

JAARVERSLAG
2025

50
RO

VOORWOORD

Goed onderwijs verrijkt levens. In de diverse en dynamische stad Rotterdam werken onze SARO collega's iedere dag aan goed onderwijs voor kinderen en jongeren. Vanuit de overtuiging dat ieder kind de kans verdient om zijn of haar talenten te ontwikkelen, bouwen wij als SARO samen aan sterk en ambitieus onderwijs voor de stad.

Met trots presenteren wij het jaarverslag van stichting SARO, Samen Ambitieuus Rotterdams Onderwijs, over 2025. Na het eerste jaar van onze nieuwe organisatie hebben wij in 2025 verder gebouwd aan een sterke en verbonden onderwijsorganisatie voor Rotterdam. Onze scholen in het primair en voortgezet onderwijs bieden samen een breed en divers onderwijsaanbod voor leerlingen van 0 tot 18 jaar. Binnen dit netwerk van scholen vinden leerlingen een plek waar zij zich breed kunnen ontwikkelen, hun talenten ontdekken en zich voorbereiden op hun toekomst.

SARO bevindt zich halverwege de strategische periode. Met de eerste twee jaar SARO achter ons, bouwen we in 2026 verder aan de realisatie van onze koers. Tegelijkertijd markeert deze fase het begin van de voorbereiding op een volgende stap: het ontwikkelen van een nieuwe strategie die aansluit bij de opgaven van morgen. Zo verbinden we continuïteit aan vernieuwing en toekomstvisie.

Onderwijs is mensenwerk. Ook het afgelopen jaar zetten duizenden medewerkers zich met toewijding en vakmanschap in voor onze leerlingen. Leraren, schoolleiders, onderwijsondersteunend personeel en stafmedewerkers maakten en maken het verschil in de klas en daarbuiten. Wij spreken onze grote waardering uit voor hun betrokkenheid en professionaliteit. Ook onze partners in de stad

spelen hierbij een belangrijke rol. Samen met ouders en verzorgers, gemeenten, samenwerkingsverbanden, kinderopvangorganisaties en maatschappelijke partners werken wij aan een sterke leeromgeving voor Rotterdamse kinderen en jongeren.

In 2025 hebben we verder geïnvesteerd in de kwaliteit van ons onderwijs, in onze medewerkers en in toekomstbestendige voorzieningen. We werken aan sterke basisvaardigheden, aan kansen-gelijkheid en aan onderwijs dat leerlingen toerust om te kunnen anticiperen op een snel veranderende samenleving.

De maatschappelijke opgaven zijn groot; voor het onderwijs ligt hier een belangrijke rol. In deze bewegende en onrustige maatschappij moeten wij die veilige haven zijn: een plek om te leren, uit te proberen en te groeien. Wij hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en van onze collega's.

In dit kader komt er veel op ons en het onderwijs af. Wij zijn ervan overtuigd dat wij met onze scholen, medewerkers en partners echt het verschil kunnen maken. Vanuit onze gezamenlijke missie – **Elk kind, elke kans** – bouwen wij verder aan sterk onderwijs voor Rotterdam.

Lorenzo Civile

Voorzitter College van Bestuur

Jasmijn Kester

Vicevoorzitter College van Bestuur

28 mei 2026

2025



We bouwen samen aan een sterk fundament voor de toekomst. We harmoniseren processen en systemen, versterken kwaliteit en investeren in kansengelijkheid, innovatie en mensen. Zo groeit SARO uit tot één lerend systeem dat ieder kind de kansen biedt om te ontdekken, te ontwikkelen en mee te doen. Naar 2028 bouwen we verder aan een lerend netwerk. Verbonden met Rotterdam, beweegt SARO mee op stedelijke dynamiek: netwerken die verbinden, diversiteit die verrijkt, innovatiekracht en ambitie die de stad vooruit helpen.

2024 → 2025 → 2028

Verbinden
Samenkomen
als één
organisatie

Versterken
Bouwen aan
kwaliteit, kansen
en fundament

Toekomstbehendig
Duurzaam,
wendbaar en
innovatief

Onze missie
Elk kind, elke kans.

Vertrouwen Verantwoordelijkheid Verbinding Vakmanschap

01 Goed onderwijs



- Sterke basisvaardigheden
- Taal & lezen
- Rekenen
- Burgerschap
- Digitale geletterdheid
- Kwaliteits- en verbetercyclus

98%

van de
scholen op
"inspectiegroen"

91%

geslaagd
op examens
VO

- 96%1F PO gemiddeld behaald referentieniveau 2025
- 56%2F1S

02



Kansengelijkheid en onderwijsaanbod

- Inclusief onderwijs
- Nieuwkomersonderwijs
- Doorlopende ontwikkeling van 0 tot 18 jaar
- Overgang PO-VO
- Jongerenraad: 10 jongeren denken mee en adviseren

03



Toekomst en innovatie

- Toekomstgericht en wendbaar onderwijs door verbetercultuur, innovatie en experimenteren
- Digitale geletterdheid, AI en STEM
- 15 Teacher Leaders collega's geven richting en vernieuwing

04



Partnerschap en samenwerking

- Kinderopvang
- Ouders en verzorgers
- Samenwerkingsverbanden
- Gemeente Rotterdam
- Maatschappelijke partners en bedrijven

05



Aantrekkelijke SARO-werkomgeving

2.400 medewerkers

77% respons op medewerker-onderzoek

8,0 Waardering personeel

Samen leiden we iedereen op via de **SARO Academie**. Van ervaren collega's tot **zij-instromers en stagiaires**.

Beheer & basis op orde

- ICT-harmonisatie, één digitale werkplek en één intranet
- ProceSharmonisatie en standaardisatie
- PDCA-cyclus
- Cybersecurity & informatiebeveiliging
- Financieel gezond met oog voor de toekomst

Samen bouwen aan ons fundament



Harmoniseren

Processen, systemen en structuren op één lijn



Professionaliseren

Van leiderschap tot vakmanschap



Versterken

Kwaliteit, cultuur en samenwerking



Leren & verbeteren

Data, reflectie en continue ontwikkeling

SARO

Samen Ambitueus Rotterdams Onderwijs

Onze doorgaande leerlijn 0 tot 18 jaar

Van eerste ontdekking tot eigen toekomst. Wij begeleiden elke leerling op zijn pad.

0-2jr



Ontdekken

Spelen, ervaren en ontwikkelen door nieuwsgierigheid

2-4jr



Groeien

Basis leggen voor taal, rekenen en sociale vaardigheden

4-6jr



Leren

Nieuwsgierigheid omzetten in kennis en vaardigheden

6-12jr



Ontwikkelen

Talent ontdekken, vaardigheden verdiepen

12-16jr



Verkennen

Eigen keuzes maken, uitdagingen aangaan en samenwerken

15-18jr



Voorbereiden

Toekomst vormgeven en klaarstaan voor de volgende stap

SARO in cijfers 2025

52

scholen (PO en VO)



5

clusters met PO en VO scholen die intensief samenwerken



Positief jaarresultaat SARO

€ 1.072.312



Investerings schoolgebouwen

€ 5.121.650



2400+

aantal medewerkers



16.500+

leerlingen



Ziekteverzuim 6,1%

Ambitie 5,6%



Investerings inventaris en apparatuur: € 2.560.100

Andere vaste bedrijfsmiddelen: € 1.046.028

INHOUD

H1	<u>Verslag van het College van Bestuur</u>	6	H2	<u>Verslag van de Raad van Toezicht</u>	34
1.1.	Inleiding	6	H3	<u>Jaarrekening</u>	37
1.2.	Elk kind, elke kans	8	3.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)	37
1.2.1.	Missie	8	3.2.	Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	38
1.2.2.	Visie	8	3.3.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	39
1.2.3.	Grondslag	8	3.4.	Toelichting op de gecondoliseerde balans	40
1.2.4.	Samen bouwen aan de toekomst	8	3.5.	Analyse realisatie	43
1.3.	Structuur en organisatie	9	3.6	Gesegmenteerde gegevens	45
1.3.1.	Gegevens	9	3.7	Ondertekening	46
1.3.2.	Organisatie en bestuur	10	H4	<u>Bijlagen</u>	47
1.3.3.	Directie en College van Bestuur	10	4.1.	Nevenfuncties Leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur	47
1.4.	Verantwoording over het jaar 2025	11	4.2.	Instellingscodes	50
1.4.1.	Bouwen aan de toekomst; een sterke basis en hoge kwaliteit	11			
1.4.2.	Strategisch hoofdthema Goed Onderwijs	12			
1.4.3.	Strategisch hoofdthema Kansengelijkheid en onderwijsaanbod	16			
1.4.4.	Strategisch hoofdthema Toekomst en innovatie	18			
1.4.5.	Strategisch hoofdthema Partnerschap en samenwerking	19			
1.4.6.	Strategisch hoofdthema Goed werkgeverschap	20			
1.4.7.	Strategisch hoofdthema Beheer en Basis op orde	25			
1.4.8.	Overige	26			
1.4.9.	Financieel beleid	27			
1.4.10.	Continuïteitsparagraaf	29			

Leeswijzer:

- Waar in dit Jaarverslag *hij* staat, wordt ook *zij* bedoeld;
- Waar ouders staat, wordt ook verzorgers bedoeld;
- Waar stichting of SARO staat, bedoelen we het geheel van medewerkers, schooldirecteuren, stafmedewerkers, staf-directeuren, clusterdirecteuren en CvB: de gehele organisatie.



VERSLAG VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

1.1 Inleiding

Het jaar 2025 stond voor SARO in het teken van verdere ontwikkeling en verdieping van de organisatie. Na de bestuurlijke fusie tussen Kind en Onderwijs Rotterdam en LMC Voortgezet Onderwijs in 2024 kreeg de samenwerking binnen de nieuwe organisatie steeds meer vorm en inhoud.

Onze scholen bleven daarbij onverminderd werken aan hun belangrijkste opdracht: goed onderwijs voor de leerlingen van Rotterdam en omgeving. Dagelijks zetten medewerkers zich in om leerlingen kennis, vaardigheden en zelfvertrouwen mee te geven voor hun verdere ontwikkeling en hun rol in de samenleving.

SARO staat voor Samen Ambitieuus Rotterdams Onderwijs. Vanuit die ambitie bouwen wij aan een onderwijsorganisatie waarin scholen samenwerken, kennis delen en elkaar versterken. Met een breed palet aan scholen en onderwijsconcepten bieden wij leerlingen van 0 tot 18 jaar een passende plek om te leren en zich te ontwikkelen.

Onze missie – **Elk kind, elke kans** – vormt daarbij het uitgangspunt van ons handelen. In een stad die zo divers en dynamisch is als Rotterdam vraagt dit om onderwijs dat kansen creëert, talenten herkent en leerlingen uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen.

We werken vanuit vier kernwaarden: vertrouwen, verantwoordelijkheid, verbinding en vakmanschap. Deze waarden geven richting en invulling aan onze manier van samenwerken en besturen. We geven ruimte aan professionals, stimuleren eigenaarschap en investeren in kennis en ontwikkeling.

Ondertussen staan wij midden in een samenleving die verandert. Ontwikkelingen zoals het leraren- en schoolleiderstekort, de hybride leefwereld waar onze leerlingen in opgroeien, toenemende segregatie en kansenongelijkheid, de aandacht voor basisvaardigheden, de groeiende diversiteit van leerlingpopulaties en de toenemende complexiteit van ondersteuningsvragen vragen om voortdurende aandacht en een integrale benadering van vraagstukken. Het vraagt ook om samenwerking binnen en buiten de organisatie. Daarom werken wij intensief samen met partners in de stad, waaronder gemeenten, samenwerkingsverbanden, kinderopvangorganisaties en maatschappelijke instellingen.

SARO is een financieel gezonde organisatie. We investeren in onze scholen, in moderne ICT-voorzieningen en in toekomstbestendige schoolgebouwen. Daarmee zorgen we ervoor dat leerlingen en medewerkers kunnen werken in een omgeving die leren en ontwikkelen ondersteunt. In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid, de belangrijkste ontwikkelingen en de behaalde resultaten in 2025. Het verslag laat zien hoe onze scholen, medewerkers en partners gezamenlijk werken aan sterk onderwijs voor Rotterdam.





ONZE 4 KERNWAARDEN

Vakmanschap

We denken en handelen vanuit het belang van de leerling. We ontwikkelen onszelf en anderen continu en stellen daarbij hoge eisen. We geven ruimte aan ondernemingszin, we benutten deze ruimte, en we inspireren elkaar met nieuw verworven inzichten. We zijn nieuwsgierig, creatief en mogen fouten maken. We vragen om, en geven elkaar constructieve feedback om elke dag beter te worden. We zoeken actief samenwerking met een verscheidenheid aan partners en experts.

Verbinding

We maken samen het onderwijs: iedereen draagt bij aan het geheel. We betrekken ouders, medewerkers en partners bij ons onderwijs en werken samen aan de ontwikkeling van onze leerlingen. We leren van elkaar en benutten elkaars kwaliteiten. We staan open voor alle levensbeschouwelijke tradities en religies, omarmen diversiteit en zijn inclusief. We blijven in dialoog, ook als we van mening verschillen. We zetten ons actief in om de verbinding binnen de organisatie en met de partners te versterken. We zien elkaar écht, en ondersteunen elkaar.

Verantwoordelijkheid

We nemen verantwoordelijkheid voor ons handelen en leggen hier verantwoording over af. We werken daadkrachtig, doelgericht en planmatig, en stellen ons hierbij proactief op. We komen afspraken na en spreken elkaar daarop aan. We stellen ons open op en spelen wendbaar op veranderingen in. We zetten ons allemaal in voor de (onderwijs) resultaten en voor de strategische koers van de gehele organisatie - voor nu én de in de toekomst.

Vertrouwen

We zorgen met elkaar voor een veilige omgeving waarin we met plezier leren, werken en successen vieren. We vragen vanuit een open houding pro-actief naar elkaars afwegingen en we leggen rekenschap af. We geven professionele ruimte vanuit het vertrouwen dat we in elkaar hebben. We geven het goede voorbeeld en reflecteren op ons gedrag. We handelen integer, betrouwbaar en transparant.





1.2. Elk kind, elke kans

Elk kind, elke kans. Dat is onze droom. Onze dynamische stad Rotterdam biedt uitdagingen en ruimte voor ontwikkeling en creativiteit. SARO zorgt binnen deze grootstedelijke context voor goed, uitdagend en verrijkend onderwijs voor kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar. Wij stellen hen in staat de kansen en uitdagingen aan te gaan en zich te ontwikkelen tot gelukkige, verantwoordelijke, veerkrachtige en respectvolle individuen. Binnen onze scholen worden zij daarnaast goed voorbereid op de volgende stap in hun (school)carrière. Onze droom voor onze medewerkers is dat zij optimaal zijn toegerust om deze belangrijke, gezamenlijke onderwijsopdracht aan te gaan. Vanuit een gedeelde passie voor het onderwijs zien en benutten zij daarbij kansen en mogelijkheden: voor de leerlingen, voor elkaar en voor zichzelf. Wij willen de goede dingen doen en het goed hebben met elkaar.

1.2.1. Missie

Onze stichting staat voor sterk, gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig onderwijs in Rotterdam. Wij zetten ons in om alle leerlingen optimale ontwikkelkansen te bieden en een inspirerende werkomgeving te creëren voor onze medewerkers. Door samen te werken en onze expertise te bundelen, versterken we het onderwijs en werkgeverschap duurzaam.

1.2.2. Visie

Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om kinderen en jongeren voor te bereiden op de toekomst. In de dynamische context van Rotterdam bieden wij onderwijs dat niet alleen kennis en vaardigheden overbrengt, maar ook bijdraagt aan persoonlijke groei en maatschappelijke betrokkenheid. Onze gezamenlijke kracht stelt ons in staat om toegang tot de kansen voor zowel leerlingen als medewerkers te vergroten.

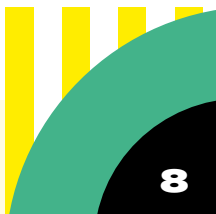
1.2.3. Grondslag

Onze stichting vindt haar basis in algemeen menselijke waarden, geworteld in christelijke, humanistische en andere levensbeschouwelijke tradities. Wij omarmen diversiteit en bieden ruimte voor verschillende perspectieven binnen onze scholen. Verhalen en waarden spelen een belangrijke rol in ons onderwijs, niet als absolute waarheden, maar als inspiratiebronnen die verbinden en verrijken.

