AVICENNA COLLEGE
BASIS - KADER - MAVO

Jaarverslag 2025

SIVOR: Islamitisch voortgezet onderwijs met betekenis



Inhoud

Voorwoord 3

Bestuursverslag 5

1. Inleiding 5

2. De identiteit 7

3. Missie, visie en uitgangspunten 7

4. Besturing en organisatie 12

5. Onderwijsprestatie 18

6. Veiligheid en schoolklimaat 21

7. Onderwijskundige ontwikkelingen 22

8. Kwaliteitszorg 32

9. Bedrijfsvoering 34

10. Personeelsbeleid 37

11. Huisvesting en duurzaamheid 44

12. ICT 47

13. Verslag Raad van Toezicht Stichting IVOR 2025 49

14. Jaarrekening 56

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van SIVOR e.o. Met dit verslag leggen wij verantwoording af over het afgelopen jaar, over de ontwikkeling van onze scholen en over de wijze waarop wij hebben gewerkt aan de kwaliteit, continuïteit en verdere versterking van onze organisatie.

2025 was voor SIVOR een bijzonder jaar. Het verslagjaar viel bovendien samen met een bestuurlijke overgang, met mijn start als bestuurder van SIVOR per 1 juli 2025. Daarmee was dit niet alleen een jaar van verdere groei en ontwikkeling, maar ook een jaar waarin opnieuw zichtbaar werd wat de volgende fase van onze organisatie vraagt aan samenhang, sturing en bestuurlijke prioritering.

Wat in dit verslag vooral zichtbaar wordt, is de grote inzet van onze medewerkers en de betrokkenheid waarmee op alle locaties wordt gewerkt aan goed onderwijs voor onze leerlingen. Dag in, dag uit wordt gebouwd aan lessen, begeleiding, ondersteuning en schoolontwikkeling. Dat gebeurt vanuit vakmanschap, vanuit verantwoordelijkheid en vanuit een duidelijke pedagogische opdracht. Daar past waardering en dankbaarheid bij.

Tegelijkertijd vraagt dit jaarverslag ook om eerlijkheid. De groei van de organisatie maakt zichtbaar dat niet alles tegelijk met dezelfde intensiteit kan worden ontwikkeld. Op verschillende plekken is duidelijk geworden dat verdere versterking nodig is, onder meer in de eenduidigheid van werkwijzen, in de kwaliteit van sturingsinformatie, in de uitvoerbaarheid van ambities en in de verbinding tussen beleid en dagelijkse praktijk. Dat is geen reden tot zorg, maar wel een duidelijke aanwijzing voor de volgende fase van onze ontwikkeling.

Voor mij laat 2025 daarom vooral een organisatie zien met een stevige basis en veel potentie, maar ook met een opgave die om focus, rust en prioritering vraagt. De komende periode zal minder in het teken staan van steeds meer tegelijk willen oppakken, en meer van het verdiepen, borgen en gericht versterken van wat voor onze leerlingen en scholen het meest wezenlijk is.

Ik hoop dat dit jaarverslag niet alleen inzicht geeft in cijfers, activiteiten en resultaten, maar ook laat zien met hoeveel toewijding binnen SIVOR wordt gewerkt aan onderwijs dat leerlingen toerust, vormt en helpt hun weg te vinden in de samenleving. Dat blijft de kern van onze opdracht.

Vredige groet,
Nourdin El Ouali

Bestuurder SIVOR Rotterdam, juni 2026

Stichting Islamitisch Voortgezet Onderwijs Rotterdam

Schoolbestuur	Stichting Islamitisch Voortgezet Onderwijs in Rotterdam e.o.
Bestuursnummer	42696
Postbus	Postbus 85191
Bezoekadres	Montessoriweg 55, **Postcode en plaats** 3083 AN Rotterdam
Scholen	Avicenna College Montessoriweg, Avicenna Lyceum Fichtestraat, Avicenna Lyceum Zuidlarenstraat
Website	www.avicennascholen.nl
Penvoerders	Chahid Acharki, H. el Mahtouchi
Goedkeuring RvT	25-06-2026
Vaststelling bestuur	02-06-2026

Bestuursverslag

1. Inleiding

De Stichting Islamitisch Voortgezet Onderwijs Rotterdam e.o. (SIVOR) verzorgt islamitisch voortgezet onderwijs in Rotterdam en Den Haag. In Rotterdam volgen leerlingen vmbo-onderwijs op de locatie Montessoriweg en havo/vwo-onderwijs op de locatie Fichtestraat. In Den Haag is het Avicenna Lyceum Zuidlarenstraat sinds augustus 2024 in opbouw. Daarmee heeft SIVOR zich in korte tijd ontwikkeld tot een organisatie met meerdere scholen, meerdere ontwikkeltrajecten en een bredere geografische reikwijdte.

Het jaar 2025 stond in het teken van verdere groei en professionalisering. In alle onderdelen van de organisatie is gewerkt aan de ambities uit het schoolplan 2023-2027. Daarbij stonden de kwaliteit van de lessen, de ontwikkeling van leerlingen, de begeleiding richting diploma of succesvolle overgang en de verdere versterking van de organisatie centraal. Ook op het terrein van kwaliteitszorg, bedrijfsvoering, ondersteuning en bovenschoolse sturing zijn stappen gezet.

Tegelijkertijd is in 2025 ook duidelijker zichtbaar geworden dat de volgende fase van ontwikkeling andere eisen stelt aan de organisatie. Naarmate SIVOR groeit, nemen ook de vragen toe rond interne samenhang, rolverdeling, datakwaliteit, eenduidigheid van werkwijzen en de uitvoerbaarheid van ambities. Het verslagjaar laat dan ook niet alleen zien wat is bereikt, maar ook waar verdere versterking nodig is. Daarbij gaat het in het bijzonder om het verdiepen en borgen van kwaliteit, het versterken van de interne sturing en het scherper prioriteren van de opgaven die direct bijdragen aan het primaire proces.

De basis onder de organisatie is stevig. De onderwijsresultaten geven vertrouwen, de inzet van medewerkers is groot en de identiteit van de Avicenna-scholen is in de dagelijkse praktijk herkenbaar aanwezig. Juist vanuit die basis is het van belang om de volgende fase met realisme en focus tegemoet te treden. De opgave voor de komende periode ligt niet in steeds meer tegelijk willen, maar in het gerichter versterken van samenhang, kwaliteit en bestuurlijke betrouwbaarheid.

In dit bestuursverslag wordt beschreven hoe SIVOR zich in 2025 heeft ontwikkeld op het gebied van identiteit, onderwijs, kwaliteitszorg, bedrijfsvoering, personeel, huisvesting en organisatie.
Daarmee biedt het verslag niet alleen inzicht in de resultaten over het afgelopen jaar, maar ook in de context waarbinnen deze resultaten tot stand zijn gekomen en in de ontwikkelopgaven die voor ons liggen.

1.1 Bestuurlijke reflectie

In het verslagjaar 2025 heeft SIVOR verdere stappen gezet in de ontwikkeling van de organisatie, zowel in omvang als in professionaliteit. De uitbreiding naar Den Haag, de groei van het aantal leerlingen en de versterking van de bovenschoolse aansturing hebben geleid tot een organisatie die zich zichtbaar ontwikkelt richting een meer volwassen en samenhangend geheel.

Tegelijkertijd constateren wij dat deze groei gepaard gaat met een toename van de complexiteit in de aansturing. De balans tussen centrale sturing en decentrale autonomie vraagt om voortdurende afstemming en explicitering van rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen. In de praktijk zien wij dat verschillen tussen locaties en teams zichtbaar zijn, met name op het gebied van leskwaliteit, datagedreven werken en de eenduidigheid van processen. Dit leidt in de praktijk tot onduidelijkheid in uitvoering en verschil in kwaliteit tussen locaties.

Daarnaast is gebleken dat de betrouwbaarheid en het gebruik van sturingsinformatie nog niet in alle gevallen op het gewenste niveau is (betrouwbaar en consistent). Dit heeft gevolgen voor de mate waarin op basis van data gestuurd en bijgestuurd kan worden. In de komende periode wordt daarom nadrukkelijk ingezet op het verbeteren van de datakwaliteit en het versterken van de koppeling tussen informatie, analyse en besluitvorming.

Ook op het gebied van focus en prioritering is een belangrijke ontwikkelopgave zichtbaar. De organisatie heeft de afgelopen jaren een brede ontwikkelagenda gehanteerd, waarin veel initiatieven gelijktijdig zijn opgepakt. Hoewel dit heeft bijgedragen aan zichtbare vooruitgang, vraagt de volgende fase om scherpere keuzes en een gerichtere inzet van capaciteit, met nadruk op een beperkt aantal prioriteiten die direct bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs.

De komende periode staat daarom in het teken van het verdiepen en borgen van kwaliteit, het versterken van de interne sturing en het realiseren van meer samenhang tussen beleid en uitvoering met duidelijke sturing vanuit het bestuur en heldere verwachtingen richting de schooldirecties. Vanuit een solide basis werken wij gericht toe naar een organisatie waarin kwaliteit, eenduidigheid en doelgericht handelen centraal staan.





We creëren voorwaarden voor leren en ontwikkelen, waarbij ons geloof een belangrijke basis vormt.

2. De identiteit

De islamitische identiteit is duidelijk zichtbaar en merkbaar in onze scholen. De normen en waarden van ons geloof, zoals respect en fatsoen, vormen de basis van ons pedagogisch handelen. We starten elke les met een Hadith, we roepen op tot gebed, hanteren kledingvoorschriften en alle Avicenna scholen hebben gebedsruimten. De identiteitscommissie bevordert de identiteit onder medewerkers, leerlingen en ouders. Tijdens de ramadan passen we het lesrooster aan en vieren we islamitische feesten samen met leerlingen en personeel. De identiteit is daarmee niet alleen zichtbaar in rituelen en structuren, maar vormt ook een belangrijk kader voor pedagogisch en didactisch handelen binnen de scholen. Daarnaast richten we ons naar buiten door exposities, banenmarkten te bezoeken en samen te werken met andere scholen en partners. Zo willen we ons verankeren in de Rotterdamse en Haagse samenleving en bijdragen aan de groei van onze leerlingen tot wereldburgers. Deze identiteit wordt expliciet verbonden met pedagogisch- didactisch handelen en burgerschapsvorming in de dagelijkse lespraktijk. In de komende periode wordt de verbinding tussen identiteit en burgerschapsvorming verder versterkt, zodat leerlingen niet alleen hun eigen identiteit ontwikkelen, maar ook actief en verantwoord participeren in de samenleving.

3. Missie, visie en uitgangspunten

De missie en visie van SIVOR vormen de leidraad voor de manier waarop we ons onderwijs inrichten, voor de wijze waarop wij onderling en met onze partners samenwerken en voor de wijze waarop wij richting geven aan ons strategisch beleid. De missie en visie worden daarbij niet alleen6 richtinggevend geformuleerd, maar vormen ook het toetsingskader voor keuzes in beleid en uitvoering.

3.1 Missie

SIVOR ziet het als haar belangrijkste opdracht om ambitieus, excellent islamitisch voortgezet onderwijs te verzorgen, waarin kinderen hun geloof kunnen beleven en waarin zij optimaal worden toegerust om succesvol, betekenisvol en met vertrouwen mee te kunnen doen aan de vormgeving van de Rotterdamse en de Nederlandse maatschappij van morgen. Deze opdracht vraagt om een continue balans tussen identiteitsgebonden onderwijs, hoge onderwijskwaliteit en maatschappelijke aansluiting. In de komende jaren ligt de nadruk op het verder versterken van deze drie pijlers in samenhang. Deze opdracht wordt vertaald naar concrete doelen en kwaliteitsindicatoren binnen het onderwijs en de organisatie.

3.2 Kernwaarden

Drie pijlers die uit onze missie voortvloeien zijn het islamitische geloof, ambitieus onderwijs en maatschappelijke toerusting. Per pijler hechten wij belang aan de volgende waarden:

Pijler 1: Islamitische geloof

Waarden: respect, rust, reinheid, relatie. Wij geloven in Allah swt als eenheid.

Pijler 2: Ambitieus onderwijs

Waarden: kwaliteit, verantwoordelijkheid, samenwerken, verbetering, betekenis.

Pijler 3: Maatschappelijke toerusting

Waarden: gelijkwaardigheid, openheid, dialoog, inclusiviteit.

Deze kernwaarden vormen niet alleen een beschrijving van onze identiteit, maar dienen ook als toetsingskader voor het handelen van medewerkers en voor beleidskeuzes binnen de organisatie. In de verdere uitwerking van het onderwijs en de kwaliteitszorg wordt expliciet gestuurd op de vertaling van deze waarden naar concreet gedrag in de school en in de klas.

3.3 Visie en uitgangspunten

Goed onderwijs reikt voor ons verder dan het behalen van een diploma of een startkwalificatie. Onze dagelijkse lespraktijk is gericht op geloofsbeleving, kennisverwerving, persoonlijke vorming, talentontwikkeling en maatschappelijke toerusting. Door te werken aan de ontwikkeling in de breedste zin van het woord, verwerven onze leerlingen kennis en vaardigheden die zij nodig hebben voor een succesvol vervolg.

Wij zien dat deze brede opdracht vraagt om een continue balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Dit betekent dat wij niet alleen sturen op onderwijsresultaten, maar ook op de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch handelen en de ontwikkeling van leerlingen als persoon. De concretisering hiervan in de lespraktijk vraagt nog verdere uitwerking en borging.

Wij bieden betekenisvol onderwijs dat aansluit op de belevingswereld en interesses van onze leerlingen. We zoeken voortdurend de verbinding met de omgeving waarin onze leerlingen opgroeien en later gaan leven en werken. We geven hun kennis, ervaringen en inzichten mee die hen helpen de samenleving te begrijpen, eraan deel te nemen en deze te verbeteren, vanuit hun eigen identiteit.

We creëren voorwaarden voor leren en ontwikkelen, waarbij ons geloof een belangrijke basis vormt. Vanuit islamitische waarden investeren we in de relatie met onze leerlingen en hun ouders, en creëren we een sterk pedagogisch klimaat. We bieden een leeromgeving waarin iedereen zich veilig, gezien, gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Iedereen mag er zijn, en bij tegenslag bieden we hulp en begeleiding.

Tegelijkertijd vraagt dit van de organisatie dat het onderwijsaanbod, de begeleiding en de didactiek voortdurend worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. In de komende periode ligt de nadruk op het versterken van deze samenhang en het verder concretiseren van wat dit betekent voor de dagelijkse lespraktijk.

Onze uitgangspunten voor onderwijs en organisatie sluiten aan op onze opdracht en waarden. Deze uitgangspunten zijn:

De Koran en de Sunnah zijn onze bron van inspiratie

Het islamitisch geloof is de basis van ons onderwijs. We vinden het essentieel dat zowel leerlingen als personeel kennis hebben van de Koran. Dit krijgt aandacht in de lessen en tijdens teambijeenkomsten. Onze leerlingen leren over de islamitische cultuur, de vele belangrijke ontdekkingen en uitvindingen uit de islamitische wetenschap, en de grote bijdrage hiervan aan Europese ontwikkelingen. Bij alle toekomstige onderwijsontwikkelingen blijft de Koran onze inspiratiebron en leidraad.

We bieden een veilig leer- en schoolklimaat

Wij creëren een veilige leer- en schoolomgeving waarin leerlingen zichzelf kunnen zijn en zich welkom, gezien en veilig voelen. Dit bereiken we door sterke relaties met onze leerlingen en door inzicht in hun achtergrond. Islamitische waarden vertalen we naar ons dagelijks pedagogisch handelen. Wij gaan uit van goede bedoelingen, hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en medewerkers, en we werken vanuit wederzijds vertrouwen. Iedereen die bij ons op school werkt, vormt een belangrijk rolmodel voor onze leerlingen.

De kwaliteit van de lessen is op orde

Onze lessen zijn van hoge kwaliteit. Docenten geven les volgens ons model van de ideale Avicenna les, waarbij ze rekening houden met de verschillen tussen leerlingen en hun lessen hierop aanpassen. Leerlingen weten wat er van hen wordt verwacht, worden gestimuleerd om actief deel te nemen en om na te denken over hun aanpak van leertaken. Ze ontvangen gerichte feedback op hun werk en krijgen inzicht in de beste manieren om te leren.

We geven leren betekenis

Wij bieden betekenisvol onderwijs om onze leerlingen te helpen hun plek in de samenleving te vinden. In de lessen sluiten we aan op hun interesses en leerbehoeften. We leggen duidelijk uit waarom ze bepaalde dingen leren, we wekken hun verwondering en dagen hen uit om problemen om te zetten in oplossingen. We integreren actualiteit in ons onderwijs, laten verbanden tussen vakken zien en maken verbindingen met de wereld om ons heen. Zo voorzien we onze leerlingen van inzichten en vaardigheden die ze later in hun werkende en maatschappelijke leven kunnen benutten.

Basisvaardigheden taal en rekenen zijn geïntegreerd in ons onderwijs

Er is landelijk veel aandacht voor het belang van taal- en rekenvaardigheden. Dit geldt ook voor onze leerlingen, die vaak Nederlands als tweede taal hebben. Ons taal- en rekenbeleid richt zich op het verbeteren van hun vaardigheden. Waar mogelijk bieden we maatwerk, zodat elke leerling op zijn of haar niveau wordt uitgedaagd.

Ons aanbod is gericht op succesvolle participatie in de Nederlandse samenleving

Ons burgerschapsaanbod helpt leerlingen op te groeien tot zelfstandige en kritisch denkende jongvolwassenen, die weten hoe zij zich verhouden tot hun omgeving. Ze krijgen les over de Nederlandse cultuur en de basisprincipes van de democratische rechtsstaat in Nederland en Europa. We besteden ook aandacht aan hoe het geloof zich verhoudt tot de Nederlandse samenleving.

Naast kennisverwerving richten we ons op het aanleren van vaardigheden die nodig zijn voor participatie in de moderne, multiculturele samenleving. We bieden leerlingen de ruimte om van anderen te leren en zich in de praktijk te oriënteren op hun toekomst. Basisvaardigheden in digitale geletterdheid en de relatie met de arbeidsmarkt zijn geïntegreerd in ons aanbod.

We bieden kansen en stimuleren talent

Om kansengelijkheid te bevorderen, werken we in de onderbouw met dakpanklassen. Dit biedt leerlingen meer mogelijkheden om door te stromen naar een hoger onderwijsniveau. Leerlingen die meer aankunnen, krijgen verdiepingsstof en extra uitdagingen in de les. Daarnaast kunnen onze leerlingen deelnemen aan extra activiteiten op het gebied van sport, drama, kunst en cultuur. Havo- en vwo-leerlingen in Rotterdam volgen het programma Research and Discovery en kunnen kiezen voor Cambridge Engels.

