hoewel dit schoolmodel voor de meeste leerlingen goed werkt, constateren we ook spanningen. Onder andere in de afstemming met jeugdzorg, vanuit de gemeenten. Daarnaast kost het alle scholen moeite om voor een leerling die niet op school kan blijven, een goede plek te vinden. Soms zijn er te veel tussenstappen nodig voordat de leerling weer op de juiste plaats zit. Dit heeft onder meer te maken met krapte op de arbeidsmarkt voor docenten die in het speciaal onderwijs nog sterker merkbaar is dan in het vo.

In de samenwerkingsverbanden is de vraag aan de orde of voor leerlingen binnen het regulier onderwijs meer ondersteuning vanuit het speciaal onderwijs geboden kan worden, zodat een overstap voorkomen kan worden. Tegelijkertijd wordt in sommige klassen in het reguliere onderwijs veel druk ervaren, doordat meer leerlingen specifieke en vaak complexe ondersteuning nodig hebben. Docenten zijn niet altijd toegerust met de vaardigheden (en kennis) om in de klas in deze ondersteuningsbehoefte te voorzien.

Het samenwerkingsverband Amsterdam e.o. heeft in 2025 uitvoering gegeven aan het nieuwe vierjarig ondersteuningsplan. Een belangrijke doelstelling in dit plan, evenals in de voorbereiding van de nieuwe ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden Amstelland-Meerlanden en Utrecht-West, is de versterking van inclusief onderwijs. De doelstelling is erop gericht dat meer leerlingen in het regulier onderwijs kunnen blijven. Deze doelstelling wordt op de Cederscholen ten uitvoer gebracht. Wel lopen we aan tegen de spanning met de grotere inzet die van docenten wordt gevraagd om leerlingen met verschillende zorgvragen goed onderwijs te kunnen bieden in de klas. Ook voor sommige leerlingen is de vraag aan de orde of zij het beste ondersteund worden in het reguliere klasverband. De verlaging van het aantal TLV's in de samenwerkingsverbanden is een positief teken, aan de andere kant is er een toename van het aantal thuiszitters.

4.8 Toetsing en examinering

Het (proces van het) aanleveren van de PTA's voor 1 oktober verloopt goed op de scholen. Binnen onze scholengroep werken we met de kenniskring van examensecretarissen actief aan het versterken en borgen van de kwaliteit van de schoolexaminering. Dit doen we op basis van de actielijnen van de VO-raad. Zo heeft elke school een visie op toetsing en examinering ontwikkeld, in samenhang met de onderwijskundige visie, vastgelegd in het schoolplan of beleidsdocument. We zorgen ervoor dat het schoolexamen een afsluitend karakter heeft, met een beperkt aantal toetsen, en niet slechts een optelsom is van losse onderdelen. Om dit te ondersteunen, maakt elke school gebruik van een checklist voor het PTA, ontwikkeld door de VO-raad, waarmee de toetsplanning inzichtelijker en doelgerichter wordt. Daarnaast worden in de kenniskring van examensecretarissen ervaringen gedeeld rondom thema's, die zowel het school- als het landelijk eindexamen betreffen.

De examensecretaris heeft adequate kennis over de wet- en regelgeving inzake de examinering en maakt daarom op nagenoeg alle Cederscholen deel uit van de examencommissie. Daar waar de examensecretaris geen deel uitmaakt van de examencommissie is het wel het streven om de examensecretaris gezien de kennis over het hele proces van toetsing en examinering op termijn onderdeel te laten zijn van de examencommissie.

De examensecretarissen volgen scholing bij bijvoorbeeld CITO, de VO-raad en Plexs.

Het examenreglement wordt jaarlijks vastgesteld en uiterlijk 1 oktober beschikbaar gesteld aan leerlingen en ouders. Op deze wijze is geborgd dat betrokkenen tijdig en transparant worden geïnformeerd over de geldende afspraken en verantwoordelijkheden.

Elke school beschikt over een examencommissie die toeziet op de inhoudelijke en procesmatige kwaliteit van het schoolexamen. Waar nodig leiden bevindingen van de examencommissie tot aanpassingen in het PTA en bijbehorende procedures met aandacht voor zowel het belang van leerlingen als de uitvoerbaarheid binnen de schoolorganisatie. Alle commissies hebben over schooljaar 2024-2025 een verslag met bevindingen opgesteld. Dit is besproken met de MR van de eigen school en in de kenniskring van examensecretarissen

Het Cederbrede examenreglement was al eerder ten behoeve van schooljaar 2024-2025 geactualiseerd. Deze versie is ook ten behoeve van schooljaar 2025-2026 in gebruik genomen. Het examenreglement bevat de regels die wettelijk in een examenreglement thuishoren, of die zo essentieel zijn voor een goed verloop van de examens dat ze Cederbreed geregeld moeten worden. Het reglement moet worden gezien in onderlinge samenhang met de Wet op het voorgezet onderwijs (WVO 2020), het Uitvoeringsbesluit WVO 2020 en de diverse besluiten van het College voor Toetsen en Examens. Scholen krijgen binnen dit examenreglement ruimte om de procedures via een aanvullend reglement toe te snijden op hun eigen schoolpraktijk. Nieuw is het reglement commissie van beroep voor de eindexamens dat in samenwerking met de kenniskring van examensecretarissen is opgesteld en in 2025 is vastgesteld. Het reglement biedt onder meer duidelijkheid over tegen welke beslissing beroep aangetekend kan worden en hoe de procedure en termijnen voor het instellen van zo'n beroep verlopen.

4.9 NPO

Het Nationaal Programma Onderwijs loopt af dit jaar. Er zijn nog uitgaven gedaan op NPO en er hebben interventies plaatsgevonden.

Het resterende NPO budget zal worden omgezet naar een bestemmingsreserve scholen en zal worden gebruikt om voor scholen een zachte landing te creëren in verband met de afloop van tijdelijke middelen voor de periode 2026-2027.

Zie onderstaand een overzicht van de uitgave NPO 2025 naar soort interventie



Hoofdstuk 5 Personeel en organisatie

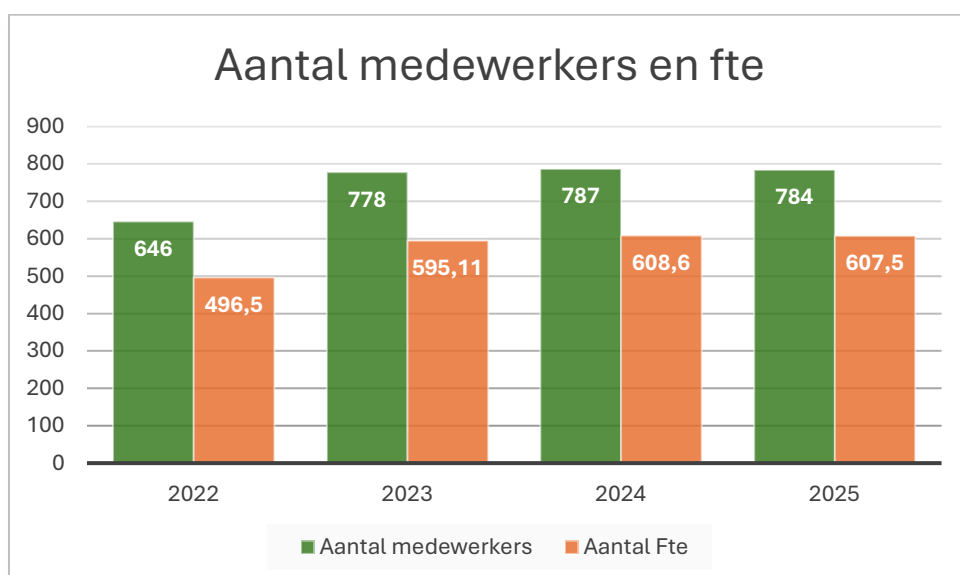
5.1 Kerncijfers

Personeel en organisatie

Deze paragraaf gaat in op de kerncijfers over zowel het personeel als de personele ontwikkeling. De kerncijfers zijn afkomstig uit het personeelsinformatiesysteem AFAS (TIG MMP). De gehanteerde peildatum van de tabellen betreft het jaar 2025 en de cijfers zijn van 31 december 2025.

Aantal medewerkers en FTE

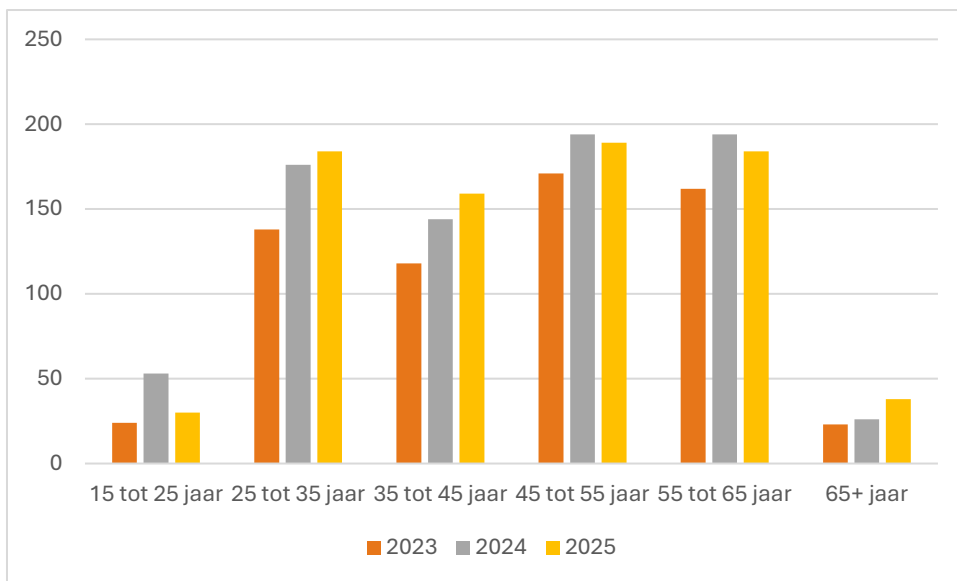
In 2025 bedraagt de totale formatie 607,5 fte, waarmee de formatie stabiel blijft ten opzichte van vorig jaar. Door de toetreding van Futuris is het aantal fte in 2023 ten opzichte van 2022 gestegen.



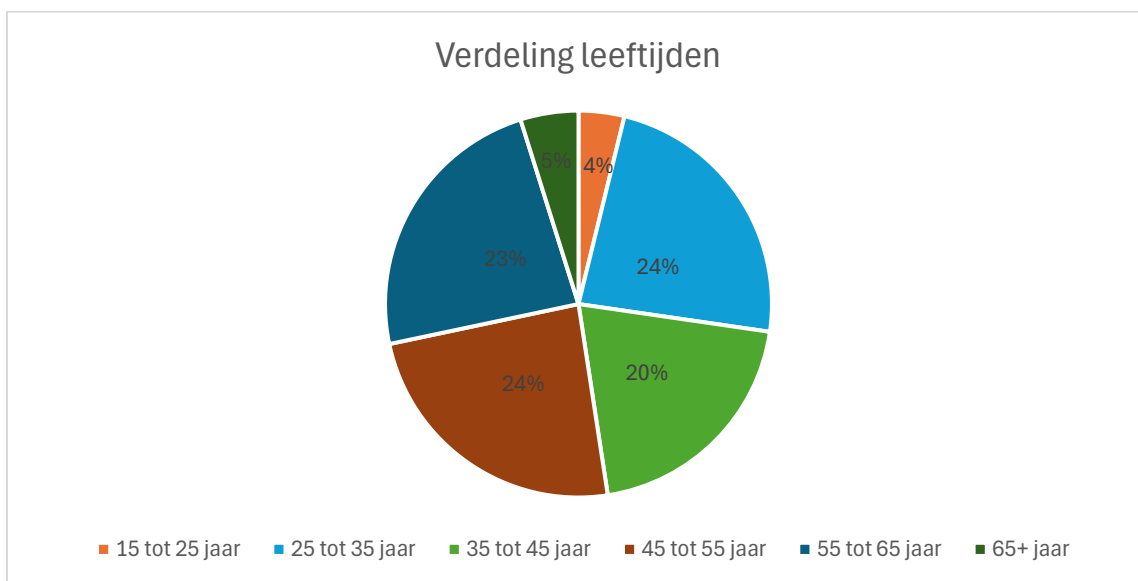
Staafdiagram 1: Aantal medewerkers en fte binnen de Cedergroep tussen het jaar 2022 en 2025

Leeftijdsverdeling

In de onderstaande tabellen is de leeftijdsverdeling van het totale personeel weergegeven. Hieruit blijkt een lichte toename in de leeftijdscategorieën 25 tot 35 jaar en 35 tot 45 jaar. De leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 55 tot 65 jaar laten een lichte afname zien. In 2025 is daarnaast een lichte stijging zichtbaar in de leeftijdscategorie 65 jaar en ouder.



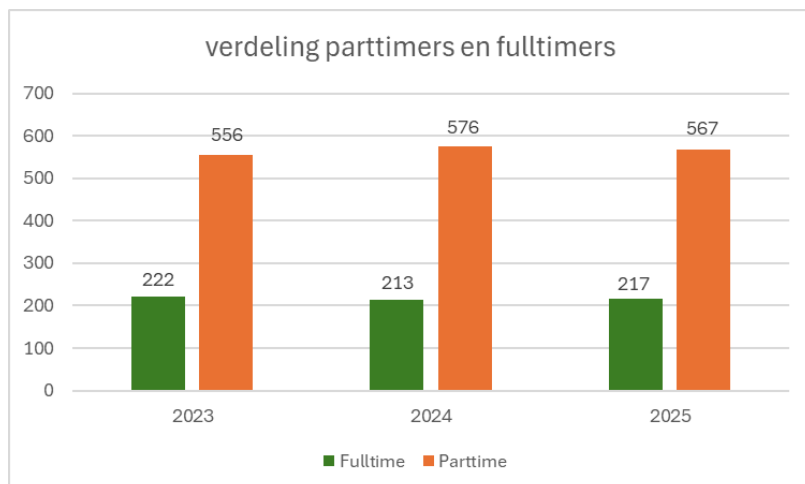
Staafdiagram 2: Leeftijdsverdeling van het totale personeel van de Cedergroep



Taartdiagram 3: leeftijdsverdeling medewerkers Ceder 2025

Fulltime en parttime medewerkers

Het aantal fulltime medewerkers is licht toegenomen ten opzichte van 2024 en het aantal parttimers is daarmee gedaald.

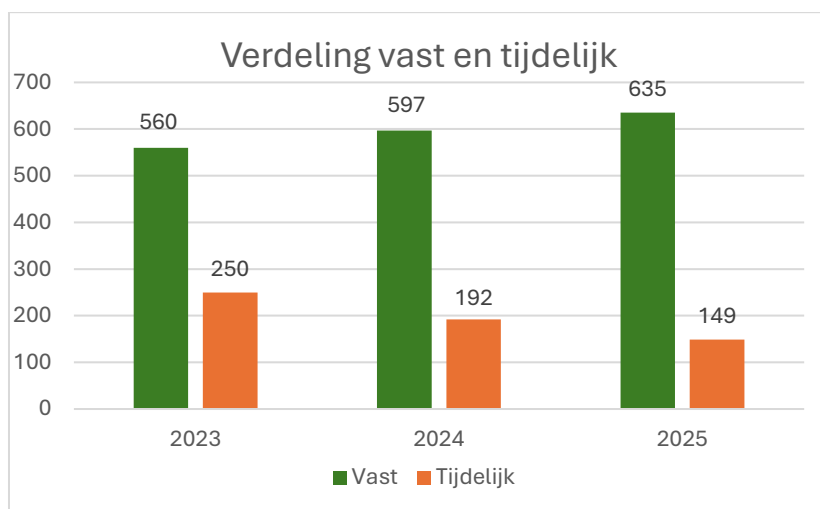


Staafdiagram 4: verdeling parttimers / fulltimers bij Ceder in 23 t/m 25

Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

In 2025 is het aantal medewerkers met een vast contract toegenomen en het aantal tijdelijke contracten verder gedaald. In 2024 werkten 192 medewerkers tijdelijk en 597 medewerkers vast; in 2025 waren dit respectievelijk 149 en 635 medewerkers.

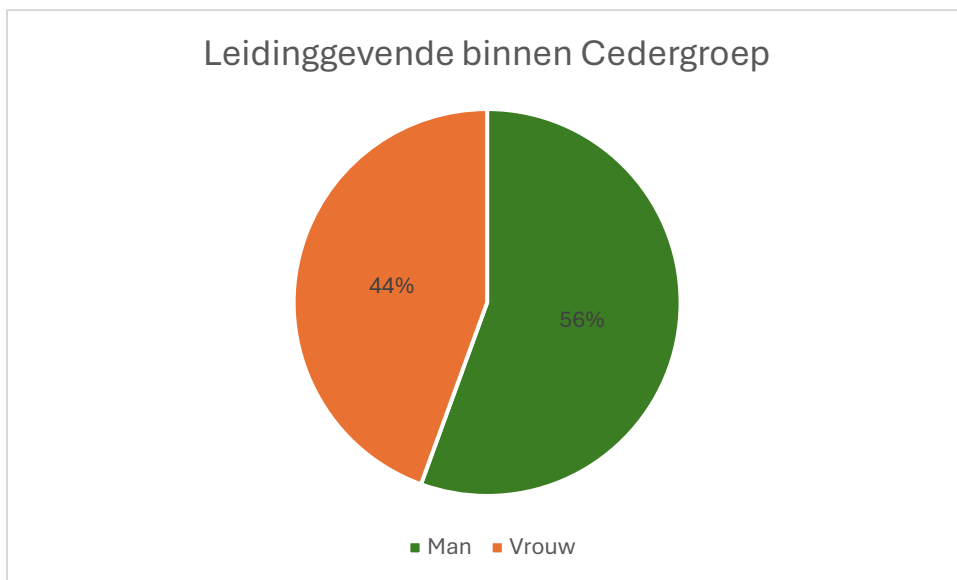
De afname van de flexibele schil wijst op verdere stabilisering van het personeelsbestand. Dit hangt samen met het omzetten van tijdelijke aanstellingen naar vaste contracten, onder meer doordat medewerkers hun bevoegdheid hebben behaald, en doordat zij langer werkzaam blijven bij de Cedergroep. De stabilisering treedt op, ondanks de afname van tijdelijke, additionele middelen en de noodzaak tot bezuinigen in 2025. Niettemin blijft de flexibele schil in 2025 boven de eigen norm van minimaal 10%



Tabel 5: verdeling vaste en tijdelijke aantallen medewerkers

Verdeling van medewerkers naar geslacht

In onderstaande diagram is de verdeling tussen man en vrouw zichtbaar. In 2024 bestond het personeelsbestand uit 56% vrouwen en 44% mannen. In 2025 was dit respectievelijk 56,3% vrouwen en 43,6% mannen. Hiermee blijft de verdeling stabiel en in lijn met voorgaande jaren.