Binnen onze stichting behouden scholen hun eigen invulling van identiteit, of deze nu een christelijke, humanistische of andere achtergrond heeft. Op stichtingsniveau maken we bewuste keuzes over onze levensbeschouwelijke identiteit en de waarden die daarbij horen. Ons onderwijs daagt leerlingen uit om hun talenten te ontwikkelen, samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen. We bieden goed onderwijs dat aansluit bij de behoeften van de Rotterdamse leerling en de maatschappij van vandaag.

1.2.4. Samen bouwen aan de toekomst

Wij werken actief aan een omgeving waarin leerlingen, medewerkers en ouders zich veilig en gezien voelen. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn en met plezier naar school of werk gaan. SARO omarmt de rijke diversiteit van Rotterdam en zet zich in voor een inclusieve leer- en werkomgeving, waarin universele waarden en verhalen een verbindende rol spelen. Vanuit deze basis bouwen we samen aan toekomstgericht onderwijs dat onze leerlingen en de stad sterker maakt.





1.3. Structuur en organisatie

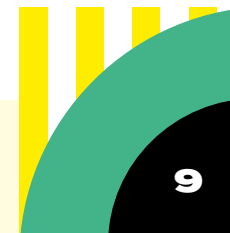
1.3.1. Gegevens

Naam instelling	Stichting Samen Ambitieuus Rotterdams Onderwijs (SARO)
Rechtspersoonlijkheid	Stichting
Opgericht	1 Januari 2024
Bestuursnummer	41071
KvK-nummer	2488721
Adres	Linker Rottekade 292, 3034 CV Rotterdam
Postadres	Postbus 3081, 3003 AB Rotterdam
Telefoon	010 – 436 67 66
E-mail	info@wijzijnsaro.nl
Website	www.wijzijnsaro.nl



De Stichting is het bevoegd gezag van 37 (29 PO en 8 VO) instellingscodes, met 52 (29 PO en 23 VO) geregistreerde vestigingen/scholen.

Naam instelling	Stichting Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam
Adres	Linker Rottekade 292
Postadres	Postbus 3081, 3003 AB Rotterdam
Telefoon	010 – 436 67 66
E-mail	info@wijzijnsaro.nl
Website	www.wijzijnsaro.nl



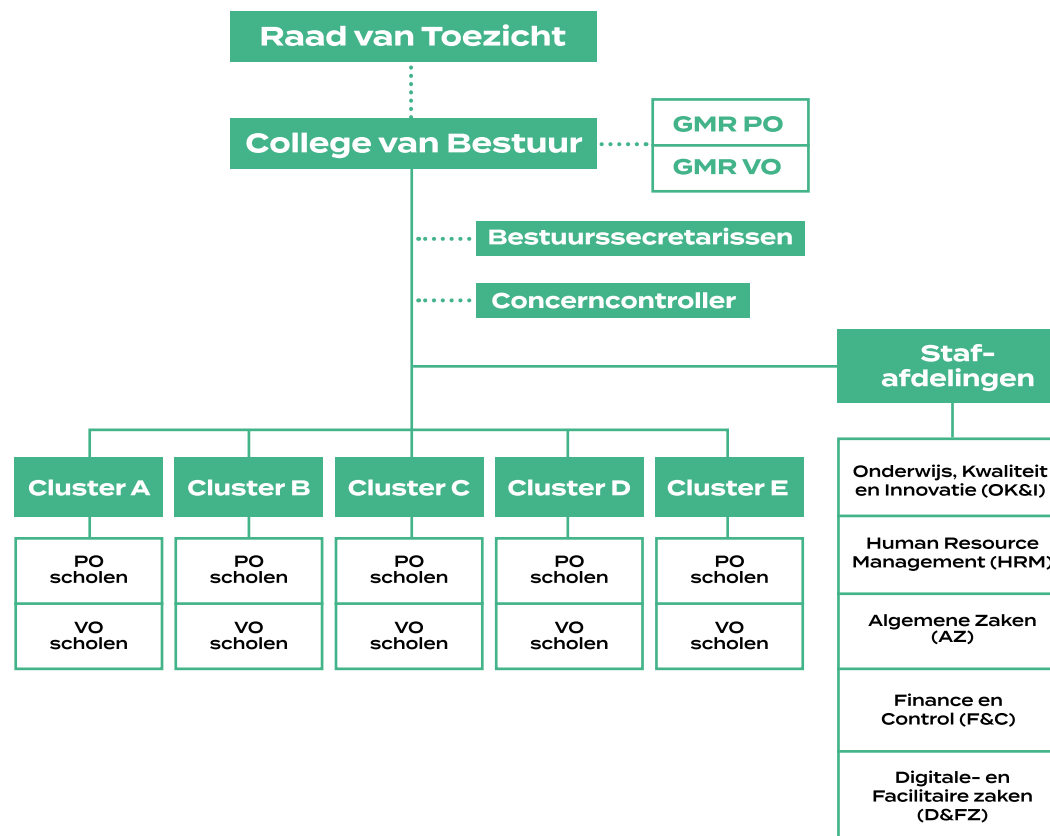
1.3.2. Organisatie en bestuur

De stichting wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee leden. Het CvB is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie. De Raad van Toezicht treedt op als interne toezichthouder en heeft een controlerende en adviserende rol. In de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs van de PO-Raad en de Code Goed Onderwijsbestuur VO van de VO-raad zijn de basisprincipes vastgelegd voor de professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in respectievelijk het primair en voortgezet onderwijs. Dit vormt de basis van de organisatiestructuur en werkwijze van SARO. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en toezicht. Deze is opgenomen in de statuten en het toezichtkader. De medezeggenschap is op bestuursniveau georganiseerd via de GMR-PO en GMR-VO, en op schoolniveau via de MR.

Hiernaast staat het organogram van SARO. De organisatie bestaat uit vijf clusters. Ieder cluster bestaat uit een mix van PO- en VO-scholen die nauw met elkaar samenwerken. Voor een volledig overzicht van de instellingscodes: - zie pagina 50.

1.3.3. Directie en College van Bestuur

Iedere school staat onder leiding van een directeur die integraal verantwoordelijk is voor de resultaten van de school. SARO werkt met een clusterstructuur met vijf clusters waarbinnen PO- en VO-scholen nauw met elkaar samenwerken. Een cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur. De vijf stafafdelingen op het bestuurskantoor worden elk aangestuurd door een stafdirecteur. De taakverdeling tussen het CvB, de staf- en clusterdirecteuren en de directies van de scholen is vastgelegd in het managementstatuut.



1.4. Verantwoording over het jaar 2025

De droom **'Elk kind, elke kans'** vormt de rode draad in de vijf strategische hoofdthema's Goed onderwijs, Kansengelijkheid en onderwijsaanbod, Toekomst en innovatie, Partnerschap en samenwerking en Aantrekkelijke SARO-werkomgeving. Voor het realiseren van de ambities zoals deze zijn gesteld in de begroting voor 2025, hebben activiteiten plaatsgevonden. Deze en de behaalde resultaten worden hieronder beschreven.

1.4.1. Bouwen aan de toekomst; een sterke basis en hoge kwaliteit

Het afgelopen jaar hebben onze scholen met grote inzet gewerkt aan goed onderwijs. Elke dag zetten de teams zich in om leerlingen de best mogelijke leeromgeving te bieden. Dankzij deze toewijding staan bijna 98% van onze scholen op 'groen' en werken zij met een stevig basisarrangement. Dit is een resultaat om trots op te zijn. Scholen hebben zich met diverse ontwikkelingen beziggehouden; van het versterken van basisvaardigheden tot innovatieve onderwijsvormen en het vergroten van kansengelijkheid. Daarbij staat steeds centraal hoe we het onderwijs structureel kunnen verbeteren en verduurzamen. Ook vanuit de staforganisatie is er intensief samengewerkt om de scholen te ondersteunen. Door kennisdeling, ondersteuning en het verbeteren van processen dragen we gezamenlijk bij aan de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Nu volgt een toelichting hoe we deze ontwikkeling verder vormgeven.





1.4.2. Strategisch hoofdthema

Goed Onderwijs

SARO Scholen

De SARO scholen zijn ontmoetingsplaatsen waar onze leerlingen het leven mogen leren en oefenen. Goed onderwijs is in onze optiek meer dan alleen kennis opdoen; het is ook aandacht voor socialisatie en aandacht voor subjectivering (Biesta). Wij werken vanuit een uitgesproken cultuur van hoge verwachtingen: wij geloven in de ontwikkelkracht van iedere leerling en in de deskundigheid en verantwoordelijkheid van onze collega's. Dat vertrouwen vormt de basis van ons handelen en onze ambities.

Basisvaardigheden

SARO ondersteunt en stimuleert scholen bij het aanbieden van een rijk en samenhangend curriculum, waarin de basisvaardigheden een centrale plaats innemen.

In 2025 is, onder regie van een Teacher Leader, gewerkt aan de ontwikkeling van een overkoepelende visie op basisvaardigheden en de aansturing van de implementatie. Het doel is te komen tot een samenhangende en effectieve aanpak binnen alle scholen. Daarbij staat een geïntegreerd curriculum centraal, waarin de basisvaardigheden in samenhang worden ontwikkeld en niet als losse onderdelen worden aangeboden. Deze ambitie is vastgelegd in de strategische visie.

Medio 2025 zijn voor de vier basisvaardigheden – rekenen/wiskunde, taal/lezen, burgerschap en digitale geletterdheid – bovenschoolse werkgroepen (bwg) ingericht. In deze werkgroepen wordt expertise vanuit het primair en voortgezet onderwijs gebundeld en gedeeld ter ondersteuning van de scholen.

Eind 2025 zijn de nieuwe concept-kerndoelen vastgesteld. De werkgroepen hebben o.a. als opdracht deze te vertalen naar concrete curriculum vernieuwing binnen de scholen.

Vanuit centrale regie ondersteunt de bwg-basisvaardigheden de scholen bij het versterken van hun onderwijsaanbod. Hierbij wordt aangesloten op de nieuwe kerndoelen en de strategische beleidsdoelen van SARO, inclusief bijbehorende resultaatindicatoren. In 2025 organiseerde de werkgroep twee symposia, waarin de bwg'en hun voortgang deelden en van elkaar leerden ten aanzien van de verdere uitwerking en implementatie van de basisvaardigheden.

Taal en lezen

Op basis van input vanuit scholen en wetenschappelijke inzichten is binnen SARO een overkoepelend curriculum voor taal en lezen ontwikkeld. Hierin wordt de gezamenlijke visie vertaald naar praktische richtlijnen en lesmateriaal voor het primair en voortgezet onderwijs volgens de nieuwe kerndoelen. Dit curriculum vormt een kader dat scholen schoolspecifiek uitwerken en opnemen in hun eigen schoolplan, zodat het aansluit bij de context en doelgroep van de school. Scholen krijgen ruimte om accenten te leggen, bijvoorbeeld via specifieke boekenprojecten, schrijfopdrachten of samenwerking met lokale bibliotheken. In schooljaar 2024–2025 is gestart met de voorbereidende fase, waaronder een inventarisatie van bestaande aanpakken en behoeften en de ontwikkeling van het overkoepelend curriculum dat de kerndoelen implementeert. Vanaf 2025–2027 ligt de focus op implementatie, scholing en coaching van leerkrachten en docenten en het monitoren van de resultaten. In het kader van kennisdeling zijn door de BWG Taal/lezen drie Taalplatforms PO-VO georganiseerd in 2025.

Rekenen

Binnen het primair onderwijs was een ervaren Professionele Leergemeenschap (PLG) rekenen actief, waarin directeuren en rekenspecialisten samen onderzoek deden naar factoren achter sterke en tegenvallende rekenopbrengsten. In 2025 is deze PLG opgegaan in een bestuurlijke werkgroep, die zich richt op beleidsontwikkeling en het organiseren van kennisuitwisseling via platforms. Ter ondersteuning is begin 2025 tijdelijk een voormalig onderwijsinspecteur betrokken voor een onafhankelijke beoordeling van de rekenverbeterplannen. In datzelfde jaar zijn drie bijeenkomsten georganiseerd, waarbij voor het eerst ook docenten uit het voortgezet onderwijs aansloten. Onderwerpen waren onder meer het onderwijsplan rekenen, benchmarking en activerende en coöperatieve werkvormen.

Burgerschap

De bwg-burgerschap ontwikkelde in 2025 een 'kijkwijzer' waarmee voor scholen eenvoudig in beeld kan worden gebracht in welke mate zij op het gebied van burgerschapsaanbod voldoen aan wet- en regelgeving. Het inspectiekader is hierbij leidend; de werkgroep heeft ook gebruik gemaakt van feedback vanuit de onderwijsinspectie op het gebied van burgerschap naar aanleiding van kwaliteitsonderzoeken op scholen. De kijkwijzer is primair opgesteld voor het VO en inmiddels ook gereed voor het PO.

Jongerenraad

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van de SARO-Jongerenraad, met als doel de stem van leerlingen binnen het bestuur structureel te versterken. De raad bestaat uit tien leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs (twee per cluster) en fungeert als platform voor gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur over onderwerpen die leerlingen raken. De Jongerenraad komt vijf keer per jaar bijeen en biedt leerlingen de mogelijkheid om zelf onderwerpen in te brengen en te reageren op beleidsvragen.

Deelname stimuleert de ontwikkeling van leiderschaps-, burgerschaps- en communicatieve vaardigheden. De leden worden jaarlijks geselecteerd op basis van motivatie, betrokkenheid en representativiteit, waarmee de raad bijdraagt aan versterkte participatie van leerlingen en beleid dat beter aansluit bij hun ervaringen en behoeften.

Digitale geletterdheid & vaardigheden

In lijn met de nieuwe kerndoelen, waarin digitale geletterdheid een prominente plek inneemt, werkt SARO aan de implementatie van een doorlopende leerlijn Digitale Geletterdheid voor alle scholen. In 2024–2025 zijn hiervoor de visie, hoofddoelen en een plan van aanpak voor PO en VO geformuleerd. Tegelijkertijd is, in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam, onderzoek gestart naar de huidige stand van zaken binnen de scholen. Dit omvatte onder meer SWOT-analyses van het onderwijs in digitale geletterdheid en het identificeren van voorlopers, middengroepen en scholen die extra ondersteuning nodig hebben. Op basis hiervan wordt gerichte maatwerkondersteuning ontwikkeld.

Om aan te sluiten bij de diversiteit tussen scholen wordt gewerkt volgens een decentraal maatwerkmodel. Scholen worden actief ondersteund bij het ontwerpen en implementeren van een leergebied-overstijgende leerlijn Digitale Geletterdheid, waarin ook Wetenschap & Techniek is geïntegreerd. Het plan van aanpak is opgebouwd uit vier fasen, waarbij per fase focusgroepen van scholen samenwerken om de digitale vaardigheden te versterken en van elkaar te leren. In het kader van kennisdeling en professionalisering zijn Digiplatforms georganiseerd en wordt een SARO-brede professionele leergemeenschap (PLG) Digitale Geletterdheid ingericht.

Voor 2025–2026 ligt de focus op de verdere implementatie van de leerlijn, het starten van de eerste fase in samenwerking met de Vrije Universiteit, scholing van docenten via de SARO Academie en IT-Campus, en het blijven monitoren van de voortgang. De ontwikkeling wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Doorstroomtoets en referentieniveaus PO

Op alle PO-scholen is in februari 2025 een doorstroomtoets gemaakt. Scholen kozen voor verschillende doorstroomtoetsen: Leerling in Beeld van Cito (14x), DIA-toets (8x), Route 8 (2x) en Iep (2x). De resultaten van de toetsen worden uitgedrukt in percentage behaalde referentieniveaus 1F en 2F1S. De signaleringswaarde (ondergrens) voor 1F staat standaard op 85% en 2F1S is afhankelijk van de schoolweging.

Aantal scholen	2023-2025	2022-2024	2021-2023	2019-2022
1F 3 jaars gemiddelde	25 (100%)	26 (100%)	25 (100%)	25 (100%)
2F1S 3 jaars gemiddelde	24 (96%)	23 (88%)	20 (80%)	20 (80%)

Stichtingsgemiddelde behaalde referentieniveaus

SARO PO heeft in 2025 een gemiddelde schoolweging van 31-32 (in 2024 was dit 32-33).