We hebben zicht op de (leer)ontwikkeling van onze leerlingen

Om het beste uit elke leerling te halen, zorgen we ervoor dat we hen vanaf de start echt zien, met hun unieke onderwijsbehoeften en talenten. Op basis van het basisschooladvies plaatsen we leerlingen zorgvuldig op het meest passende niveau. We volgen hun ontwikkeling via cijfers, Cito- toetsen, RTTI en andere relevante informatie over hun gedrag. Het leerlingvolgsysteem Magister verzamelt deze informatie. Tijdens periodieke leerlingbesprekingen bekijken we de gegevens in samenhang en brengen we de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van de leerling in kaart. Waar nodig bieden we, in overleg met de leerling en ouders, passende begeleiding.

We bieden passende ondersteuning

Waar nodig bieden we (extra) ondersteuning om leerlingen te helpen in hun didactische of sociaal-emotionele ontwikkeling. We vinden het belangrijk dat onze docenten hier niet alleen in staan en dat zowel zij als de leerlingen door experts worden geholpen. Het afstemmen van onderwijs op de behoeften van leerlingen is nauw verbonden met begeleiding en ondersteuning. Dit draagt bij aan zowel het handelen van de docent als het schoolsucces van de leerling.

We werken samen met ouders en partners

Goede relaties en samenwerking zijn nodig om onze leerlingen naar een diploma te begeleiden. Dit begint met een goed contact met onze leerlingen en hun ouders en met een sterke wisselwerking tussen de schoolleiding en alle medewerkers. Wanneer leerlingen, ouders of medewerkers verbeterpunten zien, luisteren we en handelen we daarnaar.
Om doorgaande leerlijnen goed vorm te geven, werken we samen met basisscholen en vervolgonderwijs. We waarderen ook de samenwerking met externe partners zoals de gemeente, het bedrijfsleven, het wijknetwerk en jeugdhulpverlening.

We werken aan continue kwaliteitsverbetering

Om de kwaliteit van ons onderwijs continu te verbeteren, leren we voortdurend met en van elkaar in een lerende organisatiecultuur. Dit doen wij vanuit een duidelijke structuur en met een open, nieuwsgierige en onderzoekende houding. We hebben duidelijke doelen, richten ons op de ontwikkeling van onze medewerkers en werken opbrengstgericht volgens het plan-do-check-act principe. Hierbij gebruiken we gegevens over resultaten en tevredenheid. We geven en ontvangen professionele feedback en spreken elkaar respectvol aan wanneer nodig. We zoeken actief de dialoog en communiceren helder, zowel intern als met onze partners.

Onze leiderschapsstijl is dienend

We hechten veel waarde aan een gezonde werkomgeving voor iedereen die bij ons werkt. Ons taakbeleid is transparant en zorgt voor een evenwichtige verdeling van het werk onder collega's gedurende het schooljaar. We betrekken onze medewerkers bij ontwikkelingen, bieden mogelijkheden voor persoonlijke groei en carrièrekansen. De directie stelt zich dienend op, luistert naar de werkelijke behoeften binnen de organisatie en draagt bij aan de groei en ontwikkeling van onze mensen.

De bedrijfsvoering is ondersteunend aan het onderwijs

SIVOR is financieel gezond en draagt zorg voor een doelmatige besteding van de middelen. Alle onder de bedrijfsvoering ressorterende diensten staan ten dienste van het onderwijsproces en dragen uiteindelijk bij aan de resultaten die onze leerlingen halen.

We voldoen aan alle wettelijke eisen op het gebied van governance

Ons onderwijs voldoet aan de wettelijke eisen die de overheid stelt. Leidende kaders hierbij zijn de Wet op het Voortgezet Onderwijs, de Wet Medezeggenschap op Scholen, de Code Goed Onderwijsbestuur VO en het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. We beschikken over reglementen voor het bestuur, de raad van toezicht en de medezeggenschapsraad. Rollen en bevoegdheden op het gebied van bestuur en directie zijn omschreven in het managementstatuut.



4 Besturing en organisatie

4.1 Juridische structuur

De Avicenna scholen vallen onder de Stichting Islamitisch Voortgezet Onderwijs in Rotterdam e.o. (SIVOR). De stichting is opgericht in 2013, gevestigd te Rotterdam en staat bij de Kamer van Koophandel geregistreerd onder nummer 59065141. Aan de stichting zijn geen andere partijen verbonden.

Bestuur

SIVOR	Stichting Islamitisch Voortgezet Onderwijs in Rotterdam e.o.
Bestuursnummer	42696
KvK nummer	59065141
Adres	Montessoriweg 55, 3083 AN Rotterdam
Telefoonnummer	010-7900555
E-mail	info@avicenna-college.com
Website	www.avicennascholen.nl

Scholen

Avicenna College Montessoriweg

Aanbod	Onderbouw mavo/havo, vmbo-basis, vmbo-kader, vmbo-tl
Brinnummer	30WH00
Adres en telefoon	Montessoriweg 55, 3083 AN Rotterdam. Tel: 010-7900555
E-mail	info@avicenna-college.com
Website	www.avicennascholen.nl

Avicenna Lyceum Fichestraat

Aanbod	havo, vwo
Brinnummer	30WH02
Adres en telefoon	Fichtestraat 3; 3076 RA Rotterdam. Tel: 010-7900555
E-mail	info@avicenna-college.com
Website	www.avicennascholen.nl

Avicenna Lyceum Zuidlarenstraat

Aanbod	mavo, havo, vwo
Brinnummer	32DE00
Adres	Zuidlarenstraat 6-10; 2545 VX Den Haag. Tel: 070-2074454
E-mail	denhaag@avicenna-college.com
Website	www.avicennascholen.nl

4.2 Organisatie

Scheiding bestuur en toezicht

SIVOR werkt volgens de vigerende Code Goed Onderwijsbestuur VO en hanteert het raad van toezichtmodel. Het bestuur en de raad van toezicht (RvT) hebben gescheiden bevoegdheden en verantwoordelijkheden, welke zijn vastgelegd in de statuten en reglementen bestuur en intern toezicht. Deze bepalen dat het bestuur de door SIVOR in stand gehouden scholen bestuurt en leiding geeft aan de directeuren. De RvT is de interne toezichthouder als bedoeld in de WVO.

Het bestuur

Het bestuur van SIVOR oefent het bevoegd gezag uit in de dagelijkse schoolpraktijk en bestaat uit één lid. De bestuurder is primair verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatiedoelen. Zijn kerntaken zijn de identiteit, personeel, huisvesting, financiën, kwaliteitszorg, public relations, gemeente- en bestuurlijk overleg en (G)MR-zaken. De bestuurder stelt in samenwerking met de (G)MR en volgens de richtlijnen van de WMS het beleid voor de kerntaken vast. De bestuurder stuurt op hoofdlijnen en bewaakt de samenhang tussen onderwijs, kwaliteit en bedrijfsvoering.

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Periodiek legt de bestuurder verantwoording af aan de interne toezichthouder. Vanaf 1 juli 2025 is de heer Nourdin el Ouali de bestuurder van SIVOR. Daarvoor was dhr. drs. R.C. Troost de interim bestuurder van SIVOR.

Directie en management

Inherent aan de groei van SIVOR is de directie in 2024 uitgebreid met twee directeuren die bovenschools werken en een directeur voor de locatie in Den Haag. Alle directeuren leggen verantwoording af aan de bestuurder. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de bestuurder en11 de directeuren is vastgelegd in een managementstatuut. De rolverdeling is helder vastgelegd, maar vraagt in de praktijk om verdere verduidelijking en consistentie in uitvoering.
Per locatie bestaat het managementteam van de school uit de schooldirecteur en de teamleiders.

De samenstelling van de directie als volgt:

- Dhr. drs. M.Y. Griep: Directeur Avicenna College Montessoriweg
- Dhr. drs. J. Djabar Directeur Avicenna Lyceum Fichtestraat
- Dhr. drs. A. Bozhar: Directeur Avicenna Lyceum Zuidlarenstraat
- Dhr. C. Acharki: Directeur bedrijfsvoering
- Mevr. dr. R. de Wit: Directeur onderwijs en kwaliteit

Raad van toezicht

De RvT ziet erop toe dat de bestuurder werkt aan het realiseren van de organisatiedoelen en dat onze leerlingen vanuit de voor ons belangrijke waarden voldoende bagage meekrijgen voor hun vervolgstap in de Nederlandse samenleving. Naast de rol van interne toezichthouder heeft de RvT ook de rol van werkgever en sparringpartner. In 2025 vormden de volgende leden de RvT:

- Dhr. Z. Chiadmi (voorzitter)
- Dhr. J.E. Otten (vice-voorzitter)
- Mevr. B. Laghzaoui
- Dhr. A. Mohamedajoeb
- Dhr. E. Yiğit (per juni ’24)

De nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht staan vermeld in het verslag van de RvT.

Medezeggenschapsraad

Het Avicenna heeft een actieve medezeggenschapsraad (MR) waarin personeel, leerlingen en ouders zijn vertegenwoordigd. In 2025 bestond de MR uit de volgende leden:

Samenstelling GMR en MR

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Geleding	Lid	Afgevaardigde
PMR	Talib Lahlali, voorzitter	MR Montessoriweg
PMR	Aliki Riganas, secretaris	MR Montessoriweg
PMR	Mustapha Benchikhi	MR Zuidlarenstraat
PMR	Soufiane Cadi	MR Fichtestraat
Ouder	Asmae Seddiki	MR Fichtestraat
Ouder	Azzedine Ahbod	MR Fichtestraat
Leerling	Abdurahmaan Oilad Adj Amar	MR Montessoriweg

Medezeggenschapsraad Montessoriweg:

4x PMR; 1x ouder; 3x leerling

Geleding	Lid
PMR	Talib Lahlali, voorzitter
PMR	Aliki Riganas, secretaris
PMR	Cem Senyurek
PMR	Anouar el IdriouiOudervacature
Leerling	Alaa Saeed - vacature
Leerling	Iderisa Bahri - vacature
Leerling	Abdurahmaan Oilad Adj Amar
Leerling	Mariam El Ghani

Deelraad Fichtestraat: nieuwe situatie

3x PMR, 2x ouder, 1x leerling (nog te werven)

Geleding	Lid
PMR	Soufiane Cadi
PMR	Ozlem Kumur
PMR	Mohamed Ballahsan
PMR	Adnane el Idriou
Ouder	Azzedine Ahbod
Ouder	Asmae Seddiki
Leerling	Achraf El Ouasghiri
Leerling	Sara El Zelgami

Medezeggenschapsraad Den Haag

Geleding	Lid
PMR	Mustapha Benchikhi, voorzitter
PMR	Youssef Akechar
Ouder	Wafae Said
Leerling	Amber Abbadi

4.3 Invulling van de horizontale verantwoording

De sturing, het toezicht en de verantwoording zijn vastgelegd in het kwaliteitsbeleid 2023-2027, dat jaarlijks wordt geëvalueerd en geactualiseerd. Een belangrijk onderdeel hierin is de sturing op het schoolplan 2023-2027. Collega's hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit meerjarig beleidsplan en het jaarplan. Gedurende het schooljaar is de voortgang gemonitord, zijn resultaten thematisch gedeeld tijdens teamvergaderingen en is feedback gevraagd aan ouders, leerlingen en medewerkers.
In 2025 voerde de bestuurder vier kwaliteitsgesprekken met de schoolleiding en drie gesprekken met de kwaliteitscommissie van de RvT (zie hoofdstuk 7). Daarnaast heeft de bestuurder regelmatig overlegd met de GMR, beleidsvoornemens tijdig aan hen voorgelegd en hen geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen.
Ouders en medewerkers zijn via nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van actuele onderwerpen. Leerlingen zijn betrokken via gesprekken met klassenvertegenwoordigers, waarbij hen om feedback en input is gevraagd. Om de stem van de leerling verder te vergroten, zijn er leerlingenraden per school aangesteld.

4.4 Organisatie ontwikkelingen

In lijn met de groei van SIVOR is de organisatiestructuur aangepast en is gestart met de implementatie van het nieuwe organogram.
Vanuit onze leidende principes hebben we een visie ontwikkeld op een centrale en decentrale aansturing. We streven naar balans tussen autonomie en centrale sturing op de missie, kernwaarden en uitgangspunten van ons meerjarig SIVOR-schoolplan. De kracht van SIVOR willen we behouden, met ruimte voor de eigenheid, de zelfstandigheid en de unieke omgeving van elke school.

De verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurder en de directeuren is vastgelegd in het managementstatuut en in de procuratieregeling. De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen school. De directeur bedrijfsvoering en de directeur onderwijs en kwaliteit zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, de kwaliteitszorg, de onderwijs- en de beleidsontwikkeling op bovenschools niveau.

4.5 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2025 heeft de RvT zeven keer vergaderd en tussentijds overleg gevoerd via de auditcommissie (vier bijeenkomsten) en de kwaliteitscommissie (drie bijeenkomsten). De bestuurlijke doelstellingen zijn geëvalueerd. Het jaarverslag van de RvT is opgenomen in hoofdstuk 13.

4.6 Aansluiting bij samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverband passend voortgezet onderwijs

SIVOR is aangesloten bij samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Voor Rotterdam is dit het samenwerkingsverband Koers VO, in Den Haag is dit het samenwerkingsverband Zuid-Holland West. De schoolbesturen en vestigingen voor voortgezet (speciaal) onderwijs die bij deze samenwerkingsverbanden zijn aangesloten zorgen met elkaar voor een dekkend aanbod van onderwijs en ondersteuning voor leerlingen.

Samenwerkingsverband schoolbesturen en gemeente Rotterdam

SIVOR is aangesloten bij Verus, de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs en bij FOKOR, de vereniging voor samenwerkende schoolbesturen voor (speciaal) basis- en (speciaal) voortgezet onderwijs in Rotterdam. Binnen FOKOR werken de schoolbesturen samen aan de Rotterdamse Onderwijs Agenda en aan goed onderwijs voor alle Rotterdamse leerlingen. Een belangrijke partner hierin is de gemeente Rotterdam. Via deelname aan de sectorkamer VO vindt besluitvorming plaats tussen de gemeente en de schoolbesturen op het terrein van het Rotterdams onderwijsbeleid. Aanvullende overleggen waar we in Rotterdam bij aansluiten, zijn de onderwijstafel NPRZ, het bestuurlijk platform Onderwijsregio VO-MBO, de OSR, de Stichting Eenpitters Rotterdam, STO Techtown, Leuk VO, en het veiligheidsoverleg. In Den Haag nemen we deel aan het VO Schoolleidersberaad, HES overleg, de directiekring en het RAS van het samenwerkingsverband en overleg Veiligheid in en om de School.

Bij de aan SIVOR verbonden partijen zijn geen ontwikkelingen die direct van invloed zijn op het bestuur of de scholen.

4.7 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

De leerlingen op onze scholen hoeven geen lid te zijn van een bepaalde stroming om bij ons ingeschreven te worden: ook niet-moslims zijn van harte welkom. Respect voor elkaar, voor de normen en waarden van de school en het naleven van de schoolregels zijn onze voorwaarden. Het advies van de basisschool is bindend.

We willen onze leerlingen kansen bieden, hen uitdagen het beste uit zichzelf te halen en zich naar vermogen te ontwikkelen. Hierbij hoort de mogelijkheid tot opstromen. Dit maken wij mogelijk door in de eerste en tweede leerjaren met dakpanklassen te werken. Ook bieden we onze leerlingen een breed en gevarieerd onderwijsaanbod met meerdere talentprogramma's.

4.8 Maatschappelijk verantwoord 'ondernemen'

We streven naar een optimale werk- en leeromgeving. Op basis van risico-inventarisaties en feedback van medewerkers voeren wij verbeterpunten door en bevorderen de geestelijke en lichamelijke gezondheid van medewerkers door gerichte maatregelen. Duurzaamheid en goede arbeidsomstandigheden staan centraal.

We nemen medewerkers aan die afstand hebben tot de arbeidsmarkt en bieden stageplekken aan. Als lerende organisatie ondersteunen we continu de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers met beschikbare uren en middelen. We stimuleren voorbeeldgedrag vanuit onze (kern)waarden, betrekken ouders en externen bij schoolactiviteiten en hanteren een transparant beleid. We combineren werk en zorg door roosters aan te passen of gebruik te maken van CAO-verlof.

4.9 Klachtenregeling en afhandeling

Binnen SIVOR moet iedereen in een veilige en prettige omgeving kunnen werken en leren. Respect, aandacht voor anderen en collegialiteit behoren tot de normale omgangsvormen. Als een ouder, leerling of medewerker het niet eens is met de gang van zaken, zijn er mogelijkheden om dat kenbaar te maken. De te volgen procedure is uitgebreid beschreven in onze klachtenregeling.

Het uitgangspunt is klachten zoveel mogelijk binnen de school op te lossen. Als dit niet lukt of de aard van de klacht dit vereist, kan men terecht bij een externe vertrouwenspersoon of bij de landelijke geschillencommissie. De klachtenregeling is zowel bedoeld voor algemene klachten als klachten over seksuele intimidatie, agressie en geweld, discriminatie en radicalisering. De klachtenregeling en de gegevens van de vertrouwenspersoon zijn te vinden op onze website.

Daarnaast hebben medewerkers die niet tevreden zijn over de behandeling van de bedrijfsarts de mogelijkheid een klacht in te dienen via de klachtenregeling van de Arbodienst.

In totaal zijn het afgelopen jaar zeven klachten ontvangen. Het merendeel had betrekking op het pedagogisch-didactisch handelen en verzuim. Alle klachten zijn onder leiding van de locatiedirecteur volgens de procedure en naar tevredenheid afgehandeld. Gedurende 2025 hebben 2 medewerkers van Avicenna gesproken met de externe vertrouwenspersoon van SIVOR.
die wilden sparren over een situatie, 2 ouderparen die vroegen om hulp bij een situatie over hun kind/leerling, 1 leerling die zei gepest te worden en een externe die zich zorgen maakte over een gezin waarvan de kinderen naar Avicenna gaan.

4.10 Governance en intern toezicht

SIVOR handelt in overeenstemming met de Code Goed Onderwijsbestuur VO en hanteert het raad van toezichtmodel, waarin bestuur en toezicht functioneel gescheiden zijn. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht invulling gegeven aan haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner van de bestuurder.
De Raad van Toezicht heeft in 2025 toezicht gehouden op de realisatie van de strategische doelstellingen, de kwaliteit van het onderwijs, de financiële continuïteit en de inrichting van de organisatie. Hierbij is gebruik gemaakt van periodieke rapportages, kwaliteitsgesprekken en de bevindingen van de audit- en kwaliteitscommissie.

In het kader van goed bestuur heeft de Raad van Toezicht in 2025 haar eigen functioneren geëvalueerd. Hierbij is onder meer stilgestaan bij de effectiviteit van het toezicht, de rolvastheid van de verschillende gremia en de kwaliteit van de informatievoorziening. De uitkomsten van deze evaluatie hebben geleid tot aandachtspunten op het gebied van verdere professionalisering van het toezicht en het versterken van de strategische dialoog met de bestuurder.

De samenstelling van de Raad van Toezicht voldoet aan de eisen ten aanzien van onafhankelijkheid en deskundigheid. Nevenfuncties van de leden zijn transparant gemaakt en er zijn geen situaties van belangenverstrengeling geconstateerd. De governance-structuur en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan intern toezicht bieden daarmee een solide basis voor een evenwichtige en transparante besturing van de organisatie.