Taartdiagram 6: verdeling man/vrouw binnen Ceder

Medewerkers in leidinggevende functies

Van het totale aantal medewerkers heeft 4,59% een leidinggevende functie binnen de Cedergroep. Onder leidinggevende functies worden rectoren, directeur, conrectoren, teamleiders, de directeur van het Cederbureau en de voorzitter van het College van Bestuur verstaan. In werkelijkheid wijkt het percentage iets af doordat een aantal teamleiders deze rol met onderwijsgevende taken combineert.

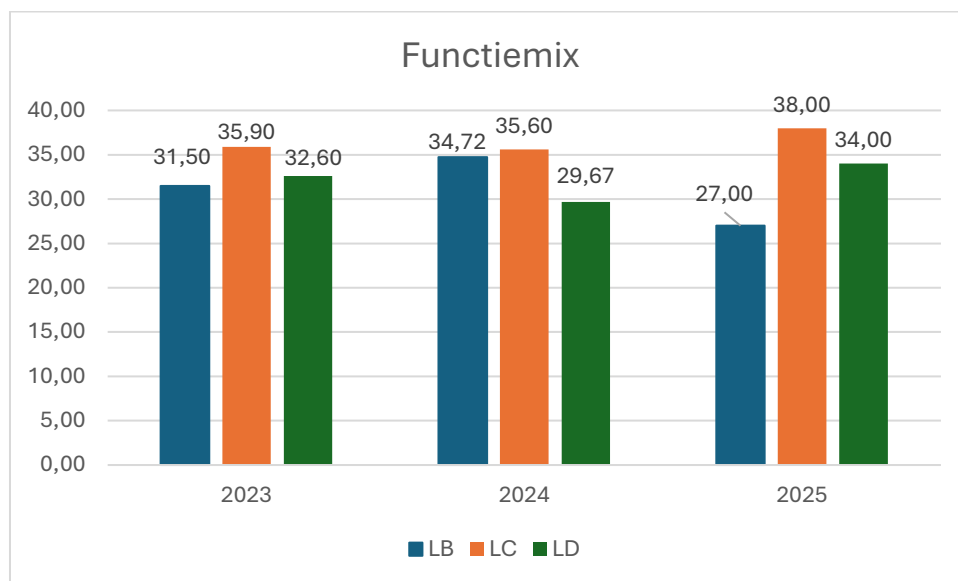
In 2025 bestaat het leidinggevend kader voor 55,5% uit mannen en voor 44,5% uit vrouwen. Ten opzichte van 2024 is hiermee sprake van een lichte verschuiving richting een groter aandeel mannelijke leidinggevendenden (+0,5%). De man-vrouwverdeling binnen het leidinggevend kader blijft aandachtspunt in het streven naar een evenwichtige en diverse samenstelling.

Verdeling Functiemix

Hoewel de landelijke streefpercentages voor de functiemix zijn losgelaten, blijft de Cedergroep het belangrijk vinden om te streven naar een evenwichtige functiemix. Dit draagt eraan bij dat Ceder een aantrekkelijke werkgever blijft en bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Iedere Cederschool stelt binnen gezamenlijke kaders een eigen ambitie vast, die jaarlijks wordt opgenomen in de begroting na overleg tussen schoolleiding en bestuur, en de medezeggenschap. In 2025 bestaat de functiemix uit 27% docenten in schaal LB, 38% in schaal LC en 34% in schaal LD. Ten opzichte van 2024 is het aandeel docenten in schaal LB afgenomen, terwijl het aandeel docenten in de schalen LC en LD is toegenomen.

Deze verschuiving past bij het beleid om professionele ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden te stimuleren. Doorstroom naar hogere functieniveaus vindt plaats binnen de kaders van schoolontwikkeling en de beschikbare financiële ruimte.

Daarnaast weerspiegelt de ontwikkeling van de functiemix de toenemende behoefte aan ervaren docenten die een bredere rol vervullen binnen de school, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijsontwikkeling, coaching en kwaliteitszorg. De toename van het aandeel LC- en LD-docenten versterkt daarmee de professionele capaciteit binnen de scholen en draagt bij aan de borging en verdere ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.



Staafdiagram 7: functiemix cijfers 23 t/m 25

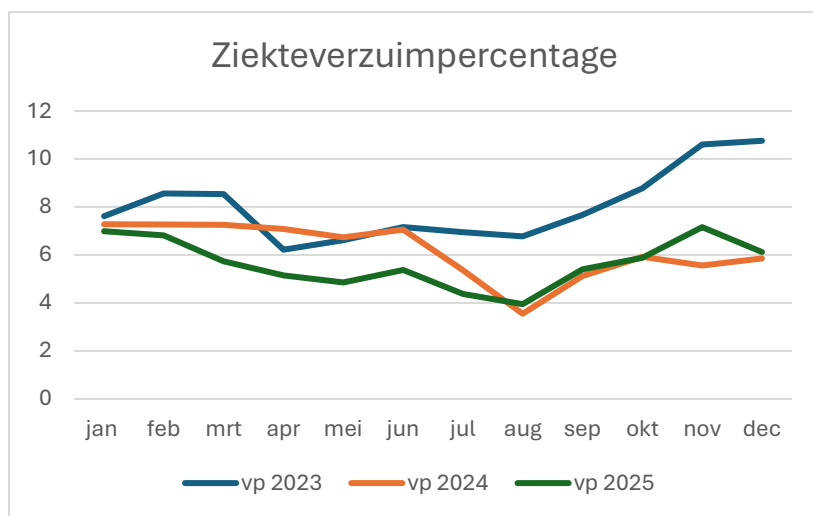
Ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuim geeft het gemiddelde ziekteverzuim over de afgelopen twaalf maanden weer. Bij de Cedergroep is het voortschrijdend ziekteverzuim in 2025 afgenomen ten opzichte van 2024, hoewel een lichte stijgende lijn zichtbaar blijft. Een verklaring hiervoor is dat enkele collega's langdurig uitgevallen zijn.

De Cedergroep zet in op het optimaliseren van het verzuimproces, met als uitgangspunt het terugdringen van het ziekteverzuim en het bevorderen van een duurzaam verzuimbeleid. De lichte daling van het verzuimpercentage is mogelijk mede het gevolg van de introductie en toepassing van het nieuwe verzuimbeleid en -protocol, de inzet van een inzetbaarheidscoach en het zorgvuldig blijven registreren van ziek- en herstelmeldingen in het personeelsinformatiesysteem. In dat kader is ook afgesproken om in de begroting voor 2026 geen gemeenschappelijk budget voor ziektekosten vervanging meer op te nemen, maar dat elke school en het bureau afzonderlijk 2% van de loonkosten reserveren voor vervanging, en daar binnen dienen te blijven.

In onderstaande grafiek en de tabel worden de (exacte) verzuimpercentages weergegeven.

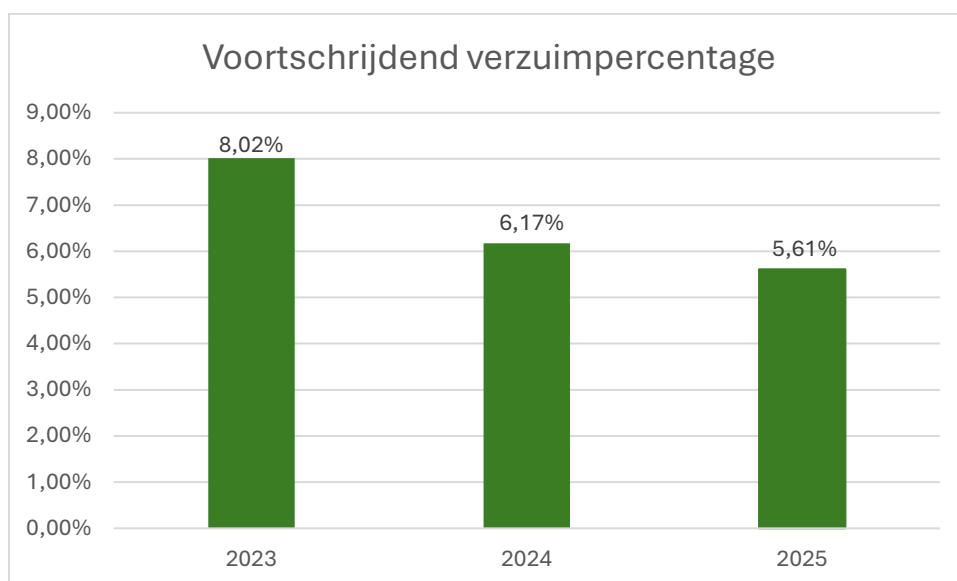
Grafiek 8: Verzuimpercentage in de jaren 2023-2025



Tabel 9: Verzuimpercentage in de jaren 2023-2025

	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	Gemiddeld %
vp 2023	7,62	8,57	8,54	6,22	6,61	7,16	6,95	6,78	7,67	8,78	10,61	10,76	8,0225
vp 2024	7,28	7,27	7,25	7,08	6,74	7,05	5,36	3,55	5,12	5,92	5,56	5,86	6,17
vp 2025	6,99	6,81	5,73	5,15	4,85	5,37	4,38	3,95	5,40	5,88	7,16	6,12	5,61

In de grafiek hieronder is het gemiddelde verzuimpercentage te zien in de jaren 2023 t/m 2025. Er is te zien dat het verzuimpercentage gedaald is ten opzichte van het jaar 2024.

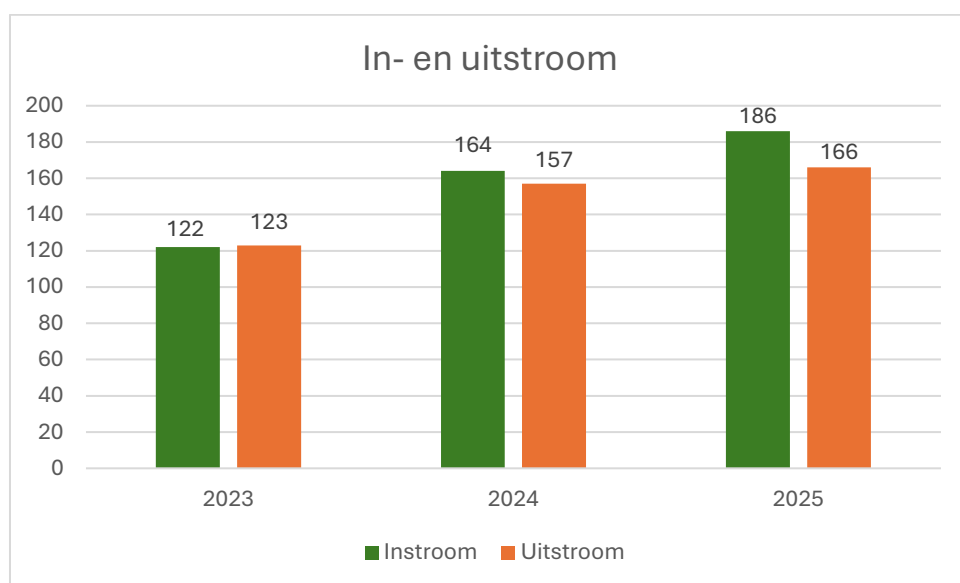


Staafdiagram 10: Voortschrijdend verzuimpercentage per jaar

In- en uitstroom

In 2025 is de instroom van nieuwe medewerkers met 22 personen toegenomen t.o.v. het aantal medewerkers dat in 2024 startte, terwijl de uitstroom met 9 medewerkers is gestegen. Het bevestigt de relatief stabiele personeelontwikkeling binnen de Cedergroep. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt lukt het in vrijwel alle gevallen om vacatures goed te vervullen. Alleen bij tussentijdse uitval zoals bij ziekte, is het soms moeilijk om in korte tijd een vervanger te vinden.

De Cedergroep zet zich in om personeel te behouden en de aantrekkelijkheid als werkgever voor nieuwe medewerkers te versterken. Om de branding als werkgever te verbeteren is vorig jaar de website van de Cedergroep vernieuwd ten behoeve van de werving van nieuwe collega's. Ook streeft de Cedergroep ernaar samen met andere besturen, zoals in de onderwijsregio's arbeidsmarkt, om nieuw potentieel voor het leraarschap te vinden, bijvoorbeeld zij-instromers. Ook goede inductie voor nieuwe docenten, zoals dat ontwikkeld is vanuit het samenwerkingsverband voor opleidingsscholen ROSA, waaraan alle Cederscholen deelnemen, levert hieraan een bijdrage.



Staafdiagram 11: in- en uitstroom 2023 t/m 2025.

5.2 Ontwikkelingen

Personeelsinformatie- en salarissysteem AFAS

In de tweede helft van het kalenderjaar heeft een evaluatie plaatsgevonden onder grootgebruikers en leidinggevendenden van de HR-modules binnen het personeelsinformatiesysteem AFAS. Op basis van de uitkomsten van deze evaluatie heeft HR, in samenwerking met de applicatiebeheerder, een werkgroep gestart om een optimalisatieslag door te voeren. Deze optimalisaties hebben betrekking op de modules Onboarding, Verlof, Verzuim en Workflow Mutaties en zijn gericht op het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid voor grootgebruikers en medewerkers. Het doel hiervan is het efficiënter laten verlopen van processen en het verlagen van de administratieve lasten. In de komende jaren zullen de HR-modules verder worden uitgebreid..

Verzuimbeleid- en Protocol

In december 2025 is het nieuwe Verzuimbeleid en -protocol officieel vastgesteld met instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Met deze formele goedkeuring is een belangrijke stap gezet in het professionaliseren en uniformeren van de aanpak van verzuim binnen de organisatie.. Daarnaast is de samenwerking met de arbodienst verder geoptimaliseerd. Zo worden onder andere Sociaal Medische Overleggen (SMO's) ingezet om medewerkers tijdig en passend te ondersteunen bij verzuimvraagstukken. Dit biedt een structurele aanpak voor het vroegtijdig signaleren van risico's, het bevorderen van re-integratie en het waarborgen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Door deze gecombineerde inspanningen verwacht de organisatie zowel de duur als de frequentie van verzuim effectiever te kunnen beheersen, terwijl medewerkers ondersteund worden in hun herstel en terugkeer naar het werk.

Aanpak werkdruk

Voor het schooljaar 2025/2026 heeft iedere medewerker zoals gebruikelijk in overleg met de leidinggevende afspraken gemaakt over de inzet van de individuele (taak)uren van de medewerker. De besteding van de collectieve werkdruk verlagende middelen heeft plaatsgevonden in overleg met de medezeggenschapsraden van de scholen.

Banenafpraak

Voor het verruimen van de arbeidskansen voor mensen met een arbeidsbeperking hebben werkgevers in de onderwijssector zich eraan gecommitteerd om meer mensen met een beperking in dienst te nemen. Het onderwijs valt onder het quotum van de overheid, namelijk in 2025: 2,68%. Ondanks het feit dat de Cedergroep de inzet ondersteunt, is het nog niet gelukt dit quotum te behalen. De Cedergroep zal zich de komende jaren nog actiever inzetten om de deelname van deze specifieke doelgroep te vergroten.

Nieuwe CAO

Op 5 november 2025 bereikten de sociale partners een nieuw akkoord voor de CAO Voortgezet Onderwijs (VO) voor de periode 1 november 2025 tot 1 maart 2027. Het akkoord bevatte onder andere een salarisverhoging van 4,6% per 1 november 2025, met een extra 1,2% per 1 november 2026. De reiskostenvergoeding werd verhoogd, en het loongebouw en de toelagen werden overzichtelijker gemaakt, waaronder de structurele invoering van de oktobertoelage van €302,50 voor leraren buiten de hoogste trede.

Daarnaast werden er afspraken gemaakt om de werkdruk te verminderen en het taakbeleid te verbeteren, onder meer via het raamwerk 'professioneel gesprek en taakbeleid', dat scholen ondersteunt bij een betere verdeling van taken en inzet van medewerkers.

Verantwoording VOG

In 2025 waren voor alle medewerkers de Verklaringen Omtrent het Gedrag (VOG) tijdig aanwezig op de datum van indiensttreding. Het proces van aanvraag en controle op geldigheid is structureel geborgd door de invoering van een onboardingsproces binnen het personeelsinformatiesysteem.

Naar aanleiding van het advies van het Ministerie van OCW is voor nieuwe medewerkers die in de periode 17 juli tot en met 17 oktober reeds een VOG hadden aangevraagd, alsnog een nieuwe VOG aangevraagd.

Aanwezigheid verklaring omtrent gedrag

	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe VOG's			
Nieuwe medewerkers in loondienst	219	22	
Nieuwe personen niet in loondienst met VOG verplichting	8	1	0

Wij hebben onze accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol inzake de aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

Hoofdstuk 6 Huisvesting, facilitair, inkoop en ICT

6.1 Ontwikkelingen per school

Op drie Cederscholen wordt uitvoering gegeven aan grote huisvestingsprojecten. Hierbij zijn de schoolleiding, een of meer externe adviseurs, de adviseur huisvesting van het Cederbureau en de bestuurder betrokken.

Voortgang renovatie HLZ

Nog steeds zijn we in afwachting van de afgifte van de omgevingsvergunning. De vergunningsaanvraag is september 2024 ingediend, maar deze is ondanks veelvuldig aandringen van onze kant, pas eind november vanwege personeelstekort bij de betreffende afdeling van de gemeente Amsterdam in behandeling genomen. In de afgelopen maanden heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden over de inpassing van een duurzame energievoorziening. Gelet op de status van gemeentelijk monument zijn warmtepompen zeer moeilijk inpasbaar. Op dit moment wordt ook naar andere mogelijkheden gekeken.

Na een uitgebreide aanbestedingsprocedure voor de aannemer en nadere uitwerking van het DO voor de renovatie en gedeeltelijke nieuwbouw aan de oostzijde is een bouwteamovereenkomst gesloten voor de uitwerking tot technisch ontwerp. Na aanbestedingsprocedures zijn de werkzaamheden van architect en externe adviseur voortgezet. Verschillende malen hebben bijstellingen plaatsgevonden, die ook opnieuw tot overleg met de gemeente Amsterdam hebben geleid over het beschikbare budget.