Referentieniveau	Signaleringswaarde	Landelijk gemiddelde	SARO 3 jaars gemiddelde 2025
1F	85	95,2	94,8
2F1S	43,5	55,3	52,7

SARO volgt de behaalde resultaten op de wettelijke eindtoetsen van groep 8 nauwlettend. De behaalde driejaarsgemiddelden worden berekend aan de hand van de resultaten van alle leerlingen. Bestuursbreed behaalt SARO ook in 2025 de referentieniveaus 1F en 2F1S op het driejaarsgemiddelde.

Kwaliteitscyclus en kwaliteitscultuur

Binnen SARO worden op verschillende momenten in het jaar gesprekken gevoerd over de ontwikkeling en resultaten van scholen.

De tertiaalgesprekken vormen hierbij een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscyclus. Deze worden aangevuld met Zicht-op-Ontwikkeling (ZoO) gesprekken binnen het PO, waarin tweemaal per jaar de schoolresultaten worden besproken. Indien daar aanleiding toe is, worden zowel in het PO als VO aanvullende zorg-om-ontwikkeling gesprekken gevoerd.

Collegiale Visitatie

Binnen SARO wordt actief gestuurd op en gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs, onder andere via collegiale visitaties en audits. Deze instrumenten dragen bij aan professionele ontwikkeling, onderlinge uitwisseling en het versterken van de onderwijskwaliteit. In de tweede helft 2025 is gestart met een herijking van deze werkwijze, mede onder begeleiding van een voormalig inspecteur van het onderwijs. Daarbij wordt toegewerkt naar een aanpak waarin collegiale visitaties een centrale rol spelen en audits gericht worden ingezet. Vanwege de herijking zijn geen audits meer uitgevoerd.

Arrangementen SARO

Op dit moment hebben alle PO-scholen een basisarrangement. De school die in 2024 “zeer zwak” was beoordeeld heeft in één jaar de kwaliteit weer op orde gekregen. Sinds september 2024 hebben alle SARO VO-scholen, met uitzondering van één, een basisarrangement van de inspectie en twee afdelingen van de scholen hebben het arrangement ‘goed’.

Bestuursgesprekken 2025

Voor de uitvoering van haar waarborgfunctie monitort de Inspectie van het Onderwijs de prestaties en mogelijke risico's op het niveau van besturen en scholen. Dit gebeurt via de jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse (JPRA) voor alle scholen en besturen. De inspectie heeft deze gesprekken gevoerd met SARO. De contactinspecteurs hebben daarbij hun vertrouwen uitgesproken in het bestuur van SARO ten aanzien van de besturing, kwaliteitszorg en ambities op het gebied van onderwijskwaliteit.

Met de inspectie is daarnaast afgesproken dat na de zomer van 2026 op ten minste één school een kwaliteitsonderzoek zal plaatsvinden. Ook is besloten om de JPRA-gesprekken te verplaatsen van oktober naar het einde van het schooljaar. Hierdoor vindt in het schooljaar 2025–2026 tweemaal een gesprek met de inspectie plaats over de voortgang. Deze werkwijze geldt zowel voor het primair als het voortgezet onderwijs.

Kwaliteitsonderzoeken

In 2024 heeft de onderwijsinspectie een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij vijf afdelingen van drie VO-scholen. Deze scholen waren geselecteerd op basis van een steekproef. Op een van die scholen werden 3 afdelingen als onvoldoende beoordeeld. In 2025 heeft de inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn twee afdelingen als voldoende beoordeeld. Voor het PO heeft in 2025 1 school een kwaliteitsonderzoek ontvangen en één school een herstelonderzoek. Beide hebben het oordeel voldoende ontvangen.

Centraal Examen (CE) 2025

Niveau	Examens 2024-2025		Examens 2023-2024		Examens 2022-2023	
	Aantal kandidaten	% geslaagd	Aantal kandidaten	% geslaagd	Aantal kandidaten	% geslaagd
SARO totaal	1476	91 (-2%)	1575	93	1504	91
Mavo	366	91 (-4%)	451	95	421	91
Havo	328	90 (-5%)	252	95	224	92
VWO	154	95 (+1%)	144	94	137	94
VMBO (BBL+KBL+GT)	728	90 (-1%)	728	92	722	92
BBL	223	97 (-1%)	231	98	274	96
KBL	257	93 (-2%)	337	95	310	92
GT	148	79 (+1%)	160	78	138	83

De Inspectie van het Onderwijs neemt afdelingen met minder dan 30 vakken om te beoordelen niet mee in zijn beoordelingsmethodiek.



1.4.3. Strategisch hoofdthema

Kansengelijkheid en onderwijsaanbod

Doorgaande lijn en het jonge kind

SARO zet stevig in op het ontwikkelen van meer (Integrale) Kindcentra; een voorziening voor kinderen van 0-12 jaar waar

leren, spelen, ontwikkelen en ontmoeten centraal staan. Onderwijs, opvang en zorg worden geïntegreerd met een gedeelde pedagogische visie. Om dit te realiseren is een intern ontwikkelteam gestart om kennis en ervaring te delen en scholen te ondersteunen. In 2025 is een plan van aanpak opgesteld, dat o.a. voorziet in een nulmeting in 2026 over Kindcentra.

Het doel is om samen te verkennen welke stappen nodig zijn om tot een sterk geïntegreerd kindcentrum te komen, passend bij de lokale context en ambities. Op basis van de nulmeting volgt een advies hoe de ontwikkeling van Kindcentra gestimuleerd kan worden.

Sociale Veiligheid (tevredenheidsonderzoeken)

Jaarlijks meten alle scholen met de Monitor Sociale Veiligheid de mate waarin de leerlingen zich sociaal veilig voelen en hoe tevreden zij zijn met school. De meeste PO-scholen gebruiken hiervoor de vragenlijst van Scholen op de Kaart. Anderen gebruiken WMK-vragenlijsten of andere instrumenten. De resultaten op de vragenlijsten worden aangeleverd bij OC&W. De scholen publiceren de resultaten via Vensters. Door de migratie van de PO-scholen op Vensters zijn de bestuursrapportages nog niet toegankelijk.

PO (n=15)	2024-2025
Welbevinden	7,1
Ervaren fysieke en sociale veiligheid	7,7
Aantasting fysieke en sociale veiligheid	8,7
Tevredenheid	8,3

PO (n=15)	2024-2025
Welbevinden	6,5
Ervaren fysieke en sociale veiligheid	6,6
Aantasting fysieke en sociale veiligheid	9,1

Het betreft hier alleen data vanuit Vensters – dit is van een deel van de scholen. Andere scholen gebruikten andere vragenlijsten die niet in dit overzicht zijn opgenomen en niet zijn meegenomen bij de gemiddelden.

Op basis van de data-analyse bepalen de scholen welke interventies nodig zijn om de sociale veiligheid te vergroten of te consolideren op school. Deze inzichten kwamen terug in de Tertiaalgesprekken.

Oudertevredenheid

Als onderdeel van de kwaliteitszorg kan de oudertevredenheid onderzocht worden. Het bevragen van ouders en verzorgers geeft een beeld of zij vinden dat de school waarmaakt wat ze belooft. De vragenlijsten van WMK en Vensters zijn afgestemd op het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. Uiteindelijk wordt een cijfer voor de algehele tevredenheid berekend. SARO werkt aan een voorstel om alle scholen met hetzelfde instrument en in dezelfde periode de vragenlijsten te laten afnemen. Hierover wordt in de 2^e helft van 2026 een besluit genomen.



Thuiszitters

Binnen SARO is eind 2025 het aantal thuiszitters 40. Het aantal blijft stabiel. Iedere maand wordt het aantal thuiszitters volgens een vast format uitgevraagd. Daarnaast vinden er dossieranalyses plaats. De reden van thuiszitten is vaak complex en slecht te herleiden naar (alleen) zorgbehoefte. SARO zet zich actief in om het aantal thuiszitters verder te reduceren en participeert zowel bestuurlijk als beleidsmatig in de Taskforce Thuiszitters en de Taskforce Dekkend Netwerk.

Als onderdeel van deze aanpak heeft het College van Bestuur in 2025 goedkeuring gegeven aan het projectplan voor een pilot Thuiszittersklas. Deze pilot, waarin zowel PO- als VO-leerlingen worden bediend, start uiterlijk in augustus 2026 en heeft als doel om het aantal thuiszitters binnen SARO verder terug te dringen.

Zowel samenwerkingsverband PPO Rotterdam (PO) als samenwerkingsverband Koers VO (VO) werken aan de wettelijke opdracht om onderwijs inclusiever te realiseren. Hierdoor ontvangen leerlingen in toenemende mate thuisnabij onderwijs dat aansluit bij hun ondersteuningsbehoeften. Door het versterken van het reguliere onderwijs vermindert de instroom in het gespecialiseerd onderwijs. De visie van SARO op inclusief onderwijs is: inclusief waar mogelijk en apart waar nodig.

In het schooljaar 2024–2025 is binnen SARO een document voor basisondersteuning opgesteld. In het daaropvolgende schooljaar 2025–2026 is dit aangevuld met een bijbehorende checklist. Deze checklist wordt door alle scholen ingevuld en biedt inzicht in de huidige stand van zaken en wat de school nodig heeft op het gebied van basisondersteuning.

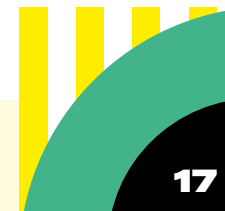
SARO werkt aan de verdere uitwerking van de visie op inclusief onderwijs. Hierbij stemt SARO nadrukkelijk af met de ketenpartners waaronder de gemeente Rotterdam en de samenwerkingsverbanden PPO Rotterdam en Koers VO. SARO heeft als ambitieus doel om het aantal thuiszitters uiterlijk eind schooljaar 2026–2027 terug te brengen naar nul. Hiermee draagt SARO bij aan de ontwikkeling van een dekkend netwerk, in lijn met haar participatie binnen de SWV'en, PPO Rotterdam en Koers VO.

Nieuwkomersonderwijs PO en VO

Binnen het nieuwkomersonderwijs is SARO al jaren een belangrijke partner voor de gemeente Rotterdam, zowel in het PO als in het VO. De (Internationale) Schakelklassen verzorgen nieuwkomersonderwijs op meerdere locaties verspreid over de stad. Het nieuwkomersonderwijs biedt, mede vanwege globale ontwikkelingen, een toenemend aantal leerlingen de kans om via een specifiek (taal-) curriculum hun volledige potentieel te benutten. Om die reden heeft het nieuwkomersonderwijs ook een belangrijke maatschappelijke functie.

Overgang PO-VO – leerlingen met een taalachterstand (Call for Proposal)

In november 2024 werd subsidie toegewezen aan het project 'Overgang PO-VO voor leerlingen met een taalachterstand'. Het doel van dit project is de ontwikkeling van interventies voor leerlingen met een taalachterstand en daardoor 'onbenut leerpotentieel'. Het project is een samenwerking tussen SARO en BOOR, FOKOR, CVO, Maastricht University en Sardes. Het verbeteren van samenwerking tussen PO en VO is een belangrijk onderdeel van dit project. SARO neemt deel aan dit project in een coalitie die bestaat uit Mavo Centraal en KC het Oude Westen. In een aantal focusgroepen is in 2025 door deelnemers een interventie ontwikkeld. In januari 2026 is gestart met de inzet van de interventie op beide scholen.





1.4.4. Strategisch hoofdthema

Toekomst en innovatie

Toekomstgericht & wendbaar onderwijs

Door het oplopende lerarentekort en andere maatschappelijke uitdagingen staat het onderwijs onder druk. Dit vraagt niet alleen om het aantrekken van nieuwe en andere professionals, maar ook om veranderingen in de manier waarop het onderwijs georganiseerd is. Binnen Rotterdam en de onderwijsregio's wordt daarom steeds nadrukkelijker gesproken over de noodzaak van een bredere onderwijstransitie.

Binnen SARO heeft dit geleid tot de vaststelling van de notitie 'Toekomstgericht en wendbaar onderwijs', waarna direct is gestart met de uitvoering. Dit thema bouwt voort op het eerdere project 'anders organiseren' en richt zich op het ontwikkelen van een organisatie en cultuur die duurzaam kan meebewegen met veranderingen.

Een diverse groep medewerkers werkt aan onderwijsinnovaties volgens een vastgesteld experimenteermodel. In 2025 is hiervoor het Team Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs gestart, bestaande uit 15 deelnemers uit verschillende lagen van de organisatie. Het team werkt met het Stage Gate Model om innovaties gestructureerd te ontwikkelen en beter aan te laten sluiten op de veranderende maatschappij.

Daarnaast speelt SARO een actieve rol binnen de PO- en VO/MBO-onderwijsregio's op het gebied van slimmer organiseren. Vanuit deze samenwerking zijn onder andere vijf Co-teachers STEM ingezet op Lyceum Kralingen en KC Talma. Ook is SARO aangesloten bij NEON, waarmee in schooljaar 2026-2027 gestart wordt met het testen van nieuwe leermiddelen en de Digitale Assistent Leraar op enkele SARO-scholen. Op dit moment richt het traject zich uitsluitend op docenten uit het voortgezet onderwijs. Te-

Verbetercultuur

In 2025 heeft SARO besloten om structureel te werken aan een sterke verbetercultuur door gebruik te maken van de verbetermethodiek van Stichting LeerKRACHT. Met dit besluit wordt stapsgewijs toegewerkt naar een organisatie waarin alle teams op scholen, in clusters en op het stafbureau systematisch samenwerken aan het verbeteren van onderwijs. De keuze is ingegeven door het inzicht dat scholen die goed onderwijs verzorgen voor hun leerlingen vaak beschikken over een sterke verbeter- en onderzoekscultuur, waarin professionals samen leren, feedback geven en op basis van data hun onderwijs blijven ontwikkelen.

Door jaarlijks scholen in de clusters met de methodiek te laten starten en deze werkwijze ook binnen stafafdelingen in te zetten, ontstaat een gedeelde professionele cultuur van continu verbeteren. De verbetercultuur draagt daarmee direct bij aan de strategische doelstelling van SARO om de kwaliteit van ons onderwijs duurzaam te versterken. In samenhang met het programma Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs, waarin via experimenten en het stage-gate-model aan innovatie wordt gewerkt, ondersteunt dit initiatief van de verbetercultuur de ontwikkeling van een lerende organisatie die in staat is om onderwijs blijvend te vernieuwen en aan te passen aan toekomstige ontwikkelingen.

Innovatie vanuit de Teacher Leaders

SARO vindt het belangrijk dat de kernwaarden ook zichtbaar zijn in de benadering van medewerkers: zij krijgen ruimte om zich te ontwikkelen, door te groeien en als professional kansen binnen de organisatie actief te benutten. Een voorbeeld hiervan is het Teacher Leadertraject: een groep docenten met een masterdiploma die voor ten minste 0,2 fte per week bovenschols wordt gefaciliteerd om onderzoek te verrichten op één locatie of op clusterniveau, met als doel een bijdrage te leveren aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Op dit moment richt het traject zich uitsluitend op docenten uit het voortgezet onderwijs. Tegelijkertijd is er de wens om dit uit te breiden naar het primair onderwijs, bijvoorbeeld via aansluiting van PO-professionals of door het opzetten van een Primoraat. Om dit te verkennen is een teacher leader belast met een onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid hiervan. In de uitwerking van dit onderzoek is het onderzoeksontwerp, en met name de formulering van de onderzoeksvragen, verder aangescherpt. Dit heeft geresulteerd in een concreet voorstel voor de inzet van primoren.



1.4.5. Strategisch hoofdthema

Partnerschap en samenwerking

Overgang PO-VO

Alle scholen van SARO werken samen aan het ontwerpen en uitvoeren van succesvolle interventies om de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs voor leerlingen zo soepel en succesvol mogelijk te laten verlopen. Daarmee wordt toegewerkt naar doorlopende leer- en ontwikkellijnen. In 2025 is SARO intensief betrokken geweest bij de overgang PO-VO vanuit de OverstapRoute, in nauwe samenwerking met andere schoolbesturen, Koers VO, PPO Rotterdam en de gemeente Rotterdam. SARO neemt structureel deel aan de bestuurlijke projectgroep. In dit kader sluit SARO aan bij het advies van de Onderwijsraad (Later selecteren, beter differentiëren, 2024), waarin wordt gepleit voor meer ruimte in de onderbouw om leerlingen zich breder te ontwikkelen. Op verschillende VO-scholen wordt daarom het gesprek gevoerd over de inrichting van de onderbouw en de mogelijke vormgeving van brede brugklassen.