5. Onderwijsprestaties

Onze leerlingen verdienen goed onderwijs en passende ondersteuning. Daarom blijven we werken aan onze kwaliteit en aan goede onderwijsresultaten. We stimuleren een verbetercultuur door voortdurend de professionele dialoog te voeren. In 2025 hebben de teams en vakgroepen onder andere gesproken over onderwijsresultaten, de doorgaande lijn in het onderwijsaanbod, toetsing, studievoortgang, taal- en rekenontwikkeling en het welbevinden van elke leerling. Op basis hiervan zijn doelen gesteld, plannen van aanpak gemaakt en waar nodig is passende begeleiding geboden. Deze opbrengstgerichte manier van werken zetten we de komende jaren voort. De mate waarin deze aanpak leidt tot concrete verbeteringen verschilt per locatie en per vakgroep.

5.1 Onderwijsresultaten 2025

In de onderwijsresultaten 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs (IvhO) de scholen beoordeeld op basis van de volgende indicatoren: de onderwijspositie t.o.v. advies PO (R1), de onderbouwsnelheid (R2) en het bovenbouwsucces (R3).
De onderwijspositie en de onderbouwsnelheid liggen boven de norm, zowel in de afzonderlijke jaren als in het gemiddelde over drie jaar (fig 1).

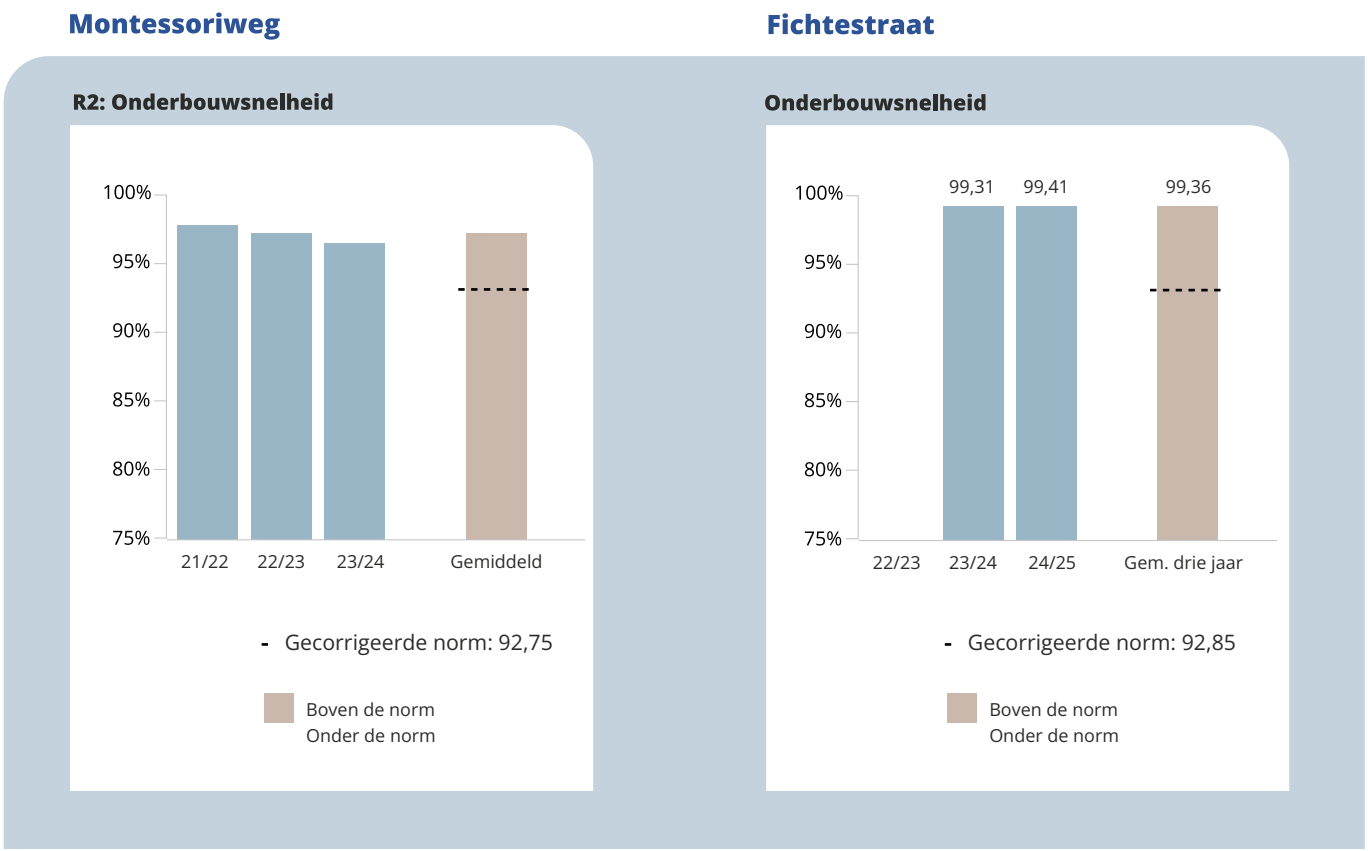


Fig 1. Onderwijsresultaten 2025: inspectieindicatoren onderwijspositie en onderbouwsnelheid (bron: IvhO.).

De onderwijspositie laat een dalende trend zien, waarmee de forse stijging tijdens de coronaperiode lijkt te zijn afgezwakt. Ook in het laatste jaar ligt de onderwijspositie nog ruimschoots boven de norm. De dalende trend in onderwijspositie vraagt om nadere analyse en gerichte interventies om deze ontwikkeling te keren. De scores op de onderbouwsnelheid geven een stabiel beeld.

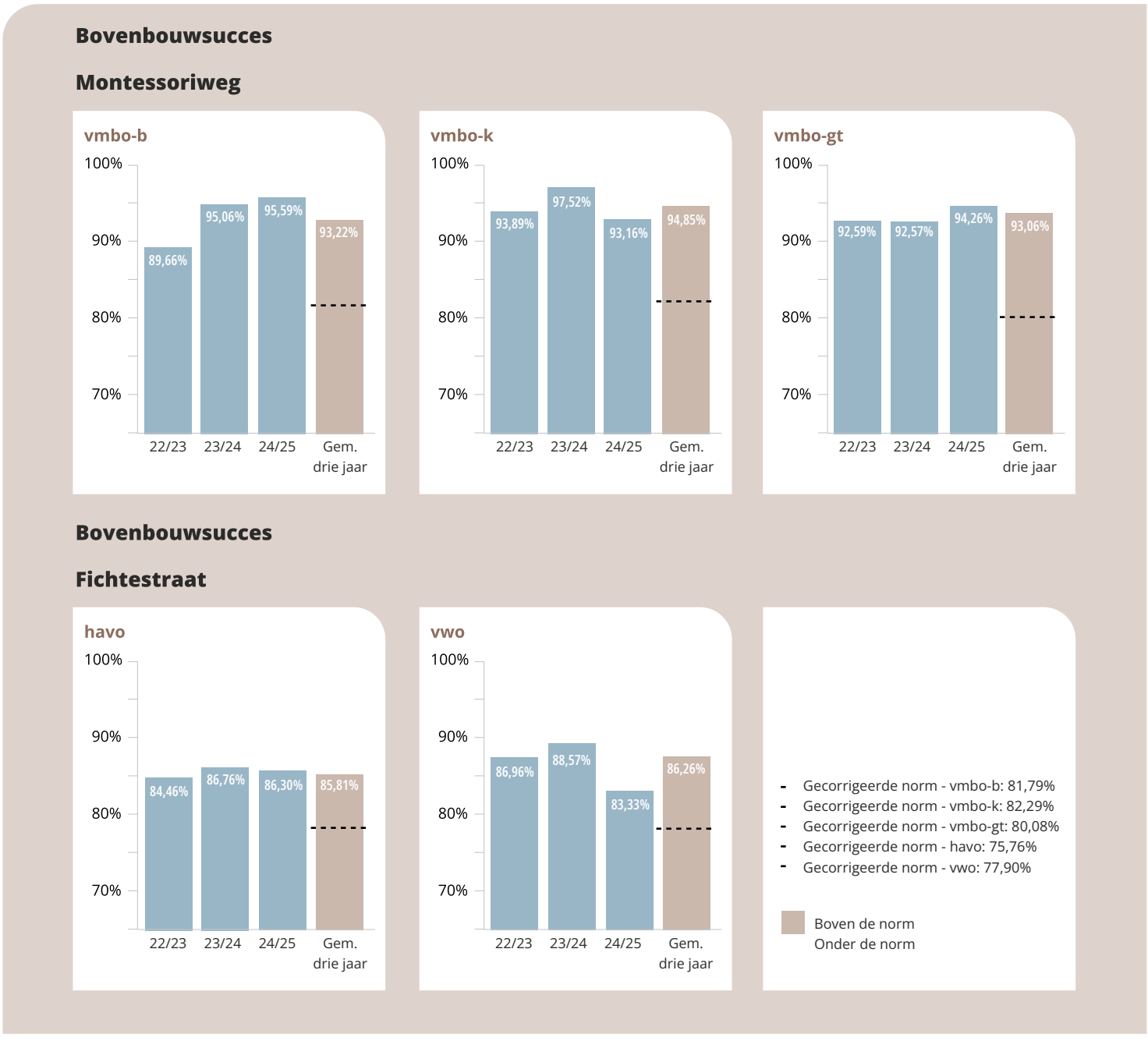


Fig 2. Onderwijsresultaten 2025: inspectie indicator bovenbouwsucces en gem CE (bron: IvhO)).

Het door de inspectie berekend oordeel 2025 is voor alle afdelingen voldoende.

	VMBO-B	VMBO-K	VMBO-TL	HAVO	VWO
Berekend oordeel	**Voldoende**	**Voldoende**	**Voldoende**	**Voldoende**	**Voldoende**

Fig. 3. Onderwijsresultaten 2025: de resultaten van het Avicenna College op de inspectie indicatoren (bron: IvhO).

5.2 Slagingspercentages 2024-2025

In schooljaar 2024-2025 lag het slaagpercentage voor alle afdelingen boven het landelijk gemiddelde.

Slagingspercentage 2024-2025

	Avicenna College (30WH) %	Landelijk gemiddelde %
vmbo-b	100%	97,6%
vmbo-k	100%	95,4%
vmbo (g)t	94,3%	91,6%
havo	93,9%	85,3%
vwo	92,9%	83,3%

Fig. 4. Slaagpercentages 2024-2025 van het Avicenna College, t.o.v. landelijke cijfers. Bron: Vensters VO

5.3 Examencijfers en SE-CE 2024-2025

Het driejaargemiddelde CE (’22-’25) ligt voor alle afdelingen ruim boven de inspectienorm. Dit geldt ook voor de CE cijfers die in ’24-’25 zijn behaald. Bij alle afdelingen was het gemiddelde verschil SE-CE gering (<0,5 pnt).

	Examencijfers				SE-CE	
		Gem. 3 jr (’21 - ’24)	Resultaat ’24 - ’25		Resultaat ’24 - ’25	
	Inspectienorm	Avicenna	Avicenna	Landelijk	Avicenna	Landelijk
vmbo-b	6,25	**6,65**	**6,9**	6,7	**-0,56**	-0,3
vmbo-k	6,14	**6,56**	**6,8**	6,4	**-0,37**	0,0
vmbo-tl	5,95	**6,34**	**6,2**	6,4	**0,19**	0,1
havo	6,09	**6,45**	**6,6**	6,3	**-0,17**	0,01
vwo	6,00	**6,48**	**6,4**	6,5	**0,23**	0,19

Fig. 5. Gemiddelde examencijfers (3 jaars gemiddelde 2022-2025), cijfers 2024-2025 en discrepantie SE-CE 2024-2025 van het Avicenna College t.o.v. landelijk. Bron: Vensters-VO en Examenmonitor Voortgezet Onderwijs 2025

6. Veiligheid en schoolklimaat

6.1 Schoolveiligheidsplan 2022-2026

We besteden veel aandacht aan een schoolklimaat waarin reinheid, rust, regelmaat, goede relatie en respectvolle omgang centraal staan. Het schoolveiligheidsplan 2022-2026 beschrijft welke maatregelen we nemen om sociale en fysieke veiligheidsrisico's tot een minimum te beperken. Dit gaat zowel over het voorkomen en signaleren hiervan, als over het effectief handelen en het bieden van nazorg. Het schoolveiligheidsplan 2022-2026 is te vinden op de website van de school.
In 2025 hebben mentoren geïnvesteerd in de relatie met hun leerlingen en van elkaar geleerd tijdens intervisiebijeenkomsten. De identiteitscommissie heeft bijeenkomsten georganiseerd voor ouders en personeel over islamitische pedagogiek. Het ondersteuningsteam heeft themaweken georganiseerd op het thema pesten, discriminatie en respectvolle omgang en de pedagogische rol van de docent is met regelmaat besproken in de teams. Periodiek hebben teamleiders met klassenvertegenwoordigers uit alle leerjaren en afdelingen gesproken over de schoolse zaken, over hun gevoel van veiligheid en over verbeterpunten voor de afdelingen en de school.

Naast een interne vertrouwenspersoon voor leerlingen was er een externe vertrouwenspersoon beschikbaar voor zowel leerlingen als personeel. Iedereen is hierover geïnformeerd en de contactgegevens zijn gepubliceerd op de website van de school.

6.2 Monitor tevredenheid en veiligheid

In 2026 is volgens een vastgestelde procedure een representatief onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid en de veiligheidsbeleving onder alle leerlingen. Uit het onderzoek bleek dat leerlingen van beide locaties zich niet gepest voelen. De ervaren veiligheid en sfeer van de leerlingen op alle vestigingen was boven de benchmark.
Meer informatie over het tevredenheidsonderzoek is te vinden op Scholen op de Kaart
www.scholenopdekaart.nl



7. Onderwijskundige ontwikkelingen

In 2025 hebben we gericht gewerkt aan onze onderwijsambities, zoals beschreven in het schoolplan 2023-2027. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor werkgroepen, die zich bezighouden met thema's als pedagogisch-didactisch handelen, basisvaardigheden en talentprogramma's. De werkgroepen stellen jaarlijks doelen en evalueren de behaalde resultaten.

In 2025 hebben we onderzoeken benut als basis om ontwikkelingen en evidence-based interventies in te zetten. Als voorbeeld maken we gebruik van evidence-based interventies in het kader van basisvaardigheden en benutten we onderzoeksresultaten in het kader van het borgen van de veiligheid en de ontwikkeling van ons pedagogisch-didactisch handelen. In 2026 zetten we deze lijn voort.

Om te onderzoeken of we onze doelen realiseren werken we met een vierjarig schoolplan en met jaarplannen. De voortgang en de resultaten worden actief gemonitord en gedurende het jaar besproken met de RvT (zie ook par. 8.2)20

7.1 Pedagogisch-didactisch handelen

Alle docenten werken volgens het vaste stramien van de 'ideale Avicennales'. Deze uniforme werkwijze, gebaseerd op het directe instructiemodel, omvat vastgestelde fases in de les. De voorspelbaarheid van de lesindeling geeft leerlingen houvast en verbetert de leskwaliteit. Elk klaslokaal beschikt over een bord waarop de docent de lesindeling voor de leerling visualiseert.

In 2025 is op alle locaties met grote betrokkenheid gewerkt aan de verdere professionalisering van de Avicenna-lessen. Hierin sluit elke school aan bij de eigen fase van ontwikkeling, bij de eigen omgeving en bij dat wat de leerlingen en docenten nodig hebben. De komende jaren blijft de ideale les een rode draad om het pedagogisch-didactisch handelingsrepertoire van onze docenten te versterken. De vakgroep speelt hierin een centrale rol. De mate van implementatie verschilt tussen docenten, vaksecties en locaties.

7.2 Zicht op ontwikkeling en aansluiting op leerbehoefte

Alle scholen voeren cyclische leerlingbesprekingen uit. Naast vakcijfers vormen informatie over Cito-lvs, RTTI/OMZA, gedrag, aanwezigheid en welbevinden een belangrijke basis voor deze besprekingen. Het leerlingvolgsysteem is zo ingericht dat alle informatie over leerlingen op één plek toegankelijk is, maar nog verdere ontwikkeling vraagt om volledig betrouwbaar als sturingsinstrument te functioneren, waardoor leerlingbesprekingen leiden tot duidelijke afspraken over interventies en evaluatie van de effecten. In 2025 investeren we in de verdere optimalisatie van het leerlingvolgsysteem om docenten en mentoren beter te ondersteunen in dit proces.

Om meer inzicht te krijgen in het (school)gedrag van leerlingen, hebben alle medewerkers in het voorjaar van 2024 een introductiecursus De Transformatieve School (TS) gevolgd. In het najaar van 2024 is op de Fichtestraat een intensief TS-scholingstraject gestart. In 2025 loopt dit traject verder en zullen de locaties Montessoriweg en Zuidlarenstraat het uitgebreide TS scholingstraject volgen.

7.3 Basisvaardigheden

Taal en rekenen

Veel van onze leerlingen hebben een achterstand in woordenschat en begrijpend lezen en bij een kleiner deel van de leerlingen zien we een achterstand in rekenen. We volgen hun taal- en rekenontwikkeling onder andere via Cito-lvs toetsen. In 2025 hebben alle leerlingen in de onderbouw via het adaptieve programma Numo gericht gewerkt aan het verbeteren van hun basisvaardigheden in Nederlands en rekenen, op basis van hun functioneringsniveau. Ons doel is om hen naar de landelijke functioneringsniveaus te brengen.

Elke les begint met de vijf woorden van de week om de woordenschat te vergroten. Naast schooltaalwoorden hebben we vaktaalwoorden toegevoegd. Op de lycea is een bibliotheek ingericht en de bibliotheek op de Montessoriweg is verrijkt met nieuwe boeken. Op alle locaties bevorderen we actief het lezen, onder andere door lessen Nederlands te starten met het lezen van een boek. We doen mee aan voorleeswedstrijden en nodigen schrijvers uit. Om docenten te ondersteunen in het bevorderen van de dialoog waarbij leerlingen nadenken en praten, hebben alle docenten eind 2024 een workshop taal-denk-gesprekken gevolgd.

Burgerschap

Passend bij onze missie en maatschappelijke opdracht besteden we veel aandacht aan burgerschap. Het verwerven van sociale en maatschappelijke competenties, sociale integratie en het actief bevorderen van de democratische basiswaarden hebben een prominente plek in ons onderwijs. Hierbij houden we zowel rekening met de grootstedelijke context als met de islamitische identiteit van onze school en leerlingen.

In 2025 hebben de vakken maatschappijleer, geschiedenis en godsdienst zich gericht op kennisverwerving over de democratische rechtsstaat en kennismaking met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdsgenoten. De dagelijkse actualiteit stond centraal in deze lessen. Ook andere vakken besteden aandacht aan de actualiteit, de betekenis van de Hadith en de vertaling van leerstof naar de hedendaagse praktijk. Tijdens mentorlessen zijn thema's als omgangsvormen, respect, armoede, discriminatie en mediawijsheid behandeld. Rondom deze thema's werken de identiteitscommissie en het ondersteuningsteam nauw samen. Zij ontwikkelen lesmaterialen voor mentoren en verzorgen voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers en ouders. Daarnaast onderhouden zij contacten met externe partners en organiseren activiteiten rond goede doelen.