Na intensieve voorbereiding en verbouwing van de gebouwen is het HLZ in de afgelopen voorjaarsvakantie 2026 verhuisd naar een tijdelijk gebouw in de Donge- en Geulstraat. De brugklassen blijven in de Jan van Eijckstraat. Ook wordt nog steeds gebruik gemaakt van de ondergrondse gymzalen van de Brahmsstraat.

Look and Feel CSB

Het project Look and Feel van de CSB verloopt volgens schema. De verbouwing en upgrading van de millennium skills lokalen en enkele andere aanpassingen in de school zijn grotendeels klaar. De volgende fase, de verbouwing van de basement tot leerling verblijfruimte is in voorbereiding.

Corridor

Op Futuris wordt met toezegging van financiële steun van de gemeente Amstelveen een uitbreiding en verbouwing voorbereid. Aanvankelijk was zonder gemeentelijke steun een kleiner project voorzien, namelijk alleen de verbinding van beide gebouwen, de zogenaamde Corridor. Nu wordt een PvE voor een derde gebouwdeel ontwikkeld, met herschikking van lokalen en kantoren en forse uitbreiding om te voorzien in het tekort van leerlingplekken in Amstelveen.

De gemeente Amstelveen heeft het bouwheerschap voor de uitbreiding van Futuris op zich genomen, waarbij Futuris/Ceder wel als partners opereren in stuurgroep en projectgroep. Onlangs zijn gemeenschappelijke uitgangspunten vastgesteld, en heeft een eerste werksessie met de docenten plaatsgevonden voor de totstandkoming van een Ruimtelijk Functioneel Programma van Eisen.

6.2 Meerjaren onderhoudsplan (MJOP)

Investerings Bedragen in € x 1000	Realisatie Prognose			Realisatie 2025	Begroting 2025	%	ealisatie 2024
	2025	2025	Vershil				
Gebouwen	0	0	0%	0	600	0%	0
Verbouwingen + huisvesting in uitvoering	1.226	1.511	81%	1.226	1.295	95%	842
Onderhoud MJOP	778	733	106%	778	1.580	49%	419
Installaties	244	571	43%	244	729	33%	244
ICT	912	972	94%	912	1.438	63%	457
Inventaris	607	372	163%	607	589	103%	1.038
Apparatuur	0	0	0%	0	22	0%	68
Totaal investeringen	3.767	4.159	91%	3.767	6.253	67%	3.068

Vorig jaar is een nieuw MJOP tot stand gekomen. Bij het opstellen van de begroting voor 2025 zijn zowel in de voorgenomen investeringen als voor de uitvoering van het MJOP keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld. Deze keuzes zijn gemaakt zowel vanwege inhoudelijke afwegingen en uitvoerbaarheid als vanwege beperktere middelen en de stand van de liquiditeit. Ondanks de gemaakte aanpassingen blijkt dat van de voorgenomen investeringen in het MJOP slechts bijna de helft in het afgelopen jaar is uitgevoerd. Mede daarom is er het voornemen om in 2026 te komen tot een herziening van het MJOP.

6.3 Inkoopbeleid

In 2025 is de professionalisering van de inkoopfunctie verder voortgezet. Het inkoopbeleid en het uniforme procuratieschema vormen hiervoor het kader.. Op basis van een uitgevoerde spendanalyse en risicoanalyse is een meerjarige aanbestedingskalender opgesteld.

Daarnaast is gestart met het verkennen van centrale contractregistratie in AFAS, waarmee beter inzicht ontstaat in lopende verplichtingen en tijdiger kan worden gestuurd op indexeringen, verlengingen en aanbestedingen.

Voor de periode 2025–2026 staan onder meer aanbestedingen gepland voor leermiddelen, schoonmaak, bouwbegeleiding, printvoorzieningen en ICT-randapparatuur.

In 2025 heeft de Cedergroep samen met 28 andere besturen, met in totaal ongeveer 96000 leerlingen, en begeleid door SIVON de leermiddelen aanbesteed die vanaf schooljaar 26-27 in werking treedt. Het gaat in de meeste gevallen bij leermiddelen niet meer om boeken die gedurende vier of vijfjaar telkens opnieuw door een jaarlaag worden gebruikt, maar meestal om licenties met werkboeken die jaarlijks worden gekocht. Voorafgaand aan de aanbesteding kon elke Cederschool kiezen voor een vorm van afname van de leermiddelen: de keuze was of all-in

one met volledige ondersteuning van een distributeur, of per lesmethode met vijf verschillende uitgevers, en met meer of minder ondersteuning van een distributeur. Een werkgroep van collega's van de Cederscholen en het Cederbureau, heeft dit traject voorbereid. Uiteindelijk hebben de Cederscholen ervoor gekozen om de leermiddelen per lesmethode af te nemen. De distributie is per school verschillend.

6.4 Doelen en resultaten voor ICT

In 2025 is gewerkt aan versterking van de digitale basis van de Cedergroep. Telefonie is grotendeels ge-insourced, werkplekapparatuur en digiborden zijn op meerdere locaties vernieuwd en de migratie naar cloud-first is voortgezet. De Microsoft-omgeving is verder geformaliseerd en de technische integratie van Futuris is afgerond, wat heeft bijgedragen aan eenduidigere beheersomgeving.

De ICT-dienstverlening ondersteunt scholen via netwerkvoorzieningen, standaard werkplekken, account- en databeheer, monitoring en uitvoerend werkplekbeheer.

In het kader van IBP is gewerkt aan verdere professionalisering van beveiliging en beheer. Vooruitkijkend naar 2026 wordt ingezet op aanvullende cybersecuritymaatregelen, vervanging van netwerkcomponenten en verdere optimalisatie van beheerprocessen.

Hoofdstuk 7 Financiën en Jaarrekening

Toelichting op het financiële beleid in 2025

Dit hoofdstuk bevat een toelichting op het financiële beleid over 2025, waarin achtereenvolgens de ontwikkeling van de kengetallen, de balans, de staat van baten en lasten, het treasurybeleid en de continuïteit worden toegelicht.

7.1 Financiële kengetallen

De onderstaande kengetallen geven informatie over de financiële positie van Stichting Ceder Groep in 2025 en 2024. Deze kengetallen zijn bedoeld om een eventuele vergelijking te kunnen maken met andere schoolorganisaties (benchmark) van dezelfde omvang. De Inspectie van het Onderwijs hanteert voor een beperkt aantal kengetallen een signaleringswaarde.

Kengetallen	Definitie	2025	2024	Signaleringswaarde IvHO	
Solvabiliteit 1	eigen vermogen / totaal passiva	45,55%	50,90%		
Solvabiliteit 2	(eigen vermogen + voorzieningen / totaal pas	53,17%	59,79%	lager dan 30%	
Liquiditeit: current ratio	vlottende activa / kortlopende schulden	1,1	1,3	lager dan 0,5	
Normatief publiek eigen vermogen (in € 1.000)	(0,5 x aanschafwaarde gebouwen) + boekwaarde resterende materiele vaste activa +	23.162	21.750		
Bovenmatig eigen vermogen (in € 1.000)	eigen vermogen - normatief publiek eigen ve	-7.336	-3.896		1
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten+afschrijvingen gebouwer	6,61%	9,02%		

Aanvullende kengetallen	2025	2024
personele lasten/totaal lasten	79%	77%
materiele lasten/totaal lasten	21%	23%
algemene reserve/totaal baten	7%	9%
voorzieningen/totaal baten	3%	4%
rijksbijdragen/totaal baten	96%	95%
overige overheidsbijdragen/totaal baten	1%	0%
personele lasten/rijksbijdragen	84%	85%

7.1.1 Toelichting kengetallen

De solvabiliteit 1 geeft de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Een algemeen gehanteerde norm voor de solvabiliteit 1 van meer dan 25% geeft aan dat de organisatie in staat is om aan de lange termijn verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit per balansdatum van 45,55% is weliswaar lager dan in 2024 maar blijft ruim boven deze norm.

De solvabiliteit 2 geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en de voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen. De Onderwijsinspectie hanteert voor deze ratio een signaleringsgrens van 30%. De solvabiliteitsratio 2 van 53,17% is eveneens lager dan in 2024 en blijft ook ruim boven de signaleringsgrens.

De current ratio geeft aan in welke mate Stichting Ceder Groep in staat is om op de korte termijn haar kortlopende schulden te betalen. De Onderwijsinspectie hanteert hiervoor voor onderwijsbesturen met meer dan € 25 miljoen aan baten een signaleringswaarde van 0,5. Met een current ratio van 1 is het totaal van de vorderingen en liquide middelen voldoende om de kortlopende schulden te kunnen voldoen. Intern wordt een hogere ondergrens aangehouden om op te sturen.

De huisvestingsratio geeft aan wat het aandeel is van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingslasten gebouwen) binnen de totale lasten. Veel onderwijsinstellingen hanteren hiervoor een normpercentage van 10%. Met een waarde van 6,61% blijft de Cedergroep in 2025 onder deze norm.

Aanvullende kengetallen

De totale lasten bestaan uit personele en materiële lasten. In de interne kaderbrief hanteert Cedergroep een bandbreedte voor de besteding aan personele lasten tussen 78% en 82% van de baten. De personele lasten maken in 2025 voor 79% deel uit van de totale lasten (2024: 77%). De materiële lasten zijn 21% van het totaal (2024: 23%). De rijksbijdragen vormen 96% van de totale baten (2024: 95%).

7.2 Financiële positie

Balans	2025	2024
Activa		
Materiële vaste activa	17.607.438	16.378.987
Financiële vaste activa	22.392	412.215
Totaal vaste activa	17.629.830	16.791.202
Vlottende activa		
Vorderingen	6.157.065	3.754.677
Kortlopende effecten	398.352	-
Liquide middelen	10.557.350	14.191.033
Totaal vlottende activa	17.112.767	17.945.710
Totaal activa	34.742.597	34.736.911
Passiva		
Eigen vermogen	15.825.900	17.679.816
Voorzieningen	2.645.996	3.090.250
Kortlopende schulden	16.270.701	13.966.845
Totaal passiva	34.742.597	34.736.911

Het balanstotaal is ten opzichte van 31 december 2024 nagenoeg gelijk gebleven. Wel is er een verschuiving te zien in de afname van de liquide middelen (-€ 3,6 miljoen) per balansdatum. Hiertegenover staat een toename van de materiële vaste activa (+€ 1,2 miljoen) door hogere investeringen (+€ 3,7 miljoen) dan afschrijvingen (-€ 2,5 miljoen) alsmede een toename van de vorderingen (+€ 2,4 miljoen) door lopende huisvestingsprojecten die in de toekomst nog afgerekend dienen te worden met de gemeente (+ €0,8 miljoen), overlopende activa (transistorisch) (+€ 2,6 miljoen). Hiertegenover staat een afname van de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten van (-1 miljoen) Aan de creditzijde komt de daling van het balanstotaal voort uit het negatieve resultaat (-€ 1.9 miljoen) en een per saldo onttrekking aan de voorzieningen van (-€ 0,4 miljoen) waar een toename van de kortlopende schulden (+€ 2,3 miljoen) tegenover staat.

De liquide middelen zijn in 2025 per saldo afgenomen met € 3,6 miljoen. De kasstroom uit de operationele activiteiten bedraagt circa +€ 0,1 miljoen positief hetgeen verklaard kan worden door het negatieve resultaat (-€ 1.9 miljoen) gecorrigeerd voor de afschrijvingen (+€ 2,5 miljoen) en mutatie in de voorzieningen van (- € 0,4 miljoen). De veranderingen in het werkkapitaal en de overige balansposten leverden in 2025 per saldo vrijwel geen mutatie in de liquiditeit op. De (netto) investeringen in materiële vaste activa waren met -€ 3,8 miljoen circa € 1,2 miljoen hoger dan de afschrijvingslasten.

7.2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedraagt per eind 2025 € 15,8 miljoen en is in onderstaande tabel gespecificeerd.

2.1	Eigen vermogen	Stand per 01-01-2025	Bestemming resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
		€	€	€	€
2.1.1.1.	2.1.1.1. Algemene reserve	6.898.415	-786.563	-359.160	5.752.692
2.1.1.2.	2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	10.781.401	-1.067.354	359.160	10.073.207
Totaal 2.1	Eigen vermogen	17.679.816	-1.853.917	-	15.825.899

2.1.1.2	Bestemmingsreserves publiek	Stand per 01-01-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties 2025	Stand per 31-12-2025
		€	€	€	€
2.1.1.2.1	.1.1.2.1 Bestemmingsreserve personeel	1.035.253	-137.772	359.160	1.256.641
2.1.1.2.3	.1.1.2.3 Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	1.468.973	-439.667		1.029.306
2.1.1.2.4	.1.1.2.4 Bestemmingsreserve nieuwbouw	5.450.002	-143.272		5.306.730
2.1.1.2.6	.1.1.2.6 Bestemmingsreserve koersresultaten	50.063			50.063
2.1.1.2.9	.1.1.2.9 Bestemmingsreserve NPO	2.157.932	-346.644	-1.811.288	-0
2.1.1.2.7	.1.1.2.7 Bestemmingsreserve scholen			1.811.288	1.811.288
	Bestemmingsreserve ISK	619.178	-	-	619.178
Totaal 2.1.1.2	Bestemmingsreserves publiek	10.781.401	-1.067.354	359.160	10.073.206

Het negatieve resultaat van -€ 1.9 miljoen is in mindering gebracht op de reserves. Hiervan is een bedrag van -€ 1,1 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserves en het resterende bedrag van -€ 0,8 miljoen in mindering gebracht op de algemene reserve.

De bestemmingsreserve NPO wordt omgezet in een bestemmingsreserve scholen, omdat de verantwoording van deze middelen eindigt per 2025. De bestemmingsreserve scholen zal worden gebruikt om een zachte landing te creëren bij het afvloeien van personeel in het kader van het aflopen van tijdelijke middelen.

Daarnaast heeft er in de resultaatverdeling van 2024 een foutieve onttrekking van de bestemmingsreserve personeel plaatsgevonden. De correctie heeft plaatsgevonden in de overige mutaties.

In de goedgekeurde begroting 2025 was rekening gehouden met een totaal resultaat van -€ 1,3 miljoen negatief inclusief de verwachte inzet van Strategisch Agenda Budget (SAB).

	Werkelijk	Begroot	Vershil
Bestedingen NPO tlv bestemmingsreserve NPO	-346.644	-568.000	221.356
Bestemmingsreserve personeel	-137.770		-137.770
Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	-439.667	-18.000	-421.667
Bestemmingsreserve huisvesting	-143.272	-182.272	39.000
Totaal in mindering op bestemmingsreserves	-1.067.343	-768.272	-299.081
Toegestane tekorten HLW, HLZ en VLC	-167.078	-388.436	221.358
Resterend resultaat tlv algemene reserve	-619.485	-170.000	-449.485
Totaal in mindering op de algemene reserve	-786.563	-558.436	-228.127
totaal resultaat bestemming	-1.853.906	-1.326.708	-527.198

De bestedingen uit hoofde van het NPO zijn per saldo € 221k lager uitgevallen dan begroot. Dit verschil is als volgt te verklaren:

Brin	naam	werkelijk	begroot	verschil
00WD	Futuris		-215.000	215.000
02AR	HLZ	-27.805	-144.000	116.195
02TE	HWC	-281.198		-281.198
05RA	VLC	-37.641	-70.000	32.359
14VY	CSB		-139.000	139.000
Totaal		-346.644	-568.000	221.356

Futuris heeft zijn NPO gelden niet ingezet, doordat ze een positief resultaat hebben voor 2025. Voor het HLZ was de uitputting in 2024 hoger (lees het NPO budget was lager dan tijdens de begroting geraamd), hierdoor is het gerealiseerde bedrag naar beneden bijgesteld. Het HWC heeft in 2024 budget overgehouden, dit was tijdens het opstellen van de begroting 2025 nog niet bekend. HWC heeft dit budget volledig ingezet. Voor de CSB is er ook een positief resultaat gerealiseerd, hierdoor heeft er geen onttrekking plaatsgevonden. Daarnaast heeft het VLC ook een positiever resultaat gegenereerd, hierdoor is de onttrekking aan de reserve minder.

Er resteert per eind 2025 nog een bedrag van € 1,8 miljoen. Deze reserve wordt omgezet in de bestemmingsreserve scholen en zal worden gebruikt om een zachte landing te creëren in verband met de afloop van tijdelijke middelen voor de periode 2026-2027.

De mutatie van de bestemmingsreserve nieuwbouw / huisvesting betreft afschrijvingskosten van de aula HLW, nieuwbouw HWC, Makerspace VLC en de hal van de CSB.

De onttrekking aan de bestemmingsreserve personeel betreft vaststellingsovereenkomsten van het HLZ, het HWC en het Cederbureau. De onttrekking aan de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen betreft vier scholen, de besteding is afgestemd met de personeelsgeledingen van de medezeggenschap op deze scholen.

De totale mutatie van de algemene reserve bedraagt € 0,8 miljoen, terwijl een bedrag van -€ 0,6 miljoen was begroot. Het verschil van € 288k negatief is als volgt te duiden:

- Het toegestane tekort voor het VLC bedroeg € 196k, dit tekort was toegestaan in verband met het nog niet bekostigen van de vaste voet voor de nevenvestiging. Echter deze bekostiging is vanaf dit kalenderjaar door DUO toegekend. Hierdoor heeft het VLC geen beroep hoeven doen op deze onttrekking.
- De resterende mutatie uit hoofde van het resultaat ad -€ 0,7 miljoen is ruim -€ 0,5 miljoen hoger dan de begrote mutatie van -€ 0,2 miljoen.