Deze gezamenlijke inzet krijgt concreet vorm in effectieve interventies waarmee SARO scholen de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs verder verbeteren. In 2025 is een coalitie gevormd van 27 scholen (14 PO en 13 VO), die hun gezamenlijke afspraken voor een soepelere overgang hebben vastgelegd in een verbindingsplan. Met cofinanciering vanuit de subsidieregeling Verbinding PO-VO richt dit project zich op het weg nemen van knelpunten in de overgangperiode. Daartoe worden organisatiebrede kennisplatforms ingericht waar professionals uit zowel het primair als het voortgezet onderwijs elkaar ontmoeten en gezamenlijk werken aan vraagstukken rondom een soepele doorstroom en doorlopende leerlijnen. Een teacher leader vanuit OK&I is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van de activiteiten uit het verbindingsplan.

SARO is daarnaast prominent vertegenwoordigd binnen: (o.a.) FOKOR, Onderwijsregio PO&VO, NPRZ, VO-MBO overleg, VO-HO overleg, PO-bestuurlijk overleg, G5-overleg PO, G5-overleg VO, Koers VO en PPO. Door goed relatiebeheer in het netwerk proberen we elkaar te helpen en te verrijken.

Kansengelijkheid - Aansluiting VO-HO

In 2025 is SARO vertegenwoordigd in het samenwerkingsverband VO-HO. Vanuit haar rol in het kernteam is SARO nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het samenwerkingsverband richting een netwerkorganisatie en de herijking van de visie en bijbehorende activiteiten van het samenwerkingsverband. Vanuit het samenwerkingsverband VO-HO neemt SARO deel aan het project de 'Onderwijsboost': drie derdejaars studenten Pedagogische Wetenschappen onderzoeken in het kader van het Team Toekomstgericht en Wendbaar Onderwijs hoe schoolleiders binnen SARO Onderwijsinnovatie kunnen toepassen op schoolniveau volgens het Stage Gate Model.



1.4.5. Strategisch hoofdthema

Goed werkgeverschap

HR-strategie

De HR-strategie die in 2024 is vastgesteld vormt een belangrijke leidraad voor het jaarplan van HR. Onze activiteiten zijn grofweg te herleiden tot vijf thema's: leiderschap, leren en ontwikkelen, continu verbeteren, werkgeversmerk en vitaal en veerkrachtig. Op alle thema's wordt vooruitgang geboekt. Dit wordt zoveel als mogelijk in verbinding gedaan met de scholen. In diverse werkgroepen waarin HR en lijn vertegenwoordigd zijn werken we aan deze thema's. Dit alles met als doel om kwalitatief goed en voldoende onderwijspersoneel in te kunnen zetten binnen de organisatie.

Strategisch personeelsbeleid

Binnen SARO geven we vorm en inhoud aan strategisch personeelsbeleid door de SARO-organisatiestrategie te koppelen aan de HR-strategie. Van daaruit wordt de vertaalslag gemaakt naar het jaarplan HR waarin de concrete activiteiten benoemd staan die in dat kader, in gezamenlijkheid met de scholen, worden opgepakt. In toenemende mate zien we dat de plannen van de onderwijsregio PO en VO-MBO ook onze HR-activiteiten gaan bepalen. Deze samenwerking juichen we toe, samen staan we sterker en kunnen we veel voor elkaar krijgen. Er is veel in beweging en veranderingen gaan snel (ook door de transitie in het onderwijs) waarbij we ons goed moeten realiseren dat het absorptievermogen van de organisatie zijn grenzen kent.

Leiderschap

In 2025 is op senior managementniveau (directie) verder uitvoering gegeven aan het leiderschapstraject dat in 2024 is gestart. In het laatste

kwartaal van 2025 zijn ook de contouren scherper geworden over hoe dit leiderschapsprogramma eruit komt te zien voor de schoolleiders. Daarnaast zijn we doorgegaan met het organiseren van een aantal managementbijeenkomsten voor alle leiders van SARO waar ook het thema leiderschap centraal stond. In 2025 is tevens een opdracht geformuleerd om binnen SARO tot een talentenpool te komen voor leidinggevend talent. Enerzijds is dit om minder afhankelijk te zijn van de markt voor het invullen van onze schoolleidersfuncties. Anderzijds willen we medewerkers van onze organisatie die het leidinggeven ambiëren een perspectief bieden.

SARO-werkgeversmerk

In 2025 is de SARO arbeidsmarktcampagne wederom herhaald. De SARO arbeidsmarktcampagne wordt een jaarlijks terugkerende campagne. Daarnaast is SARO jaarrond actief om haar werkgeversmerk te laden en blijvend onder de aandacht te brengen zodat SARO een stevig werkgeversmerk is en blijft. De reacties op deze campagne zijn positief. We zien dat het frisse logo, onze missie en ambities potentiële medewerkers nieuwsgierig maken en een overstap naar onze organisatie doen overwegen.

Medewerkersonderzoek (algehele tevredenheid + werkbeleving)

In mei 2025 is het eerste SARO medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. De gemiddelde respons was 77% met een totaalscore van rond de 8. Een mooi resultaat voor een post-fusie organisatie. Vervolgens is na de enquête het accent verschoven naar het na-traject. Het na-traject heeft als doel om actief aan de slag te gaan met uitkomsten van het onderzoek. Iedere directeur heeft de uitkomsten besproken met het team, heeft speerpunten bepaald en acties daaraan verbonden.



Via de tertiaalgesprekken wordt de voortgang op de gekozen speerpunten gemonitord. Stichtingsbreed hebben we de uitkomsten van het MO vooral gezien als signalen die een risico kunnen vormen voor het behalen van onze strategische ambities. De focus in 2026 ligt op: werkdruk, taakverdeling en interne communicatie.

Huisacademie

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling van de SARO Academie naar een strategische academie. Daarbij is het aanbod steeds nadrukkelijker verbonden met de strategische doelen van de organisatie en met de prioriteiten uit de jaarplannen. Dit leidt tot een samenhangender en doelgerichter cursusaanbod, waarbij leren en ontwikkelen direct bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Scholing, kennisdeling en ontwikkeling sluiten zo beter aan bij de opgaven waar SARO voor staat.

In het bijzonder is in 2025 een start gemaakt met het uitwerken van activiteiten voor startende leraren en leiders. Deze activiteiten zijn ingericht in lijn met het vastgestelde beleid voor startende leraren en de vastgestelde visie op SARO-leiderschap. In het aanbod is aangesloten bij de geformuleerde uitgangspunten en ontwikkeldoelen. Er is aandacht voor basiskennis en -vaardigheden en de activiteiten staan in verbinding met onze onderwijspraktijk. Voor startende leraren en leiders is het aanbod verdiept en in verbinding met de onderwijspraktijk beter vormgegeven, met aandacht voor begeleiding, professionele groei en het versterken van vakmanschap.

Binnen de SARO Academie heeft het Samen Opleiden in 2025 een vaste plek gekregen. Er is ingezet op het vergroten van inzicht in al onze studenten, hun studiefase en de ondersteuning die nodig is om als leraar aan de slag te gaan en de opleiding succesvol af te ronden. Dit heeft geleid tot een substantiële afname van het aantal langstudeerders.

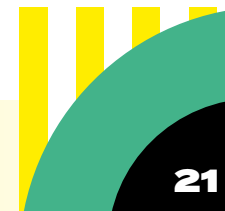
Iedere school is een opleidingsschool. We streven naar een evenwichtige verdeling van studenten uit verschillende opleidingsroutes over de scholen. We hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van de begeleiding op de werkplek. We vinden het belangrijk dat onze studenten worden begeleid door gekwalificeerde begeleiders. De SARO Academie biedt de mogelijkheden voor professionalisering en scholing van deze begeleiders. Hiermee creëren we een sterke leeromgeving voor studenten en dragen we bij aan het succesvol afronden van de opleiding van onze studenten.

Studenten

Zowel in het PO als het VO heeft SARO het afgelopen jaar veel toekomstige leerkrachten en docenten opgeleid. Dit past binnen de doelstelling “samen opleiden en professionaliseren” (SO&P). We hebben voldaan aan de gestelde quota binnen het samenwerkingsverband ten aanzien van het plaatsen van studenten en statushouders. Daarnaast wordt voor het PO nauw samengewerkt met het Albeda college waar we ruim 60 studenten van ontvangen (MBO- onderwijs assistenten).

In ons streven om studenten zo snel en goed mogelijk te begeleiden naar hun onderwijsbevoegdheid is in 2025 ingezet op de rol van schoolopleider in de school, die moet zorgdragen voor een veilige en stimulerende leeromgeving en moet fungeren als verbindingsschakel tussen student, praktijkbegeleider, directeur en begeleider opleidingsinstituut. De bijeenkomsten met de schoolopleiders zijn benut op het versterken van deze rol.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging is Samen Opleiden vanaf 2025 opgenomen in de beleidscyclus en een vast onderwerp van gesprek in tertiaalgesprek 1.





Zij-instromers

Ook in 2025 is ingezet op het interesseren van zij-instromers voor het onderwijs. Dit zijn mensen die vaak al een hele maatschappelijke carrière achter de rug hebben en besluiten om de stap naar het onderwijs te zetten. Binnen PO is de gestelde target (12) bijna behaald in 2025 (1 afgevallen ivm niet behalen van geschiktheidsonderzoek), doordat SARO het afgelopen jaar goed geïnvesteerd heeft in 'meets & greets' met deze doelgroep. Op dit moment is er meer belangstelling dan dat we kunnen plaatsen. Dit heeft mede te maken met het feit dat deze doorstroomtrajecten relatief duur zijn. Voor 2026 is er dan ook aanvullende financiering binnen het bestuur aangevraagd. Zij-instroom in het VO komt nog minder goed van de grond, mede omdat ook specifiek op vak moet worden gekeken. Voor het aantrekken van Zij-instromers in het VO doen we nog veel beroep op externe (dure) partijen.

Trainees

Vanuit de onderwijsregio VO-MBO participeren we in de pilot 'trainees'. Trainees lopen een korte periode mee, volgen wat vakken aan de Hogeschool als voorbereiding op het zij-instroomtraject om vandaaruit eventueel de stap naar het onderwijs te maken.

Smart Start

Voor de Smart Start 2025, de centrale SARO-kennismakingsbijeenkomst eind augustus, zijn alle nieuwe medewerkers uitgenodigd die in de periode vanaf 1 september 2024 bij SARO in dienst zijn gekomen. Het programma was zeer gevarieerd met kennismaken met de organisatie, het CvB en de clusters. Daarbij waren er interessante workshops. De Smart Start was passend voor zowel nieuwe medewerkers als medewerkers die al een half jaar tot een jaar werkzaam zijn bij SARO. Deelnemers hebben de Smart Start ervaren als een warm welkom.

Werkdrukmiddelen

Zoals elk jaar zijn er door scholen werkdrukplannen opengesteld en zijn middelen benut. Ondanks de inzet van deze middelen, blijft de ervaren werkdruk onverminderd hoog.

Arbeidsmarkt

Ook in 2025 is de schaarste op de arbeidsmarkt bij SARO voelbaar. Het is een thema waar geen pasklare oplossing voor bestaat en waar het G5 convenant al 5 jaar actief op is; gemeente, besturen en opleidingsinstituten. Rotterdamse schoolbesturen in het PO zien deze schaarste als een gedeeld probleem. Daarom is een convenant afgesloten met afspraken om onderlinge concurrentie zoveel mogelijk tegen te gaan. In 2025 is een vergelijkbaar convenant gerealiseerd voor het VO.

In 2025 blijven wij ons nog steeds actief oriënteren op het aanboren van andere doelgroepen om er zo voor te zorgen dat potentiële nieuwe medewerkers de weg naar het onderwijs weten te vinden. Tegelijkertijd worden er vanuit de onderwijsregio PO en VO stappen gezet in een digitaal platform waar voor geïnteresseerden alle informatie wordt aangeboden rondom een (over)stap naar het onderwijs.

Statushouders

De samenwerking met de gemeente Rotterdam voor vier stageplaatsen voor statushouders in het VO is gecontinueerd. SARO krijgt de kans om in een vroeg stadium aankomende docenten te interesseren voor onze scholen. Voor de betrokken statushouders biedt het de mogelijkheid om relevante werkervaring op te doen om straks zelfstandig voor de klas te kunnen staan. Helaas hebben wij in 2025 geen statushouders in dienst kunnen nemen.





Onderwijsambassadeurs

In 2024 is SARO gestart met het werken met onderwijsambassadeurs in het PO. Op dit moment participeren hier 10 SARO-scholen in. Onderwijsambassadeurs zijn werkzaam buiten het onderwijs of met pensioen en willen zich inzetten voor het onderwijs. Zij bieden voor een half of een heel schooljaar op vrijwillige basis ondersteuning in een klas, doordat ze helpen met allerlei taken van de leerkracht. Onderwijsambassadeurs zetten hun werkervaring en talenten in om leerlingen en leerkrachten te inspireren. We zien dat de onderwijsambassadeurs dit project gebruiken om zich nog beter te oriënteren op het vak van leerkracht. Dit heeft ertoe geleid dat in een aantal gevallen de onderwijsambassadeur de stap van vrijwilliger inruilt voor een loopbaanstap naar het onderwijs als leerkracht voor de klas.

Externe inhuur

In geval van pieken, ziekten en langdurige vacatures die niet op een andere wijze kunnen worden ingevuld wordt gebruik gemaakt van externe inhuur. Voor de scholen is het mogelijk om via aangewezen raampartijen leerkrachten, docenten, onderwijsassistenten en leraar ondersteuners tijdelijk in te huren. In 2025 is samen met de raampartijen uitgezocht wat de consequenties zijn van de invoering van de nieuwe cao voor uitzendkrachten per 1 januari 2026. In de cao is opgenomen dat uitzendkrachten recht krijgen op gelijkwaardige beloning. Dat betekent dat hun totale arbeidsvoorwaarden minimaal gelijk moeten zijn aan die van vaste medewerkers in vergelijkbare functies. Begin van 2026 zal deze overgang zijn afgerond en zullen hier afspraken over zijn gemaakt met de raampartijen.

ZZP

SARO heeft in 2025 de ZZP inhuur zoveel als mogelijk uitgefaseerd. Leidinggevendenden zijn toegerust met de benodigde kennis over de Wet De-regulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA). Het project is in 2025 afgerond. De inzet van zzp'ers blijft een terugkerend aandachtspunt.

Banenafpraak

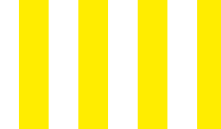
De resultaten van de banenafpraak zien we bij SARO vooral terug bij de Praktijkcolleges. Medewerkers worden hier met name ingezet op onderwijs-ondersteunende activiteiten. Het gaat om beperkte aantallen.

Onderwijsregio PO en VO

SARO participeert als bestuur in de bestuurlijke kerngroep OWR-PO en OWR-VO-MBO. In toenemende mate worden de krachten in het werkveld gebundeld om te komen tot initiatieven die bijdragen aan verminderen van het lerarentekort. De initiatieven hebben betrekking op het vergroten van de aantrekkelijkheid van het beroep, afspraken rondom beloning, opleiden en ontwikkelen, binden en boeien. SARO is vertegenwoordigd in de werkgroepen en doet actief mee in de verschillende activiteiten (bijv. zij-in-stroom informatieavonden, aanbestedingen, ontwikkeling curriculum).

Verklaring omtrent Gedrag (VOG)

SARO erkent het belang van de verplichting voor de aanwezigheid van een VOG voor medewerkers (al dan niet in loondienst) die binnen SARO actief zijn. Desondanks lukt het nog niet altijd om op het moment van indienst-treding een VOG in het medewerkersdossier te hebben. In de volgende tabellen rapporteren wij over de tijdige aanwezigheid van VOG's binnen het PO- en VO-domein in 2025:



Primair Onderwijs			
Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rap- porteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rap- porteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst	83	<5	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Er is geen geldige reden voor de te laat (3x) aangeleverde VOG's.

Voortgezet Onderwijs			
Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rap- porteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rap- porteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst	270	13	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	352	<5	<5

De te laat aanwezige VOG's worden veroorzaakt door:

- VOG's te laat;
- 13 VOG's voor medewerkers in loondienst en 1 voor een stagiair te laat als gevolg van de zomervakantie;
- Voor 2 stagiaires en 1 interimmer is er geen geldige reden voor de te laat aangeleverde VOG;
- VOG's niet aanwezig;
- Voor 1 interimmer en 4 stagiaires ontbreekt een geldige VOG zonder duidelijke reden. Deze personen zijn niet meer werkzaam voor SARO. Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol over de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

Verzuim

We hebben veel aandacht voor verzuim en voor preventie. We halen nog niet onze ambitieuze normen (5,6%).