Naast het bestaande aanbod zijn we in 2024 gestart met de oriëntatie op een lesmethode voor burgerschap. In het najaar van 2024 hebben alle vakgroepen in kaart gebracht aan welke burgerschapsdoelen zij werken in relatie tot de beoogde burgerschapsmethode. In 2025 krijgt dit een vervolg. Wij streven ernaar dat onze leerlingen aan het eind van hun schoolcarrière wereldwijze, kritische, zelfstandige en positieve burgers zijn met een persoonlijk portfolio, en dat zij deze vaardigheden kunnen toepassen in de multiculturele samenleving in Nederland.

Subsidie basisvaardigheden

Medio 2024 heeft de locatie Montessoriweg een subsidie basisvaardigheden ontvangen en een activiteitenplan ontwikkeld. Bovengenoemde activiteiten voor taal, rekenen en burgerschap maken onderdeel uit van dit plan.

7.4 Aansluiting op de arbeidsmarkt en subsidie technisch vmbo

We vinden de aansluiting van het vmbo-b/k onderwijs op de arbeidsmarkt en de doorlopende leerlijnen naar het mbo belangrijk en willen leerlingen goed voorbereiden op hun vervolgopleiding en toekomstige beroep. Hiertoe onderhouden de decanen een relevant netwerk van Rotterdamse spelers op het terrein van Loopbaanoriëntatie en Beroepskeuze (LOB). Op beleidsmatig gebied zijn wij actief lid van de Rotterdamse Onderwijstafel en onderhouden we een succesvolle en vruchtbare samenwerking met het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.

In 2025 hebben alle leerlingen in 2-4 vmbo en 3-6 havo/vwo het vak omgangskunde gevolgd. Bij deze lessen besteden we aandacht aan profielkeuze en LOB. In de begeleiding van onze leerlingen bij hun beroepsgerichte profielkeuze houden we rekening met de interesses en arbeidsmarktperspectieven van onze leerlingen, de situatie in de regio en de ervaring die wij als school in huis hebben. Met behulp van een Digitaal Talent Portfolio hebben leerlingen zich georiënteerd op vervolgkeuzes en konden wij ouders betrekken bij de toekomstige loopbaankeuze.

7.5 Talentontwikkeling en internationalisering

Om de blik en de ervaring van leerlingen te verbreden en hen ruimte te bieden hun interesses en talenten te ontdekken, investeren we bewust in een breed en gevarieerd aanbod. Hierin verwerken we thema's waar leerlingen niet altijd als vanzelfsprekend mee in aanraking komen. De thema's die we in 2025 hebben vormgegeven zijn Research and Discovery, Cambridge Engels, Kunst en Cultuur, Sport en bewegen en Drama. Met ons aanbod willen we leerlingen de mogelijkheid geven hun creatieve, onderzoekende en ondernemende kanten te ontdekken en te ontwikkelen.genoemde activiteiten voor taal, rekenen en burgerschap maken onderdeel uit van dit plan.

Via ons burgerschapsbeleid zetten we ons in om onze leerlingen voor te bereiden op een diverse en mondiale samenleving. Onze buitenland excursies naar Oostenrijk, Brussel en Keulen maken hiervan onderdeel uit. In 2025 hebben we ingezet op het versterken van educatieve doeleinden aan buitenland excursies. We vinden het belangrijk dat onze leerlingen nieuwe landen en culturen ontdekken, in samenhang met het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van burgerschap, zelfstandigheid en samenwerken.

Sport en bewegen

Gezond leven, bewegen en sporten zien we als belangrijke randvoorwaarden om tot leren te komen. Omdat weinig van onze leerlingen in hun vrije tijd sporten, besteden we hier bewust aandacht aan. Naast de lessen Lichamelijke Opvoeding hebben de leerlingen de mogelijkheid gekregen om na schooltijd onder onze begeleiding te zwemmen, te schaatsen of naar Jump XL te gaan. Ook hebben we voor alle leerlingen een sportevenement georganiseerd.

Cambridge Engels

Om kansen op vervolgsucces en internationale studiemogelijkheden voor leerlingen te vergroten hebben we in 2025 Cambridge Engels aangeboden aan leerlingen in het tweede t/m het vierde leerjaar havo/vwo. De nadruk ligt op het bevorderen van lees-, luister-, spreek- en schrijfvaardigheid en de lessen worden buiten de reguliere lestijd gegeven. In totaal hebben 52 leerlingen in verschillende leerjaren succesvol deelgenomen. Het afgelopen jaar hebben 14 leerlingen het programma afgerond, waarvan 12 zijn geslaagd voor het doel namelijk op C1-niveau, 1 leerling op het hoogste niveau C2 en 1 leerling voor het B2 niveau.

Research and discovery

Eerstejaars leerlingen havo/vwo (locatie Rotterdam) kunnen lessen Research and Discovery volgen. Via vakoverstijgende projecten leren de leerlingen waar hun interesses en talenten liggen en krijgen zij meer inzicht in de profielen die zij in de bovenbouw kunnen kiezen. De leerlingen werken aan het verwerven van competenties en onderzoeks- en ondernemersvaardigheden die zij nodig hebben in de bovenbouw en later bij vervolgopleidingen. In 2025 hebben 81 leerlingen deelgenomen.

Kunst en cultuur

Kunst- en cultuuronderwijs vinden we onmisbaar voor de vorming van jonge mensen tot kritische volwassenen. Middels ons aanbod willen we kunst en cultuur die in de Nederlandse maatschappij als belangrijk wordt geacht, dichter bij de belevingswereld van onze leerlingen brengen en hen hierop een brede oriëntatie meegeven.

Via het reguliere curriculum tekenen en beeldende vorming hebben de leerlingen kennis gemaakt met verschillende materialen, technieken en expressiemogelijkheden. Voor alle leerlingen in de onderbouw is een kunst en cultuurweek georganiseerd. Hierbij hebben professionele kunstenaars workshops verzorgd en hebben onze leerlingen kennis gemaakt met verschillende vormen van kunst en cultuur. De leerlingen hebben concrete producten gemaakt en deze tijdens een ouderbijeenkomst gepresenteerd.

Tijdens de workshops en in reguliere lessen tekenen, beeldende vorming en drama, besteden we aandacht aan de taalvaardigheid van onze leerlingen, onder andere door het schrijven en spelen met taal. Ook wordt de verbinding gemaakt met de geschiedenis, cultuur en kunst. Door ons totale kunst- en cultuuraanbod willen we onze leerlingen de mogelijkheid geven hun talenten, interesse en creativiteit te ontdekken en dit in hun verdere (school)loopbaan vorm te geven.

7.6 Toetsing en examinering

Conform de wettelijke eisen stellen we jaarlijks het Programma voor Toetsing en Afsluiting (PTA) en een examenreglement vast. De herkansingsregels bij schoolexamens en de organisatie en gang van zaken van het eindexamen staan in het examenreglement beschreven. De inhoud van de onderdelen van het schoolexamen, de wijze waarop en de tijdvakken waarbinnen de toetsen van het schoolexamen plaatsvinden, worden vermeld in het PTA. Dit geldt ook voor de wijze van herkansing van het schoolexamen en de regels voor de wijze waarop het cijfer voor het schoolexamen voor een kandidaat tot stand komt.

In 2025 hebben de leerlingen, ouders en de inspectie het PTA en examenreglement tijdig ontvangen. De uitvoering van de schoolexamens en de centrale examens hebben plaatsgevonden in overeenstemming met het examenreglement, met het PTA en met de procedures voor de afname, de beoordeling en de administratieve verwerking van resultaten. De examencommissie heeft werkzaamheden geëvalueerd en kijkt met de vakgroepen mee naar de kwaliteit van de schoolexamens.

7.7 Ouderbetrokkenheid

Samenwerking met ouders en inspraak van ouders zien we als voorwaarden voor het schoolsucces van onze leerlingen en voor het welslagen van ons als school. In 2025 hebben wij op verschillende manieren gewerkt aan ouderbetrokkenheid.

Mentoren hebben individuele gesprekken met ouders gevoerd over de ontwikkeling en schoolvoortgang van hun kind. Hierbij was ook ruimte om eventuele ondersteuningsbehoeften te bespreken. Ook zijn algemene informatiebijeenkomsten voor ouders georganiseerd aan het begin van het schooljaar en gedurende het schooljaar rondom thema's als profielkeuze, schoolreizen, gebruik van Magister, sociale media en islamitische pedagogiek.

Via de oudergeleding in de medezeggenschapsraad hebben de ouders inspraak gehad in voorgenomen beleidswijzigingen. De ouderraad heeft advies gegeven over de inhoud en de hoogte van de jaarlijkse vrijwillige ouderbijdrage. De ouderbijdrage is onder andere besteed aan sportactiviteiten, culturele activiteiten, drama, museumbezoek, de mediatheek en de viering van islamitische feestdagen. Het beleid van SIVOR is dat alle activiteiten die worden uitgevoerd een onderwijskundige doelstelling hebben.

Om de samenwerking school en ouders te versterken hebben we in het najaar van 2024 een brugfunctionaris aangesteld op basis van subsidie (paragraaf 8.8). In 2025 lag de oudertevredenheid op 8,1 (vergelijkingsscholen: 7,8; bron: ScholenopdeKaart).

7.8 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Ook in 2025 hebben we onze leerlingen via een NPO onderwijsprogramma zo goed mogelijk ondersteund en begeleid naar een succesvolle overgang of het eindexamen. We hebben ondersteuning geboden bij achterstanden, bij het ontwikkelen van sociale vaardigheden en vaardigheden die hen helpen in hun verdere school- en vervolg carrière. Bij de invulling van het onderwijsprogramma hebben we gebruik gemaakt van de NPO-menukaart en zoveel als mogelijk gekozen voor maatregelen en interventies die bewezen effectief zijn. Het programma is door onze eigen medewerkers en deels door externe partijen ingevuld.

Gedurende het jaar hebben we de volgende ondersteuning georganiseerd:

- Huiswerkbegeleiding voor 1e leerlingen
- Dramalessen
- Extra lesuren Turks, Frans en economie (onderbouw).
- Examentrainingen (alle niveaus).
- Lessen omgangskunde (alle niveaus)
- Lessen sociale vaardigheden, faalangstreductietrainingen, executieve functies.
- De inzet van een vaste schoolmaatschappelijk werker in de havo/vwo bovenbouw.
- De inzet van leerlingbegeleiders en verzuimmedewerkers (schoolbreed).
- Warme overdracht binnen vakgroepen (vak-niveau) en tussen mentoren (leerling-niveau).
- Kleinere klassen (vmbo b-k).

De inspanningen hebben tot mooie resultaten geleid. Alle afdelingen hadden goede slagingspercentages en de onderbouwsnelheid en het bovenbouwsucces lagen boven de gestelde inspectienormen.

7.9 Passend onderwijs

We bieden passende zorg en ondersteuning te bieden aan leerlingen die dat nodig hebben om in hun schoolloopbaan succesvol te kunnen zijn. De inrichting en uitgangspunten voor de onderwijsondersteuning zijn beschreven in ons schoolplan 2023-2027, evenals de ambities voor de komende jaren. In 2024 is vanuit dit kader gewerkt aan preventie en passende begeleiding van onze leerlingen

Ondersteuningsteam

Het Avicenna College geeft invulling aan de wettelijke zorgplicht voor passend onderwijs vanuit de overtuiging dat iedere leerling recht heeft op een passende onderwijsplek binnen een veilige, inclusieve en stimulerende leersetting. Het onderwijs en de ondersteuning zijn erop gericht leerlingen optimaal tot ontwikkeling te laten komen, zowel cognitief als sociaal-emotioneel.
Inclusie, preventie en handelingsgericht werken vormen daarbij de kern van het ondersteuningsbeleid.

Het Avicenna College is aangesloten bij het samenwerkingsverband Koers VO. Binnen dit regionale samenwerkingsverband worden afspraken gemaakt over de inrichting van de ondersteuningsstructuur, de verdeling van middelen en de toegang tot aanvullende ondersteuning voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. Het Avicenna College conformeert zich aan het ondersteuningsplan van Koers VO en levert actief een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het regionale ondersteuningsbeleid.

De verantwoordelijkheid voor het realiseren van passende ondersteuning ligt primair bij de school zelf. Binnen het Avicenna College is deze verantwoordelijkheid belegd bij het ondersteuningsteam, dat een centrale rol speelt in het signaleren, analyseren en begeleiden van leerlingen met aanvullende ondersteuningsbehoeften.

In de meeste gevallen hebben leerlingen voldoende aan de ondersteuning binnen het reguliere onderwijsproces, zoals de begeleiding door de mentor, vakdocent, leerlingbegeleider of verzuimmedewerker. Wanneer er echter sprake is van complexere problematiek of wanneer de ondersteuningsvraag de expertise van de vakdocenten overstijgt, kan aanvullende ondersteuning worden ingezet.

Leerlingen worden in dergelijke situaties, via de klassenbespreking en met medeweten van ouders/verzorgers, doorverwezen naar het ondersteuningsteam. Dit team bestaat uit schoolmaatschappelijk werkers, remedial teachers, een schoolpsycholoog, een brugfunctionaris en de ondersteuningscoördinator. De ondersteuningsvragen kunnen uiteenlopen van frequent verzuim, faalangst, sociaal-emotionele problematiek en gedragsproblemen tot leerstoornissen, leerachterstanden en complexe thuissituaties. Ook begeleiding van leerlingen die dreigen uit te vallen of (tijdelijk) thuiszitten maakt onderdeel uit van het takenpakket. In het schooljaar 2024– 2025 zijn in totaal 131 leerlingen begeleid door het ondersteuningsteam.

Voor leerlingen die langdurig extra ondersteuning nodig hebben, wordt op grond van de zorgplicht een ontwikkelperspectiefplan (OPP) opgesteld. In dit plan wordt het verwachte uitstroomniveau van de leerling vastgelegd en worden de benodigde ondersteuningsmaatregelen beschreven. Het OPP wordt

altijd besproken met de leerling en diens ouders/verzorgers, waarna het plan door hen wordt ondertekend. Vervolgens wordt het OPP geregistreerd in DUO via het ROD.

Intern ondersteuningsteam
Het Avicenna College beschikt over een multidisciplinair ondersteuningsteam onder leiding van de ondersteuningscoördinator. Het team heeft als taak het onderwijs te ondersteunen bij het realiseren van passend onderwijs en vervult daarbij een belangrijke rol in zowel preventie als interventie. De werkzaamheden van het ondersteuningsteam richten zich onder andere op:

- het tijdig signaleren van ondersteuningsbehoeften bij leerlingen;
- het analyseren van onderwijs- en zorgvraagstukken;
- het opstellen, uitvoeren en monitoren van ontwikkelingsperspectieven (OPP's);
- het adviseren van docenten en mentoren over passende ondersteuningsstrategie'n;
- het afstemmen van ondersteuning met ouders/verzorgers en externe partners.

De basisondersteuning binnen het Avicenna College is vastgelegd in werkprocessen en procedures. Deze basisondersteuning is voor alle leerlingen toegankelijk en wordt grotendeels uitgevoerd door mentoren en docenten. Wanneer de ondersteuningsvraag intensiever of specialistischer wordt, kan extra ondersteuning worden ingezet. Deze wordt geboden conform de afspraken binnen het samenwerkingsverband Koers VO en op basis van zorgvuldig vastgestelde ondersteuningsbehoeften.

Preventie ondersteuning
Preventie vormt een belangrijk onderdeel van het ondersteuningsbeleid van het Avicenna College. In het schooljaar 2024–2025 heeft het ondersteuningsteam intensief samengewerkt met de identiteitscommissie en de mentoren bij het organiseren van verschillende themaweken en voorlichtingsactiviteiten. Hierbij is aandacht besteed aan onderwerpen zoals:

- pesten en sociale veiligheid
- discriminatie en respect
- armoede en kansengelijkheid
- mediawijsheid
- verslavingsproblematiek
- mentale gezondheid en suïcidepreventie
- opvoedvraagstukken

Daarnaast heeft het ondersteuningsteam in het kader van preventie SOVA-lessen (sociale vaardigheidstraining) verzorgd voor alle leerlingen in het eerste leerjaar. Deze lessen zijn gericht op het versterken van sociale vaardigheden, weerbaarheid en het bevorderen van een positief pedagogisch klimaat binnen de school.

Ook op het gebied van verzuimpreventie is intensief ingezet. In samenwerking met mentoren en verzuimmedewerkers is actief gewerkt aan het vroegtijdig signaleren en aanpakken van verzuim. Deze aanpak heeft geleid tot een daling van het verzuimpercentage op de locatie Montessoriweg van 10% in schooljaar 2023–2024 naar 9,4% in schooljaar 2024–2025, een afname van 0,6%. Er is tevens een nieuwe leerplichtambtenaar gekoppeld aan de school waarmee intensief en goed is samengewerkt. Het ondersteuningsteam heeft daarnaast een actieve bijdrage geleverd aan ouderavonden, docentbijeenkomsten en voorlichtingen aan leerlingen. In het kader van preventie is de samenwerking met externe partners verder versterkt, waaronder JOZ, Bureau Halt en de jeugdagent.

Ontwikkelingen en trends
In het verslagjaar is een duidelijke toename zichtbaar in de complexiteit van ondersteuningsvragen. Met name sociaal-emotionele problematiek en mentale gezondheidsvraagstukken onder jongeren nemen toe. Deze ontwikkeling vraagt om een intensievere inzet van ondersteuningscapaciteit binnen scholen.

Daarnaast blijft het aantal langdurig thuiszittende leerlingen een aandachtspunt. In het verslagjaar betrof dit 17 leerlingen, waarmee het aantal boven de regionale normstelling ligt. Door middel van preventieve interventies, vroegsignalering en nauwe samenwerking met externe partners wordt getracht verdere uitval te beperken en leerlingen zo snel mogelijk weer richting onderwijs te begeleiden.

Leerwegondersteunend onderwijs (LWOO)
Binnen het vmbo biedt het Avicenna College lwoo aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om het onderwijsprogramma succesvol te kunnen volgen. Leerlingen met een lwoo- indicatie krijgen les in kleinere groepen, waardoor meer individuele aandacht mogelijk is. Daarnaast ontvangen zij extra ondersteuning op het gebied van:

- taal- en rekenvaardigheden
- studievaardigheden
- sociale vaardigheden

Waar nodig wordt aanvullende individuele begeleiding ingezet. In totaal hebben 271 leerlingen binnen het Avicenna College een lwoo-indicatie.

Ondersteuning bij dyslexie, dyscalculie, TOS en NT2
Het Avicenna College beschikt over een dyslexieprotocol, dyscalculieprotocol, TOS protocol en NT2 protocol waarin de ondersteuning en faciliteiten voor leerlingen met deze leerstoornissen zijn vastgelegd. Leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben werden begeleid door een remedial teacher.