De grotere negatieve mutatie van de algemene reserve is het gevolg van:

- Het resultaat van het HLW is in 2025 net als in 2024 fors lager uitgekomen dan begroot. Er is een leerlingengroei van 81 leerlingen en de bekostiging van deze leerlingen wordt pas in 2026 ontvangen. Daarnaast heeft er een overschrijding op externe inhuur plaatsgevonden, deze lasten waren niet voldoende meegenomen in de vastgestelde begroting. Het tekort ten laste van de algemene reserve komt fors hoger uit.
- De onttrekking vanuit het HLZ aan de bestemmingsreserve is hoger dan het toegestane tekort. Deels door onvoorziene dotatie aan de voorziening langdurig zieken / ww uitkeringen. Doordat er medewerkers ziek uit dienst zijn gegaan en een ww uitkering hebben aangevraagd.
- De mutatie in de algemene reserve als gevolg van het resultaat van het CvB en het Cederbureau bedraagt € 0,4 miljoen meer dan begroot. Een deel hiervan betreft hogere lonen en salarissen deels veroorzaakt door tijdelijke uitbreidingen. (€ 0,2 miljoen) Hogere overige personele lasten (€ 0,2 miljoen) mede door externe inhuur en extra lasten in het kader van de werving voor de nieuwe directeur bedrijfsvoering van het Cederbureau. Hogere overige lasten veroorzaakt door posten die niet of niet goed begroot waren, zoals fors hogere lasten van het nieuwe administratiekantoor (€ 0,1 miljoen), deels doordat er extra ondersteuning heeft plaatsgevonden om de ontwikkeling van AFAS te ondersteunen. Hogere accountantslasten doordat nafacturatie heeft plaatsgevonden en de lasten aanzienlijk hoger dan gedacht ten tijde van de begroting. Tegen deze tegenvallers vallen de lagere huisvestingslasten weg (- € 0,1 miljoen).
- Vanuit de gezamenlijke kostenplaats was een onttrekking aan de algemene reserve van € 0,2 miljoen voorzien.
- Tegen al deze onttrekkingen valt de positieve mutatie van de bestemmingsreserve door Futuris op. + € 0,6 miljoen. Het positieve resultaat is te verklaren door een nabetaling van de gelden nieuwkomers vanuit 2024.

Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig eigen vermogen

De Onderwijsinspectie hanteert voor de beoordeling of sprake is van mogelijk bovenmatig eigen vermogen een signaleringswaarde. Deze waarde wordt verkregen door het werkelijke eigen vermogen te delen door het normatief publiek vermogen. Indien de uitkomst groter is dan 1, is sprake van mogelijk bovenmatig eigen vermogen, indien de uitkomst kleiner is dan 1, is er geen sprake van mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De berekening van het normatief eigen vermogen in onderstaande tabel is toegelicht.

	31-12-2025	31-12-2024
Totaal eigen vermogen	15.826	17.675
Privaat eigen vermogen	-	-
Aanschafwaarde gebouwen	18.568	16.759
Boekwaarde resterende materiele vaste activa	7.189	7.133
Totale baten	83.680	79.506
Normatief publiek eigen vermogen	23.162	21.750
Bovenmatig eigen vermogen	-7.336	-4.075
Ratio eigen vermogen	0,68	0,81

Het normatief publiek eigen vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 23,3 miljoen en het werkelijke eigen vermogen bedraagt per 31 december € 15,7 miljoen. De signaleringwaarde is in 2025 kleiner dan 1, er is in 2025 derhalve geen sprake van bovenmatig eigen vermogen. Zie hiervoor ook de continuïteitsparagraaf.

De ontvangsten en bestedingen en daarmee samenhangende mutaties 2025 in de bestemmingsreserve NPO zijn in onderstaande tabel weergegeven op schoolniveau. Tevens is per school de specificatie naar soort interventie weergegeven. Per ultimo 2026 zal deze bestemmingsreserve worden omgezet in een bestemmingsreserve scholen.

	HLW	HLZ	HWC	VLC	CSB	PR	TOTAAL
Saldo bestemmingsreserve ultimo 202	-	27.805	281.198	1.064.937	446.117	337.875	2.157.932
Bestedingen NPO 2025	-	27.805	281.198	37.641			346.644
Totaal bestemmingsreserve NPO ultir	-	-	-0	1.027.296	446.117	337.875	1.811.288

Specificatie NPO 2025 naar soort inten	HLW	HLZ	HWC	VLC	CSB	FSG	TOTAAL
A Meer onderwijs			26.254				26.254
B Effectievere inzet	-		39.380				39.380
C Sociaal-emotionele/fysieke ontwikk	-		19.770				19.770
D Executieve functies			23.723			-	23.723
E Extra personeel en ondersteuning	-	27.805	172.070	37.641		-	237.517
F Faciliteiten en randvoorwaarden			-				-
Totaal besteed NPO 2025	-	27.805	281.197	37.641	-	-	346.644

7.3 Resultaat

Bedragen in € x 1000	Realisatie			Realisatie			Verschil			2024	
	2025	2025 NPO	2025 totaal	2024 regulier	2024 NPO	2024 totaal	2025 regulier	2025 NPO	2025 totaal	Realisatie 2024	Verschil tov 2025
Rijksbijdragen	79.991		79.991	73.480		73.480	6.510	0	6.510	73.480	6.511
Overige overheidsbijdragen	682		682	302		302	380	0	380	302	380
Overige baten	2.816		2.816	3.264		3.264	-447	0	-447	3.264	-447
Totaal baten	83.489		83.489	77.046		77.046	6.443	0	6.443	77.046	6.443
Personele lasten	67.077	347	67.423	62.648	1.998	64.646	4.429	-1.651	2.778	64.646	2.778
Afschrijvingen	2.537		2.537	2.497		2.497	40	0	40	2.497	40
Huisvestingslasten	4.558		4.558	4.871		4.871	-313	0	-313	4.871	-313
Overige lasten	11.014	0	11.014	11.665	372	12.037	-651	-372	-1.022	12.037	-1.022
Totaal lasten	85.186	347	85.533	81.681	2.369	84.051	3.505	-2.023	1.482	84.051	1.482
Financiële baten en lasten	191		191	571		571	-380		-380	571	-380
Resultaat	-1.506	-347	-1.853	-4.064	-2.369	-6.433	2.558	2.023	4.581	-6.433	4.581

7.3.1 Toelichting realisatie 2025 ten opzichte van de begroting 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van -€ 1.9 miljoen totaal.

Dit is onder te verdelen in:

- Het resultaat op de reguliere exploitatie ad -€ 1,5 miljoen, waarvoor -€ -0,8 miljoen was begroot;

7.3.1.1. Het reguliere resultaat is € 0.7 miljoen negatiever dan begroot. Het negatieve resultaat ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door hogere lasten + € 8,7 miljoen, die deels wegvallen tegen hogere baten + € 8,2 miljoen en lagere rentebaten – € 0,3 miljoen Dit heeft de volgende oorzaken:

- € 0,6 miljoen hogere baten nieuwkomers door een narekening vanuit 2024
- € 0,1 miljoen hogere lasten nascholing
- € 0,2 miljoen hogere personele lasten
- € 0,3 miljoen betreft hogere huisvestingslasten met name schoonmaak en onderhoud, onderhoudslasten zijn moeilijk in te schatten
- € 0,6 miljoen hogere overige lasten met name, leermiddelen en lesmaterialen en diverse activiteiten.
- € 0,4 miljoen betreft overschrijdingen bij het Cederbureau met name veroorzaakt door externe inhuur, hogere tijdelijke uitbreidingen en hogere administratie en beheerslasten.

7.3.1.2 Het resultaat op het NPO van -€ 0,3 miljoen waarvoor -€ 0,6 miljoen was begroot.

Per saldo is het totale resultaat hierdoor -€ 528K negatiever dan het begrote totale resultaat van -€ 1,3 miljoen.

Toelichting op de gerealiseerde baten

Rijksbijdragen (+€ 7,3 miljoen / + 10%)

De rijksbijdragen zijn +€ 7,3 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt in hoofdlijnen veroorzaakt door:

- Een hogere basisbekostiging (+€ 3,2 miljoen) door indexering; deze hogere baten vallen deels weg tegen de hogere personeelslasten.
- Hogere overige subsidies van OCW (+€ 3,3 miljoen), waarvan de grootste afwijkingen zijn:
 - Niet begrote subsidies phavo (+€ 54k),
 - Arbeidsmarkttoelage (+ € 1,3 miljoen)
 - Subsidie basisvaardigheden (+€ 0,6 miljoen)
 - Verschuiving subsidie STO en TK (was begroot op overige baten) (+ € 0,5 miljoen)
 - Nieuwkomers verrekening 2024 (+€ 0,6 miljoen) en iets hogere instroom (+ € 0,1 miljoen)
 - Vrijval school en omgeving (+ € 0,2 miljoen)
 - Vrijvaldivers kleinere subsidie bedragen zoals doorstroom PO-VO, Heterogene brugklassen.

Overige overheidsbijdragen en – subsidies (+ 0,5 miljoen / + 210%)

Voor twee locaties is het ozb eigenaarsdeel gedeclareerd bij de gemeente Amstelveen met terugwerkende kracht voor 3 jaar (+ € 0,3 miljoen). Baten vrijval gemeentelijke subsidie egalisatie (+ € 0,1 miljoen) dit heeft betrekking op huisvestingsinvesteringen waarvan de afschrijvingslasten ieder jaar vrijvallen tegen de vergoeding vanuit de gemeente. Daarnaast zijn er hogere baten ontvangen met betrekking tot eenmalige projecten en subsidie vanuit de gemeente (+ € 0,1 miljoen).

Overige baten (+€ 0,4 miljoen / + 15%)

Er zijn meer ouderbijdragen (+€ 0,2 miljoen) gerealiseerd. Daarnaast zijn er strategisch HRM gelden ontvangen vanuit de onderwijsregio (+€ 0,2 miljoen).

Toelichting op de gerealiseerde lasten

Personele lasten (+€ 6,5 miljoen / + 11%)

De totale personele lasten zijn in 2025 +€ 6,6 miljoen hoger uitgekomen dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door:

- Hogere loonkosten (+€ 6 miljoen) door een hogere bezetting dan de begrote formatie en uitbetaling PB uren en overuren (+€ 5,4 miljoen) en cao verhoging van 0,77% conform de CAO VO 2025-2026 (+€ 0,6miljoen).
- Vrijval personele voorzieningen (-€ 0,6 miljoen),
- Overschrijding van de post inhuur personeel (+€ 0,2 miljoen). Deze extra lasten bestaan uit inhuur ziektevervanging (+€ 0,3 miljoen) en lagere overige inhuur (- € 0,1 miljoen).
- Hogere overige personele kosten dan begroot (+€ 1,5 miljoen), waaronder de WKR kosten (+€ 1 miljoen). Hiervan betreft +€ 0,8 miljoen reiskosten die onder de lonen en salarissen waren begroot, +€ 0,2 miljoen scholing en +€ 0,1 miljoen hogere lasten voor de verzekering personeel eigen risico, die gekoppeld is aan de (hogere) loonsom. Daarnaast is meer uitgegeven aan personeelsactiviteiten (+€ 50k) en diverse overige posten (+€ 28k).
- Meer ontvangen uitkeringen dan begroot (-€ 0,5 miljoen). Deze worden gebruikt deels als dekking voor de kosten van vervanging door eigen of extern ingehuurd medewerkers en bestaat deels ook uit vergoeding WIA uitkeringen.

Huisvestingslasten (+€ 0,3 miljoen / + 8,3%)

Bij de huisvestingslasten zijn relatief grote overschrijdingen zichtbaar bij de onderhoudslasten (+€ 0,1 miljoen), de schoonmaaklasten (+€ 0,1 miljoen), de overige huishuisvestingslasten (+€ 0,1 miljoen). De hogere onderhoudslasten worden veroorzaakt door meer dan begroot regulier onderhoud en algemene prijsstijgingen. De schoonmaaklasten zijn hoger door nagekomen nota's 2024 en prijsstijgingen.

Overige lasten (+ 1,6 miljoen / + 15%)

De grootste afwijkingen zijn zichtbaar bij:

- Administratie- en beheerlasten (+€ 0,3 miljoen). Binnen deze rubriek valt de overschrijding van de kosten van het administratiekantoor op (+€ 0,1 miljoen). Deze lasten zijn niet juist meegenomen in de begroting. Hogere accountantskosten door narrekening van 2024 (+ € 0,1 miljoen) en hogere lasten PR/marketing met name het VLC heeft extra ingezet op profilering.
- Leer en hulpmiddelen (+€ 1,4 miljoen). Binnen deze rubriek valt de overschrijding op van de uitbesteding van onderwijs aan leerlingen aan het Nova College (+€ 0,8 miljoen). Hoewel het aantal leerlingen varieert, is dit in 2025 niet goed begroot en gemonitord. Voor het nieuwe kalenderjaar wordt uitgegaan van de meest recente gegevens en zal er beter gestuurd worden op deze lasten. Hiernaast is sprake van hogere lasten voor leerlingbegeleiding en licenties (+ € 0,4 miljoen) en hogere lasten leermiddelen (+ € 0,2 miljoen).
- Overige lasten (-€ 0,1 miljoen). Deze lasten bestaan deels uit lasten in verband met het project Sterk Techniek Onderwijs (+€ 0,2 miljoen), waarvoor ook hogere baten zijn ontvangen. De werkweken en reizen (+ € 0,3 miljoen) en diverse overige activiteiten laten eveneens een overschrijding zien. Dit wordt deels gedekt vanuit de ouderbijdragen en deels vanuit de NPO middelen. Daarnaast is er een onderschrijding op de overige uitgaven (- € 0,4 miljoen), veroorzaakt doordat de uitgaven van de SAB middelen begroot stonden onder overige uitgaven, terwijl deze grotendeels geboekt worden onder personele lasten.

Financiële baten en lasten (+ € 0,1 miljoen / + 15%)

De financiële baten en lasten zijn iets positiever dan in de begroting mee rekening is gehouden.

7.3.2 Toelichting realisatie 2025 ten opzichte van 2024

Bedragen in € x 1000	Realisatie			Realisatie			Verschil			2024	
	2025	2025 NPO	2025 totaal	2024 regulier	2024 NPO	2024 totaal	2025 regulier	2025 NPO	2025 totaal	Realisatie 2024	Verschil tov 2025
Rijksbijdragen	79.991		79.991	73.480		73.480	6.510	0	6.510	73.480	6.510
Overige overheidsbijdragen	682		682	302		302	380	0	380	302	380
Overige baten	2.816		2.816	3.264		3.264	-447	0	-447	3.264	-447
Totaal baten	83.489		83.489	77.046		77.046	6.443	0	6.443	77.046	6.443
Personele lasten	67.077	347	67.423	62.648	1.998	64.646	4.429	-1.651	2.778	64.646	2.778
Afschrijvingen	2.537		2.537	2.497		2.497	40	0	40	2.497	40
Huisvestingslasten	4.558		4.558	4.871		4.871	-313	0	-313	4.871	-313
Overige lasten	11.014	0	11.014	11.665	372	12.037	-651	-372	-1.022	12.037	-1.022
Totaal lasten	85.186	347	85.533	81.681	2.369	84.051	3.505	-2.023	1.482	84.051	1.482
Financiële baten en lasten	191		191	571		571	-380		-380	571	-380
Resultaat	-1.506	-347	-1.853	-4.064	-2.369	-6.433	2.558	2.023	4.581	-6.433	4.581

Toelichting op de gerealiseerde baten

Rijksbijdragen (+€ 7 miljoen / + 0,9%) De hogere realisatie van de rijksbijdragen(regulier) ten opzichte van 2024 houdt verband met de indexering van de bekostiging voor het boekjaar 2025 in combinatie met een toename van leerlingen (+ € 4 miljoen) De indexering loopt deels weg tegen de hogere personele lasten. Daarnaast zijn er in 2025 meer incidentiele subsidiemiddelen ingezet. Het grootste gedeelte hiervan betreft de Subsidie Basisvaardigheden. (+ € 1,1 miljoen). Daarnaast zijn er middelen ingezet voor verbinding PO-VO, school en omgeving, Techkwadraat, lerarenbeurs en zij-instromers. (+ € 0,5 miljoen). Hogere arbeidsmarkttoelage (+ € 0,4 miljoen), Hogere inkomsten nieuwkomers (+€ 0,8 miljoen door een toename van de instroom en een nabetaling van 2024. Hogere overige rijksbijdragen + (0,7 miljoen). Tegen al deze hogere baten vallen de lagere inkomsten vanuit de samenwerkingsverbanden op.(-€ 0,5 miljoen). Deze gelden lopen terug doordat de samenwerkingsverbanden minder geld tot hun beschikking hebben.

Overige overheidsbijdragen (+€ 0,4 miljoen / + 121%)

De hogere overheidsbijdragen ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door:
Voor twee locaties is het ozb eigenaarsdeel gedeclareerd bij de gemeente Amstelveen met terugwerkende kracht voor 3 jaar (+ € 0,3 miljoen). Baten vrijval gemeentelijke subsidie (+ € 40k) egalisatie dit heeft betrekking op huisvestingsinvesteringen waarvan de afschrijvingslasten ieder jaar vrijvallen tegen de vergoeding vanuit de gemeente. Daarnaast zijn er hogere baten ontvangen met betrekking tot eenmalige projecten en subsidie vanuit de gemeente (+ € 0,1 miljoen).

Lagere overige baten (- € 0,4 miljoen / - 13%)

Binnen de rubriek overige baten vallen de volgende zaken op:

- Lagere vrijwillige ouderbijdragen en leerling bijdragen die deels wegvallen tegen hogere bijdragen voor werkweken en reizen. (- € 0,3 miljoen)
- Lagere baten voorgaande jaren. (- € 0,3 miljoen)

Tegen deze lagere baten vallen deels de hogere overige baten op

- Hogere baten vanuit de onderwijsregio met betrekking tot strategisch HRM middelen (+ € 0,2 miljoen)

Toelichting op de gerealiseerde lasten

Personele lasten (+€ 2,8 miljoen / + 4,4%)

Binnen deze rubriek zien we

- Hogere salarislaster (+€ 3,6 miljoen) doordat er meer formatief is ingezet, deels in het kader van de besteding vanuit additionele middelen. Daarnaast drukt de eenmalige uitkering van 1,22% CAO VO (2024-2025) ook op deze lasten.
- Lagere inhuur personeel derden (- € 0,9 miljoen), doordat hier bewust op is gestuurd in het kader van de wet DBA.
- Hogere overige personele lasten (+€ 0,1 miljoen) met name veroorzaakt door hogere dotatie voorziening jubilea en duurzame inzetbaarheid.

Afschrijvingslasten (+€ 40k + 1,6%)

In 2025 is er meer geïnvesteerd dit zorgt voor hogere afschrijvingslasten

Huisvestingslasten (-€ 0,3 miljoen / -6,4%)

Binnen deze rubriek vallen de volgende zaken op:

- Lagere lasten huur en medegebruik doordat het Cederbureau verhuisd is vanuit Regus naar het schoolgebouw van Futuris per 2025. (- € 0,1 miljoen).
- Lagere lasten huur Amstelveen sportcomplex, door vrijval van post opgenomen huur vanuit 2024. (- € 0,1 miljoen).
- Lagere onderhoudslasten doordat er bewust gestuurd is op inhuur onderhoudsbeheer en advies. (- € 0,2 miljoen)
- Lagere lasten energie en water (- € 40k), op alle scholen heeft er een meting plaatsgevonden door energie voor scholen, op basis hiervan is er een advies uitgebracht voor besparing. Dit is terug te zien.