Locatie	Verzuimpercentage voortschrijdend 2024	Verzuimpercentage voortschrijdend 2025
SARO VO en Staf	6,87%	5,9%
SARO PO	8,13%	8,5%

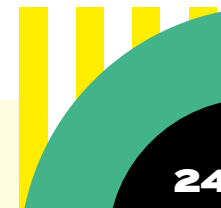
In 2025 zijn we doorgegaan op de eerdere investering op dit thema vanuit 2024. Na de aanbesteding is SARO in 2025 de samenwerking gestart met ADXpert als arbodienst, daarnaast is het verzuimproces voor de gehele organisatie gestroomlijnd.

Basis op orde – harmonisatie

Een groot deel van 2025 stond in het teken van harmonisatie van systemen, beleid en werkprocessen. In 2025 is verder gewerkt aan het harmoniseren van de diverse beleidsonderwerpen. Onderwerpen zoals beloningsbeleid en de gesprekscyclus zijn afgerond of nagenoeg afgerond en worden geïmplementeerd.

Gevoerd beleid over de beheersing van uitkeringen bij ontslag

SARO werkt in het kader van het eigenrisicodragerschap met een strategie voor het beheersen van uitkeringen. Hierbij worden de potentiële wachtgelders en arbeidsongeschikten in kaart gebracht. Om uitkeringen zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken, schakelt SARO een externe dienstverlener in die deze potentiële wachtgelders of arbeidsongeschikten trajecten aanbiedt. Het doel van deze trajecten is om deze groepen stapsgewijs te begeleiden en te ondersteunen naar (passend) werk dat aansluit bij hun vaardigheden en ambities, dat kan zijn binnen of buiten de organisatie.



1.4.7. Strategisch hoofdthema

Beheer en Basis op orde

In 2024 zijn de eerste stappen gezet in het inrichten van de organisatie na fusie. In 2025 is hier verdere invulling aangegeven vanuit het beheer van de organisatie en de basis op orde.

ICT-Harmonisatie

De fusie brengt kansen én veranderingen met zich mee die van groot belang zijn voor de toekomst van de organisatie. Het programma ICT-Harmonisatie, dat bestaat uit ongeveer 70 projecten die grotendeels in 2025 in uitvoering zijn genomen, gaat verder dan techniek: het is een investering in de kwaliteit van ons onderwijs. Uiteindelijk profiteren zowel leerlingen als medewerkers hiervan. De projecten worden medio 2026 volledig afgerond, waarmee het programma ICT-Harmonisatie als geheel wordt afgesloten.

SARO Digitale Werkplek

Een belangrijke mijlpaal is de overgang naar één geïntegreerd SARO ICT-landschap. In 2025 is deze overgang voor het stafbureau en de VO-scholen gerealiseerd. Begin 2026 zullen ook de PO-scholen overgaan. In de periode tot medio 2026 realiseert SARO een moderne, efficiënte en veilige digitale werkomgeving: 'SARO Digitale Werkplek'. Dit maakt het mogelijk om processen, systemen en werkwijzen tussen het PO en VO beter op elkaar af te stemmen, efficiënter samen te werken en de verbinding binnen de organisatie te versterken.

ERP/AFAS

In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen om per 1 januari 2026 over te kunnen gaan naar én te starten met werken binnen het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem; één systeem voor HRM, Payroll, Financiën en Projecten.

AVG & Cybersecurity

De bescherming van persoonsgegevens en het verbeteren van de cybersecurity zijn essentieel voor de integriteit en reputatie van de organisatie. Daarom wordt jaarlijks de e-learning module over AVG en Cybersecurity aan alle medewerkers aangeboden om voortdurende compliance en bewustzijn te waarborgen.

Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy

Het normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor het funderend onderwijs biedt richtlijnen voor digitale veiligheid en privacybescherming in scholen. Het is ontwikkeld door OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-Raad. Het kader bevat 69 normen voor informatiebeveiliging en 25 voor privacy. Scholen moeten uiterlijk in 2030 volwassenheidsniveau 3 bereiken, wat betekent dat zij gedocumenteerde en consistent toegepaste procedures hanteren. SARO heeft zichzelf als doel gesteld om eind 2027 inzichtelijk te hebben waar zij staat met betrekking tot de volwassenheidsniveaus van de normen informatiebeveiliging en privacy van de organisatie. Eind 2027 is een plan vastgesteld waarin is aangegeven hoe SARO toewerkt naar het voldoen aan het Normenkader IBP in 2030.

Datagedreven werken

Managementinformatie is beschikbaar en betrouwbaar. Om dit te realiseren is in 2025 veel aandacht geweest voor de basis op orde als belangrijke randvoorwaarde voor datagedreven werken. In 2026 zal de visie op datagedreven werken verder vormgegeven worden en gestart worden met de implementatie in afstemming op de ICT-harmonisatie en de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem.

AO/IC

Als gevolg van de fusie waren er op verschillende thema's verschillende processen voor PO en VO. In 2025 heeft de harmonisatie van de processen plaatsgevonden voor met name HRM en Finance vooruitlopend op de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringsstelsel per 1 januari 2026. In 2026 zal op basis van risicoleiderschap en door het beoordelen van opzet, bestaan en werking van reeds ingerichte interne beheersingsmaatregelen, bekeken worden op welke onderdelen aanvullende acties nodig zijn.

PDCA-cyclus

In de uitvoering van onze strategie is onze kwaliteitszorg de ruggengraat. Bij de start van de nieuwe organisatie is een hoofdontwerp voor de PDCA-cyclus opgesteld waarin de opzet, werking en onderlinge samenhang van de strategische beleidscyclus en de planning & controlcyclus is samengebracht. Belangrijke onderdelen hierin zijn de kaderbrief, de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de tertiaalgesprekken, de zicht op ontwikkelingen/zorg om ontwikkelingsgesprekken, en het jaarverslag. Er is een werkgroep PDCA die de opzet en werking van de cyclus en de onderdelen hiervan doorlopend evalueert en waar nodig bijstelt. Ook op andere onderdelen binnen de organisatie wordt gewerkt met de PDCA-systematiek vanuit onze visie van continu leren en verbeteren.

1.4.8. Overige

Veiligheid

SARO heeft te maken met ontwikkelingen die passen in de grootstedelijke context. Dit zijn ontwikkelingen die o.a. zijn weerslag vinden in gedrag. Sommige scholen worden geconfronteerd met incidenten in en rond de school die om een snelle en doordachte aanpak vragen. Hierbij zijn gerichte handelingsperspectieven, de rol van veiligheidscoördinatoren op VO-scholen en nauwe samenwerking met externe partners van groot belang. In 2025 zijn de PO-scholen van SARO net als de VO-scholen aangesloten bij het Rotterdamse convenant 'Veilig in en om de School 2023-2027'. SARO ondersteunt scholen actief, zowel preventief als bij acute situaties. Uit het medewerkersonderzoek en de monitors sociale veiligheid die in 2025 zijn afgenomen, blijkt dat de sociale veiligheid overwegend positief wordt gewaardeerd door leerlingen en medewerkers. Waar nodig versterken we de expertise binnen onze organisatie, bijvoorbeeld door middel van een jaarlijkse crisisoefening, en doen we aanvullende inspanningen om te zorgen dat scholen een stabiele en veilige leeromgeving kunnen blijven bieden.

Enkele van onze VO-scholen hebben het certificaat Veilige School (VOS). Scholen kunnen dit certificaat zelf bij de gemeente Rotterdam aanvragen ter ondersteuning van hun veiligheidsbeleid. Scholen moeten voldoen aan de voorwaarden in het VOS certificeringskader. Dit bestaat voor een groot deel uit wettelijk verplichte onderdelen en er is ook speciale aandacht voor Rotterdamse speerpunten (bijvoorbeeld respectvol gedrag, beleid rond middelengebruik, samenwerking tussen alle betrokken partners).

De scholen moeten voor een VOS certificaat aantonen welke maatregelen zij nemen om te zorgen voor een veilige leeromgeving voor hun leerlingen en medewerkers. Deze maatregelen kunnen per school verschillen. Een bevoegde auditerende instantie toetst het veiligheidsbeleid op papier en de uitvoering ervan in de praktijk. Het VOS certificaat is na (re)audit drie jaar geldig.

Klachten

De meeste situaties op onze scholen lossen we in goed overleg op tussen leerlingen, ouders en medewerkers. Als dat niet mogelijk is, of als de afhandeling van een probleem dat zich op school voordoet niet naar tevredenheid heeft plaatsgevonden, geldt de klachtenregeling SARO. De meeste klachten die werden ingediend bij het bestuur werden óf terugverwezen naar de school óf konden op bestuurlijk niveau opgelost worden: 18 klachten werden 'ongegrond' verklaard, 3 klachten 'gegrond'. In 2025 zijn 5 klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijsgeschillen/GCBO: dit leidde tot 2 klachten 'ongegrond', 2 klachten 'gegrond' en 1 klacht wordt afgerond in 2026.

1.4.9. Financieel beleid

Deze paragraaf geeft inzicht in het gevoerde financieel beleid. Het financieel beleid van SARO is gericht op het doelmatig en rechtmatig inzetten van middelen voor het onderwijs. In 2024 is ingezet op het harmoniseren van beleid en de verbetering van de stuurinformatie met de ontwikkeling van de tertiaalrapportage als onderdeel van de PDCA-cyclus. In 2025 is een verdere harmonisatie uitgevoerd in financieel beleid. Daarnaast is voor het eerst een volledig jaar gewerkt binnen de PDCA-cyclus. In 2026 zal dit geëvalueerd worden en bijgesteld waar nodig.

Opstellen meerjarenbegroting

Net als in voorgaande jaren is een (meerjaren)begroting opgesteld voor een periode van vijf jaar. Uitgangspunt bij het opstellen van de (meerjaren)begroting is het realiseren van een sluitende begroting door de budgethouders. De meerjarenbegroting is in december 2025 door het College van Bestuur vastgesteld met goedkeuring van de Raad van Toezicht en positief advies van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (PO en VO).

Investeringsbeleid

Jaarlijks wordt ten aanzien van de investeringen in ICT en huisvesting een investeringsplan opgesteld als onderdeel van de begroting. De input voor de investeringen wordt deels bepaald o.b.v. vervangingsbeleid en het meerjarenonderhoudsplan. Daarnaast leveren scholen input voor de investeringen die zij noodzakelijk achten voor ICT en/of huisvesting. Op basis van het beschikbare budget, capaciteit en noodzaak vindt besluitvorming door het College van Bestuur plaats.



Treasury

In 2024 is het Treasurystatuut van SARO herzien en vastgesteld. Het treasurybeleid is ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling van SARO, namelijk het geven van onderwijs. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid het borgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Deze doelstelling valt uiteen in het realiseren en borgen van:

- Voldoende liquiditeit
- Lage financieringskosten
- Risicomijdende uitzettingen
- Kosteneffectief betalingsverkeer
- Beheersen en bewaken financiële risico's

Nog niet bestede publieke middelen zijn voldoende rentedragend via schatkistbankieren, hierdoor is het voor de publieke middelen niet noodzakelijk te beleggen. Hierbij wordt er actief op gestuurd dat het aantal rekeningen, en de saldo's hierop, die niet gekoppeld zijn aan schatkistbankieren tot een minimum worden beperkt. De nog niet bestede private middelen vanuit het Steunfonds worden weggezet via een effectenportefeuille. Het treasurybeleid maakt deel uit van het financiële beleid van SARO. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016). De regeling heeft betrekking op de publieke middelen van SARO.

Voor een nadere toelichting op de soorten en omvang van beleggingen wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening op pagina 37.

Allocatie van middelen

Het ministerie van OCW berekent op basis van een instellingscode de beschikbare subsidie, inclusief onderwijsachterstandensubsidie. De belangrijkste indicatoren zijn: het leerlingaantal per 1 februari (PO) of 1 oktober (VO) en de achterstandsscore. SARO verdeelt de ontvangen onderwijsmiddelen op basis van een reallocatiemodel aan de scholen. Hier wordt vanaf getrokken: een bijdrage ter dekking van de kosten van het stafbureau en een bijdrage ter dekking van de collectieve lasten ten behoeve van de scholen. De verdeling van de middelen in dit reallocatiemodel naar de scholen gaat door middel van een deel A (generiek), B (school type) en C (aanvulling verdeeld op basis van ingediende plannen door scholen). Belangrijke uitgangspunten in dit model zijn:

- Eenvoudig en uitlegbaar;
- Bekostiging voor de basis van scholen, per schoolsoort een vast bedrag per leerling (deel A en B);
- Bekostiging o.b.v. plannen vanuit beleidsruimte (deel C).

Op basis van deze uitgangspunten is er (afhankelijk van het schooltype) ruim 90% direct beschikbaar voor scholen. Het overige dient als dekking voor het stafbureau en nog in te zetten beleidsruimte (deel C).

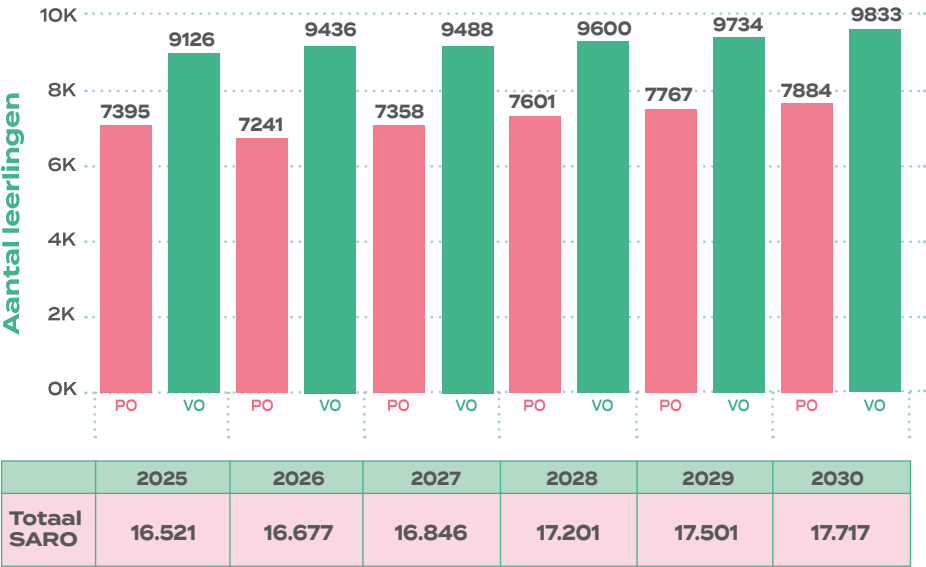


1.4.10. Continuïteitsparagraaf

In het jaarverslag 2025 wordt teruggekeken op de voornemens zoals deze zijn opgenomen in de kaderbrief en begroting 2025. Deze paragraaf biedt, in lijn met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs, inzicht in de te verwachten ontwikkelingen van SARO voor de komende jaren. In 2025 zijn de kaderbrief en meerjarenbegroting opgesteld aan de hand van de resultaatdoelstellingen die op basis van de SARO strategie zijn geformuleerd.

Prognose aantal leerlingen

SARO heeft de ambitie om de leerlingaantallen tenminste te stabiliseren, maar bij voorkeur groei te realiseren. De prognose van de leerlingontwikkeling is in onderstaande grafiek opgenomen:

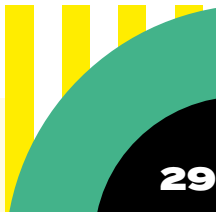


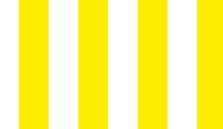
Prognose personele ontwikkeling

In lijn met de ontwikkeling van de leerlingaantallen en begrote baten ontwikkelen de fte's zich naar verwachting de komende jaren.

Personeelsformatie (fte)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
DIR	104	106	105	102	102	102
OOP	458	451	438	435	438	442
OP	1.055	1.055	1.042	1.051	1.067	1.079
Totaal	1.616	1.612	1.585	1.588	1.607	1.623

De totale formatie komt in 2025 uit op 1.598 fte. De functiegroep DIR bevat naast school- en locatiedirecteuren ook adjunct-directeuren (PO) en teamleiders (VO). Door het wegvallen van tijdelijke middelen, zoals NPO-gelden neemt het aantal OOP af de komende jaren. Als de leerlingaantallen zich conform prognose ontwikkelen, zal het aantal fte's weer toenemen, dit blijkt een uitdaging te zijn in de huidige arbeidsmarkt, waardoor SARO regelmatig moet uitwijken naar externe inhuur.