De dyslexiebegeleiding heeft aantoonbaar bijgedragen aan een verbetering van lees- en spellingvaardigheden bij leerlingen met dyslexie. Deze vooruitgang werkt door in andere vakgebieden en draagt bij aan een versterkt zelfvertrouwen en betere leerprestaties.

Voor leerlingen met een taalontwikkelingsstoornis heeft de ondersteuning geleid tot een verbetering van communicatieve vaardigheden en een beter begrip van instructies. Hierdoor kunnen deze leerlingen actiever deelnemen aan het onderwijsproces in samenwerking met Auris.

De ondersteuning voor NT2-leerlingen droeg bij aan een vergroting van de taalvaardigheid in het Nederlands en versterkt hun zelfredzaamheid binnen de schoolcontext. Hierdoor kunnen zij beter deelnemen aan het reguliere onderwijs en hun leerprestaties verbeteren.

Ondersteuning bij faalangst, sociale vaardigheden en weerbaarheid
Leerlingen die problemen ervaren op het gebied van zelfvertrouwen, faalangst, weerbaarheid of sociale vaardigheden hebben begeleiding gekregen vanuit het ondersteuningsteam. Daarnaast werd tijdens de mentorlessen structureel aandacht besteed aan deze thema’s.

De selectie voor de faalangstreductietraining vond plaats op basis van een gestructureerde signaleringsprocedure. Mentoren vulde een signaleringsvragenlijst in waarmee leerlingen worden geïdentificeerd die mogelijk baat hebben bij ondersteuning op het gebied van faalangst of examenvrees.
De schoolpsycholoog heeft vervolgens de resultaten geanalyseerd, waarbij zowel de scores als de contextuele informatie van mentoren werden meegewogen. Op basis van deze analyse is een selectie gemaakt van leerlingen die in aanmerking kwamen voor deelname aan de training. De geselecteerde leerlingen zijn ingedeeld in kleine groepen, waarbij rekening is gehouden met de aard en intensiteit van de problematiek. De trainingen zijn uitgevoerd door de schoolpsycholoog en een stagiaire en maken onderdeel uit van het reguliere lesrooster.

De trainingen bestaan uit meerdere sessies waarin onder andere aandacht wordt besteed aan:

- het vergroten van zelfvertrouwen
- het herkennen en veranderen van helpende en belemmerende gedachten
- het omgaan met spanningsvolle situaties
- het ontwikkelen van effectieve studievaardigheden

In totaal hebben 51 leerlingen deelgenomen aan een faalangstreductietraining.

Samenwerking met externen
Wanneer de ondersteuning die wij als school kunnen bieden ontoereikend is, dan werken wij via het schoolondersteuningsteam samen met externe partners (SOT). Hierin zijn vertegenwoordigd de leerplichtambtenaar, de jeugdagent, de schoolverpleegkundige, een consulent passend onderwijs van het samenwerkingsverband en een expert vanuit het expertisepool. In schooljaar 2024-2025 hebben een keer per acht weken SOT bijeenkomsten plaatsgevonden en zijn 32 leerlingen verwezen naar de externe hulpverlening. Daarnaast hebben vijf leerlingen gebruik gemaakt van het OPDC.

Brugfunctionaris
Eind 2024 is op basis van subsidie een brugfunctionaris aangesteld voor de locatie Montessoriweg en Fichtestraat. Deze brugfunctionaris is onderdeel van het ondersteuningsteam en verricht werkzaamheden binnen de subsidievoorwaarden en binnen een door ons opgesteld werkkader. De inzet is de samenwerking in de pedagogische driehoek leerling-ouders-school te vergroten en ondersteuning te bieden op met name niet-onderwijs gerelateerde vraagstukken van ouders. Op hoofdlijn houdt de brugfunctionaris zich bezig met:

1) het bedenken, opzetten en uitvoeren van activiteiten gericht op het verbinden van ouders aan de school.
2) het vergroten van educatief- en pedagogisch partnerschap.
3) het bieden van preventieve ondersteuning bij vragen en signalen die niet direct met het onderwijs te maken hebben
4) het overbruggen van de kloof tussen ouders, leerlingen, de school en de externe instanties.

Sinds zijn aantreden medio oktober 2024 heeft de brugfunctionaris zich beziggehouden met het opstarten van leerlingenraden, het kennismaken met de ouderraad m.b.t. de invoering van themabijeenkomsten, de invoering van boodschappenkaarten en het indienen van aanvragen bij Fondsen. Ook heeft de brugfunctionaris deelgenomen aan een leerkringbijeenkomsten. In 2025 zet de

brugfunctionaris zijn werkzaamheden voort, met focus op armoede, inloopmomenten, ouderbetrokkenheid en themabijeenkomsten voor ouders en samenwerking met externe partners in de wijk en zorg.

Verzelfstandiging ondersteuningsteams
In verband met de uitbreiding van het Avicenna College naar Den Haag is in de tweede helft van 2024 geïnvesteerd in het versterken van de eerste- en tweedelijnsondersteuning op alle locaties. Daarbij is gewerkt aan voldoende bemensing en deskundigheid binnen de ondersteuningsteams.

In 2025 zijn verdere stappen gezet richting meer zelfstandige ondersteuningsteams per locatie, zodat ondersteuning dichter bij de leerling georganiseerd kan worden en sneller kan worden ingespeeld op lokale ondersteuningsvragen.

Schoolondersteuningsprofiel
Het ondersteuningsaanbod van het Avicenna College is vastgelegd in het schoolondersteuningsprofiel (SOP). In dit document staat beschreven welke vormen van ondersteuning de school kan bieden en hoe de ondersteuningsstructuur is ingericht.
Het SOP is met instemming van de medezeggenschapsraad (MR) vastgesteld door het bestuur en heeft als doel ouders en leerlingen inzicht te geven in het ondersteuningsaanbod van de school.

De schoolondersteuningsprofielen van de verschillende locaties zijn beschikbaar via de website van het Avicenna College. Daarnaast zijn de SOP's van de Rotterdamse locaties te raadplegen via de website van het samenwerkingsverband Koers VO:
www.koersvo.schoolprofielen.nl



8. Kwaliteitszorg

8.1 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De kwaliteit van ons dagelijks handelen is essentieel om onze leerlingen te begeleiden in hun ontwikkeling als mens. Om dit te bereiken is het belangrijk dat iedereen besef heeft van zijn of haar bijdrage aan de kwaliteit van ons werk, elke dag weer. Dit doen wij vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle medewerkers op school: docenten, ondersteunend personeel, management en bestuur. Hierin werken we samen vanuit relatie en gelijkwaardigheid.

Bovenstaande betekent dat de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur zich niet beperkt tot het onderwijs. Het beslaat alle beleidsterreinen en betreft alle medewerkers. Onze visie op kwaliteitszorg hebben we beschreven in ons meerjarig kwaliteitsbeleid.

8.2 Van missie naar sturing en verantwoording

Het missie-gedreven werken staat bij ons centraal, waarbij de kernwaarden, de uitgangspunten en de ambities uit het meerjarig schoolplan leidend zijn in ons handelen. Vanuit het meerjarig SIVOR-schoolplan werken we met een jaarplan, waarmee we gericht sturen op het realiseren van onze ambities en deze actief monitoren. Collega's zijn betrokken geweest bij het opstellen van dit schoolplan en de doelen voor het jaarplan. De vertaling van beleid naar uitvoering is nog niet op alle locaties eenduidig.
Via ons kwaliteitszorgsysteem meten en evalueren we cyclisch onze opbrengsten, vragen we leerlingen, ouders en medewerkers om feedback, werken we continu aan kwaliteitsverbetering en verantwoorden we ons over behaalde resultaten. De wijze waarop wij dit doen is beschreven in ons kwaliteitsbeleid en in de door ons ontwikkelde roadmap.

In 2025 heeft de bestuurder vier kwaliteitsgesprekken gevoerd met de schoolleiding. Hierbij stonden resultaten, ontwikkelingen, kansen, risico's en eventuele bijsturing centraal. De bevindingen van de bestuurder zijn aan de orde geweest bij de Kwaliteitscommissie van de RvT. Ook heeft de bestuurder frequent met de MR overlegd, beleidsvoornemens tijdig aan hen voorgelegd en hen geïnformeerd over schoolontwikkelingen.

8.3 Kwaliteitszorg in de praktijk

In het afgelopen jaar hebben de vakgroepen de behaalde resultaten per periode geëvalueerd en waar nodig verbeteracties in gang gezet. Lessen zijn geobserveerd, verzuim van leerlingen en personeel is gemonitord en de tevredenheid en veiligheidsbeleving van leerlingen en personeel is gemeten, evenals de tevredenheid van ouders. Per periode hebben de teamleiders gesprekken met klassenvertegenwoordigers gevoerd om verbeterpunten te bespreken. Bij de cyclische leerling-besprekingen zijn onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van leerlingen in kaart gebracht en de effecten van ingezette interventies geëvalueerd.

De werkgroepen hebben gericht en in aansluiting op de missie en visie van de school gewerkt aan de onderwijsontwikkeling. Zo is veel aandacht besteed aan de uitvoering van de ideale Avicenna- les, aan basisvaardigheden, aan talentontwikkeling en aan de aansluiting van het pedagogisch klimaat bij de identiteit van de school.

8.4 Kwaliteitscultuur

Iedereen in onze organisatie heeft een belangrijke rol in de kwaliteit die we bieden. We investeren in kwaliteitsbewustzijn en in een professionele en opbrengstgerichte cultuur via de uitgangspunten van een lerende organisatie. De gesprekkencyclus is uitgevoerd en via kwaliteitsgesprekken van het bestuur met het management is verantwoording afgelegd over behaalde resultaten. Het met en van elkaar leren is onder andere vormgegeven via intervisie, plenaire bijeenkomsten en studiebijeenkomsten met externe experts onder andere op het terrein van taal, leiding geven aan de vakgroep en de Transformatieve school (zie ook hoofdstuk 9).
Om de kwaliteitscultuur verder te versterken hebben we in het afgelopen jaar een pilot uitgevoerd waarbij leerlingen lessen hebben beoordeeld en medewerkers hun leidinggevende hebben beoordeeld.

Ter oriëntatie op het oprichten van een Avicenna Academie nemen we deel aan een FOKOR-ontwikkelgroep met andere schoolbesturen met betrekking tot het inrichten van een Rotterdamse KennisHub.

8.5 Kwaliteitsborging en doorontwikkeling bovenschools

In het kader van borging is in juli 2024 de functie van directeur onderwijs en kwaliteit ingevuld. In samenwerking met de directeur bedrijfsvoering en de bestuurder zijn stappen gezet om een visie te ontwikkelen op het borgen van de kwaliteit op de scholen en tegelijkertijd om vanuit een besturingsfilosofie de integrale sturing op het onderwijs, de organisatie en de bedrijfsvoering bovenschools verder te ontwikkelen (zie hoofdstuk 9). Hiermee spelen we in op de groei van de organisatie en de toenemende complexiteit in de aansturing daarvan.
In lijn met het schoolplan is het onze ambitie om de ingeslagen weg voort te zetten en in de komende jaren toe te groeien naar het niveau van strategisch kwaliteitsmanagement. Hierbij worden doelen op onderwijs, personeel en financiën in samenhang opgesteld en geëvalueerd en resultaten worden in samenhang verantwoord. Dit maakt ons als organisatie stabiel, wendbaar en innovatief. Deze ontwikkeling gaat hand in hand met een verdere groei van onze professionele, lerende cultuur. Door met een integrale blik te kijken, missie-gedreven te blijven werken en iedereen te betrekken, werken we sámen aan het nog beter maken van het onderwijs dat wij onze leerlingen bieden.

8.6 Sturing, verantwoording en verbetercyclus

Binnen SIVOR wordt gewerkt volgens een cyclische benadering van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. Deze werkwijze is verankerd in het kwaliteitszorgsysteem en vormt de basis voor de sturing op onderwijskwaliteit en organisatieontwikkeling.

Op basis van het meerjarig schoolplan worden jaarlijks doelen vastgesteld en vertaald naar concrete acties in de jaarplannen. De voortgang op deze doelen wordt gedurende het jaar gemonitord via periodieke rapportages, leerlingbesprekingen, lesobservaties en kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en schoolleiding.
De beschikbare data over onderwijsresultaten, voortgang, tevredenheid en veiligheid vormen een belangrijke basis voor deze sturing. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de kwaliteit en het gebruik van deze data nog verdere ontwikkeling vragen om de sturingsinformatie te versterken. De betrouwbaarheid van data vormt hierin een belangrijk aandachtspunt.

Op basis van de evaluaties worden verbeteracties geformuleerd en geïmplementeerd. Deze worden vervolgens opnieuw gemonitord, waardoor een continue verbetercyclus ontstaat. In de komende periode ligt de nadruk op het versterken van de samenhang tussen deze onderdelen en het verder ontwikkelen van een datagedreven en doelgerichte sturing.

9. Bedrijfsvoering

In 2025 heeft het Avicenna College verdere stappen gezet in de professionalisering en versterking van de bedrijfsvoering, passend bij de groei en ontwikkeling van de organisatie. Met de invulling van de functie van directeur bedrijfsvoering in juli 2024 is een belangrijke basis gelegd voor een meer strategische en samenhangende aansturing van de ondersteunende processen.
De bedrijfsvoering omvat de domeinen personeel/HR, ICT, huisvesting en financiën. De financiële en personele administratie zijn ondergebracht bij administratiekantoor Groenendijk. Deze samenwerking heeft in 2025 bijgedragen aan verdere stroomlijning, standaardisering en betrouwbaarheid van de administratieve processen.

9.1 Professionalisering van administratieve processen

In 2025 is de ingezette lijn van professionalisering verder doorgezet. Er is gericht gewerkt aan het versterken van de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) waarbij de koppeling met onderwijskwaliteit verder kan worden versterkt, met als doel het vergroten van transparantie, rechtmatigheid en sturingsinformatie.
De inrichting van de AO/IC heeft geleid tot:

- meer inzicht en controle op financiële processen;
- een verbeter de kwaliteit van de personeelsadministratie;
- een heldere vastlegging van processen en verantwoordelijkheden.

Een externe audit in 2025 beoordeelde de bedrijfsvoering als voldoende. Daarnaast bevestigden zowel het administratiekantoor Groenendijk als de accountant in hun evaluatie de betrouwbaarheid en kwaliteit van de inrichting van de bedrijfsvoering. Deze uitkomsten bieden een solide basis voor verdere doorontwikkeling.

9.2 Groei en aansturing van de organisatie

Het Avicenna College bevindt zich in een fase van groei, zowel in leerlingaantallen als in het aantal vestigingen en voedingsgebieden. Deze groei brengt een toenemende complexiteit met zich mee in de aansturing van onderwijs, kwaliteitszorg en bedrijfsvoering.
In 2025 is daarom nadrukkelijk ingezet op het versterken van de organisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden. De invulling van de functies van directeur bedrijfsvoering en directeur onderwijs en kwaliteit (per juli 2024) heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Hierdoor is een duidelijke scheiding en versterking gerealiseerd tussen onderwijsinhoudelijke aansturing, kwaliteitszorg en bedrijfsvoering.
Deze ontwikkeling draagt bij aan:

- meer focus op onderwijskwaliteit en resultaten;
- een betere ondersteuning van de scholen;
- een toekomstbestendige inrichting van de organisatie.

9.3 Visie op centraal en decentraal organiseren

In 2025 is, in samenspraak tussen de directeuren, de controller en de bestuurder, een visie ontwikkeld op de balans tussen centrale en decentrale verantwoordelijkheden. Deze visie is gebaseerd op de besturingsfilosofie van de organisatie en sluit aan bij de missie, kernwaarden en uitgangspunten van het schoolplan.
Het uitgangspunt is om te werken vanuit vertrouwen, relatie en gelijkwaardigheid, waarbij ruimte wordt geboden aan de scholen om eigen keuzes te maken binnen heldere kaders. Tegelijkertijd worden bovenschoolse processen daar waar nodig centraal georganiseerd om kwaliteit, efficiëntie en uniformiteit te waarborgen.
Deze balans draagt bij aan:

- versterkte samenwerking tussen scholen en bovenschools niveau;
- behoud van de eigenheid van de scholen;
- eenduidigheid en kwaliteit in ondersteunende processen.

9.4 Doorontwikkeling van de bovenschoolse organisatie

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de verdere inrichting en versterking van de bovenschoolse organisatie. De focus lag hierbij op het realiseren van een efficiënte, transparante en schaalbare bedrijfsvoering die de groei van de organisatie kan ondersteunen.
Eind 2025 is een volgende belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van de financiële sturing: het budgetteren per locatie is ingevoerd voor de drie schoollocaties en het bovenschools bestuursbureau. In samenwerking met administratiekantoor Groenendijk zijn hiervoor vier afzonderlijke grootboekstructuren ingericht, waardoor elke locatie beschikt over een eigen begroting en realisatie.
Met deze ontwikkeling wordt de volgende stap gezet in het ontvlechten van de locaties. Hierdoor krijgen de afzonderlijke scholen meer inzicht en verantwoordelijkheid in hun financiële huishouding en kunnen zij beter sturen op hun eigen begroting en resultaten.
De combinatie van:

- professionalisering van administratieve processen;
- versterking van de aansturing;
- en heldere keuzes in centralisatie en decentralisatie heeft geleid tot een stevig
- fundament voor de toekomst.

Het Avicenna College blijft zich in 2026 en verder richten op verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering, met als doel een duurzame en toekomstbestendige organisatie te realiseren waarin kwaliteit, groei en samenwerking centraal staan.

9.5 Risicoanalyse en beheersmaatregelen

De ontwikkeling en groei van SIVOR brengen verschillende risico’s met zich mee die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit, continuïteit en beheersbaarheid van de organisatie. In het verslagjaar is daarom nadrukkelijk aandacht besteed aan het identificeren, analyseren en beheersen van deze risico’s.

Een belangrijk risico betreft de toenemende complexiteit als gevolg van de groei van de organisatie, met name door de uitbreiding naar Den Haag en de ontwikkeling van nieuwe locaties. Deze groei vraagt om een verdere professionalisering van de aansturing, een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en een eenduidige werkwijze binnen de organisatie.

Daarnaast vormt de kwaliteit en betrouwbaarheid van data een belangrijk aandachtspunt. De huidige inrichting en het gebruik van systemen zoals Magister vragen om verdere optimalisatie om te komen tot betrouwbare en consistente sturingsinformatie. Onvoldoende datakwaliteit kan leiden tot suboptimale besluitvorming en beperkt zicht op onderwijskwaliteit en onderwijstijd.

Op het gebied van personeel zijn risico's zichtbaar in de arbeidsmarktkrapte, het aandeel onbevoegde docenten en de afhankelijkheid van parttime inzet. Deze factoren kunnen invloed hebben op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Door gerichte werving, scholing en strategische personeelsplanning wordt gestuurd op het beperken van deze risico's.