Tegen deze lagere lasten vallen de hogere schoonmaaklasten deels weg + € 0,1 miljoen, veroorzaakt door onderhoud aan vloeren en indexering van de prijzen.

Overige Lasten (-€ 1 miljoen / - 8,5%)

Binnen de rubriek overige lasten vallen de volgende zaken op:

- Lagere administratie en beheerslasten (- € 1,1 miljoen), binnen deze rubriek zien we lagere lasten management ondersteuning en advies (-€ 0,5 miljoen). Dit betrof tijdelijke inzet van middelen in 2024 en is in 2025 bewust naar beneden bijgesteld. Lagere lasten ICT ondersteuning en diensten (- € 0,2 miljoen). Lagere lasten pr -marketing (- € 0,2 miljoen), doordat er minder ingezet is op marketing met name voor HLW en Futuris. Lagere lasten administratie dienstverleningskantoor (- € 0,1 miljoen) doordat tijdelijke projecten in 2025 zijn gestopt.
Diverse overige lagere administratie en beheerskosten (- € 0,1 miljoen).
- Hogere lasten leer en hulpmiddelen (+ € 0,5 miljoen) veroorzaakt doordat er veel meer VAVO leerlingen zijn die worden uitbesteed aan het Nova College. (+ € 0,4 miljoen) Hier staan baten tegenover. Hogere lasten lesmaterialen en vaksecties , door toename van leerlingen zijn deze lasten deels ook hoger (+ € 0,3 miljoen). Hogere examenkosten (+ € 0,1 miljoen). Tegen deze hogere lasten vallen de lagere lasten leerlingbegeleiding en licenties weg (- € 0,4 miljoen). In 2024 is er meer ingezet op leerlingbegeleiding in het kader van inzet NPO gelden. Bovendien zijn er hogere lasten in het kader van penvoerder STO (+ € 0,1 miljoen) deels veroorzaakt door opstartkosten inzake de nieuwe subsidie.
- Lagere overige lasten (- € 0,4 miljoen) veroorzaakt door lagere lasten diverse activiteiten (- € 0,1 miljoen) lagere overige uitgaven (- € 0,2 miljoen) door wegvallen van NPO middelen is hier minder op uitgegeven. Lagere kantinekosten leerlingen (- € 0,1 miljoen).

Financiële baten en lasten (-€ 0,4 miljoen / -66,6%)

Doordat de liquide middelen zijn afgenomen zijn ook de rentebaten gedaald.

7.3.3 Verantwoording bestedingen passend onderwijs 2025

De Cedergroep is aangesloten bij drie samenwerkingsverbanden (zie hoofdstuk 2.1).

De doelmatige bestedingen van de middelen worden aan de verschillende samenwerkingsverbanden verantwoord en zijn hieronder samengevat.

Bestedingen Samenwerkingsverbanden 2025	HLW	HLZ	HWC	VLC	CSB	FSG	TOTAAL
Ondersteuning voor (individuele) leerlingen	166.079	116.523	407.138		199.725	2.431.740	3.321.205
Hoogbegaafdheid		46.380	22.500	27.608			96.488
NT2			37.125			50.000	87.125
Investerings in interne zorgstructuur en scholing				8.571	11.924		20.495
Zorgcoördinator	4.000	8.000		15.700	8.000		35.700
Trajectbegeleiding	22.500	50.000		178.236	50.000		300.736
Professionalisering van medewerkers				19.684	4.492		24.176
Overig	6.367	3951	55.416	1.250	35.075	19.453	121.512
Schoolmaatschappelijk werk			62.400			83.200	145.600
Totaal	198.946	224.854	584.579	251.049	309.216	2.584.393	4.153.037

7.3.4 Inzet middelen Strategische Agenda (SAB)

SAB uitputting en verantwoording kalenderjaar 2025						
Brin	School	SAB project	beleidskader	Realisatie	Budget	Verschil
05RA	VLC	Ingerichte applicatie voor kwaliteitscyclus	Goed onderwijs	51.015	51.015	-
14VY	CSB	Scholing formatief handelen	Goed onderwijs	11.726	15.000	-3.274
14VY	CSB	Scholing voor taalondersteuning in de klas	Goed onderwijs		8.000	-8.000
14VY	CSB	Scholing sectievoorzitters	Goed onderwijs	2.280	30.000	-27.720
02AR	HLZ	Coördinator basisvaardigheden	Goed onderwijs	22.500	22.500	-
02AR	HLZ	Veiligheidsplan	Goed onderwijs	11.250	11.250	-
00WD	FSG	Ontwikkelen van het profielonderwijs in klas 1; sport, expressie, koken en technologie. Dit profielonderwijs moet in schooljaar 2024/2025 van start gaan.	Goed onderwijs	39.667	39.667	-0
CB	CB	AFAS 2.0 goed werkgeverschap	Goed werkgeverschap	9.075	16.274	-7.199
CB	CB	Cyber Awareness programma goed werkgeverschap	Goed werkgeverschap		15.293	-15.293
CB	CB	Afas 2.0, cyber awareness program, aanbestedingen	Goed onderwijs	38.115	46.284	-8.169
Centraal	Kenniskringen	Differentiatie	Goed onderwijs	-	15.000	-15.000
Centraal	Kenniskringen	Deelname kenniskringen 7 mnd 2025	uitrol strategische agenda	218.940	119.583	99.357
41217	TOTAAL	SAB 2025		404.568	389.866	14.702

Vanuit de intern beschikbaar gestelde SAB middelen kon in 2025 voor € 0,5 miljoen worden aangevraagd. Van de aangevraagde € 390k is door de scholen en het Cederbureau € 404k uitgegeven.

7.4 Treasurybeleid

Het treasurybeleid is uitgevoerd conform het treasurystatuut, dat voldoet aan de bijgewerkte Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 die van toepassing is op de publieke middelen van instellingen voor onderwijs en onderzoek.

De algemene doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- het zorgdragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele condities;
- het minimaliseren van de kosten van het verkrijgen van financiële middelen;
- het optimaliseren van het rendement van eventuele tijdelijk overtollige liquide financiële middelen;
- het beheersen van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden;
- het registreren van transacties in de administratie;
- een goede interne en externe informatievoorziening over de uitvoering van het treasurybeleid;
- het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake bovenstaande.

Periodiek vindt afstemming met OHV Vermogensbeheer plaats om het restant van de nog in beheer zijnde effecten en overige bankzaken te evalueren. De Cedergroep maakt sinds enkele jaren gebruik van Schatkistbankieren. Er hebben zich in het verslagjaar 2025 geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

Als gevolg van het besluit tot de overstap op Schatkistbankieren is de beleggingsportefeuille in afbouw. Aflossende obligaties worden niet herbelegd. Alle beleggingen voldoen aan de Regeling zodat de portefeuille voldoet aan de eisen van rechtmatigheid.

Onderstaande tabel is een specificatie van de waardering van de effectenportefeuille per 31 december 2025.

Omschrijving	Nominaal	Kostprijs	Waarde 31-12-2025
0,4% European Financial Stability Facility 2016-2026	400.000	0,99588	398.352
Totaal obligaties			398.352

7.5 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt het toekomstperspectief van de Cedergroep toegelicht.

Achtereenvolgens wordt een toelichting gegeven op de personele bezetting en leerlingaantallen, de meerjarenbegroting (balans en staat van baten en lasten) en overige continuïteitsonderwerpen. In het laatste onderdeel komen het intern risicobeheersings- en controlesysteem en de resultaten van de uitgevoerde risicoanalyse aan bod.

7.5.1 Leerlingenaantallen

In onderstaande tabel zijn de werkelijke en verwachte leerlingenaantallen per teldatum 1 oktober weergegeven. De verwachte aantallen zijn door de rectoren/directeur bepaald ten tijde van het opstellen van de meerjarenbegroting. Op 1 oktober 2025 bedroeg het werkelijke aantal leerlingen 6.610. Bij het opstellen van de begroting 2025 werd rekening gehouden met 6.618 leerlingen per 1 oktober 2025.

Leerlingen per 1 oktober	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
HLW	801	819	898	950	950	950	950
HLZ	962	963	960	973	973	973	973
HWC	1.852	1.903	1.895	1.900	1.900	1.900	1.900
VLC	1.346	1.246	1.222	1.241	1.266	1.287	1.329
CSB	850	921	951	965	965	965	965
FSG	496	532	562	601	624	634	646
FSG ISK	132	134	117	117	117	117	117
Totaal	6.439	6.518	6.605	6.747	6.795	6.826	6.880

VBO	496	133	147	163	166	168	168
AVO	5.800	6.236	6.208	6.333	6.378	6.409	6.461
VAVO	11	17	4	5	5	5	5
ISK VAVO	71	119	129	129	129	129	129
ISK	61	13	117	117	117	117	117
Totaal	6.439	6.518	6.605	6.747	6.795	6.828	6.880

* De voorlopige telling 2025 bestaat uit de meest recente beschikking vanuit DUO. Voor 2026-2029 komen de tellingen uit de vastgestelde meerjarenbegroting

Bij een aantal scholen neemt het leerlingaantal toe ten opzichte van de 1 oktober telling 2024:

- Het HLW stijgt met 81 leerlingen (10%) ten opzichte van oktober 2024. Dit is een forse stijging, die er enerzijds voor zorgt dat de leerling/fte verhouding van het HLW verbetert en anderzijds leidt tot organisatorische uitdagingen en een grote voorfinanciering in 2025. De verwachting van de school is dat er in oktober 2026 per saldo nog eens 50 leerlingen bij zullen komen, waarna het leerlingenaantal zal stabiliseren.
- Het HLZ: het leerlingaantal per 1 oktober 2026 zal stijgen waarna meerjarig te zien is dat het aantal stabiliseert.
- Het VLC daalt met 25 leerlingen ten opzichte van oktober 2024, voor de jaren 2026 tot en met 2029 wordt er een toename van het leerlingenaantal voorzien. Dit is gebaseerd op demografische ontwikkeling.
- De CSB groeit met 29 leerlingen ten opzichte van oktober 2024 (begroot was 50). Ook volgend jaar wordt door de school nog een stijging van 15 leerlingen verwacht, waarna het aantal stabiel blijft.

- Binnen Futuris zien we het volgende: de ISK neemt af met 17 leerlingen daartegenover staat een stijging van 34 leerlingen bij Futuris. Per saldo een stijging van 17 leerlingen. Meerjarig wordt verwacht dat Futuris licht zal groeien. Bovenop de 1 oktober telling heeft Futuris te maken met een instroom van ISK leerlingen gedurende het hele jaar. Daarnaast zijn er ook leerlingen die worden uitbesteed aan het NOVA college. Hieronder betreft een overzicht van de geschatte instroom voor 2026. Deze telling is meerjarig doorgetrokken.

Instroom Nieuwkomers				
Teldatum	1-jan-26	1-apr-26	1-jul-26	1-okt-26
Cat. 1	118	118	118	118
Cat. 2	86	86	86	86
Totaal	204	204	204	204

Waarvan uitbesteed naar het NOVA college				
Cat. 1	37	41	41	41
Cat. 2	43	49	49	49
Totaal	80	90	90	90

Daadwerkelijk op school				
Cat. 1	81	77	77	77
Cat. 2	43	37	37	37
Totaal	124	114	114	114

De telling is gebaseerd op basis van de huidige ontwikkelingen en de historie. Deze telling wordt ieder kwartaal afgezet tegen de werkelijke instroom, waar nodig zal bijsturing plaatsvinden. Voor de uitbesteede leerlingen aan de VAVO, zijn de geldstromen apart gehouden.

7.5.2 Personele bezetting

Realisatie*			Meerjarenbegroting**									
Gemiddelde formatie in fte	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%
Directie	35,8822	6%	36,55	6%	36,55	6%	36,34	6%	36,05	6%	36,05	6%
Onderwijzend personeel	438,96	74%	421,87	70%	415,42	70%	409,39	69%	406,18	70%	409,60	70%
Ziektevervanging	0	0%	9,0052	2%	10,8152	2%	10,8152	2%	10,8152	2%	10,8152	2%
Onderwijsondersteunend personeel	107,874	18%	134,86	22%	134,23	22%	133,37	23%	131,44	22%	130,98	22%
Stagiaires	13,37	2%	0,0021	0%	0,0021	0%	0,0021	0%	0,0021	0%	0,0021	0%
Totaal	596,08	100%	602,29	100%	597,01	100%	589,92	100%	584,48	100%	587,44	100%

* Bron: AFAS gemiddelde over een peilperiode

** Bron: Meerjarenbegroting 2025-2029 Capisci

In de realisatie 2025 is het aantal fte's voor de functiegroep directie lager, dit beeld is echter vertekend ten opzichte van de begroting. Het gaat hier om slechts een kleine toename. Doordat een aantal medewerkers geplaatst is onder de functiegroep onderwijzend personeel, die behoren tot de directie. In de meerjarenbegroting zijn deze medewerkers wel meegenomen in de functiecategorie directie.

Als gevolg van het beëindigen van de NPO middelen en reeds aangekondigde en verwachte bezuinigingen van het kabinet en minder beschikbare middelen vanuit de reserves is in de komende jaren een teruggang in formatie noodzakelijk. In de meerjarenbegroting zijn taakstellende afspraken met de scholen voor reductie vastgelegd. De reductie zal plaatsvinden via natuurlijk verloop en/of beëindiging van tijdelijke overeenkomsten. Op scholen waar nog tijdelijke middelen beschikbaar zijn, is een geleidelijke teruggang mogelijk. De feitelijke formatieruimte wordt in belangrijke mate bepaald door de ontwikkeling van de leerlingenaantallen en of er nog aanvullende bezuinigingen op de Rijksbijdrage zullen zijn en/of subsidies zullen wegvallen.

Tegenover de noodzaak van formatiereductie staat het feit dat de komende jaren het natuurlijk verloop op alle scholen zal toenemen doordat oudere medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Deze uitstroom zorgt voor een uitdaging in de toekomst. Het is belangrijk om in te spelen en de juiste keuzes te kunnen maken op basis van het meerjarig perspectief.

7.5.3 Staat van baten en lasten in de meerjarenbegroting 2026-2030

Staat van baten en lasten	Realisatie	Realisatie	Begroting	Meerjarenbegroting			
Bedragen in € x 1000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Baten							
Rijksbijdragen	73.480	79.991	81.451	83.716	83.964	84.138	84.672
Overheidsbijdragen en subsidies ov overheden	302	682	328	328	248	248	248
Overige baten	3.264	2.816	2.590	2.537	2.515	2.205	2.205
Totaal baten	77.046	83.489	84.369	86.581	86.727	86.591	87.125
Lasten							
Personele lasten	64.646	67.424	68.942	69.656	69.371	69.283	69.939
Afschrijvingen	2.497	2.537	2.705	2.872	2.911	2.873	2.855
Huisvestingslasten	4.871	4.558	4.348	4.352	4.354	4.349	4.350
Overige lasten	12.037	11.014	9.582	9.540	9.540	9.493	9.479
Totaal lasten	84.051	85.534	85.577	86.420	86.176	85.998	86.623
Financiële baten en lasten	571	191	184	184	184	184	184
Resultaat	-6.433	-1.854	-1.025	345	735	777	686
Mutatie bestemmingsreserves tijdelijke midd	-2.894	-1.067	-1.235	-374	-19	-19	-19
Mutatie algemene reserve	-3.539	-787	210	718	753	795	705

Vanaf 2028 worden geen tijdelijke middelen uit de bestemmingsreserves meer ingezet om de exploitatie sluitend te krijgen. Er is dan sprake van een structureel sluitende begroting. De in de tabel opgenomen negatieve bedragen betreffen toegestane tekorten ten laste van de bestemmingsreserve huisvesting, personeel, en algemene reserve. Per 2027 wordt de algemene reserve weer opgebouwd, door positieve resultaten

Toelichting op de begrote baten

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen nemen toe in 2026, deels wordt dit veroorzaakt doordat de indexering die in september 2026 plaats zal vinden al meegenomen is, ter dekking van de CAO VO 2025-2027. Daarnaast zijn subsidiegelden basisvaardigheden meegenomen. In 2027 is dit structureel als indirecte bekostiging meegenomen. Daarnaast nemen de rijksbijdragen toe, door de verwachte stijging leerlingaantallen.

Op de post overige subsidies OCW/ EZ is te zien dat de tijdelijke middelen aflopen per 1 oktober 2026.

Binnen de rijksbijdragen stijgen de gelden vanuit de samenwerkingsverbanden. Dit wordt met name veroorzaakt door de toekenning LWOO middelen vanuit het samenwerkingsverband Amsterdam Diemen voor de Amsterdamse scholen, die een oplopend karakter hebben. Omdat de bijdrage vanuit het samenwerkingsverband substantieel is, is voor Futuris rekening gehouden met een stijging van de gelden ter dekking van de loonkosten meerjarig. Er dienen hierover echter nog wel aanvullende afspraken gemaakt te worden met het samenwerkingsverband. Besluitvorming over reallocatie van middelen vanaf 2027 binnen het samenwerkingsverband Amstelland Meerlanden wordt voor de zomer verwacht.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen en subsidies bestaan uit gemeentelijke bijdragen voor de gymzaal (HLW), vergoeding Amsterdamse familieschool (HLW) en Kansenaanpak VO (HLW) vanuit de gemeente Amsterdam, bedoeld voor ontwikkelkansen van leerlingen die naar de middelbare school gaan. Deze subsidie wordt toegekend aan scholen met veel leerlingen met een risico op onderwijsachterstanden. Daarnaast vergoedt gemeente De Ronde Venen en Amstelveen de OZB heffing. De lasten hiervan vallen weg tegen deze baten. Voor de Amsterdamse scholen wordt dit op een andere manier meegenomen.

Overige baten

De overige baten nemen in 2026 toe. Er is een toename van detacheringbaten personeel en een kleine toename in de huurbaten. Daarnaast is in 2026 sprake van een eenmalige vergoeding vanuit de steunstichting voor het HLZ.

In 2029 lopen de subsidiegelden Techkwadraat en STO af.