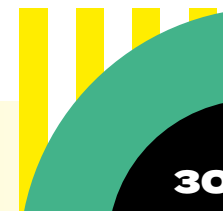




Meerjarenbegroting 2026-2030

De belangrijkste factoren binnen een onderwijsbegroting zijn de ontwikkeling van het leerlingenaantal, de inzet van personeel en de huisvesting. Voor SARO komt daar een vierde element bij: de geplande ICT harmonisatie, die in 2025 is gestart, maar ook in 2026 een significante impact zal hebben op de organisatie en de financiële planning. Wanneer de strategie en de bijbehorende resultaatdoelstellingen worden uitgewerkt in een meerjaren-perspectief voor de periode 2026–2030, ontstaat het volgende overzicht:

Staat van baten en lasten	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
	€	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	204.322.858	212.291.296	204.323.677	203.757.155	204.499.732	204.588.884	205.653.955
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	5.799.333	6.498.553	6.721.556	6.296.195	6.079.210	5.697.431	5.626.029
Overige baten	6.889.052	9.048.712	7.189.681	5.972.167	5.880.318	5.806.286	5.327.135
Totaal baten	217.011.243	227.838.561	218.234.914	216.025.517	216.459.260	216.092.601	216.607.120
Lasten							
Personeelslasten	176.996.010	179.273.478	178.617.042	173.307.847	172.372.443	172.962.849	173.394.000
Afschrijvingen	6.425.665	6.204.632	7.497.057	7.820.962	7.830.142	7.455.208	6.739.485
Huisvestingslasten	13.475.486	15.687.939	14.259.641	14.304.841	14.293.161	14.300.122	14.314.401
Overige lasten	27.694.842	27.586.666	25.444.167	24.442.637	23.615.755	22.583.442	22.698.754
Totaal lasten	224.592.004	228.752.715	225.817.906	219.876.287	218.111.501	217.301.621	217.146.640
Saldo baten en lasten	-7.580.761	-914.154	-7.582.992	-3.850.770	-1.652.241	-1.209.020	-539.521
Financiële baten en lasten	1.983.970	1.495.615	910.711	985.701	985.691	985.680	985.680
Totaal resultaat	-5.596.790	581.461	-6.672.281	-2.865.069	-666.551	-223.340	446.160



In 2025 is een positief resultaat gerealiseerd, waarbij de baten de lasten licht overstegen en de financiële positie stabiel bleef. Het gerealiseerde resultaat in 2025 is positiever dan begroot. De hogere dan begrote indexering van de baten en toename van subsidies hebben tot hogere baten geleid. De kosten waren ook hoger dan begroot, maar namen niet in dezelfde verhouding als de baten toe. De begroting voor de jaren daarna

laat tijdelijk negatieve resultaten zien, voornamelijk als gevolg van het inzetten van de resterende NPO-middelen en de kosten die samenhangen met de ICT-harmonisatie. Voor deze incidentele lasten is een bestemmingsreserve gevormd, waaruit de komende jaren gerichte onttrekkingen worden gedaan. Vanaf 2028 verbetert het resultaat naar een positieve lijn terug, met een geleidelijke groei richting 2030.

De balans geeft voor de komende jaren onderstaand beeld:

Balans	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
	€	€	€	€	€	€	€
Vaste Activa							
Immateriële vaste activa	306.734	180.482	119.236	58.256	5.015	5.015	5.015
Materiële vaste activa (gebouwen en terreinen)	27.452.678	28.452.115	31.748.836	34.895.543	36.841.641	33.250.143	29.720.816
Materiële vaste activa (overig)	26.307.703	17.584.494	28.383.578	25.412.890	22.736.891	20.629.181	18.683.022
Financiële vaste activa	-	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	
Vorderingen	5.181.390	8.882.821	5.798.421	5.798.421	5.798.421	5.798.421	5.798.421
Effecten		4.561.851	5.113.408	5.113.408	5.113.408	5.113.408	5.113.408
Liquide middelen	49.534.281	69.712.847	43.802.876	40.912.718	41.043.446	46.622.493	52.860.458
Totaal activa	108.782.786	129.624.611	115.216.355	112.441.236	111.788.822	111.668.661	112.181.140
Passiva							
Vermogen (publiek)	25.625.659	22.949.437	20.521.069	18.611.698	17.943.237	17.786.327	18.251.878
Vermogen (privaat)	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588	3.333.588
Vermogen bestemming (publiek)	38.197.720	55.707.090	46.251.983	45.809.055	46.287.055	46.739.055	47.169.055
Vermogen bestemming (privaat)	2.854.489	5.129.693	4.162.632	3.649.862	3.173.772	2.655.342	2.205.951
Voorzieningen	7.238.518	9.350.554	9.093.302	9.183.252	9.197.389	9.300.568	9.366.887
Kortlopende schulden	31.532.812	33.154.250	31.853.781	31.853.781	31.853.781	31.853.781	31.853.781
Totaal passiva	108.782.786	129.624.611	115.216.355	112.441.236	111.788.822	111.668.661	112.181.140



Investeringsen

Voor het opstellen van de meerjaren balans is het noodzakelijk om een inschatting te maken van de investeringen die in de komende jaren gepland staan. Hiervoor is een voorlopige investeringsprognose opgesteld. Deze prognose kan in de toekomst nog worden aangepast, afhankelijk van de actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP).

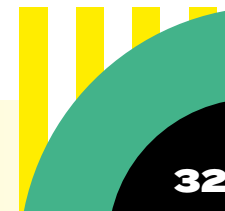
De discrepantie in de totale investeringen voor 2026 ten opzichte van de andere jaren wordt o.a. veroorzaakt door de investeringen die nodig zijn voor het programma ICT Harmonisatie en de inrichting van het nieuwe gebouw van een van onze scholen.

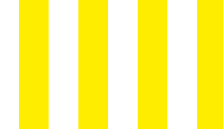
Voorzieningen

Onderstaand meerjarenoverzicht van de voorzieningen laat een stabiel niveau zien. SARO is nog niet in staat om een betrouwbare voorspelling te maken van de ontwikkeling van de voorzieningen. In de meerjarenbegroting 2026-2030 is hierin een eerste stap gezet. Dit vraagt en krijgt nog een doorontwikkeling.

Financiële positie

De signaleringswaarde voor het eigen vermogen is op de website van de Inspectie van Onderwijs getoetst. De signaleringswaarde bedraagt eind 2025 1,38 voor SARO. Dit is het gevolg van de vrijval van de voorziening groot onderhoud via een vermogensmutatie. Als gevolg van de geplande investeringen in 2026 en de negatieve begrotingen meerjarig zal de signaleringswaarde afnemen. De specificatie van de mutaties zijn bij de specificatie van het vermogen nader toegelicht.





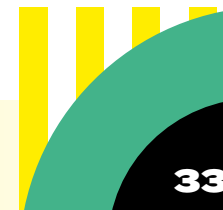
Kengetallen	31-12-2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Liquiditeit (current ratio) vlottende activa/kortlopende schulden	1,74	2,51	1,72	1,63	1,63	1,81	2,00
Absolute omvang liquide middelen	49.534.281	69.712.847	43.802.876	40.912.718	41.043.446	46.622.493	52.860.458
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen) / balanstotaal	71,0%	74,4%	72,4%	71,7%	71,5%	71,5%	71,6%
Weerstandsvermogen (= eigen vermogen / totale baten, inclusief rentebaten)	32,0%	38,0%	33,9%	32,9%	32,5%	32,5%	32,6%
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen	1,05	1,39	0,94	0,89	0,88	0,91	0,95

De **liquiditeit** geeft de verhouding weer tussen het geld dat SARO op korte termijn beschikbaar heeft en wat op korte termijn moet worden betaald. Ten opzichte van 2024 zijn de liquide middelen in 2025 stabiel gebleven op circa € 70 mln. De verwachting is dat de ratio de aankomende jaren (tot en met 2029) daalt door een daling van de liquide middelen als gevolg van de inzet van opgebouwde reserves en verwachte uitgaven met betrekking tot de ICT-Harmonisatie en investeringen. Ondanks de afname van de liquide middelen blijft de liquiditeitsratio ruim boven de gehanteerde signaleringsgrens van 0,5. De ratio is voor 2026 en verder gebaseerd op de huidige meerjarenbegroting. De begrotingsresultaten vanaf 2029 zullen nog worden aangepast, waarbij o.a. de investeringsbegroting voor de jaren vanaf 2029 nog nader uitgewerkt zal worden. De verwachting is dat de liquiditeit voor de jaren 2029 en 2030 nog iets zal afnemen.

De **signaleringswaarde** voor de absolute omvang van de liquide middelen is door OCW voor het funderend onderwijs vastgesteld op minder dan € 100.000. SARO bevindt zich ondanks de afname ver boven deze grens, waardoor er geen sprake is van een risico of signalering.

De **solvabiliteit** wordt bepaald door de stand van het eigen vermogen en de voorzieningen te delen door het balanstotaal. Voor dit deel zijn er (nog) geen externe verplichtingen aangegaan. Deze ratio ligt met een percentage rondom 71% de komende jaren boven de norm van 60% die SARO zich heeft gesteld. De landelijke signaleringswaarde van OCW ligt op 30%. Hier zit SARO ruim boven.

Het **weerstandsvermogen** laat zien welk deel van het vrije vermogen beschikbaar is om onverwachte tegenvallers en calamiteiten op te vangen. De grens voor de inspectie ligt tussen de 10% en 40%. Het weerstandsvermogen is iets gedaald naar 38% in 2025 (2024: 39,6%) en op basis van de verwachte resultaten en inzet vanuit de bestemmingsreserves zal deze de komende jaren afnemen. Maar met een weerstandsvermogen boven de 30% zit SARO aan de bovenkant van de door de inspectie gestelde grens.





H2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) is de interne toezichthouder van SARO.

De Raad van Toezicht kan volgens de statuten bestaan uit minimaal vijf en maximaal uit acht personen. Eén lid heeft op voordracht van de GMR PO zitting in de Raad van Toezicht (mevrouw Aendekerk-Folge) en één lid heeft op voordracht van de GMR VO zitting in de Raad van Toezicht (de heer Vrancken).

De samenstelling van de Raad van Toezicht van SARO was in 2025 als volgt:

- De heer M.B. de Haas, voorzitter
- Mevrouw E.J.M. van Laak, vice-voorzitter
- Mevrouw A.J. Imambaks
- Mevrouw W.M.H. Aendekerk-Folge (benoemd op voordracht van de GMR PO)
- Mevrouw S.J. de Leeuw-Vaandrager (tot en met 15 april 2025)
- De heer H.H.H. Wieleman
- De heer E.C. Lafeber (tot en met 30 juni 2025)
- De heer P.H.J. Vrancken (benoemd op voordracht van de GMR VO)

Mevrouw De Leeuw-Vaandrager is op 16 april 2025 afgetreden in verband met de wijziging van de governancecode funderend onderwijs en de aangescherpte lidmaatschapseisen van de VO-raad. Hierdoor kon zij haar werkzaamheden voor de RvT van SARO niet meer combineren met haar functie bij een onderwijsadviesbureau.

De heer Lafeber is op 1 juli 2025 conform het rooster afgetreden.

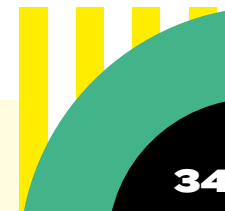
Taken en werkwijze

De RvT heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de gang van zaken binnen de stichting en de onder de stichting vallende scholen en andere organisatieonderdelen. De RvT staat het CvB met raad terzijde, fungeert als klankbord en kan het CvB gevraagd en ongevraagd adviseren. Het CvB informeert de RvT op haar beurt binnen en buiten de RvT-vergaderingen over zaken en ontwikkelingen die van belang zijn voor SARO en die de RvT nodig heeft om haar taken goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast is de RvT opdrachtgever van de accountant.

De RvT heeft haar werkzaamheden in drie commissies georganiseerd: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies bespreken in de RvT-vergaderingen hun bevindingen. De volledige taken en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in de statuten van SARO.

Auditcommissie

De auditcommissie werd van 1 januari 2025 t/m 30 juni 2025 gevormd door de leden Wieleman (voorzitter) en Lafeber en in de periode van 1 juli 2025 t/m 31 december 2025 door de leden Wieleman (voorzitter) en Vrancken. De auditcommissie heeft met het CvB in 2025 de financiële implicaties van beleid, financiën, bedrijfsvoering (o.a. van het programma ICT-harmonisatie) en risicomanagement besproken en adviseert de raad gevraagd en ongevraagd over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het beleid en de besteding en verwerving van publieke middelen van SARO. De controller is bij die overleggen aanwezig geweest voor toelichting. De accountant is in 2025 aangeschoven in het overleg van de auditcommissie om (de opvolging van) de interim-bevindingen en de managementletter te bespreken.





Onderwijscommissie

De onderwijscommissie bestond van 1 januari 2025 t/m 15 april 2025 uit de leden De Leeuw (voorzitter), Imambaks en Vrancken en in de periode van 16 april 2025 t/m 31 december 2025 uit de leden Vrancken (voorzitter) en Imambaks. De onderwijscommissie heeft met het CvB in 2025 met name de bestuurlijke kwaliteitszorg en de door- en uitwerking van de kwaliteitszorg op, naar en van de scholen in aansluiting op de behoeften van de huidige samenleving besproken.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie wordt gevormd door de leden Aendekerk-Folge (voorzitter), De Haas en Van Laak. In 2025 heeft de remuneratiecommissie geadviseerd over de bezoldigingsklasse van het CvB en de beoordelingsprocedure van het CvB doorlopen. De remuneratiecommissie heeft in dit kader meerdere gesprekken gevoerd met de bestuurders en de RvT geadviseerd over de beoordeling en over de remuneratie.

Vergaderingen 2025

De Raad van Toezicht is in 2025 vijfmaal bijeengekomen voor een RvT-vergadering, op de volgende dagen:

- 4 februari 2025
- 15 april 2025
- 26 mei 2025
- 28 oktober 2025
- 16 december 2025

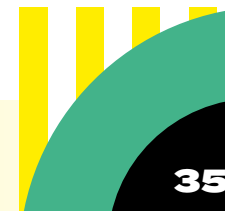
De agenda voor deze vergaderingen kent een aantal vaste elementen (mededelingen bestuur, onderwijs, financiën en terugkoppeling uit de RvT-commissies). De onderwerpen voor de agenda worden voorafgaand

aan de vergadering besproken in een overleg tussen de voorzitter van de RvT en het CvB.

Belangrijke besluiten die de RvT in 2025 heeft genomen zijn:

- Vaststellen van de WNT-bezoldigingsklasse CvB 2025 en de honorering RvT 2025;
- Aanstellen van Peter Vrancken als tijdelijk lid van de auditcommissie RvT voor de periode 1 juli t/m 31 december 2025;
- Goedkeuring voor het vaststellen van het jaarverslag inclusief jaarrekening 2025 door het CvB van SARO;
- Vaststellen van het rooster van aftreden RvT en het overzicht nevenfuncties RvT en CvB;
- Goedkeuring van de SARO-begroting 2026, de -meerjarenbegroting 2027-2030 en de investeringsbegroting;
- Benoemen van Esmée Nuninga (per 1 januari 2026), Erlijn Wenink (per 1 januari 2026) en Zakaria El-Khetabi (per 1 juli 2026) als lid van de Raad van Toezicht van SARO;
- Benoemen van Esmée Nuninga als lid van de auditcommissie RvT (in de periode 1 januari 2026 t/m 30 juni 2026) respectievelijk voorzitter van de auditcommissie RvT (per 1 juli 2026);
- Benoemen van Erlijn Wenink als lid van de onderwijscommissie RvT;
- Benoemen van Zakaria El-Khetabi als lid van de auditcommissie RvT (per 1 juli 2026);
- Benoemen van Liesbeth van Laak tot voorzitter RvT en Wendy Aendekerk-Folge tot vicevoorzitter RvT, beiden per 1 juli 2026.

Naast de eigen RvT-vergaderingen heeft de RvT in 2025 ook tweemaal overlegd met de GMR PO en tweemaal met de GMR VO.



Kwaliteit van het interne toezicht

Regelmatig voert de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uit waarbij gekeken wordt naar de eigen kwaliteit van toezicht. In 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie onder externe begeleiding van Michel de Visser van Polisens uitgevoerd.