Ook op het gebied van huisvesting zijn risico's aanwezig, met name in relatie tot de groei van het leerlingenaantal en de beschikbare capaciteit op bestaande en toekomstige locaties. In samenwerking met gemeenten wordt gewerkt aan structurele oplossingen.

Voor de geïdentificeerde risico's zijn beheersmaatregelen getroffen, waaronder het versterken van de bovenschoolse aansturing, het verbeteren van administratieve processen, het investeren in datakwaliteit en het gericht sturen op personeelsontwikkeling. De risico's worden periodiek gemonitord en waar nodig worden aanvullende maatregelen genomen. De risico's worden geprioriteerd en vertaald naar concrete sturingsmaatregelen.

9.6 Continuïteit

SIVOR bevindt zich in een fase van gecontroleerde groei, waarbij zowel de uitbreiding naar Den Haag als de ontwikkeling van nieuwe locaties in Rotterdam bijdragen aan een toename van het aantal leerlingen en de omvang van de organisatie. Deze groei wordt gekenmerkt door een gefaseerde en beheersbare opbouw, waarbij bewust wordt gestuurd op het in balans houden van kwaliteit, capaciteit en middelen.

De financiële positie van de organisatie is stabiel en biedt voldoende ruimte om te investeren in onderwijsontwikkeling, personeelsbeleid en huisvesting. De invoering van budgettering per locatie en de verdere professionalisering van de financiële sturing dragen bij aan een beter inzicht in en grip op de financiële huishouding.
De belangrijkste factoren die van invloed zijn op de continuïteit van de organisatie betreffen de verdere groei van het leerlingenaantal, de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel en de ontwikkeling van passende huisvesting. Daarnaast spelen de verdere professionalisering van de organisatie en de versterking van de interne sturing een belangrijke rol.
De organisatie is in staat om deze ontwikkelingen op te vangen en beschikt over voldoende wendbaarheid en aanpassingsvermogen om in te spelen op veranderende omstandigheden. Door gericht te investeren in kwaliteit, sturing en samenwerking wordt gewerkt aan een duurzame en toekomstbestendige ontwikkeling van SIVOR.

10. Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van SIVOR Avicenna is gericht op het waarborgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs door te investeren in de professionaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. In 2025 is dit beleid verder versterkt en meer gestructureerd vormgegeven, waarbij is ingezet op een samenhangende benadering van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.

Binnen het personeelsbeleid staan thema's als bevoegdheden, professionalisering, duurzame inzetbaarheid, verzuimbeheersing en strategische personeelsplanning centraal. Door deze thema's in onderlinge samenhang te benaderen, wordt gestuurd op een evenwichtige personeelsopbouw en een stabiele organisatie die in staat is om onderwijskwaliteit duurzaam te borgen.

In het verslagjaar zijn verdere stappen gezet in het professionaliseren en uniformeren van HR-processen, waaronder de inrichting van personeelsdossiers, de doorontwikkeling van de gesprekkencyclus en het versterken van de sturing op bevoegdheden en scholing. Daarnaast is ingezet op een meer datagedreven en planmatige aanpak, waardoor beter kan worden ingespeeld op ontwikkelingen zoals groei van het leerlingenaantal, arbeidsmarktkrapte en verzuim.

Deze ontwikkelingen hebben bijgedragen aan een verdere versterking van de HR-functie binnen de organisatie. Dit beeld wordt ondersteund door de positieve uitkomsten van de interim-controle van de accountant, waarin de kwaliteit van de HR-processen als voldoende tot goed is beoordeeld.

10.1 Normjaartaak

De normjaartaak was in 2025 bij een volledige baan (1fte) als volgt opgebouwd:

- 24 lesuren (720 klokuren);
- Voor- en nazorg: factor 0,6 (360 klokuren);
- Niet-lesgebonden taken en vergaderingen: 458 klokuren;
- Deskundigheidsbevordering: 99 klokuren

Startende docenten hebben 20% taakreductie in het eerste jaar en 10% taakreductie in het tweede jaar gekregen. Voor docenten in opleiding met een lerarenbeurs was 160 uur voor een tweede graadsopleiding en 240 uur voor een eerstegraadsopleiding opgenomen. Levensfase personeelsbeleid was toegevoegd aan de normjaartaak.

De taken in het normjaartaakformulier waren gedefinieerd en voorzien van een vast aantal klokuren. In 2025 is ons takenboek geactualiseerd met alle beschikbare taken inclusief de daaraan gekoppelde uren. Om de werkdruk te verlagen is onder andere ingezet op minder lesopvang door de docenten. Hiertoe is de opvang van lesuitval in 2025 grotendeels door een externe organisatie uitgevoerd.

10.2 Personeelssterkte per leeftijdscategorie en per geslacht

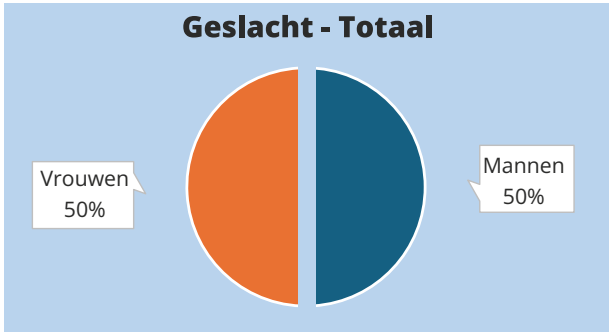
Op peildatum 31 december 2025 telde SIVOR in totaal 198 medewerkers. De man-vrouwverhouding binnen de organisatie bleef in balans, met 50% vrouwelijke medewerkers en 50% mannelijke medewerkers. Deze evenwichtige verdeling draagt bij aan een rijke leeromgeving, waarin verschillende perspectieven de kwaliteit van het onderwijs versterken.

In 2025 zijn 55 nieuwe medewerkers in dienst getreden, terwijl de uitstroom in datzelfde jaar 40 medewerkers bedroeg. De relatief hoge instroom hangt samen met de strategische koerswijziging voor de periode 2025–2026.

Binnen de locatie Avicenna, en in het bijzonder de locatie Montessoriweg, was sprake van een groot aandeel parttime medewerkers. Hierdoor bleek het lastig om mentorschappen structureel te beleggen. Daarnaast was er een relatief hoog aandeel onbevoegde docenten voor de klas. Om de onderwijskwaliteit en de organisatorische stabiliteit te versterken, is ervoor gekozen om gericht meer fulltime medewerkers en bevoegde docenten aan te nemen. Het aandeel onbevoegde docenten vormt een risico voor de onderwijskwaliteit.

De toename van het aantal nieuwe medewerkers houdt tevens verband met de groei van onze locatie in Den Haag. Deze groei vroeg om een uitbreiding van de personele capaciteit om het onderwijsaanbod en de begeleiding van leerlingen op het gewenste niveau te kunnen waarborgen.
De uitstroom van 40 medewerkers kan voor een belangrijk deel worden verklaard door deze strategische heroriëntatie. Een deel van de vertrekkende medewerkers had een tijdelijke aanstelling die niet is verlengd in het kader van de nieuwe koers. Daarnaast is er sprake geweest van natuurlijk verloop en hebben sommige medewerkers ervoor gekozen om een functie elders teaanvaarden, mede als gevolg van de aangescherpte eisen ten aanzien van inzetbaarheid, bevoegdheid en omvang van de aanstelling.

Als organisatie vinden we diversiteit binnen het personeel belangrijk. Het team bestaat uit een gezonde mix van jonge talenten en ervaren medewerkers, wat zorgt voor een dynamische werkomgeving waarin kennis en ervaring met elkaar worden gedeeld. Docenten in opleiding krijgen de tijd en middelen om hun bevoegdheid te behalen, en de diverse achtergronden van het personeel zorgt ervoor dat leerlingen zich kunnen herkennen in hun docenten. De overgrote meerderheid van de medewerkers is moslim, wat bijdraagt aan een representatieve werk- en leeromgeving.



10.3 Ziekteverzuim onder het personeel
Het ziekteverzuimpercentage in 2025 bedroeg 5,43% gemiddeld. Hiermee ligt het verzuim onder het gemiddelde van de referentiegroep, dat 6,0% bedraagt.

Om het ziekteverzuim verder te beperken en signalen van uitval in een vroeg stadium te herkennen, wordt nauw samengewerkt met de arbodienst. Teamleiders voeren preventieve gesprekken met medewerkers, waarbij met name aandacht is voor het bespreekbaar maken van kortdurend verzuim.

Daarnaast worden zij ondersteund door de arbodienst, die voorlichting en trainingen verzorgt gericht op het herkennen van vroege signalen van verzuim en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Ook vinden periodiek sociaal-medische overleggen plaats, waarin casuïstiek wordt besproken en afgestemd wordt op passende interventies om verzuim te beperken en re-integratie te bevorderen.

Gemiddelden per jaar	
	Verzuim Percentage*[1]
2021	10,97 %
2022	8,89 %
2023	4,91 %
2024	5,4 %
2025	5,43 %
referentiegroep	6,0 %

10.4 Personeelsdossiers, bevoegdheden en scholingsafspraken

In 2025 is gericht ingezet op het op orde brengen en actualiseren van personeelsdossiers. Hierbij is niet alleen aandacht besteed aan de volledigheid en rechtmatigheid van de dossiers, maar ook aan het vergroten van het inzicht in de bevoegdheden en bekwaamheden van docenten.

Door deze professionaliseringsslag beschikken we over beter onderbouwde en actuele informatie, die het mogelijk maakt om gerichter te sturen op kwaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Dit draagt bij aan een verdere professionalisering van de organisatie en een duurzame verhoging van de onderwijskwaliteit.

Daarnaast zijn de bevoegdheden van docenten systematisch in kaart gebracht en, waar nodig, geactualiseerd. Op basis hiervan zijn gerichte scholingsafspraken gemaakt met medewerkers die (nog) niet volledig bevoegd zijn of zich verder willen ontwikkelen binnen hun vakgebied. Deze afspraken zijn vastgelegd en worden periodiek gemonitord.

Door het combineren van goed ingerichte personeelsdossiers, actueel inzicht in bevoegdheden en duidelijke scholingsafspraken, wordt structureel gewerkt aan het versterken van de kwaliteit van het onderwijs en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Verklaring omtrent gedrag en banenafspraken

Ons beleid is dat iedere medewerker beschikt over een actueel en volledig bekwaamheidsdossier met geldige bewijsstukken, waaronder een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) die voldoet aan de wettelijke vereisten zoals gesteld in de WVO.

In 2025 is dit beleid volledig nageleefd. Uit interne controles blijkt dat voor alle medewerkers de VOG tijdig, dat wil zeggen vóór aanvang van het dienstverband, is ontvangen en opgenomen in het personeelsdossier.

Hiermee is geborgd dat wordt voldaan aan de geldende wet- en regelgeving en dat de veiligheid en betrouwbaarheid binnen de organisatie gewaarborgd blijven. Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven een controle uit te voeren op de tijdige aanwezigheid van VOG.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	> 5	< 5	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	0	0	0

In 2025 heeft het Avicenna College, als onderdeel van Stichting SIVOR, verdere stappen gezet in het kader van de Banenafspraak, zoals vastgelegd in de Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten. Deze wet heeft tot doel extra werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het Avicenna College ziet het als haar Maatschappelijk verantwoordelijkheid om, binnen de mogelijkheden van de organisatie, actief bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. In het verslagjaar zijn daarom gerichte inspanningen verricht om medewerkers met een arbeidsbeperking duurzaam te laten instromen en participeren binnen de organisatie.

In 2025 is onder andere een functie op ondersteunend niveau ingevuld door een medewerker die behoort tot de doelgroep van de Banenafspraak. Het betreft werkzaamheden binnen de facilitaire ondersteuning en kantinediensten. In samenwerking met re-integratiebureaus, gemeentelijke instanties en het UWV is gezorgd voor passende begeleiding, zowel voor de betreffende medewerker als voor de directe werkomgeving.

De stichting richt zich niet uitsluitend op het realiseren van de kwantitatieve doelstellingen uit de Banenafspraak, maar nadrukkelijk ook op de kwaliteit en duurzaamheid van de arbeidsrelaties. Het uitgangspunt is dat medewerkers met een arbeidsbeperking op een volwaardige en betekenisvolle wijze kunnen bijdragen, waarbij hun talenten optimaal worden benut.

Deze inzet sluit aan bij de bredere visie van de organisatie, waarin inclusiviteit, respect, zorg voor elkaar en sociale rechtvaardigheid centraal staan.

Vooruitkijkend blijft het Avicenna College zich inzetten voor het bestendigen en waar mogelijk uitbreiden van deze inspanningen. Het bieden van kansen aan mensen met een arbeidsbeperking vormt een structureel onderdeel van het HR-beleid, met aandacht voor passende begeleiding, scholing en ontwikkelmogelijkheden.

Kortom, inclusiviteit is voor het Avicenna College geen afzonderlijk beleidsterrein, maar een integraal onderdeel van goed werkgeverschap.

Bevoegdheden
Het personeelsbestand telt in totaal 138 Onderwijs Personeelsleden. Van deze groep is 72,5% bevoegd voor het vak waarin zij werkzaam zijn. Daarnaast bevindt 18,1% zich in opleiding tot een relevante onderwijsbevoegdheid. Verder is 7,2% onbevoegd en geeft 2,2% van de medewerkers les buiten hun bevoegdheid.

Scholingsafspraken
Alle on(der)bevoegde docenten zijn in opleiding om hun bevoegdheid te behalen. Zij worden hierbij ondersteund door werkplekbegeleiders en coaches. Met iedere medewerker zijn scholingsovereenkomsten opgesteld, waarin afspraken zijn vastgelegd over studievoortgang, begeleiding en inzetbaarheid. Teamleiders monitoren de voortgang van deze trajecten en voeren minimaal drie keer per jaar evaluatiegesprekken, waarbij zo nodig wordt bijgestuurd. Hiermee wordt actief gestuurd op het vergroten van het aandeel bevoegde docenten en het borgen van de onderwijskwaliteit.

In 2024 is op twee locaties gestart met het programma Transformatieve School, dat in 2025 verder is geïmplementeerd en verdiept. Dit programma richt zich op het versterken van de zelfeffectiviteit van docenten en schoolleiders, onder meer door aandacht voor pedagogisch-didactisch handelen, klassenmanagement en het creëren van een positief en veilig leerklimaat.

Binnen het programma wordt gewerkt met gerichte scholing, intervisie en reflectie op het eigen handelen. Docenten worden ondersteund in het ontwikkelen van hun professionele vaardigheden en het versterken van hun rol in de klas, terwijl schoolleiders worden begeleid in hun onderwijskundig leiderschap.

De inzet van dit programma draagt bij aan het vergroten van de handelingsbekwaamheid van medewerkers, het versterken van de professionele cultuur binnen de organisatie en uiteindelijk aan een duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit.

10.4 Gesprekkencyclus
Binnen SIVOR wordt voor zowel docenten als ondersteunend personeel gewerkt met een gesprekkencyclus bestaande uit functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze cyclus vormt een belangrijk instrument voor het stimuleren van professionele ontwikkeling en draagt bij aan het borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit. De gesprekken bieden ruimte voor wederzijdse feedback en het maken van concrete afspraken over functioneren, ontwikkeling en loopbaanperspectief.

In 2025 is de gesprekkencyclus verder geoptimaliseerd en gedigitaliseerd. Door de inzet van een digitaal systeem zijn de gesprekken beter te plannen, vast te leggen en te monitoren. Dit heeft geleid tot meer uniformiteit in de uitvoering, een verbeterde dossiervorming en meer inzicht in de voortgang van individuele ontwikkelafspraken.
De digitalisering ondersteunt leidinggevenden in het voeren van het goede gesprek en maakt het mogelijk om organisatiebreed te sturen op ontwikkeling en kwaliteit. Tevens draagt dit bij aan transparantie en borging van het proces.

De gesprekken zijn in het schooljaar 2025-2026 volgens het vastgestelde beleid gevoerd.

10.5 Werving en begeleiding van docenten

In 2025 heeft HR intensief samengewerkt met afdelingsleiders en directeuren, wat heeft bijgedragen aan een effectieve en doelgerichte wervings- en onboardingstrategie. Deze samenwerking is van groot belang gebleken in het consolideren van de personele bezetting, mede in het licht van de verdere ontwikkeling en bestendiging van de locatie van het Avicenna Lyceum in Den Haag, die inmiddels een volledig schooljaar operationeel is.

Door gerichte wervingsinspanningen zijn vacatures tijdig ingevuld en is een evenwichtige instroom gerealiseerd van medewerkers uit zowel de Randstad als daarbuiten. De aantrekkingskracht van Avicenna scholen ligt in de herkenbare identiteit en de kwaliteit van het onderwijs, wat medewerkers motiveert om zich aan de organisatie te verbinden.

De stabiliteit binnen het personeelsbestand vormt een belangrijke basis voor de verdere groei en ontwikkeling van de organisatie. De uitbreiding van activiteiten, waaronder de doorontwikkeling van de locatie in Den Haag en de groei van bestaande scholen, vroeg om een gerichte uitbreiding van het personeelsbestand om de onderwijskwaliteit te blijven waarborgen.

Nieuwe medewerkers worden zorgvuldig begeleid via een gestructureerd inwerkprogramma. Zij worden ondersteund door coaches, afdelingsleiders en een buddy binnen de vakgroep. Deze begeleiding bestaat uit regelmatige voortgangsgesprekken, lesobservaties en nabesprekingen, evenals intervisiebijeenkomsten gericht op professionele ontwikkeling.

Daarnaast is in 2025 de samenwerking met externe partners, zoals OSR, verder versterkt. Deze samenwerking draagt bij aan de kwaliteit van de begeleiding en professionalisering van (startende) docenten en ondersteunt de verdere ontwikkeling van didactische en pedagogische vaardigheden.

10.6 Opleidingsschool Rotterdam

Via deelname aan de Opleidingsschool Rotterdam (OSR) hebben we studenten van de Hogeschool Rotterdam en het ICLON opgeleid. Via dit partnerschap krijgen stagiaires de kans om ervaring op te doen. Veel van hen blijven, of komen na het behalen van hun bevoegdheid, bij ons werken.

Samenwerking in de OSR is gericht op het oplossen van het kwalitatief en kwantitatief leerkrachtenprobleem. Om dit goed te kunnen doen hebben we werkplekbegeleiders en twee schoolopleiders ingezet. Hiervoor hebben we via de OSR een tegemoetkoming ontvangen. In 2025 hebben 31 studenten stage gelopen op het Avicenna College. Hiervan zijn er 2 bij ons in dienst getreden.

10.7 Toekomstige ontwikkelingen

Voor de komende jaren blijven een aantal belangrijke ontwikkelingen richtinggevend voor het personeelsbeleid:

1. Verdere digitalisering van HR-processen om de efficiëntie te verhogen en beter te kunnen sturen op data en ontwikkeling.
2. De invoering van 360° feedback in het Visma-systeem om de feedbackcultuur binnen de organisatie te versterken.
3. Groei van het personeelsbestand als gevolg van de uitbreiding van het leerlingenaantal.
4. Focus op de verdere professionalisering van het personeel, met aandacht voor bevoegdheden, scholing en ontwikkeling.