Toelichting op de gebudgetteerde lasten

Personele lasten

De salarislasten stijgen in 2026 en deze stijging wordt veroorzaakt door de nieuwe CAO VO 2025-2027. In de jaren 2028 en 2029 nemen de lasten af. Dit is gekoppeld aan de teruggang in formatie als gevolg van de afloop van de additionele middelen. In 2030 is er een stijging van de formatie te zien, veroorzaakt door de toename in leerlingaantal.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingen nemen toe voor kalenderjaar 2026 tot en met 2028. Dit wordt veroorzaakt doordat er de komende jaren flink wordt geïnvesteerd in de gebouwen. Daarnaast lopen de afschrijvingslasten voor groot onderhoud de komende jaren op. In het verleden was sprake van een voorziening, door een stelselwijziging wordt het onderhoud sinds een aantal jaren geactiveerd en afgeschreven. Al het onderhoud wat voor die periode is uitgevoerd, is niet geactiveerd en daar wordt ook niet op afgeschreven. Er zijn keuzes gemaakt voor wat betreft de investeringen in ICT en meubilair.

Huisvestingslasten

De stijging van de huisvestingslasten is voor het grootste gedeelte te verklaren door prijsstijgingen van schoonmaaklasten, energie en onderhoud. Meerjarig zijn deze kosten gelijk gehouden.

Overige lasten

Binnen deze rubriek streven we de komende jaren een daling door:

- Lagere lasten leermiddelen, hier wordt bewust op gestuurd en de nieuwe aanbesteding per schooljaar 2026-2027.
- Minder inzet van schoolbegeleiding en huiswerkondersteuning omdat er minder tijdelijke middelen beschikbaar zijn.
- Lagere lasten activiteiten door bezuinigingen wordt hier meer op gestuurd in de toekomst
- Geen SAB middelen meer
- Lagere lasten administratiekantoor door insourcen van de financiële administratie

Tegen al deze lagere lasten vallen deels hogere lasten weg:

- Hogere lasten uitbesteding leerlingen aan VAVO voornamelijk veroorzaakt door uitbesteding van ISK leerlingen
- Hogere lasten repro, licenties en software en systeembeheer.

Financiële baten en lasten

De rente lasten hebben betrekking op de kosten voor ons betalingsverkeer. De financiële baten hebben betrekking op de rente die wij ontvangen van het Ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren.

7.5.4 Meerjarenbalans volgens meerjarenbegroting 2025-2029

Balans Bedragen in € x 1000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Meerjarenbegroting			
				2027	2028	2029	2030
Activa							
Materiële vaste activa	16.379	17.607	19.040	20.478	19.165	17.932	17.394
Financiële vaste activa	412	22	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	16.791	17.630	19.040	20.478	19.165	17.932	17.394
Vorderingen	3.755	6.157	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062
Kortlopende effecten	0	398	0	0	0	0	0
Liquide middelen	14.191	10.557	5.738	3.777	5.531	7.504	8.727
Totaal vlottende activa	17.946	17.113	8.800	6.839	8.593	10.566	11.789
Totaal activa	34.737	34.743	27.840	27.317	27.758	28.498	29.183
Passiva							
Algemene resrve	6.898	5.753	5.555	6.274	7.319	8.114	8.818
Bestemmingsreserves publiek	10.781	10.073	8.718	8.344	8.032	8.013	7.994
Eigen vermogen	17.680	15.826	14.273	14.618	15.351	16.127	16.812
Voorzieningen	3.090	2.646	2.491	2.491	2.491	2.491	2.491
Kortlopende schulden	13.967	16.271	11.076	10.209	9.916	9.880	9.880
Totaal passiva	34.737	34.743	27.840	27.317	27.758	28.498	29.183

Toelichting op de meerjarenbalans

Materiële vaste activa

De mutatie in de positie van de materiële vaste activa is meerjarig niet gelijk aan de som van de investeringen minus de afschrijvingskosten. Dit zorgt voor een daling van de liquide middelen. Wanneer de afschrijvingen gelijk zijn aan de investeringen blijft de liquiditeit gelijk.

De ruimte om te investeren is beperkt. In de meerjarenbegroting zijn mede met het oog op de ontwikkeling van de liquiditeit keuzes gemaakt welke investeringen in het komende jaar plaats vinden en welke naar een later moment worden doorgeschoven. Naast deze investeringen wordt er geïnvesteerd in regulier onderhoud (MJOP).

De afschrijvingslasten blijven binnen het gestelde kader van 4,8% van de totale baten. De grootste uitdaging van de Cedergroep blijft de liquiditeit en de daarmee samenhangende investeringsruimte voor de jaren 2027 tot en met 2030.

Kortlopende vorderingen

De positie van de overige vorderingen per ultimo van de boekjaren 2025 tot en met 2029 is constant verondersteld.

Liquide middelen

Het verloop van de liquide middelen in 2025 tot en met 2029 blijkt uit onderstaand kasstroomoverzicht².

Kasstroomoverzicht Bedragen x € 1000	realisatie 2023	realisatie 2024	realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 20230
Liquide middelen per 01-01	14.689	21.198	14.191	6.909	5.738	3.777	5.531	7.504
Saldo baten en lasten	-1.795	-7.010	-2.045	-1.209	161	550	592	502
Mutaties voorzieningen	703	-589	-444	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	2.043	2.497	2.537	2.705	2.872	2.911	2.873	2.855
Financiele baten en lasten	584	571	191	184	184	184	184	184
Viottende middelen	2.806	569	-497	498	-867	-293	-36	0
Aquisitie Panta Rein	4.431	0	0	412	0	0	0	0
Investeringsen	-2.264	-3.046	-3.376	-3.761	-4.311	-1.598	-1.640	-2.317
Liquide middelen per 31-12	21.197	14.190	10.558	5.738	3.777	5.531	7.504	8.728

Doordat de investeringen toenemen en in het komend jaar nog incidentele middelen worden ingezet, zorgt dit voor een afname van de liquiditeit. Met name in 2027 kan de current ratio onder druk komen te staan. Meerjarig dienen de juiste keuzes gemaakt te worden om ook in de toekomst een goede liquiditeitspositie te kunnen borgen.

Eigen vermogen

De jaarlijkse mutatie van het eigen vermogen is gelijk aan het begrote resultaat per boekjaar. In 2025 is er een totaal tekort van € 1,9 miljoen gerealiseerd. Deels heeft dit te maken met inzet van incidentiele middelen en deels door toegestane tekorten. Het vermogen van de Cedergroep neemt meerjarig af maar laat vanaf 2028 weer een stijgende lijn zien.

Eigen vermogen 2025-2029 bedragen in € x 1000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Algemene reserve	6.898	5.753	5.555	6.274	7.319	8.114	8.818
Bestemmingsreserve personeel	1.035	1.257	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018
Bestemmingsreserve werkdrukmiddele	1.469	1.029	1.186	1.167	1.148	1.129	1.110
Bestemmingsreserve nieuwbouw	5.450	5.307	5.196	5.196	5.196	5.196	5.196
Bestemmingsreserve koersresultaten	50	50	50	50	50	50	50
Bestemmingsreserve NPO	2.158	0	0	0			
Bestemmingsreserve scholen		1.811	648	293			
Bestemmingsreserve ISK	619	619	619	619	619	619	619
Totaal eigen vermogen	17.679	15.826	14.272	14.617	15.350	16.126	16.811

Voorzieningen

De voorzieningen betreffen alle personeelsvoorzieningen. De positie van de voorzieningen per ultimo van de boekjaren 2026 tot en met 2030 is constant verondersteld.

Kortlopende schulden

Deze nemen gedeeltelijk af, dit wordt veroorzaakt door het vrijvallen dan wel inzetten van de gelden vanuit de subsidie basisvaardigheden en overige subsidies.

² De positie van de liquide middelen per ultimo 2026 tot en met 2030 sluit niet aan op de balans op pagina 84 doordat in dit kasstroomoverzicht niet van de prognose voor 2025 maar van de realisatie 2025 is uitgegaan.

Kengetallen

Kengetallen en ratio's	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 Signaleringswaarde IvHO
Solvabiliteit 1	50,90%	45,55%	51,27%	53,51%	55,30%	56,59%	57,61%
Solvabiliteit 2	59,79%	53,17%	60,22%	62,63%	64,28%	65,33%	66,14% lager dan 30%
Liquiditeit: current ratio	1,3	1,1	0,8	0,7	0,9	1,1	1,2 lager dan 0,5
Normatief publiek eigen vermogen (in € 1.000)	21.750	23.162	24.642	26.536	26.285	26.085	26.518
Bovenmatig eigen vermogen	-4.075	-7.336	-10.369	-11.918	-10.934	-9.958	-9.706
Ratio eigen vermogen	0,81	0,68	0,58	0,55	0,58	0,62	0,63 hoger dan 1
Huisvestingsratio	8,77%	6,64%	6,71%	6,8%	6,8%	6,9%	6,9%

Berekeningen

Solvabiliteit 1: eigen vermogen / totaal passiva

Solvabiliteit 2: (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva

Liquiditeit current ratio: vlottende activa / kortlopende schulden

Normatief publiek eigen vermogen: (0,5 x aanschafwaarde van gebouwen + boekwaarde resterende materiële vaste activa + 0,05 x totale baten)

Eigen vermogen ratio bovenmatig eigen vermogen (eigen vermogen / normatief publiek eigen vermogen) als deze hoger is dan 1 dan is er sprake van bovenmatig eigen vermogen

Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen / totale lasten)

Doordat meerjarig de NPO gelden worden benut en er veel investeringen plaatsvinden, komt de liquiditeit onder druk te staan. In 2026 blijft de current ratio boven de signaleringssgrens die de Cedergroep bij voorkeur hanteert. Meerjarig is te zien dat de current ratio daalt. Hij blijft boven de signaleringssgrens van de Cedergroep en boven de signaleringssgrens van de inspectie van het onderwijs. Meerjarig vanaf 2028 verbetert de liquiditeitspositie weer.

7.5.5 Meerjarige investeringsbegroting

Investerings	Realisatie		Meerjarenbegroting				
Bedragen in € x 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gebouwen en onderhoud	1.504	1.937	2.913	2.799	997	1.079	1.644
Inventaris en apparatuur	1.564	1.519	848	1.512	601	561	673
Totaal investeringen	3.068	3.456	3.761	4.311	1.598	1.640	2.317

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van informatie van de rectoren/directeur en door een externe partij opgestelde meerjaren onderhoudsplannen. Er zijn keuzes gemaakt om bepaalde investeringen op te schuiven om beter aan te sluiten bij een realistischer planning in uitvoering, en in de toekomst voldoende liquiditeit te kunnen borgen.

7.5.6 Overige continuïteitsonderwerpen

In dit onderdeel wordt de aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem nader beschreven. De voorzitter van het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem van Stichting Ceder Groep en voor de beoordeling van de effectiviteit van dit systeem.

Verticale verantwoording en rapportagestructuur

7.5.6.1 Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt periodiek (financiële) verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Dit gebeurt onder andere op basis van de staat van baten en lasten, waarbij begroting, realisatie

en prognose uitgewerkt zijn in een analyse en bijsturingsacties. Naast de financiële onderwerpen houdt de Raad van Toezicht integraal toezicht op de realisatie van de maatschappelijke functie en doelstellingen van Stichting Ceder Groep, de continuïteit van Stichting Ceder Groep op lange termijn, de strategie en de risico's, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële beheersing, de naleving van wet- en regelgeving, de kwaliteit van het onderwijs en op ethische vraagstukken.

7.5.6.2 Managementgesprekken rectoren/directeur

Een onderdeel van de planning & control cyclus zijn de managementgesprekken met de rectoren/directeur van de scholen over de 3-maands, 9-maands en 12-maands cijfers. In dit gesprek komen tevens alle strategische thema's, de kwaliteit van het onderwijs en het jaarplan en de voortgang daarvan aan de orde. Waar nodig kan zodoende worden bijgestuurd. In 2025 is er extra gestuurd op budgetdiscipline.

7.5.6.3 Managementinformatiesysteem en -rapportages

Voor de financiële monitoring van de scholen wordt gebruik gemaakt van de begrotings- en rapportagetool Capisci, die is gekoppeld met de onderliggende financiële en personeels- en salarisadministratie. De rector/directeur kan hiermee zijn/haar financiële huishouding monitoren en op basis daarvan bijsturen.

Middels het managementinformatiesysteem is er in principe zowel op school- als op Stichtingsniveau een actueel inzicht van de financiële situatie beschikbaar. De financiële situatie wordt vanuit het Cederbureau gerapporteerd en gemonitord. Daar waar nodig wordt bijgestuurd.

7.5.6.4 Allocatie van middelen

In de opgestelde meerjarenbegroting 2025 en verdere jaren zijn de volgende uitgangspunten voor de verdeling van de middelen over de onder de Cedergroep vallende scholen gehanteerd. De allocatie van middelen is ongewijzigd ten opzichte van eerdere jaren.

Er geldt een afdracht percentage van 5,5% van de basisbekostiging per school, waarmee de kosten van het Cederbureau en het Bestuur worden gedekt. Uit deze bijdrage worden zowel de personele lasten van de medewerkers van het Cederbureau betaald als een aantal Cedergroep brede kosten betaald, zoals licentiekosten en de kosten van het administratiekantoor, de accountant en de Raad van Toezicht.

De meeste medewerkers van het Cederbureau vallen onder de directe aansturing van de directeur CB, alhoewel een deel van hen (deels) werkzaam is op de scholen zelf.

ICT/werkplekbeheer is deels op het Cederbureau (tweede lijnsservice) en deels op de scholen belegd (eerste lijn werkplekbeheer).

De voorzitter College van Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretaris, een secretaresse, een communicatie medewerker (0,1 fte en vanaf augustus 2025 0,05 fte).

Alle overige bekostigingen van OCW, samenwerkingsverbanden en gemeenten komen geheel ten gunste van de scholen.

Bovenschoolse en strategische projecten worden niet vanuit het Cederbureau gefinancierd, maar staan op een afzonderlijke kostenplaats en worden uit de algemene reserve gedekt, zoals de SAB middelen. Deze middelen lopen af, in 2026 zijn deze middelen niet meer beschikbaar door bezuinigingen.

Jaarlijks wordt in september de kaderbrief vastgesteld, waarna er begrotingsgesprekken per school plaatsvinden. In december wordt de totaalbegroting door het CvB vastgesteld, na voorafgaande goedkeuring door de RvT. De meerjarenbegroting wordt opgesteld met behulp van de begrotings- en rapportagetool Capisci. Deze tool wordt ook gebruikt voor financiële rapportages en analyses.

7.5.7 Risicoanalyse en risicobeheer

Risicoparagraaf

In het voorjaar van 2025 zijn de strategische en tactische risico's door de RvT en het CvR geïnventariseerd en geanalyseerd. De uitkomsten hiervan hebben geleid tot onderstaande risicomatrix. Per risico is bepaald welke maatregelen we treffen om het betreffende risico te mitigeren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Om de uitvoering te borgen worden de te treffen maatregelen die worden toegewezen aan individuele actiehouders meegenomen in de reguliere P&C cyclus van de Cedergroep (Kaderbrief – jaarplannen – begroting – maraps). De voortgang hiervan zal tweemaal per jaar (voorjaars- en najaarsrapportage) gemonitord worden en zo nodig leiden tot een bijstelling en/of aanvulling van de beheersmaatregelen.

1. Verwachte leerlingaantallen; voor de bekostiging van het boekjaar 2026 zijn de leerlingaantallen per 1 oktober 2025 bepalend. De verwachte bekostiging voor de jaren vanaf 2026 is in de meerjarenbegroting gebaseerd op prognoses van de leerlingaantallen zoals door de rectoren aangegeven. De prognoses kunnen afwijken van de werkelijkheid, die mede door externe ontwikkelingen (bijvoorbeeld het openen van een nieuwe school) kunnen worden beïnvloed. Bovendien is het aantal nieuwkomers (lees kinderen van asielzoekers, statushouders, arbeidsmigranten en expats) moeilijk te voorspellen. Dit is een risico voor Futuris en de andere scholen.
2. Overschrijding van huisvestingsbudgetten; bij (de afronding van) nieuwbouw/verbouwprojecten zijn niet begrote hogere kosten en meerwerk van directe invloed op de eigen bijdrage van de school/stichting. Een strakke projectinrichting aan de voorkant, periodieke monitoring en tijdige afstemming met de gemeente kunnen verrassingen achteraf voorkomen.
3. Liquiditeit, flink afgenomen. Hieronder de minimale benodigde buffer. Deze wordt ook toegelicht in 10.1.3 liquide middelen.

Minimaal benodigde liquiditeit	Minimum	Maximum
Transactiefunctie	6.000	6.000
Risicofunctie	2.000	3.400
Financieringsfunctie regulier	0	0
Financieringsfunctie huisvesting/onderhoud	pm	pm
Bestemmingsfunctie o.b.v. wet- en regelgeving	1.837	1.837
	9.837	11.237

Strategische en tactische risico's

In onderstaande risicomatrix de top 5 van de geïnventariseerde strategische en tactische risico's.