(Neven)functies - vergoeding

Een overzicht van de (neven)functies, de benoemingsdatum en datum van aftreden en de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in de bijlagen.

Reglementen

De reglementen, de werving- en selectieprocedure en de profielen van de Raad van Toezicht zijn voor iedereen toegankelijk. Deze documenten staan op de website van SARO: www.wijzijnsaro.nl.

Rotterdam, 28 mei 2026,

mr. drs. M.B. de Haas, voorzitter

JAARREKENING

3.1. Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	Geconsolideerd 31-12-2025	Geconsolideerd 31-12-2024
Balans		
Vaste Activa	€	€
Immateriële vaste activa	180.482	242.283
Overige	180.482	242.283
Materiële vaste activa	46.036.609	43.843.736
Gebouwen en terreinen	28.452.115	25.678.634
Inventaris en apparatuur	16.066.928	16.881.771
Andere bedrijfsmiddelen	765.566	792.036
In uitvoering en vooruitbetalingen	752.000	491.295
Financiële vaste activa	250.000	250.000
Overige vorderingen	250.000	250.000
Vlottende Activa		
Vorderingen	8.882.821	5.798.421
Debiteuren	194.978	766.870
OCW	-	203.487
Studenten/deelnemers/cursisten	278.700	476.756
Overige overheden	4.179.882	1.299.968
Overige vorderingen (vorderingen)	1.423.121	1.078.869
Overlopende activa	2.806.140	1.972.471
Effecten	4.561.851	5.113.406
Obligaties	2.602.282	2.917.063
Aandelen	1.959.569	2.196.343
Liquide middelen	69.712.847	71.648.942
Kasmiddelen	4.235	13.816
Tegoeden op bankrekeningen	69.489.465	71.417.854
Deposito's	219.147	216.810
Overige	-	462
Totaal Activa	129.624.611	126.896.789

	Geconsolideerd 31-12-2025	Geconsolideerd 31-12-2024
Passiva	€	€
Eigen vermogen	87.119.808	86.538.346
Algemene reserve	22.949.437	20.828.563
Algemene reserve (Privaat)	3.333.588	3.333.588
Bestemmingsreserve (Publiek)	55.707.090	56.381.112
Bestemmingsreserve (Privaat)	5.129.693	5.995.083
Voorzieningen	9.350.554	8.504.663
Personeelsvoorzieningen	9.350.554	8.504.663
Kortlopende schulden	33.154.250	31.853.781
Schuld gemeente	2.485.707	1.829.179
Crediteuren	462.138	4.733.123
OCW (Kortlopende schulden)	488.977	492.495
Belastingen en premies sociale verz.	8.267.780	7.381.728
Schulden terzake pensioenen	640.399	630.790
Overige kortlopende schulden	-	367.477
De overlopende passiva	20.809.248	6.418.990
Totaal Passiva	129.624.611	126.896.789

3.2. Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

Staat van baten en lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten	€	€	€
Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858	199.897.648
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333	7.405.721
Overige baten	9.048.712	6.889.052	8.265.400
Totaal baten	227.838.561	217.011.243	215.568.769
Lasten	€	€	€
Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	172.625.898
Afschrijvingen	6.204.632	6.425.665	6.007.518
Huisvestingslasten	15.687.939	13.475.486	14.569.201
Overige lasten	27.586.666	27.694.842	25.944.575
Totaal lasten	228.752.715	224.592.003	219.147.191
Saldo baten en lasten	-914.154	-7.580.760	-3.578.423
Financiële baten en lasten	1.495.615	1.983.970	2.840.348
Totaal resultaat	581.461	-5.596.790	-738.075

3.3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

Kasstroomoverzicht	31-12-2025	31-12-2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	€	€
Saldo baten en lasten	-914.154	-3.578.423
Aanpassingen voor:		
Ongerealiseerd resultaat effecten	6.456	-
Afschrijvingen	6.204.633	6.007.518
Mutaties voorzieningen	845.891	2.425.068
Mutaties werkkapitaal		
- Vorderingen	-3.084.399	-85.802
- Kortlopende schulden	1.300.469	317.339
Totaal	4.358.895	5.085.700
Ontvangen interest	1.734.539	1.827.804
Betaalde interest	-38.884	-53.073
	1.695.655	1.774.732
Totaal kasstroom uit operationele taken	6.054.550	6.860.431
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-8.479.976	-9.323.961
Desinvesterings in materiële vaste activa	-	-387
- Effecten	560.000	-570.658
Financiële vaste activa	-	8.568.771
Overige	-70.668	6.168
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.990.644	-1.320.067
Mutaties liquide middelen	-1.936.095	5.540.364
Verloop liquide middelen		
Stand liquide middelen per 01-01	71.648.942	66.108.578
Mutaties boekjaar liquide middelen	-1.936.095	5.540.364
Stand liquide middelen per einde periode	69.712.847	71.648.942



3.4. Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden in 5 jaar afgeschreven.

Materiële vaste activa

De waarde van de materiële vaste activa is toegenomen met circa € 2,2 mln. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de investeringen ten aanzien van groot onderhoud dat in 2025 heeft plaatsgevonden aan gebouwen.

Financiële vaste activa

Onder de overige vorderingen is een langlopende lening opgenomen, verstrekt aan Stichting Leger des Heils Woonvermogen. In 2020 heeft het Steunfonds geïnvesteerd in WoonVermogen van het Leger des Heils. De overeenkomst van geldlening is afgesloten voor een periode van 10 jaar. Op 13 september 2030 zal er € 250.000 worden afgelost. Het rentepercentage bedraagt 1,9%.

Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vorderingen zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met circa € 3,1 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de vorderingen op overige overheden. Dit betreft een aantal vorderingen op de gemeente met betrekking tot nog af te wikkelen huisvestingsprojecten.

De overlopende activa hebben met name betrekking op vorderingen UWV (€ 443k), het nog te ontvangen bedrag (€ 224k) ten aanzien van de projectsubsidie Techtown en borg huurpanden (€ 62k).

Kortlopende effecten

De effecten staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Het Steunfonds heeft beleggingen uitgezet voor het private vermogen.

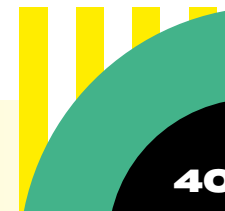
De looptijd van de obligaties loopt uiteen van 2025 tot en met 2045.

De nominale waarde is de waarde die bij uitloting of einde van de looptijd van de obligatie wordt uitgekeerd.

De obligaties en aandelen zijn beursgenoteerd en tegen koerswaarde gewaardeerd.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn allen direct opvraagbaar, met uitzondering van de deposito's. De overtollige liquide middelen op bankrekeningen zijn ondergebracht bij Schatkistbankieren. Voor een nadere toelichting op de mutaties in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.



Passiva

Eigen vermogen

Het totale eigen vermogen van SARO is nauwelijks gewijzigd als gevolg van het positieve resultaat van € 581K dat over 2025 gerealiseerd is.

De bestemmingsreserves Onderwijs- & Organisatieontwikkeling, Achterstandsgelden -digitalisering- en Internationale Schakelklassen zijn in 2025 gemuteerd op basis van eerder gestelde bestedingsdoelen en zullen conform deze doelstellingen de komend jaar besteed worden. Niet in 2026 bestede middelen zullen, met uitzondering van de achterstandsgelden digitalisering ten gunste komen van de algemene reserve, tenzij in uitzonderingsgevallen anders wordt besloten.

Als gevolg van de fusie dient het ICT-landschap van SARO geharmoniseerd te worden naar één. Voor dit programma is een bedrag van € 3,6 miljoen vrijgemaakt vanuit de algemene reserve. Dit programma is in 2024 gestart en zal in 2026 afgerond worden. De bestedingen van € 1.666k in 2025 zijn onttrokken aan deze bestemmingsreserve.

Voor toekomstig onderhoud is er een bestemmingsreserve onderhoud ten behoeve van de verwerking van onderhoud op basis van de componentenmethode. De bestemmingsreserves privaat zijn gemuteerd op basis van de eerder vastgestelde bestedingsdoelen.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn toegenomen met € 846K. Dit wordt met name veroorzaakt door de in 2025 nieuw gevormde voorziening WAB-transitievergoeding PO van € 154k en door de harmonisatie van de voorziening

langdurige zieken voor medewerkers die onder de CAO-PO vallen conform de systematiek die al voor de medewerkers die onder de CAO-VO van toepassing was. De voorziening WGA-ERD neemt daarentegen af door een vrijval van € 406k bovenop de onttrekkingen. De voorziening voor levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) is in 2025 met € 520K toegenomen ten opzichte van 2024, doordat het saldo opgebouwde uren is toegenomen.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn toegenomen met circa € 1,3 mln. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de toename van de schulden aan gemeente met circa € 650K inzake het afronden en afwikkelen van huisvesting projecten.

Het saldo van openstaande crediteuren neemt in 2025 met € 4,3 mln. af, tegenover saldo uit 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door de systeem migratie per 1-1-2026. Medio december is gestopt met de verwerking van inkoopfacturen in het oude systeem. Deze zijn voor de procuratie workflow geregistreerd in het nieuwe systeem en overgeboekt naar de overlopende passiva. Deze post neemt hierdoor met € 3,8 miljoen toe t.o.v. 2024. Daarnaast zijn i.v.m. de systeemovergang alle nog openstaande crediteuren per 31-12-2025 zoveel mogelijk betaald, om zo min mogelijk openstaande crediteuren te moeten migreren.

De belastingen en premies sociale verzekering vormen samen de schuld aan de Belastingdienst die in januari 2026 is betaald. Ten opzichte van 2024 is dit bedrag met circa € 886k toegenomen.

De overlopende passiva nemen toe met circa € 4,3 miljoen. Dit komt met name door de andere verwerking van facturen door de systeem migratie, zoals hiervoor toegelicht.

De schuld inzake vakantiegeld en -dagen is in 2025 toegenomen. Dit is o.a. het gevolg van de CAO-verhoging die ook doorwerkt in de tarieven die gehanteerd worden voor reservering voor vakantiegeld en -dagen.

De overige overlopende passiva bestaat met name uit de reservering van kosten die 2025 betrekken (€ 313k), nog te besteden VPOVO-subsidie (€ 1,1 mln.), nog te realiseren gemeentelijke projecten (€ 907k) en nog te betalen kosten (€ 2.2 mln.)

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Op basis van artikel 5 van de regeling “Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs” (kenmerk WJZ-2005/54063802) is het toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van maximaal 7,5% van de personele lumpsum van het boekjaar. Deze vordering kan worden geïnd bij discontinuïteit c.q. opheffing van de instelling. Daarmee is sprake van een voorwaardelijke vordering. SARO gaat uit van “going concern” en heeft deze vordering daarom niet opgenomen op de balans van de stichting, maar onder de niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen.

De voorwaardelijke vordering op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft ultimo 2025 een waarde van € 12.210.266.

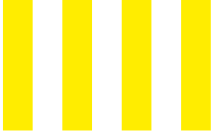
De tabel geeft de resterende, onopzegbare (of contractueel vastgelegde) betalingsverplichtingen weer, uitgesplitst naar looptijd: < 1 jaar, 1–5 jaar en > 5 jaar. De opgenomen bedragen zijn gebaseerd op de per balansdatum geldende contractcondities en betreffen de nog te betalen termijnen gedurende de resterende contractlooptijd. Voorwaardelijke vorderingen zijn alleen opgenomen indien sprake is van een recht dat afhankelijk is van toekomstige gebeurtenissen.

Baten

De realisatie van de Rijksbijdragen is hoger dan de begroting van 2025. Dit is het gevolg van een hogere indexatie dan begroot van de Basis-bekostiging. Daarnaast zijn de overige rijkssubsidies zoals Nieuwkomers, School en Omgeving en Verbetering Basisvaardigheden hoger. In 2025 is er meer gedetacheerd dan begroot en in 2024 gerealiseerd. Er zijn meer detacheringen geweest bij andere organisaties en samenwerkingsverbanden. De ouderbijdragen zijn hoger dan begroot. Dit betreft zowel de vrijwillige ouderbijdragen als bijdragen van ouders voor schoolreizen. Deze eerste zijn gezien het vrijwillige karakter voorzichtig begroot. De gerealiseerde overige baten zijn € 420k hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door € 260k hoger opbrengsten ontvangen vanuit het project schoolmaaltijden en toegenomen baten vanuit OSR subsidie circa € 309k.

Lasten

De lonen en salarissen zijn met bijna 4,7% toegenomen ten opzichte van 2024. Dit ligt in lijn met de CAO-verhoging 2025 van 4,9%. De lonen liggen in de lijn met begroting. Ten opzichte van de begroting zijn de overige personele lasten hoger. Dit is het gevolg van meer dan begrote inzet van externe inhuur als gevolg van ziektevervangings- en het niet kunnen vervullen van vacatures en niet begrote overige personele lasten. De dotaties aan de personele voorzieningen werden in 2025 niet begroot. De afname van de dotatie ten opzichte van 2024 wordt met name veroorzaakt door de harmonisatie van de gevormde voorzieningen volgens CAO-VO. Onder de overige personele lasten zijn de kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, scholing, werkkostenregeling, personeelsactiviteiten, reiskosten, uitkeringskosten e.d. opgenomen.



Onderstaand is het gemiddeld aantal werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband opgenomen. Er waren geen werknemers werkzaam in het buitenland.

Personeelsformatie (fte)	2025	2024
DIR	104	98
OOP	458	458
OP	1.054	1.065
Totaal	1.616	1.621

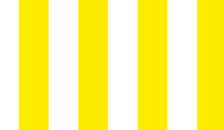
De afschrijvingslasten van immateriële vaste activa liggen in de lijn met begroting 2025 en realisatie 2024. De afschrijvingslasten van de materiële vaste activa blijven achter op begroting. Dit wordt deels veroorzaakt door dat niet alle geplande investeringen zijn gerealiseerd en investeringen soms later in het jaar hebben plaatsgevonden dan begroot.

De huisvestingslasten zijn circa € 2,2 mln hoger dan begroot en zijn ten opzichte van 2024 circa € 1,1mln. toegenomen. De toename van de huisvestingslasten wordt met name veroorzaakt door circa € 370k meer kosten voor onderhoud, hogere energielasten van € 167k en toename van schoonmaakkosten € 421k. Daarnaast heeft het projectscholenschuif, welke niet begroot was, tot extra huisvestingslasten geleid die verantwoord zijn onder de overige huisvestingslasten, voor zover de uitgaven geen investeringen waren. De overige lasten liggen hoger dan begroot en zijn circa € 1,6 miljoen hoger dan in 2024. Deze toename wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen van circa € 810k en de toename van overige overige kosten met circa € 700k.

3.5 Analyse realisatie

In het onderstaande overzicht zijn de verschillen opgenomen in de realisatie 2025 t.o.v. 2024 en de verschillen tussen de realisatie 2025 en de begroting 2025.

	Realisatie 31-12-2025	Begroot 31-12-2025	Vershil	Realisatie 31-12-2024	Vershil 2025/2024
Baten					
Rijksbijdragen	212.291.296	204.322.858	7.968.438	199.897.648	12.393.648
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.498.553	5.799.333	699.220	7.405.721	-907.168
Overige baten	9.048.712	6.889.052	2.159.660	8.265.400	783.312
Totaal baten	227.838.561	217.011.243	10.827.318	215.568.769	12.269.792
Lasten	€	€	€	€	
Personeelslasten	179.273.478	176.996.010	2.277.468	172.625.898	6.647.580
Afschrijvingen	6.204.632	6.425.665	-221.033	6.007.518	197.114
Huisvestingslasten	15.687.939	13.475.486	2.212.453	14.569.201	1.118.738
Overige lasten	27.586.666	27.694.842	-108.176	25.944.575	1.642.091
Totaal lasten	228.752.715	224.592.003	4.160.712	219.147.191	9.605.524
Saldo baten en lasten	-914.154	-7.580.760	6.666.606	-3.578.422	2.664.268
Financiële baten en lasten	1.495.615	1.983.970	-488.355	2.840.348	-1.344.733
Exploitatieresultaat	581.461	-5.596.790	6.178.251	-738.075	1.319.536



Het financiële resultaat 2025 bedraagt circa € 581k positief, waar € 5,6mln. negatief begroot was. Dit is € 6,2 mln. positiever ten opzichte van de begroting.