5. Versterking van het verzuimbeleid, met nadruk op preventie, vroegsignalering en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
6. Doorontwikkeling van strategische personeelsplanning, gericht op een evenwichtige personeelsopbouw en het anticiperen op toekomstige personeelsbehoeften.

Met deze ontwikkelingen zet de organisatie de ingezette koers voort naar een toekomstbestendige en kwalitatief hoogstaande onderwijsorganisatie, waarin medewerkers zich ondersteund voelen in hun professionele groei en waarin leerlingen profiteren van de expertise en betrokkenheid van het personeel.

10.8 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

In 2025 heeft SIVOR Avicenna actief gestuurd op het beheersen van de uitkeringslasten bij beëindiging van dienstverbanden. Hierbij is zorgvuldig gehandeld binnen de geldende wet- en regelgeving en de kaders van de cao, met nadruk op het voorkomen van onnodige instroom in de WW en bovenwettelijke uitkeringsregelingen.

Bij het aflopen van tijdelijke contracten en bij beëindiging van dienstverbanden is steeds een zorgvuldige afweging gemaakt, waarbij zowel het organisatiebelang als de positie van de medewerker in ogenschouw is genomen. Door tijdige besluitvorming en heldere dossiervorming is het risico op ongewenste uitkeringslasten beperkt gebleven.

Daarnaast is in 2025 ingezet op het voorkomen van uitstroom vanuit ziekte. Door intensieve begeleiding bij verzuim, nauwe samenwerking met de arbodienst en het voeren van sociaal- medische overleggen is gestuurd op herstel, re-integratie en – waar mogelijk – duurzame terugkeer in arbeid. Indien terugkeer binnen de organisatie niet haalbaar bleek, is actief ingezet op begeleiding naar passend werk buiten de organisatie.

Door deze integrale aanpak, waarin preventie, begeleiding en zorgvuldige besluitvorming samenkomen, heeft SIVOR aantoonbaar grip gehouden op de instroom in uitkeringsregelingen en de daarmee samenhangende financiële risico’s.

Voor de komende periode blijft de organisatie inzetten op verdere versterking van dit beleid, onder andere door vroegsignalering van verzuim, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het continu verbeteren van de kwaliteit van dossiervorming en HR-processen.

11. Huisvesting en duurzaamheid

11.1 Locatie in Den Haag

Een belangrijke mijlpaal in 2024 was de opening van de nieuwe locatie aan de Zuidlarenstraat 6–10 in Den Haag, waar de afdelingen mavo-havo en vwo zijn gehuisvest. Het schoolgebouw, met een capaciteit van circa 400 leerlingen, is in nauwe samenwerking met de gemeente Den Haag grondig gerenoveerd. Daarbij is bewust gekozen voor een *couleur locale*-benadering, waarbij de identiteit van de Avicenna Scholen is behouden en tegelijkertijd aansluiting is gezocht bij de lokale context.
Per augustus 2024 is gestart met leerjaar 1. In 2025 is de school verder gegroeid met de toevoeging van een volgend leerjaar. De komende jaren wordt deze gefaseerde opbouw voortgezet, met als doel stapsgewijs toe te werken naar een volwaardige en toekomstbestendige school voor mavo, havo en vwo. Deze aanpak stelt de organisatie in staat om de groei van het leerlingaantal zorgvuldig te laten verlopen en de kwaliteit van onderwijs en huisvesting in balans te houden.

In 2025 heeft de locatie zich stevig gepositioneerd binnen het Haagse onderwijslandschap. De school neemt actief deel aan lokale overlegstructuren en gesprekstafels en draagt bij aan stedelijke initiatieven, waaronder deelname aan leesbevorderingsactiviteiten en wedstrijden. Daarnaast hebben zowel de wethouder als de burgemeester een bezoek gebracht aan de locatie, wat de zichtbaarheid en erkenning van de school in de stad heeft versterkt.

Met de gemeente Den Haag wordt constructief samengewerkt aan vraagstukken rondom onderwijshuisvesting en gymvoorzieningen, zowel voor de korte als de lange termijn. In dit kader worden verschillende scenario's verkend die aansluiten bij de verwachte groei van de school.

In 2025 is ook geïnvesteerd in de verdere inrichting en kwaliteitsverbetering van het gebouw. Zo zijn onder andere scheikundelokalen gerealiseerd die ruimte bieden voor practica, en is het pand verder gemoderniseerd om een veilige, functionele en stimulerende leeromgeving voor leerlingen te waarborgen.

De ontwikkeling van de locatie Zuidlarenstraat past binnen de bredere ambitie om in Den Haag uit te groeien tot een volwaardige school voor mavo, havo en vwo, die duurzaam verankerd is in de stad en inspeelt op de onderwijsbehoeften van de regio.



11.2 Huisvesting Rotterdam

De locatie Fichtestraat in Rotterdam heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een belangrijke pijler binnen het onderwijsaanbod van de organisatie. De aanhoudende groei van het leerlingaantal benadrukt zowel de aantrekkingskracht als de maatschappelijke relevantie van deze locatie. Tegelijkertijd leidt deze groei tot toenemende druk op de bestaande huisvestingscapaciteit, waardoor de huidige voorzieningen niet langer toereikend zijn.

In nauwe afstemming met de gemeente Rotterdam wordt gewerkt aan zowel korte- als langetermijnoplossingen voor dit capaciteitsvraagstuk. Voor de korte termijn wordt voorzien in tijdelijke huisvesting door middel van portocabines. Tevens zal in het najaar van 2026 een kinderdagverblijf naast de locatie worden gerealiseerd, waarmee invulling wordt gegeven aan de bredere ontwikkelopgave van de omgeving.

Strategisch wordt ingezet op de realisatie van een volwaardige havo/vwo-voorziening op Rotterdam-Zuid, met een beoogde capaciteit van minimaal 800 leerlingen. Deze ontwikkeling sluit aan bij de regionale onderwijsbehoefte en de ambitie om duurzaam en toekomstbestendig onderwijsaanbod te realiseren dat voldoet aan alle geldende kwaliteits- en huisvestingseisen.

De groei zet zich voort in het schooljaar 2025–2026, wat de urgentie van de ontwikkelopgave verder bevestigt. In 2025 is, in het kader van de Wet meer ruimte voor nieuwe scholen, een succesvol afgeronde ondersteuningsactie uitgevoerd ten behoeve van de positionering van de Fichtestraat als zelfstandige vestiging met een eigen BRIN-nummer. De daaropvolgende gesprekken met de Onderwijsinspectie kenmerken zich als inhoudelijk verdiepend en meerlagig.

De organisatie verwacht uiterlijk in juni 2026 duidelijkheid van het ministerie van OCW over de aanvraag. Een positief besluit vormt de basis voor de volgende fase: de verdere uitwerking en realisatie van een volwaardige havo/vwo-locatie op Rotterdam-Zuid. Deze ontwikkeling is tevens verankerd in het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) 2026–2031.

Daarnaast zijn we actief bezig met de realisatie van een nieuwe locatie in Rotterdam-West aan de Spaanseweg. De gesprekken met de gemeente verlopen voorspoedig, en de planning is om over vijf jaar een nieuw pand op te leveren, dat ruimte biedt voor minimaal 650 leerlingen voor de afdelingen mavo-havo en vwo. Dit nieuwe pand zal voldoen aan de eisen op het gebied van klimaat en duurzaamheid.

11.3 Spaanseweg

De ontwikkeling van de nieuw te realiseren locatie aan de Spaanseweg vormt een belangrijke schakel binnen de bredere huisvestings- en groeistrategie van de organisatie. In samenhang met de ontwikkelingen aan de Fichtestraat en de verdere uitbouw van de locatie in Den Haag, draagt deze nieuwbouw bij aan een evenwichtige spreiding en duurzame verankering van het onderwijsaanbod in de regio.

In 2025 lag de nadruk op het verder uitwerken van de businesscase en het inrichten van een robuuste projectorganisatie. In dit kader is een projectmanager aangesteld, die inmiddels samen met de organisatie en de gemeente de verdere ontwikkeling en afstemming van dit traject coördineert.

In nauwe samenwerking met de gemeente wordt gewerkt aan de planvorming voor een hoogwaardige en toekomstbestendige onderwijslocatie aan de Spaanseweg. Deze locatie is beoogd als een volwaardige school voor mavo, havo en vwo en sluit aan bij de groeiende vraag naar kwalitatief goed onderwijs in Rotterdam.

Met de realisatie van deze locatie wordt ook ingezet op een betere bereikbaarheid en spreiding van het onderwijsaanbod, in het bijzonder voor leerlingen uit Rotterdam-West en de omliggende wijken. Hiermee wordt niet alleen de druk op bestaande locaties verlicht, maar ook ingespeeld op de regionale onderwijsbehoefte.

De ontwikkeling van de Spaanseweg past binnen de bredere ambitie van de organisatie om te investeren in duurzame, toekomstgerichte huisvesting, waarbij onderwijskwaliteit en een passende leeromgeving centraal staan. De gefaseerde en zorgvuldige aanpak, in nauwe samenwerking met gemeentelijke partners, vormt daarbij de basis voor een solide realisatie in de komende jaren.

11.3 Duurzaamheidsinitiatieven

SIVOR conformeert zich met haar huisvesting aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Deze doelen, die wereldwijd streven naar een betere wereld, omvatten onder andere klimaatactie, onderwijs van hoge kwaliteit en armoedebestrijding. Onze scholen, inclusief de locatie aan de Montessoriweg die in 2018 werd opgeleverd, zijn ontworpen met duurzaamheid en energiebeheersing in het achterhoofd. De locatie aan de Montessoriweg is hierin een voorbeeld, aangezien het gebouw met de modernste technieken is uitgerust om het energieverbruik te optimaliseren.

11.4 Toekomstvisie

De ontwikkelingen in zowel Den Haag als Rotterdam geven ons vertrouwen in verdere groei, waarbij we niet alleen fysieke ruimte creëren voor meer leerlingen, maar ook onderwijs van hoge kwaliteit blijven bieden. In lijn met onze missie om onze leerlingen optimaal voor te bereiden op de toekomst, zetten we onze focus niet alleen op het bouwen van nieuwe locaties, maar ook op het waarborgen van een duurzame en energiezuinige leeromgeving die bijdraagt aan het welzijn van onze leerlingen en het milieu. Met deze initiatieven zet SIVOR stappen richting een toekomstgerichte onderwijsomgeving, waarin wij in 2025 en de jaren daarna een solide basis blijven leggen voor de groei en kwaliteit van ons onderwijsaanbod.



12. ICT

12.1 De afdeling

De ICT-afdeling biedt op alle locaties diensten aan docenten, leerlingen en ondersteuners. De toenemende eisen en wensen rondom het vastleggen en gebruik van gegevens in daarvoor ingerichte systemen leggen druk op zowel de gebruikers als op de ICT-afdeling. Momenteel bestaat de ICT-afdeling uit twee vaste medewerkers.

12.2 Werkzaamheden in 2025

Het afgelopen jaar heeft de ICT-afdeling een aantal omvangrijke projecten afgerond en nieuwe initiatieven opgestart.
De migratie van de hybride omgeving naar een volledig cloud-gebaseerde infrastructuur is afgerond. De omgeving was voorheen deels on-premises en deels in de cloud. Deze migratie was ingezet naar aanleiding van het beveiligingsincident in oktober 2024 en vergroot de weerbaarheid en beheerbaarheid van onze IT-omgeving aanzienlijk.
Op het gebied van printen is de overstap gemaakt van Sharp-printers naar Canon-printers op alle locaties. Tegelijkertijd is de printsoftware op de apparaten van het personeel gemigreerd van Microsoft Universal Print naar Uniflow Client. Dit levert een betrouwbaardere en beter beheersbare printomgeving op.
De Wi-Fi-infrastructuur was voorheen in eigen beheer en is gemigreerd naar Wi-Fi as a Service (WaaS) via SIVON. Hiermee is het beheer en de kwaliteit van het draadloze netwerk op alle locaties structureel verbeterd. Daarnaast zijn verouderde C-Touch-schermen op diverse locaties vervangen door nieuwere modellen.
Naast deze afgeronde projecten zijn er twee nieuwe initiatieven opgestart. Ten eerste wordt onderzocht hoe het verbinden van laptops aan schermen in klaslokalen kan worden verbeterd. De huidige oplossing via USB-C-kabels en docking stations in de kabelgoten is storingsgevoelig en het streven is over te gaan naar een draadloze oplossing. Ten tweede is een project gestart om het gereedmaken van laptops te versnellen. Het huidige installatieproces is tijdrovend. Door middel van automatische installatie en een robuuste netwerkboot-oplossing kunnen meerdere laptops tegelijkertijd worden geïnstalleerd. De oplossing wordt bovendien draagbaar gemaakt, zodat deze naar verschillende locaties kan worden meegenomen.



12.3 Privacy en gegevensbescherming

SIVOR heeft een Functionaris Gegevensbescherming (FG), te bereiken via privacy@avicenna-college.com. De nazorg van het datalek dat in 2024 is geconstateerd, is in 2025 afgerond. Sinds de overgang op alle locaties naar Veilig Internet zijn er geen DDOS-aanvallen geweest die onze scholen via de glasvezelverbinding hebben bereikt. Om de continuïteit van de infrastructuur te borgen blijft het van belang een integraal informatiebeveiligingsplan en verbeterkader op te stellen.
Samenwerking met externe partijen is hierin belangrijk, evenals de brede invoering van tweetrapsverificatie en scholing van alle medewerkers op het terrein van phishing, social engineering en AVG-kennis. In 2025 is ook een roadmap opgesteld voor de implementatie van het Normenkader, met als doel eind 2027 het minimale vereiste niveau 3 te behalen.

12.4 Toekomstige ontwikkelingen

In de nabije toekomst willen we de projecten voor draadloos presenteren in klaslokalen en geautomatiseerde laptopinstallatie afronden en breder uitrollen. Daarnaast richten we ons op verdere optimalisatie van de cloud-omgeving, de werkplek van de docenten en de koppeling met Magister voor roosterwijzigingen op alle locaties. Ook wordt tweetrapsverificatie verplicht gesteld voor het Microsoft 365-account van alle medewerkers om de beveiliging te verhogen. Verder wordt het inloggen op Magister gekoppeld aan Microsoft 365, waardoor een los Magister-account overbodig wordt.

Verslag Raad van Toezicht SIVOR 2025

13.1 Inleiding

Met genoegen presenteert de Raad van Toezicht haar verslag over het interne toezicht op en binnen de Stichting voor Islamitisch Voortgezet Onderwijs in Rotterdam e.o. (SIVOR). Dit verslag is opgesteld volgens de Code Goed Onderwijsbestuur VO.

13.2 Uitgangspunten en werkwijze Toezicht

Uitgangspunten

Het toezicht richt zich op de organisatie, de borging van goed onderwijs en de continuïteit van het Avicenna College binnen het Nederlandse onderwijsbestel en de vigerende wet- en regelgeving. De islam vormt binnen het onderwijs, de omgangsvormen en de organisatie de basis, inspiratiebron en leidraad.

Algemene werkwijze

Het toezicht is gebaseerd op het reglement van de Raad van Toezicht, de toezichtvisie en het toezichtskader die in 2021 zijn vastgesteld. In 2025 zijn de reglementen herijkt en aangepast. Aanleiding hiervoor waren wijzigingen in de bestuurs- en managementstructuur als gevolg van de benoeming van een vaste bestuurder en de groei van de organisatie in Rotterdam en Den Haag.

De Raad van Toezicht vervult haar rol op basis van deze documenten door te stimuleren, te toetsen en mee te denken. Daarbij wordt kritisch gekeken naar de gang van zaken en wordt het gevoerde beleid geëvalueerd.
In 2025 is een vaste bestuurder benoemd, waarmee een langdurige periode met interim-bestuur is afgesloten.

Tegenstrijdig belang

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft bij elke vergadering van de Raad de mogelijkheid van een (schijnbaar) tegenstrijdig belang uitgevraagd. Van enige vorm van een (potentieel) tegenstrijdig belang is in 2025 niet gebleken.

Toezicht op het interim-bestuur

De stichting is in 2025 tot en met juni bestuurd door een interim-bestuurder. Voor deze periode heeft de Raad van Toezicht een gerichte opdracht vastgesteld met focus op de onderwijskwaliteit, huisvesting, de bestuurlijke positie van SIVOR in Rotterdam en Den Haag, de managementstructuur en het inwerken van de nieuwe bestuurder.

Onderdeel van deze opdracht was tevens de vertegenwoordiging van SIVOR binnen het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO). De interim-bestuurder had hierin de taak om de belangen van de stichting te behartigen, in het bijzonder met betrekking tot huisvesting en leerlingenaantallen.

In het kader van de huisvestingsvraagstukken is daarnaast een initiatief ondersteund waarbij handtekeningen zijn ingezameld om te borgen dat voor de nevenlocatie aan de Fichtestraat passende (nieuwe) huisvesting gerealiseerd zou worden. De Raad van Toezicht is hierover periodiek geïnformeerd en heeft de voortgang gemonitord.

De voortgang op de totale opdracht is tweemaal in detail besproken in de kwaliteitscommissie en de auditcommissie, met terugkoppeling aan de Raad van Toezicht. Daarnaast heeft eenmaal een separaat voortgangsgesprek plaatsgevonden tussen de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de interim-bestuurder.

Ten behoeve van een zorgvuldige overdracht is tevens tweemaal overleg gevoerd met de nieuwbenoemde bestuurder, gericht op inwerken en het bepalen van de bestuurlijke prioriteiten voor de tweede helft van 2025. Van de gesprekken zijn agenda's en notulen beschikbaar.

Benoeming bestuurder:

De Raad van Toezicht is aan het begin van het jaar gestart met de werving van een nieuwe bestuurder. Na een periode waarin de organisatie heeft gewerkt met interim-bestuurders, is de organisatie in een fase gekomen waarin behoefte bestaat aan continuïteit en een vast gezicht voor de school.

In dit traject is de Raad van Toezicht begeleid door Beteor. Voor de werving en selectie is een benoemingsadviescommissie samengesteld, bestaande uit twee leden van de MR, twee leden van de directie, een vestigingsdirecteur, de zorgcoördinator, een lid van de identiteitscommissie en twee leden van de Raad van Toezicht. Het school- en functieprofiel dat als bijlage bij dit jaarverslag is opgenomen, vormde de basis voor de procedure.

De voorgesprekken zijn gevoerd door de leden van de Raad van Toezicht, waarna twee gespreksrondes met de voltallige benoemingsadviescommissie hebben plaatsgevonden. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de zorgvuldige en betrokken bijdrage van alle leden van de benoemingsadviescommissie.

De procedure heeft geleid tot de voordracht van een benoembare kandidaat. De MR heeft hierover een positief advies uitgebracht. De Raad van Toezicht heeft vervolgens besloten Nourdin el Ouali te benoemen tot bestuurder van de stichting.De Raad van Toezicht heeft er vertrouwen in dat de nieuwe bestuurder, mede op basis van het vastgestelde profiel, richting kan geven aan de verdere ontwikkeling van de organisatie en bijdraagt aan de continuïteit en versterking van het Avicenna College. De bestuurder is per 1 juli 2025 in functie getreden.