Rank nr	Risico	Oorzaak	Gevolg	Reeds getroffen beheersmaatregelen	Mogelijke aanvullende beheersmaatregelen
1	Het risico dat er minder aanvullende middelen ter beschikking worden gesteld (al dan niet via samenwerkingsverband).	Regeringsbeleid .	Minder aanvullende bekostiging.	Afschalen activiteiten en verminderen formatie Tijdelijke aanstellingen Sturen op flexibele schil	Aanboren nieuwe financieringsbronnen Proces formatieplanning voor nieuw schooljaar uitvoeren
2	Het risico dat er niet genoeg medewerkers beschikbaar zijn om de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs te waarborgen.	Schaarste op de arbeidsmarkt.	Vacatures kunnen niet of worden ingevuld, waardoor lessen uitvallen en/of ondersteunen de werkzaamheden niet kunnen worden uitgevoerd en/of de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteuning onder druk komen te staan.		Beter positionering op de website, social media organiseren Beter benutten opleidingsschool
3	Het risico dat op incidentele middelen structurele formatie wordt ingezet (o.a. NPO).	Met incidentele middelen vaste medewerkers aannemen.	Te hoge structurele formatie.	Strakke monitoring door control en taakstellingen van CvB aan rectoren	Proces formatieplanning voor nieuw schooljaar uitvoeren Managementdashboard Vastleggen bestellingen en inkoopverplichtingen
4	Het risico dat de basisbekostiging per leerling daalt.	Regeringsbeleid .	Minder basis bekostiging.	Afschalen activiteiten en verminderen formatie Monitoren ontwikkeling	Aanboren nieuwe financieringsbronnen
5	Het risico waarbij de (sociale) veiligheid van leerlingen/medewerkers in het geding komen.	Intimidatie en geweldsdelicten binnen en rondom de school.	Psychische gevolgen voor medewerkers, leerlingen en ouders.	Goede contacten met jeugdzorg, de wijkagent en bewoners in de wijk. Maatregelen rondom gezondheid in het algemeen voor de medewerkers. Veiligheidsprotocollen, klachtenregeling en integriteitscode, waar nodig, actualiseren.	Ouders, politie, winkeliersverenigingen meer betrekken bij de organisatie. Per school veiligheids-oefeningen houden (simulaties) om procedures en protocollen te testen. Eén entree per school en goede controle Agressietrainingen

Hoofdstuk 8 Jaarrekening

BALANS PER 31 DECEMBER 2025

En vergelijkende cijfers 2024 - na verwerking resultaatbestemming

	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
1 ACTIVA				
1.1 Vaste Activa				
1.1.2 Materiële vaste activa	17.607.438		16.378.987	
1.1.3 Financiële vaste activa	<u>22.392</u>		<u>412.215</u>	
<i>Totaal vaste activa</i>		<i>17.629.830</i>		<i>16.791.202</i>
1.2 Vlottende activa				
1.2.2 Vorderingen	6.157.065		3.754.677	
1.2.3 Kortlopende effecten	398.352		-	
1.2.4 Liquide middelen	<u>10.557.350</u>		<u>14.191.033</u>	
<i>Totaal vlottende activa</i>		<u><i>17.112.767</i></u>		<u><i>17.945.710</i></u>
TOTAAL ACTIVA		<u>34.742.597</u>		<u>34.736.911</u>
2 PASSIVA				
2.1 Eigen vermogen	15.825.900		17.679.816	
2.2 Voorzieningen	2.645.996		3.090.250	
2.4 Kortlopende schulden	<u>16.270.701</u>		<u>13.966.845</u>	
TOTAAL PASSIVA		<u>34.742.597</u>		<u>34.736.911</u>

STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2025

En vergelijkende cijfers 2024

		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3	Baten						
3.1	Rijksbijdragen ocw	79.990.668		72.656.689		73.480.255	
3.2	Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden	682.177		214.800		301.821	
3.5	Overige baten	<u>2.816.287</u>		<u>2.404.750</u>		<u>3.263.758</u>	
	<i>Totaal baten</i>	<i>83.489.132</i>		<i>75.276.239</i>		<i>77.045.834</i>	
4	Lasten						
4.1	Personele lasten	67.424.369		60.924.212		64.645.756	
4.2	Afschrijvingen	2.537.489		2.583.469		2.497.259	
4.3	Huisvestingslasten	4.557.669		4.208.600		4.870.946	
4.4	Overige lasten	<u>11.014.336</u>		<u>9.369.016</u>		<u>12.036.546</u>	
	<i>Totaal lasten</i>	<i>85.533.863</i>		<i>77.085.297</i>		<i>84.050.507</i>	
	<i>Saldo baten en lasten</i>	<i>-2.044.731</i>		<i>-1.809.058</i>		<i>-7.004.673</i>	
6	Financiële baten en lasten						
6.1	Financiële baten	198.415		500.000		605.643	
6.2	Financiële lasten	7.600		<u>16.300</u>		<u>34.466</u>	
		190.815		483.700		571.177	
	Totaal resultaat	<u>-1.853.917</u>		<u>-1.325.359</u>		<u>-6.433.495</u>	

Bestemming van het resultaat

De bestemming van het resultaat is opgenomen na de toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten.

KASSTROOMOVERZICHT 2025

En vergelijkende cijfers 2024

		2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationale activiteiten					
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (saldo baten en lasten)			-2.044.731		-7.004.673
<i>Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat:</i>					
Afschrijvingen	-/- 4.2	2.537.489		2.497.259	
Mutaties voorzieningen	2.2	<u>-444.254</u>		<u>-588.853</u>	
<i>Totaal van aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat</i>			2.093.235		1.908.406
Veranderingen in werkkapitaal:					
Vorderingen	1.2.2 (excl. 1.2.2.14)	-2.402.389		-909.572	
Effecten	1.2.3	-398.352		-	
Kortlopende schulden	2.4 (excl. 2.4.18)	<u>2.303.856</u>		<u>1.476.106</u>	
Totaal van aanpassingen in werkkapitaal			<u>-496.884</u>		<u>566.534</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-448.380		-4.529.732
Ontvangen interest	6.1.1 & 1.2.2.14		198.415		605.643
Betaalde interest	6.2.1 & 2.4.18		-7.600		-34.466
Overige mutaties financiële activa	6.1.4 / 6.2.2		<u>-</u>		<u>-</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			-257.565		-3.958.555
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	1.1.2	-3.765.940		-3.067.635	
Desinvesterings	1.1.2	-		12.000	
Bijzondere waardeverminderingen	1.1.2				
Overige investeringen in financiële vaste activa	1.1.3.7 & 1.1.3.8	<u>389.823</u>		<u>7.235</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.376.117		-3.048.400
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Acquisitie Panta Rhei (vermogen minus vaste activa)					
Mutatie liquide middelen		1.2.4	<u>-3.633.682</u>		<u>-7.006.956</u>
Beginstand liquide middelen			14.191.033		21.197.988
Mutatie liquide middelen			-3.633.682		-7.006.955
Eindstand liquide middelen			<u>10.557.350</u>		<u>14.191.033</u>

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA, PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Op basis van de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast (behoudens afwijkingen aanvullingen in de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs). De jaarrekening is opgesteld in gehele euro's.

Activa en passiva, met uitzondering van het eigen vermogen, worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderinggrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting

Voor zover noodzakelijk worden op de vorderingen voorzieningen getroffen voor verwachte oninbaarheid.

Stichting Ceder Groep is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41216128 en is gevestigd aan De Prof. Bavincklaan 7 te Amstelveen. Op 1 april 2023 heeft, met terugwerkende kracht per 1 januari 2023, een fusie plaatsgevonden tussen Stichting Voortgezet Onderwijs Amstelveen met Stichting Ceder Groep. Zowel de activa als de rechten en verplichtingen van Stichting Voortgezet Onderwijs Amstelveen zijn per die datum overgedragen aan Stichting Ceder Groep.

De activiteiten van Stichting Ceder Groep bestaan uit het geven van voortgezet onderwijs op zes scholen in Amsterdam, Amstelveen, Mijdrecht en Vinkeveen.

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende balansposten.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Daarnaast zijn de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Grondslagen voor de balans

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. De afschrijvingen vinden lineair en naar tijdsgelang plaats op basis van de verwachte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Onderstaand worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven. Tevens zijn de activeringsgrenzen vermeld.

Categorie	Economische levensduur	Afschrijvings- termijn in maanden	Afschrijvings- percentage per jaar	Activerings- grens in €
Gebouwen		480	2,50%	2.500
Verbouwingen		120	10,00%	2.500
Installaties	10 jaar	120	10,00%	2.500
	15 jaar	180	6,67%	2.500
	20 jaar	240	5,00%	2.500
Onderhoud	5 jaar	60	20,00%	2.500
	10 jaar	120	10,00%	2.500
	15 jaar	180	6,67%	2.500
	20 jaar	240	5,00%	2.500
	40 jaar	480	2,50%	2.500
Meubilair & inventaris	10 jaar	120	10,00%	2.500
Meubilair & inventaris nieuwbouw	15 jaar	180	6,67%	2.500
Meubilair & inventaris nieuwbouw	20 jaar	240	5,00%	2.500
ICT		60	20,00%	2.500
ICT bekabeling nieuwbouw		240	5,00%	2.500
Apparatuur		120	10,00%	2.500
Overige activa		120	10,00%	2.500

Gebouwen

Investerings met een waarde van onder de € 2.500 per investeringsbeslissing worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Investerings in gebouwen, waarvoor economisch claimrecht wordt verworven, worden geactiveerd en afgeschreven in 40 jaar (nieuwbouw) of 10 jaar (verbouw).

Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de stichting wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Financiële vaste activa

Effecten

De beleggingen voldoen aan de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het Ministerie van OCW. Gekochte obligaties zijn primaire financiële vaste activa met vaste of bepaalbare betalingen die van derden zijn gekocht.

De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties worden aangehouden tot het einde van de looptijd en worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Obligaties met een resterende looptijd langer dan 1 jaar staan in de financiële vaste activa, obligaties met een resterende looptijd die korter dan 1 jaar is worden onder de vlottende activa opgenomen.

Baten en lasten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt via het amortisatieproces.

Overige gekochte leningen en obligaties met een beursnotering worden, na de eerste waardering die voortvloeit uit veranderingen in de marktwaarde (reële waarde), verwerkt in de staat van baten en lasten.

Waarborgsommen

Overige financiële vaste activa bevatten waarborgsommen. Dit betreft borg die betaalt is voor de huur van de ruimtes van het Cederbureau bij Regus.

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten leningen en obligaties die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De reële waarde benadert de boekwaarde.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Kortlopende effecten

Voor de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen van effecten, wordt verwezen naar de toelichting op de beleggingen onder de financiële vaste activa. Effecten als onderdeel van de vlottende activa hebben een looptijd korter dan één jaar. De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden en staan vrij ter beschikking van de stichting. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves.

Voor specifieke toekomstige investeringen en uitgaven zijn - als onderdeel van het vermogen - bestemmingsreserves gevormd. Het bestuur beslist over de vorming van en bestedingen vanuit deze reserves. Er zijn bestemmingsreserves voor personeel, koersresultaten en (nieuw)bouw. Deze worden nader toegelicht in de toelichting op de balans.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Jubileumuitkeringen

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Voor de berekening van de contante waarde van de voorziening wordt gerekend met de marktrente. Daarnaast wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid

De voorziening levensfasebewust personeelsbeleid is bestemd voor de opname van doorbetaald verlof dan wel uitbetaling van gespaarde uren. De per medewerker geregistreerde uren worden opgenomen tegen een gemiddeld tarief per directie, OP en OOP rekening houdend met een opslag voor werkgeverslasten.

Voorziening WW-WOVO

De voorziening WW-WOVO is voor toekomstige wachtgeldverplichtingen voor geheel of gedeeltelijk afgevoerd personeel. De verplichtingen betreffen 25% van de werkloosheidsuitkeringen door UWV en 25% van de bovenwettelijke uitkeringen. 75% van de sectorale werkloosheidsuitkeringen wordt collectief over de sector Voorgezet Onderwijs omgeslagen op basis van de normatieve Rijksvergoeding en jaarlijks door het Ministerie van OCW verrekend.

Voorziening Spaarverlof

De voorziening spaarverlof is gevormd voor personeelsleden die gedurende 4 of meer schooljaren 60 klokuren hebben gespaard en dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen. De gespaarde uren worden opgenomen tegen de genormeerde bedragen volgens de cao.

Langdurig zieken

De voorziening Transitievergoeding WAB is in 2019 gevormd voor mogelijke verplichtingen in het kader van de Wet Arbeidsmarkt in Balans. Medewerkers hebben recht op een transitievergoeding bij ontslag vanaf de eerste werkdag. Voor medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract is een voorziening gevormd op basis van hun salaris en rekening houdend met een blijfkans.

Kortlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen (geamortiseerde) kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

De overlopende passiva betreffen de vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en/of nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Bij de Stichting kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de Stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen Staat van Baten en Lasten

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in acht genomen als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Het resultaat van de staat van baten en lasten wordt toegevoegd aan de algemene reserve en aan de bestemde reserves die door het bestuur zijn bepaald.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de Stichting de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies m.b.t. investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen, catering en overige. De opbrengst van deze baten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt als verplichtingenbenadering.

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de instelling op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Pensioenregeling

Nederlandse pensioenregelingen

De instelling heeft op de balans geen eigen pensioenvoorziening opgenomen. De instelling is volgens de CAO aangesloten bij het ABP. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- pensioengevende salarisgrondslag is middelloon
- er heeft per 1 januari 2025 een indexatie van de pensioenen plaatsgevonden van 1,84%
- de beleidsdekkingsgraad van het ABP was per 31-12-2025: 123,5% (31-12-2024: 111,90%)
- overige kenmerken zijn te vinden op www.abp.nl

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door de instelling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico voor de instelling is nihil.

Prijsrisico

De instelling loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder financiële vaste activa. De instelling beheerst het marktrisico doordat de portefeuille alleen uit obligaties bestaat met hoofdsomgarantie en de portefeuille voldoet aan de wet beleggen en belenen.

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico, mede doordat meer dan 96% van de inkomsten van de overheid komen.

Liquiditeitsrisico

De instelling maakt gebruik van schatkistbankieren bij de overheid, het liquiditeitsrisico is derhalve zeer gering.

Grondslagen Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat als basis genomen.

Het kasstroomoverzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed. In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

1 ACTIVA

1.1 Vaste Activa

1.1.2 Materiele vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiele vaste activa	1.1.2.5 Materiele vaste activa in uitvoering	Totaal materiele vaste activa
	€	€	€	€	€
Stand per 01-01-2025					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	16.631.171	18.246.616	202.459	-	35.080.246
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.384.938	-11.113.875	-202.446	-	-18.701.259
Materiële vaste activa per 01-01-2025	9.246.233	7.132.741	13	-	16.378.988
Verloop gedurende 2025					
Investerings boekjaar	1.936.645	1.518.657	-	310.638	3.765.940
Desinvesteringen en overige correcties	1.936.645	1.518.657	-	310.638	3.765.940
Afschrijvingen boekjaar	-1.075.512	-1.461.965	-13		-2.537.489
Desinvesteringen	-1.075.512	-1.461.965	-13	-	-2.537.489
Mutaties gedurende 2025	861.133	56.692	-13	310.638	1.228.451
Stand per 31-12-2025					
Aanschafwaarde per 31 december 2025	18.567.816	19.765.273	202.459	310.638	38.846.187
Cumulatieve afschrijvingen tot en met 31 december 2025	-8.460.450	-12.575.840	-202.459	-	-21.238.749
Materiële vaste activa per 31-12-2025	10.107.366	7.189.433	0	310.638	17.607.438

Specificatie WOZ-waarde en verzekerde waarde

		Verzekerde waarde	WOZ waarde	Peildatum
Hemsterhuisstraat 79	Amsterdam	23.787.100	8.835.000	1-1-2025
Brahmstraat 7	Amsterdam	20.948.960	3.527.000	1-1-2025
Jan van Eijckstraat 21	Amsterdam	6.362.620	948.000	1-1-2025
Nicolaas Japiksestraat 22	Amsterdam		726.000	1-1-2025
De Cuserstraat 3	Amsterdam	29.107.980	9.136.000	1-1-2025
Startbaan 3a	Amstelveen	43.898.800	5.915.000	1-1-2025
Pandora 1	Amstelveen	11.858.000	13.238.000	1-1-2025
Pandora 2	Amstelveen	9.286.750		1-1-2025
Diamant 9	Mijdrecht	25.161.000	8.421.000	1-1-2025
Bonkestekersweg 1	Vinkeveen	11.287.000	6.015.000	1-1-2025

Het juridische eigendom van de gebouwen berust bij de stichting, het economisch eigendom ligt bij de betreffende gemeentes.

1.1.3 Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa als volgt te specificeren:

Financiële vaste activa			
	Obligaties	Overige financiële vaste activa	Totaal financiële vaste activa
	€	€	€
Boekwaarde per 31 december 2024	398.820	22.394	421.214
<i>Mutaties 2025</i>			
Investerings			-
naar kortlopend	-398.820	-	-398.820
Waardevermeerdering	-	-2	-2
	<u>-398.820</u>	<u>-2</u>	<u>-398.822</u>
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>-</u>	<u>22.392</u>	<u>22.392</u>

1.2.2 Vorderingen

	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
1.2.2.3 Gemeenten		2.022.537		1.239.043
1.2.2.7 Ouders en leerlingen		357.046		276.726
1.2.2.10 Overige vorderingen		<u>76.449</u>		<u>647.212</u>
<i>Subtotaal vorderingen</i>		2.456.032		2.162.981
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		294.099		758.534
1.2.2.13 Overige overlopende activa		3.360.285		712.974
1.2.2.14 Te ontvangen interest		48.427		120.187
1.2.2. Vorderingen		<u>6.158.844</u>		<u>3.754.677</u>

1.2.3 Effecten kortlopend

Effecten kortlopend		Obligaties
		€
Boekwaarde per 31 december 2024		-
<i>Mutaties 2025</i>		
Investerings	389.820	
Desinvesteringen	-	
Overige mutaties	<u>8.532</u>	
	398.352	
Boekwaarde per 31 december 2025		<u>398.352</u>

1.2.4 Liquide middelen

	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
1.2.4.1 Kasmiddelen		4.783		5.466
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen		<u>10.552.566</u>		<u>14.185.566</u>
Totaal liquide middelen		<u>10.557.350</u>		<u>14.191.033</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting en zijn direct opeisbaar.

Er is een kredietfaciliteit in rekening courant bij schatkistbankieren met in gang van 24 november 2025 van max. 7.348.025 dit krediet heeft een geldigheidsduur van 2 jaar. Tot nu toe heeft de Cedergroep nog geen aanspraak hoeven maken op dit krediet.

PASSIVA

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn als volgt

Eigen vermogen	Stand per 01-01-2024	Resultaat 2024	Overige mutaties 2024	Overige mutaties 2024	Stand per 01-01-2025	Bestemming resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	10.437.542	-3.539.127	-	-	6.898.415	-786.563	-359.160	5.752.692
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	13.675.769	-2.894.368	-	-	10.781.401	-1.067.354	359.160	10.073.208
Eigen vermogen	24.113.311	-6.433.495	-	-	17.679.816	-1.853.917	-	15.825.900

Bestemmingsreserves publiek	Stand per 01-01-2024	Resultaat 2024	Overige mutaties 2024	Overige mutaties 2024	Stand per 01-01-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties 2025	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€	€	€	€
1.1.2.1. Bestemmingsreserve personeel	1.394.413	-359.160			1.035.253	-137.772	359.160	1.256.641
1.1.2.3. Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	1.461.532	7.441			1.468.973	-439.667		1.029.306
1.1.2.4. Bestemmingsreserve nieuwbouw	5.623.502	-173.500			5.450.002	-143.272		5.306.730
1.1.2.6. Bestemmingsreserve koersresultaten	50.063	-			50.063			50.063
1.1.2.9. Bestemmingsreserve NPO	4.527.081	-2.369.149			2.157.932	-346.643	-1.811.289	-
1.1.2.7. Bestemmingsreserve scholen							1.811.289	1.811.289
Bestemmingsreserve ISK	619.178				619.178	-	-	619.178
Bestemmingsreserves publiek	13.675.769	-2.894.368	-	-	10.781.401	-1.067.354	359.160	10.073.208

Voor specifieke toekomstige investeringen en uitgaven zijn - als onderdeel van het eigen vermogen - bestemmingsreserves gevormd. Het bestuur beslist over de vorming van en bestedingen vanuit de reserves.