Dit is te verklaren door hogere baten van € 10,8mln als gevolg van:

- Hogere dan begrote indexering van de basisbekostiging;
- Hogere arbeidsmarkttoelage, in 2025 € 1.414k meer dan in 2024;
- hogere bekostiging Nieuwkomers/asielzoekers, in 2025 € 154k meer dan in 2024;
- Toegekende subsidies die ten tijde van de begroting niet bekend waren, o.a. Verbetering Basisvaardigheden met € 1.344k meer in 2025 dan in 2024;
- Hogere dan begrote subsidies, bijvoorbeeld School en Omgeving;
- Meer ontvangen ouderbijdragen, deze waren voorzichtig begroot i.v.m. het vrijwillige karakter, zo'n € 300k meer in 2025;
- Niet begrote opbrengsten vanuit het Jeugdeducatiefonds, € 240k meer in 2025.

De lasten zijn daarentegen ook € 4,9 miljoen hoger dan begroot. Dit is met name het gevolg van hogere personeelskosten door:

- De CAO-verhoging PO en VO;
- Meer dan begrote externe inhuur (in verhouding duurder dan personeel in loondienst) als gevolg van het niet kunnen vervullen van vacatures en ziekteverzuim, € 648k meer in 2025;
- Huisvestingslasten zijn hoger, vooral door meer onderhoud, hogere schoonmaakkosten en eenmalige lasten inzake het project scholen schuif.

De financiële baten en lasten zijn € 238k lager dan begroot als gevolg van de daling van het rentepercentage voor de bij Schatkistbankieren ondergebrachte liquide middelen.

Ten opzichte van 2024 is het resultaat over 2025 € 1,3 miljoen positiever. Dit is met name het gevolg van de indexatie van Rijksbijdragen fors er was dan de toename van (personeels) kosten.

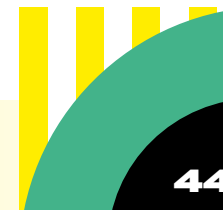
De baten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 toegenomen met € 12,3mln.

Dit is met name te verklaren door:

- Hogere basisbekostiging als gevolg van compensatie door middel van indexatie (zowel prijzen als lonen);
- Hogere bekostiging Nieuwkomers/asielzoekers in 2024;
- Hogere overige opbrengsten, o.a. ouderbijdragen en gratis maaltijden.

De toename van de lasten met € 9,6mln. wordt met name veroorzaakt door:

- Fors hogere personeelslasten (= € 6,6mln.) als gevolg van de CAO-verhoging (4,9%) en meer medewerkers. Daarnaast was er in 2025 fors meer inhuur, wat hogere kosten met zich mee brengt dan personeel in loondienst;
- Afschrijvingslasten zijn licht toegenomen, zo'n € 197k meer in 2025 dan in 2024;
- De huisvestingslasten zijn in 2025 toegenomen met name door Energie en Onderhoud;
- De overige lasten zijn toegenomen met € 1,6mln. ten opzichte van 2024 als gevolg van combinatie factoren. De lasten zijn op verschillen de thema's toegenomen door incidentele zaken, zoals bijvoorbeeld de SARO-personeelsdag als indexatie van kosten;
- De afname van de financiële baten en lasten is met name het gevolg van rentedaling in 2025, van 3,67% eind 2024 naar 1,93% eind 2025.



3.6. Gesegmenteerde gegevens

Binnen SARO is er sprake van activiteiten binnen het PO en VO.

In onderstaande tabellen zijn de gegevens voor PO en VO separaat inzichtelijk gemaakt.

Staat van baten en lasten PO	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Vershil realisatie
Baten	€	€	€	'25 vs. '24
Rijksbijdragen	69.629.665	67.506.162	66.774.844	2.854.821
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.174.399	2.890.471	3.617.043	-442.644
Overige baten	2.056.368	1.308.370	1.528.602	527.766
Totaal baten	74.860.432	71.705.004	71.920.490	2.939.942
Lasten	€	€		€
Personeelslasten	60.978.586	59.602.468	61.345.036	-366.450
Afschrijvingen	2.352.920	2.335.348	1.865.842	487.078
Huisvestingslasten	4.568.351	3.915.797	4.531.690	36.661
Overige lasten	8.303.950	8.828.028	7.932.730	371.220
Totaal lasten	76.203.807	74.681.642	75.675.298	528.509
Saldo baten en lasten	-1.343.374	-2.976.638	-3.754.808	2.411.434
Financiële baten en lasten	510.410	608.650	544.773	-34.363
Totaal resultaat	-832.964	-2.367.988	-3.210.036	2.377.071

Staat van baten en lasten VO	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Vershil realisatie
Baten	€	€	€	'25 vs. '24
Rijksbijdragen	142.661.632	136.816.696	133.122.804	9.538.828
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.324.154	2.908.862	3.788.677	-464.523
Overige baten	6.970.859	5.580.682	6.786.798	184.061
Totaal baten	152.956.644	145.306.239	143.698.279	9.258.365
Lasten	€	€	€	€
Personeelslasten	118.294.892	117.393.542	111.280.861	7.014.031
Afschrijvingen	3.851.713	4.090.317	4.141.675	-289.962
Huisvestingslasten	10.606.394	9.559.689	10.037.512	568.882
Overige lasten	19.231.141	18.166.814	17.977.968	1.253.173
Totaal lasten	151.984.139	149.210.361	143.438.016	8.546.123
Saldo baten en lasten	972.505	-3.904.122	260.263	712.242
Financiële baten en lasten	932.772	1.125.320	1.776.481	-843.709
Totaal resultaat	1.905.276	-2.778.802	2.036.744	-131.468

3.7. Ondertekening

Rotterdam, 28 mei 2026

College van Bestuur

L. Civile, voorzitter

J. Kester, vice-voorzitter

Raad van Toezicht

M.B. de Haas, voorzitter

E.J.M. van Laak, vicevoorzitter

W.M.H. Aendekerk – Folge

P.H.J. Vrancken

A.J. Imambaks

E.G. Wenink

E. Nuninga

H.H.H. Wieleman

Stichting Samen Ambitieuus Rotterdams Onderwijs
Statutair gevestigd te Rotterdam, Linker Rottekade 292.

Er zijn geen specifieke bepalingen inzake de resultaatbestemming, anders dan bij vereffening als gevolg van ontbinding en vereffening van de stichting.

Statutaire regeling inzake bestemming resultaat

Er zijn geen specifieke bepalingen inzake de resultaatbestemming, anders dan bij vereffening als gevolg van ontbinding en vereffening van de stichting.



H4

4.1. Nevenfuncties Leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur

Raad van Toezicht

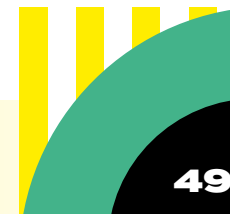
Naam	Werkzaam als	Nevenfuncties	Datum benoeming	Datum aftreden
De heer mr. drs. Martijn (M.B.) de Haas Voorzitter	Directeur investeringen Teslin Capital Management	- Voorzitter van de Raad van Toezicht van SARO - Vice-voorzitter Raad van Toezicht Aafje Thuiszorg Huizen Zorgshotels	01-01-2016	01-07-2026
Mevrouw mr. Liesbeth (E.J.M.) van Laak Vicevoorzitter	- Directeur en docent bij Erasmus Governance Institute (EUR) - Trainer in de Beroepsopleiding Advocaten en de Beroepsopleidingen Notariaat - Teamcoach bij EY - Partner bij Metis governance en leadership	- Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van SARO - Bestuur van de Vereniging Commissarissen en Toezichthouders Erasmus	01-06-2021	01-07-2028
Mevrouw drs. Wendy (W.M.H.) Aendekerk Lid (op voordracht GMR PO)	HR Directeur Incluzio	- Lid van de Raad van Toezicht van SARO - Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam	01-11-2022	01-11-2030
Mevrouw Anoesjka (A.) Imambaks, Msc. Lid	- Directeur Bara Box BV - Directeur Maid at Home BV - Directeur Noble House Collective BV	- Lid van de Raad van Toezicht van SARO - Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam - Lid Raad van Toezicht Internationaal Filmfestival Rotterdam (IFFR) - Lid Raad van Advies- voor goed agency Rotterdam - Lid Raad van Bestuur Brutus - Lid Raad van Toezicht SWV Primair Onderwijs Amsterdam Diemen	16-02-2021	01-02-2029

Naam	Werkzaam als	Nevenfuncties	Datum benoeming	Datum aftreden
De heer Ed (E.C.) Lafeber Lid	● - (gepensioneerd)	● Lid van de Raad van Toezicht van SARO ● Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam ● Voorzitter van de Raad van Toezicht van het Hospice Hoeksche Waard	01-01-2016	01-07-2025
Mevrouw drs. Stytia (S.J.) de Leeuw Lid	● Senior Onderwijsadviseur CED-groep onderwijsadvies en-ontwikkeling	● Lid van de Raad van Toezicht van SARO ● Lid werkveldraad en examencommissie Master Educational Leadership bij SUAS- Schouten & Nelissen ● Lid van Bestuur Learning for Life Bali	01-09-2021	16-04-2025
De heer drs. Peter (P.H.J.) Vrancken Lid (op voordracht GMR VO)	● Kwartiermaker versterking beroepsonderwijs Alphen aan den Rijn	● Lid van de Raad van Toezicht van SARO ● Voorzitter van de Raad van Toezicht Nationaal Onderwijsmuseum ● Voorzitter van de Raad van Toezicht van de Gooise Scholen Federatie ● Voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Klasse in Gouda ● Voorzitter stichting Federatief ● Lid verschillende accreditatie-commissies voor de pedagogische faculteit van de Hogeschool van Amsterdam	01-06-2021	01-07-2028
De heer drs. Huub (H.H.H.) Wieleman Lid	● Zelfstandig adviseur	● Lid van de Raad van Toezicht van SARO ● Lid van de Raad van Toezicht van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam ● Lid en vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woonstad Rotterdam woningcorporatie ● Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Capri Hartrevalidatie te Rotterdam ● Lid Raad van Commissarissen van CityKids jeugd zorg Rotterdam en Den Haag ● Lid van het bestuur VSN Stichtingen te Driebergen	01-06-2018	01-07-2026



College van Bestuur

Naam	Werkzaam als	Nevenfuncties
De heer drs. Lorenzo (L.) Civile	Voorzitter College van Bestuur SARO	Lid Raad van Toezicht Rijndam Revalidatie (voorzitter auditcommissie) Nevenfuncties uit hoofde van de functie: ● Voorzitter Bestuur van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam ● Voorzitter Bestuur FOKOR ● Voorzitter ALV FOKOR ● Vicevoorzitter Sectorkamer VO Rotterdam ● Voorzitter VO-MBO NPRZ overleg ● Voorzitter bestuurlijk overleg Sterk Techniek Onderwijs (STO) ● Lid bestuur van Playing for Success Rotterdam (tot einde Q4 2025) ● Lid Themacommissie Bedrijfsvoering en Goed Werkgeverschap VO-Raad (Start Q4 2025)
Mevrouw Jasmijn (J.) Kester, MEM	Vicevoorzitter College van Bestuur SARO	Lid Raad van Commissarissen Vidomes Nevenfuncties uit hoofde van de functie: ● Vicevoorzitter Bestuur van het Steunfonds Kind en Onderwijs Rotterdam ● Voorzitter Verenigingscommissie Onderwijskwaliteit PO-Raad ● Penvoerder en voorzitter BROS (Brede Opleidingsschool Rotterdam) ● Bestuurslid OSR (Opleidingsschool Rotterdam) ● Bestuurslid Onderwijsregio PO Rotterdam ● Bestuurslid Onderwijsregio VO-MBO Rotterdam ● Lid ALV FOKOR VO Rotterdam ● Lid Sectorkamer PO Rotterdam ● Lid ALV Koers VO (Samenwerkingsverband VO Rotterdam) ● Lid Agendacommissie Kwaliteit PPO (Samenwerkingsverband PO Rotterdam) ● Lid kerngroep Taskforce Dekkend Netwerk Rotterdam ● Lid adviesraad Edu-V

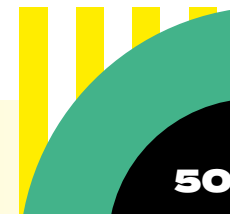




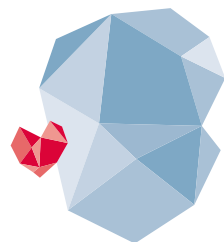
4.2. Instellingscodes

PO-scholen

Instellingscode	School	Instellingscode	School
O3AF	Bergkristal (SBO)	10MO	IKC Albert Plesman
O3GE	Prinses Margriet/Podium	11BY	IKC Cornelis Haak
O4FI	Prinses Julianaschool	11OS	KC De Buskes
O5SR	Kindcentrum Talma	12XS	Mozaïek
14KP-O2	Quadratum	13DM	IKC De Ark
O6NO	Nieuwe Park Rozenburg	O6RV	KC De Vlinder – SBO
O7ZC	IKC De Driemaster	13NX	KC De Vlinder – BO
O8AO	De Fontein	14CL	Waalse school
O8GN	KC Het Oude Westen	14FG	IKC De Lis
O8UY	Onze Wereld	14HY	Arentschool
O9EB	IKC Nova -SBO	14KP-OO	Juliana van Stolbergschool
O9CW-OO	De Regenboog	15FO	Koningin Wilhelminaschool
O9CW-O2	KC De Stern	24PA	Kindcentrum De Stelberg
O9TC	ICK Nova - BO	27XK	IKC Het Spectrum
14KP-O1	Schakelklassen		



PO-scholen



csbo
Bergkristal



PRINSES
MARGRIET
ROTTERDAM-WEST



HET PODIUM
CBS OVERSCHIE



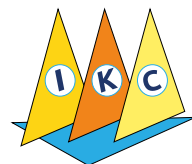
Prinses
Julianaschool



Kindcentrum TALMA
ONDERWIJS | KINDEROPVANG | PEUTEROPVANG



Nieuw Park
Hogerburgschool



De Driemaster
Hoek van Holland



basisschool
de Fontein



KCHET
OUDE
WESTEN



leren in het lage land



IKC
NOVA
Straal met ons mee



Christelijke Basisschool Overschie
DE REGENBOOG



de Stern
kindcentrum



Taalschool
Rotterdam

PO-scholen



VO-scholen

Instellingscode	Subvestiging	School	Instellingscode	Subvestiging	School
O2VG Unie Noord	O2VG00	De Theaterhavo/vwo	17KY Roncalli Mavo	17KY00	Roncalli Mavo
	O2VG03	Codarts Lyceum	17YF Zuiderpark	17YF00	Zuiderpark College
	O2VG04	Mavo Centraal		17YF02	Young Rotterdam
	O2VG05	Experience college	23YU Nova College	23YU00	Veenoord School voor Sport & Lifestyle
	O2VG08	Rotterdam Designcollege		23YU01	Zuidrand School voor Sport & Lifestyle
	O2VG10	RDC-ISK			
	O2VG11	Horeca Vakschool Rotterdam		23YU02	Montfort College
	O2VG14	Montessori Mavo Rotterdam		23YU08	Dalton Rotterdam Palmentuin
	O2VG15	Toorop Mavo			
	O2VG17	MEXO10 - Dé mavo voor Expressie		29VX00	HPC Zuidwijk
	O2VG22	Lyceum Kralingen			
	O2VG25	Vak College Hillegersberg	29VW Het Praktijkcollege Charlois	29VW00	HPC Charlois
O5XJ Het Lyceum Rotterdam	O5XJ00	Het Lyceum Rotterdam	29VZ Het Praktijkcollege Centrum	29VZ00	HPC Centrum

VO-scholen

DE THEATER
HAVC/VWO

codarts lyceum
////////////////

 **mavocentraal**

X
EXPERIENCE
COLLEGE


**Rotterdam
Design
College**
Design your future

DE
HAVO
ROTTERDAM

 **ISK**  

 **HORECA
VAKSCHOOL
ROTTERDAM**
VMBO BASIS KADER GL/TL

**Montessori
Mavo
Rotterdam**

T M
TOOROP
MAVO

**MEX
O10**
DÉ MAVO VOOR EXPRESSIE

**LYCEUM
KRALINGEN**

VAK COLLEGE
Hillegersberg

**Het
Lyceum
Rotterdam**
kunst
wetenschap
ondernemen

roncalli mavo

VO-scholen

HET
ZUIDERPARK
COLLEGE



Veenoord en Zuidrand zijn
halverwege het jaar samen-
gegaan tot Move Rotterdam