Reserve personeel

De bestemmingsreserve personeel is gevormd voor bepaalde toekomstige personele uitgaven die uit de huidige beschikbare middelen moeten worden gedekt, omdat toekomstige middelen daartoe mogelijk tekort schieten. Vanaf het jaar 2023 kunnen de scholen een aanvraag doen voor specifieke knelpunten die uit deze reserve worden gefinancierd.

Reserve werkdrukmiddelen

De reserve werkdrukmiddelen is gevormd voor toekomstige kosten met betrekking tot strategisch personeelsbeleid en verzuim.

Reserve nieuwbouw

De reserve nieuwbouw is bestemd voor het Hermann Wesselink College (€ 2,4 miljoen), de renovatie van de hal van de CSB (€ 0,3 miljoen), de Makerspace van het VLC (€ 0,5 miljoen) en de toekomstige renovatie van het HLZ (€ 1,0 miljoen). De onttrekkingen hebben betrekking op de afschrijvingskosten op de eigen bijdrage voor de gerealiseerde investeringen.

Reserve koersresultaten

De reserve koersresultaten is gevormd ten einde het resultaat bij tegenvallende koersresultaten te kunnen egaliseren. Het koersverlies op de effecten in 2023 wordt ten laste van deze reserve gebracht. Na afbouw van de beleggingsportefeuille vervalt deze reserve.

Reserve NPO

De bestemmingsreserve NPO heeft betrekking op de nog niet bestede (reguliere) NPO middelen welke voor het schooljaar 2021/2022 en 2022/2023 ontvangen zijn. Deze bestemmingsreserve

valt vrij per 31 december 2025 in de algemene reserve. Vandaaruit is een nieuwe bestemmingsreserve scholen gevormd.

Reserve scholen

Deze reserve wordt gevormd vanuit de eerdere bestemmingsreserve NPO en zal worden gebruikt om voor een aantal scholen een zachte landing te creëren bij de teruggang in formatie.

Reserve ISK

De bestemmingsreserve ISK is bestemd voor de opvang van nieuwkomers, specifiek gericht op het geven van onderwijs aan deze groep.

Voorzieningen

voorzieningen	Stand per 01-01-2025	Dotaties 2025	Onttrekkingen 2025	Onttrekkingen 2025	Overige mutaties 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-2025	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1 Personele voorzieningen	3.090.250	1.722.880	2.027.452	-	-	139.681	2.645.997	1.097.557	1.101.373	447.067
voorzieningen	3.090.250	1.722.880	2.027.452	-	-	139.681	2.645.997	1.097.557	1.101.373	447.067

ersonele voorzieningen	Stand per 01-01-2025	Dotaties 2025	Onttrekkingen 2025	Onttrekkingen 2025	Overige mutaties 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-2025	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1.1 Levensfasebewust personeelsbeleid	2.048.402	1.342.586	1.857.676	-	-	-	1.533.312	766.656	766.656	-
2.2.1.4 Jubileumuitkeringen	468.122	158.243	56.377	-	-	-	569.988	30.598	93.745	445.645
2.2.1.5 Werkloosheids-bijdragen	403.013	222.051	113.399	-	-	124.281	387.384	144.990	240.972	1.422
2.2.1.6 Transitievergoeding WAB	112.833	-	-	-	-	-	112.833	112.833	-	-
2.2.1.7 Spaarverlof	57.880	-	-	-	-	15.400	42.480	42.480	-	-
voorzieningen	3.090.250	1.722.880	2.027.452	-	-	139.681	2.645.997	1.097.557	1.101.373	447.067

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
2.4.8 Crediteuren		2.463.786		2.036.502	
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringe		3.301.624		2.832.279	
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen		859.440		890.115	
Eenmalige uitkering CAO (2024-2025)		-		677.485	
2.4.12 Overige kortlopende schulden		912.582		802.003	
Subtotaal overige schulden			7.537.432		7.238.384
I 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW		3.606.793		4.147.646	
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen		420.791		10.920	
I 2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen		2.094.784		1.914.954	
I 2.4.19 Overige overlopende passiva		2.610.900		654.942	
Subtotaal overlopende passiva			8.733.269		6.728.462
Kortlopende schulden			16.270.701		13.966.845

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Rechten

Er zijn geen niet in de balans opgenomen rechten.

Verplichtingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn als volgt te specificeren.

Omschrijving	< 1 jaar €	1-5 jaar €	> 5 jaar €	Totaal €
Abonnementen	177.198	614.392	122.878	914.468
Dienstverlening	490.975	2.084.214		2.575.189
Huur	78.495	297.999		376.494
Licenties	701.464	727.978		1.429.442
Onderhoud	288.890	18.000		306.890
Schoonmaak	968.065			968.065
Energie	917.783	914.909		1.832.692
Leermiddelen	1.550.117			1.550.117
totaal	5.172.987	4.657.492	122.878	9.953.357

TOELICHTINGEN OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

3 BATEN

		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen OCW						
3.1.1	Rijksbijdragen OCW						
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	72.294.909		68.529.022		66.891.837	
	Totaal rijksbijdragen	72.294.909		68.529.022		66.891.837	
3.1.2	Overige subsidies						
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	3.542.722		14.167		1.958.822	
	Totaal Overige subsidies	3.542.723		14.167		1.958.822	
3.1.4	Ontvangen doorbetaling rijksbijdragen SVW	4.153.036		2.136.050		4.629.596	
	Totaal rijksbijdragen	79.990.668		70.679.239		73.480.255	
3.2	Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden						
		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en gemeenschappelijke bijdragen	682.177		214.800		301.821	
	Totaal overheidsbijdragen overige overheden	682.177		214.800		301.821	
3.5	Overige baten						
		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.5.1	Verhuur	320.444		294.200		261.114	
3.5.2	Detachering personeel	79.370		95.400		93.527	
3.5.5	Ouderbijdragen	304.287		324.000		622.689	
3.5.6	Leerlingbijdragen	1.263.815		637.000		1.269.079	
3.5.10	Overige	848.371		1.054.150		1.017.349	
	Totaal overige baten	2.816.287		2.404.750		3.263.758	

4 LASTEN

4.1 Personeelslasten

4.1 Personeelslasten		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten						
4.1.1.1	Lonen en salarissen	49.904.834		45.001.288		47.220.555	
4.1.1.2	Sociale lasten	6.587.672		6.336.908		6.184.242	
4.1.1.5	Pensioenpremies	<u>7.267.585</u>		<u>6.444.380</u>		<u>6.707.354</u>	
	Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		63.760.091		57.782.576		60.112.151
4.1.2.	Overige personele lasten						
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	-274.478		315.000		-431.873	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	1.526.600		1.313.686		2.477.232	
4.1.2.3	Overige	<u>3.082.279</u>		<u>1.682.950</u>		<u>3.121.678</u>	
	Totaal overige personele lasten		4.334.401		3.311.636		5.167.037
4.1.3	Ontvangen uitkeringen personeel						
4.1.3.1	Overige uitkeringen personeel	<u>-670.122</u>		<u>-170.000</u>		<u>-633.433</u>	
	Af: ontvangen uitkeringen personeel		-670.122		-170.000		-633.433
	Totaal personeelslasten		<u><u>67.424.369</u></u>		<u><u>60.924.212</u></u>		<u><u>64.645.756</u></u>

Gemiddeld aantal medewerkers

Het gemiddeld aantal medewerkers bedroeg in 2025 596,08 (2024: 609,36). De onderverdeling naar directie, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel is hieronder weergegeven. Er waren in 2025 geen medewerkers werkzaam in het buitenland (2024: 0).

Gemiddelde formatie in fte	2025	2024
Directie	35,88	33,25
Onderwijzend personeel	438,96	438,54
Onderwijsondersteunend personeel	107,87	133,20
Stagiaires	13,37	4,37
Totaal	<u>596,08</u>	<u>609,36</u>

* Bron: AFAS gemiddelde over een peilperiode

4.2 Afschrijvingen

		2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.2.2	Afschrijvingen op materiële vaste activa	<u>2.537.489</u>		<u>2.583.469</u>		<u>2.497.259</u>	
	Totaal afschrijvingen		<u><u>2.537.489</u></u>		<u><u>2.583.469</u></u>		<u><u>2.497.259</u></u>

4.3 Huisvestingslasten

	2025		Begroting 2025		2024
	€	€	€	€	€
4.3.1 Huur	177.206		265.000		405.790
4.3.2 Verzekeringen	10.043		8.500		9.658
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	933.086		707.000		1.099.309
4.3.4 Energie en water	1.094.056		1.065.600		1.135.279
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.749.206		1.635.400		1.653.422
4.3.6 Belastingen en heffingen	300.320		239.700		294.316
4.3.8 Overige	293.752		287.400		273.171
Totaal huisvestingslasten	4.557.669		4.208.600		4.870.945

4.4 Overige lasten

	2025		Begroting 2025		2024
	€	€	€	€	€
4.4.1 Administratie en beheerlasten	2.438.137		2.168.766		3.482.879
4.4.2 Inventaris en apparatuur	25.522		29.000		152.867
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	6.377.365		4.908.700		5.844.588
4.4.4 Overige	2.173.312		2.262.550		2.556.212
Totaal overige lasten	11.014.336		9.369.016		12.036.546

Specificatie kosten instellingsaccountant

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria (onderdeel van 4.4.1)

	2025		Begroting 2025		2024
	€	€	€	€	€
4.4.1.1.1 Controle van de jaarrekening	117.249		80.000		117.249
Controle van de jaarrekening voorgaand jaar	30.250		5.000		73.347
4.4.1.1.2 Andere controlewerkzaamheden	6.897		-		16.187
4.4.1.1.3 Fiscale advisering	-		-		-
4.4.1.1.4 Andere niet-controlediensten	-		-		-
Totaal kosten instellingsaccountant	154.396		85.000		206.783

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de Stichting zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). De kosten voor de controle zijn inclusief bekostiging en omzetbelasting.

Bovenstaande accountants honoraria zijn verwerkt op basis van het lastenstelsel.

6 FINANCIËLE BASTEN EN LASTEN

6.1 Financiële baten

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	198.415		500.000		605.643	
Totaal financiële baten	198.415		500.000		605.643	

6.2 Financiële lasten

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	7.600		16.300		24.150	
6.2.2 Waardeverminderingen financiële vaste activa en effecten	-		-		10.316	
Totaal financiële lasten	7.600		16.300		34.466	

BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

	2025	
	€	€
2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)		-786.563
2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)		
2.1.1.2.1 Bestemmingsreserve personeel	-137.772	
2.1.1.2.3 Reserve werkdrukmiddelen	-439.667	
2.1.1.2.4 Reserve nieuwbouw	-143.272	
2.1.1.2.9 Reserve NPO	-346.643	
2.1.1.2.10 Reserve ISK	ntb	
Totaal bestemmingsreserves publiek		-1.067.354
Totaal resultaat		-1.853.917

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een materiële impact hebben op het beeld van de jaarrekening.

VERBONDEN PARTIJEN

De verbonden partijen die toegelicht dienen te worden, zijn hieronder opgenomen

Statutaire naam	Juridische vorm 2025	Statutaire zetel	Code activiteiten
Samenwerkingsverband Amstelland en De Meerlanden	Samenwerkingsverband	Aalsmeer	4
Samenwerkingsverband VO Regio Utrecht West	Samenwerkingsverband	Woerden	4
Vereniging Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen	Samenwerkingsverband	Amsterdam	4

Code activiteiten: 1 Contractonderwijs – 2 Contractonderzoek – 3 Onroerende zaken – 4 Overige

VERANTWOORDING SUBSIDIES

De subsidies die toegelicht dienen te worden, zijn hieronder opgenomen

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten

Omschrijving	Kenmerk	Datum toewijzing	2025
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1413862-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1413917-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1414195-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1414024-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1413969-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2024	1413973-1	20-8-2024 ja	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1474993-1	14-5-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1474445-1	14-5-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1475585-1	14-5-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1498754-1	14-5-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1475297-1	14-5-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1482762-1	14-8-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1483744-1	16-9-2025 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1503381-1	13-1-2026 onderhanden	
Lerarenbeurs en studieverlof 2025	1475362-1	14-5-2026 onderhanden	
Subsidie zij-instroom 2024	100021752-1	19-12-2024 ja	
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO24156	31-10-2024 onderhanden	
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO24161	31-10-2024 onderhanden	
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO25011	3-4-2025 onderhanden	
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO25118	19-11-2025 onderhanden	
Subsidieregeling statushouders en oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK250155	1-12-2025 onderhanden	
Subsidieregeling statushouders en oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK250161	1-12-2025 onderhanden	
Brugfunctionaris	BRF-242745	7-5-2024 onderhanden	
Brugfunctionaris	BRF-243226	7-5-2024 onderhanden	
Verbinding PO-VO	VPOVO24428	3-6-2024 onderhanden	
Doorstroomprogramma PO-VO	DPOVO23318	20-7-2023 ja	
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240400	4-7-2024 ja	
Praktijkgericht programma HAVO	PHAVO23058	31-8-2023 onderhanden	
Praktijkgericht programma HAVO	PHAVO24133	21-3-2024 ja	
Praktijkgericht programma HAVO	PHAVO23026	15-8-2023 onderhanden	
Subsidieregeling heterogene brugklassen	SHB423023	15-12-2023 ja	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-2524	17-6-2024 onderhanden	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-2525	17-6-2024 onderhanden	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-5109	3-10-2023 ja	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-2421	31-5-2023 ja	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-0038	28-4-2025 onderhanden	
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden	VBV-VO-2243	28-4-2025 onderhanden	

G2A. Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van Toewijzing	Totale Subsidiale kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 01 januari	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiale kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Sterk Techniek onderwijs	STO19069H	4.053.225,00	4.044.287	8.938	0	0	8.938

G2B. Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

Omschrijving	Toewijzing	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo t/m vorig verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiale kosten in verslagjaar	Saldo 31-12-2025
Ventilatie op scholen	Vent-V-230085	29-6-2023	884.250	884.250	-	-	884.250
Technischadvies 2025-2028	TECH25020	12-6-2025	1.343.764	-	447.921	86.462	361.459
Sterk Techniek Onderwijs	STO-24069	30-1-2025	3.242.580	-	810.645	817.936	-7.291

WNT-VERANTWOORDING 2025

Op 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. De WNT schrijft voor dat de beloning van topfunctionarissen verantwoord dient te worden in de jaarrekening, ook als de beloning beneden de norm blijft. Voor overige functionarissen geldt publicatieplicht alleen als de norm overschreden wordt. Op de stichting is het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs van toepassing. Dit bedraagt in 2025 € 191.000.

Indeling en bezoldigingsklasse

De indeling van de rechtspersonen of instellingen over de bezoldigingsklassen gebeurt op basis van drie generieke instellingscriteria, te weten:

- a) de gemiddelde totale baten per kalenderjaar
- b) het gemiddelde aantal leerlingen, deelnemers of studenten
- c) het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren

Deze instellingscriteria bieden een weergave van de zwaarte van de functie van de topfunctionaris gebaseerd op functiewaarderingsverhoudingen. Gezamenlijk geven de criteria een indicatie van de complexiteit van de betreffende bestuursfunctie.

Voor ieder criterium wordt een schaal gehanteerd. Uit de score op die schaal volgt een aantal complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de rechtspersoon of instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionaris(sen). Voor de bepaling van de complexiteitspunten verwijzen wij naar de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren.

Complexiteitspunten

Aantal complexiteitspunten per instellingscriterium	2025
Totale baten 2023	6
Aantal leerlingen op 1 oktober 2023	3
Het aantal gewogen onderwijssoorten of sectoren	3
Totaal aantal complexiteitspunten	12
Bezoldigingsklasse	D
Bezoldigingsmaximum	191.000

WNT-VERANTWOORDING 2025

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	De heer D.B. Adema
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	155.163
Beloningen betaalbaar op termijn	13.660
<i>Subtotaal</i>	<i>168.823</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	191.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	168.823
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	De heer D.B. Adema
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.225
Beloningen betaalbaar op termijn	13.719
<i>Subtotaal</i>	<i>161.944</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	161.944
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Niet van toepassing, er zijn geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12 van de functievervulling.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Onderstaande personen waren in 2025 toezichthoudende topfunctionarissen.

Gegevens 2025	De heer drs. F.A.M. van Pinxteren	Mevrouw drs. M.M. Meulman MBA BRE	De heer drs. C.L.G. Sluis
Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.600	12.700	12.700
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.650	19.100	19.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	19.100	12.700	12.700
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	De heer drs. F.A.M. van Pinxteren	Mevrouw drs. M.M. Meulman MBA BRE	De heer drs. C.L.G. Sluis
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.100	12.700	12.700
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	19.100	12.700	12.700
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2025 bedragen x € 1	Mevrouw I. Eddini	De heer F. El Kanfaoui	De heer P.M. Pranger MEL
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	Uit dienst
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.700	12.700	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.100	19.100	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	12.700	12.700	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	Mevrouw I. Eddini	De heer F. El Kanfaoui	De heer P.M. Pranger MEL
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-08*
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.700	12.700	8.467
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	12.067
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	12.700	12.700	8.467
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024 bedragen x € 1	Mevrouw mr. B.L. Huijgen
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 30-9
Bezoldiging	
Bezoldiging	9.525
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	13.550
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	9.525
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN RAAD VAN TOEZICHT

Amsterdam, 18 juni 2026

De heer D.B. Adema
Voorzitter College van Bestuur



De heer drs. F.A.M. van Pinxteren
Voorzitter Raad van Toezicht



De heer drs. C.L.G. Sluis
Lid Raad van Toezicht



De heer F. El Kanfaoui
Lid Raad van Toezicht



Mevrouw drs. M Meulman MBA BRE
Vicevoorzitter Raad van Toezicht



Mevrouw I. Eddini
Lid Raad van Toezicht



OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Er zijn geen statutaire bepalingen inzake de bepaling van het resultaat.