Accountant

De Raad van Toezicht heeft in 2025 gebruik gemaakt van Van Ree accountants. Alle diensten zijn correct en tot volle tevredenheid uitgevoerd. Ook voor het jaar 2026 zal deze accountant door de Raad van Toezicht worden ingeschakeld.

Rechtmatigheid en doelmatigheid

De Raad van Toezicht ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving en overige van overheidswege gestelde bepalingen die van toepassing zijn op de stichting. Daarnaast toetst de Raad de doelmatigheid

van de organisatie, waarbij de relatie tussen ingezette middelen en behaalde resultaten centraal staat. De Raad acht het van belang dat het onderwijs doelmatig wordt georganiseerd, zodat de gestelde doelen efficiënt en effectief worden bereikt.

In 2025 is dit toezicht vormgegeven aan de hand van financiële kwartaalrapportages met betrekking tot de exploitatie, de meerjarenbegroting, de risicoanalyse en de balanspositie. Deze rapportages zijn besproken in de auditcommissie en voorzien van een terugkoppeling aan de Raad van Toezicht.

Daarnaast heeft de auditcommissie de bevindingen uit zowel de tussentijdse controle als de eindejaarscontrole met de accountant besproken, in aanwezigheid van het bestuur en management. Daarbij is ook de managementletter behandeld. De aanbevelingen van de accountant ten aanzien van de financiële en beheersstructuur zijn besproken en gemonitord. Van deze bijeenkomsten zijn agenda's en notulen beschikbaar en deze zijn gedeeld met de Raad van Toezicht.

Begroting en Rekening

Eenzelfde werkwijze is gehanteerd bij de behandeling van de begroting en de jaarrekening/het jaarverslag. Het bestuur heeft de relevante stukken tijdig en volledig aangeleverd. Zowel bij de bespreking van de kwartaalrapportages als bij de behandeling van de jaarstukken zijn geen bijzonderheden geconstateerd.
In 2025 is daarnaast gestart met het verder versterken van de financiële sturing door het invoeren van separate financiële verantwoordingen per locatie. Ook is in het nieuwe begrotingsproces gewerkt met afzonderlijke begrotingen per locatie, aangevuld met een bovenschoolse begroting. Hiermee is meer inzicht ontstaan in de financiële positie, de doelmatigheid en de sturingsmogelijkheden per vestiging.

De administratieve organisatie, de functiescheidingen, de kwaliteit van het administratiekantoor en de financiële kengetallen zijn naar het oordeel van de Raad van Toezicht op orde. De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2024.

De begroting 2026 is door de Raad van Toezicht goedgekeurd. De jaarrekening 2024 en het jaarverslag 2024 zijn, mede op advies van de auditcommissie en na toelichting van de accountant, door de Raad van Toezicht besproken en goedgekeurd.

13.3 Vergaderingen

In 2025 had de Raad van Toezicht vier reguliere vergaderingen gepland, aangevuld met extra bijeenkomsten vanwege de ontwikkelingen rondom het RPO, de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de werving en selectie van een bestuurder.
In november 2025 heeft een vergadering plaatsgevonden in aanwezigheid van de nieuwbenoemde bestuurder. In deze vergadering is onder meer stilgestaan bij de bestuurlijke prioriteiten, de overdracht vanuit het interim-bestuur en de verdere inrichting van de organisatie. De voor december 2025 geplande vergadering kon wegens ziekte van meerdere deelnemers geen doorgang vinden en is verplaatst naar januari 2026. De betreffende onderwerpen zijn begin 2026 alsnog behandeld.

Tijdens de plenaire vergaderingen zijn in 2025 onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Opdracht en contract interim-bestuurder
- Werving en selectie bestuurder
- Opdracht en contract bestuurder
- Onderwijskwaliteit en examenresultaten
- Welbevinden van medewerkers en leerlingen
- Ziekteverzuim
- Herinrichting managementstructuur en organogram
- Verkenning bestuursbureau en budgetteringssystematiek
- Huisvesting Rotterdam en Den Haag (Regiovisie en RPO)
- Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)
- Samenwerkingsstrategie
- Oprichting GMR
- Jaarplannen
- Jaarverslag en accountantsrapportages
- Kwartaalrapportages
- Periodiek overleg met de (G)MR

13.4. Commissies

Binnen de Raad fungeren drie commissies

- Remuneratiecommissie (Jan Edo Otten en Zakaria Chiadmi)
- Auditcommissie (Ajoeb Mohamedajoeb, Jan Edo Otten)
- Kwaliteitscommissie (Bouchra Laghzaoui, Enes Yiğit, Jan Edo Otten)

De commissies hebben volgens het vergaderrooster in aanwezigheid van de bestuurder (en zijn adviseurs) dan wel de accountant de onderstaande onderwerpen behandeld:

Remuneratiecommissie

Leden: Jan Edo Otten en Zakaria Chiadmi

De remuneratiecommissie heeft tot aan medio 2025 de periodieke voortgangsgesprekken gevoerd met de interim-bestuurder. Daarbij is de opdracht en het behaalde resultaat aan de orde geweest alsmede de contractvoorwaarden.

Tevens heeft de commissie de nodige werkzaamheden verricht in het kader van de wervings-, selectie- en benoemingsprocedure voor een nieuwe bestuurder.

Wat betreft de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder volgt de Raad de richtlijnen die zijn vastgelegd in de CAO Bestuurders Funderend Onderwijs. Dat is ook in 2025 gebeurd bij het vaststellen van de begintrede bij aanstelling per 1 juli 2025 en de wijzigingen per 1 maart 2025. Wijzigingen die voortvloeien uit deze CAO worden aan de Raad gemeld.

Auditcommissie

Leden: Ajoeb Mohamedajoeb en Jan Edo Otten.

De auditcommissie is in 2025 vier keer bijeengeweest, telkens met een voorbereidingsvergadering vooraf; eenmaal was de accountant aanwezig i.v.m. het bespreken van de jaarstukken.

Besproken onderwerpen:

- Periodieke kwartaalrapportages met managementtoelichting
- Accountantsrapport en accountantsverklaring 2024
- Opvolging bevindingen en adviezen accountant
- Interimcontrole
- Vermogen, reserves en voorzieningen met name de benodigde bufferreserve
- Risicoparagraaf en Continuïteitsparagraaf, waarbij de AC de nadruk heeft gelegd dit te koppelen aan de benodigde bufferreserve
- Functie en positie van de controller in de organisatie
- Beleid professionalisering bedrijfsvoering en de opties rond het instellen bedrijfsbureau
- Budgetteringssystematiek op locatieniveau als gevolg van de groei van de school
- Evaluatie van het plan van aanpak RIE
- Betalingsprocessen
- Huisvesting Rotterdam en Den Haag

Terugkerende thema's waren de ontwikkeling van de personeelskosten in relatie tot de basisbekostiging, de benodigde bufferreserve, de afhankelijkheid van incidentele middelen en de financiële verhouding tussen het bestuursbureau en de scholen. Naar het oordeel van de auditcommissie blijft het van belang dat de organisatie, mede vanwege de groei naar meerdere vestigingen, hierin duidelijke prioriteiten stelt.

Daarnaast heeft huisvesting veel aandacht gevraagd, in het bijzonder de nieuwbouw aan de Spaanseweg, waarbij de stichting eigen bouwheer wordt. Ook de huisvestingsvraagstukken in Den Haag en rond de Fichtestraat in Rotterdam zijn besproken. De auditcommissie acht een degelijke businesscase noodzakelijk, waarin verplichtingen, risico's en financiële gevolgen voor de stichting inzichtelijk worden gemaakt.

Ook is met de accountant besproken welke minimale bufferreserve de stichting nodig heeft, bezien in het licht van de onzekerheden die in de risicoparagraaf zijn benoemd.
Van alle vergaderingen is een verslag met actielijst opgemaakt en geagendeerd voor de RvT. De commissie heeft de informatievoorziening door bestuur en staf, evenals de informatievoorziening door het administratiekantoor en de accountant, in 2025 als zeer effectief en positief ervaren.

Kwaliteitscommissie
Leden: Bouchra Laghzaoui, Enes Yiğit, Jan Edo Otten.
In 2025 heeft de Kwaliteitscommissie drie keer vergaderd. De commissie heeft vanuit haar toezichthoudende rol de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem en de organisatorische doorontwikkeling gevolgd en getoetst.
De commissie stelt vast dat de onderwijs- en examenresultaten op een goed en stabiel niveau liggen. Signalen over verschillen tussen vakken en prestaties op kernvakken zijn tijdig onderkend en door het bestuur vertaald naar gerichte verbetermaatregelen op vakgroepniveau. De commissie ziet dat deze maatregelen planmatig worden opgepakt en gemonitord binnen de kwaliteitscyclus.

Ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem constateert de commissie dat in 2025 verdere stappen zijn gezet in de systematische sturing op kwaliteit. De toepassing van de plan-do-check-act-cyclus, de inzet van factsheets en infographics en de inrichting van kwaliteitsgesprekken dragen bij aan meer samenhang tussen analyse, sturing en verantwoording. De uitkomsten van externe audits bevestigen

dat de kwaliteitszorg en sturing op orde zijn. De opvolging van aandachtspunten, met name op het gebied van pedagogisch-didactisch handelen en veiligheid, wordt door de commissie actief gevolgd.

De commissie heeft toegezien op de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur met een centraal managementteam en integraal verantwoordelijke locatiedirecteuren. Deze structuur versterkt de sturingskracht en de eenduidigheid in de organisatie.

Daarnaast heeft de commissie het bestuur bevraagd op de uitwerking van strategische thema's zoals burgerschap, identiteit en maatschappelijke positionering. De commissie acht het van belang dat deze thema's zichtbaar en consistent worden doorvertaald naar de onderwijspraktijk en het handelen van medewerkers.

De Kwaliteitscommissie constateert dat de randvoorwaarden voor duurzame kwaliteitsverbetering aanwezig zijn en heeft vertrouwen in de ingezette koers. De commissie blijft de verdere versterking van de samenhang tussen beleid, uitvoering en resultaten volgen.
De commissie spreekt haar waardering uit voor de kwaliteit en transparantie van de informatievoorziening en de open, professionele dialoog met bestuur en organisatie.

Zelfevaluatie en scholing

De RvT van het Avicenna College heeft zich het afgelopen jaar ingezet voor een effectief en verantwoord bestuur, waarbij de Code Goed Onderwijsbestuur VO en geldende wettelijke verplichtingen zijn nageleefd.

In het najaar van 2025 is een zelfevaluatie uitgevoerd onder leiding van Beteor. In een voor de Raad zeer arbeidsintensief jaar is dat gelukt. In een tweedaagse zijn met name de basics in de werkwijze, de onderlinge taakverdeling en de daartoe benodigde competenties besproken. Alle leden van de Raad zijn gemotiveerd om in een goede onderlinge samenwerking hun werkzaamheden voort te zetten. In 2026 zal op basis van deze bevindingen een scholingsplan worden opgesteld en uitgevoerd.

Honorering

De RvT volgt hierin de richtlijnen van de koepelorganisatie VTO3 (voorheen VTOI). In de eerder bepaalde normbedragen per jaar zijn geen wijzigingen aangebracht
Voorzitter: € 11.516,25
Vice-voorzitter: € 9702,-
Lid: € 8085,-

De vergoeding van alle leden loopt in lijn met ontwikkeling van het cao-loon van de bestuurder in overeenstemming met de CAO Bestuurders Funderend Onderwijs. Die ontwikkeling leidde tot een verhoging van 1,4% per 1 maart 2025 met daarop een maandelijkse toeslag naar rato (10%) van de in de CAO vastgelegde toeslag van de bestuurder.

Per 31 december 2025 waren de vergoedingen na verrekening van bovengenoemde aanpassingen als volgt;
Voorzitter: € 12.037,48
Vice-voorzitter: € 10.197,48
Lid: € 8585,19
Alle vergoedingen passen binnen de normen van de WNT.

Functies leden RvT

Naam	Functie	Andere functies
Zakaria Chiadmi	Voorzitter, toegetreden per 14-02-2023 & per 01-07-2024 voorzitter	Finance Manager Timmerwerk Nederland Lid adviesraad ARI (Antiracisme en inclusie)
Bouchra Laghzaoui	Lid, toegetreden per 04- 10-2022	HRM Business Partner Hogeschool Rotterdam Voorzitter Oudercommissie St. Jozefschool
Jan Edo Otten	Vicevoorzitter, toegetreden per 13-02-2024	Voorzitter Rotaryclub Delft Voorzitter Stichting Community Service Delft
Ajoeb Mohamedajoeb	Lid, toegetreden per 13- 02-2024	Lid RvT Moslim Informatie Centrum Bestuurslid Stichting Ishan Bestuurslid Mediation Beyond Borders International Lid topkring Stichting Sociocratisch Centrum
Enes Yiğit	Lid, toegetreden per 27- 06-2024	Beleidsmedewerker Ministerie BZK

Rooster van aftreden

Nr	Naam	Functie	Commissies	Datum van aantreden	Datum van aftreden
1	Zakaria Chiadmi	Voorzitter RvT	Remuneratie	14-02-2023	14-02-2027
2	Jan Edo Otten	Vicevoorzitter RvT	Audit; Emuneratie: Kwaliteit & Onderwijs	13-02-2024	13-02-2028
3	Bouchra Laghzaoui	Voorzitter commissie	Kwaliteit & Onderwijs	04-10-2022	04-10-2026
4	Ajoeb Mohamedajoeb	Voorzitter commissie	Audit	13-02-2024	13-02-2028
5	Enes Yiğit	Lid	Kwaliteit & Onderwijs	27-06-2024	27-06-2028

Tot slot

Het afgelopen jaar heeft ons opnieuw laten zien hoe veerkrachtig de Avicenna-gemeenschap is. Wij zien als intern toezichthouders een sterke onderwijsgemeenschap, met onderwijs van hoge kwaliteit en een gezonde exploitatie- en reservepositie.

We bedanken iedereen – medewerkers, bestuur, management en de (G)MR voor de inzet en betrokkenheid.

Samen bouwen we aan een sterker en veerkrachtiger Avicenna College.
Z. Chiadmi, voorzitter RvT SIVOR

Jaarrekening 2025

14.1 Treasurybeleid

Treasurystatuut
Om een transparant en eenduidig beleid te voeren ten aanzien van beleggen en belenen, beschikt SIVOR over een treasurystatuut. Hierin staat vermeld hoe SIVOR invulling geeft aan de regeling beleggen en belenen en wat het beleid is ten aanzien van het vermogensbeheer. Ook zijn de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de organisatie van de treasuryfunctie vastgelegd. Concrete afspraken over onderwerpen als beheersing van rentekosten en -risico's, financierings- en beleggingsvraagstukken zijn in het statuut opgenomen. Dit treasurystatuut is van toepassing op de publieke en private middelen van SIVOR.

Uitvoering van het beleid in de praktijk
De kaders waarbinnen SIVOR het financierings- en beleggingsbeleid inricht, staan omschreven in het treasurystatuut. Met de invoering hiervan voldoet SIVOR aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
In de uitvoering van het beleid hanteert SIVOR als uitgangspunt dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. De interne verantwoording over de treasuryactiviteiten vindt periodiek plaats aan de RvT middels managementrapportages. De externe verantwoording wordt opgenomen in het jaarverslag.

Informatie over uitstaande beleggingen, leningen, aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten

SIVOR beheert haar financiële middelen volgens strikte richtlijnen om de stabiliteit en groei van de instelling te waarborgen. Dit omvat het beheer van uitstaande beleggingen, leningen en aangetrokken leningen, evenals het toezicht op derivatenovereenkomsten. Deze financiële instrumenten worden ingezet om de langetermijndoelstellingen van de stichting te ondersteunen en financiële risico's te minimaliseren.
Het treasurybeleid is dienend aan de primaire doelstelling van SIVOR, namelijk het geven van onderwijs. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid: het borgen van de 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 van financiële risico's.

SIVOR gebruikt ING als huisbankier en heeft daar meerdere lopende rekeningen aangehouden. Naast de betaalrekeningen heeft SIVOR ook een spaarrekening bij ING. Gedurende 2025 heeft SIVOR ervoor gekozen om geen reserves te beleggen in obligaties, aandelen of derivaten; alle liquide middelen waren beschikbaar op de lopende en spaarrekeningen. De saldi van deze rekeningen waren ultimo 2025 als volgt:

- Lopende rekening (NL68INGB006292156): € 2.864.754
- Spaarrekening (NL68INGB006292156): € 2.105.481
- Lopende rekening (NL41INGB0104939605): € 92.910

SIVOR heeft geen uitstaande leningen. In het verslagjaar hebben zich geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

14.2 Verantwoording Strategisch personeelsbeleid en werkdrukverlaging

In 2025 heeft SIVOR een bekostiging ontvangen ter versterking van het strategisch personeelsbeleid en de verlaging van de werkdruk binnen de organisatie. Deze bestaat uit een bedrag van circa € 508k aan werkdrukmiddelen en circa € 113k aan bekostiging strategisch personeelsbeleid, begeleiding en vervanging, samen circa € 620k. Deze middelen zijn doelgericht en doordacht ingezet om een duurzame impact te realiseren op de kwaliteit van onderwijs én het welzijn van het personeel.
Een deel van de middelen is gericht ingezet voor het begeleiden van beginnende docenten, onder andere via coachingstrajecten en mentorbegeleiding. Daarnaast is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het personeelsbeleid, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid en teamontwikkeling.
Om de werkdruk te verlagen is, in overleg met de MR, het takenboek in 2025 geactualiseerd met alle beschikbare taken inclusief de daaraan gekoppelde klokuren. Daarnaast is besloten de opvang van lesuitval in 2025 grotendeels door een externe organisatie te laten uitvoeren, zodat docenten worden ontzien van deze taak. Dit heeft geleid tot een merkbare verlichting van de dagelijkse werkdruk.
Daarnaast zijn persoonlijke budget-uren toegekend aan personeelsleden. Deze uren bieden medewerkers de vrijheid om, afhankelijk van hun persoonlijke situatie en behoeften, te kiezen voor verlof, lesvermindering, taakvermindering of om het budget (gedeeltelijk) te laten uitbetalen. Deze maatregel vergroot de regie over het eigen werkpakket, wat bijdraagt aan een betere balans tussen werk en privé, meer werkplezier en verhoogde duurzame inzetbaarheid.
De combinatie van deze interventies heeft geleid tot verminderde administratieve lasten, betere ondersteuning van het onderwijsproces, en een verdere versterking van het personeelsbeleid op zowel individueel als organisatieniveau.

14.3 Verantwoording Passend onderwijs

In het schooljaar 2024–2025 heeft SIVOR een bedrag van circa € 224k ontvangen van de samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs, waarvan het grootste deel (circa € 220k) afkomstig is van samenwerkingsverband Koers VO in Rotterdam, aangevuld met aanvullende bekostiging via TLV-arrangementen (circa € 4k) voor de locatie in Den Haag, aangesloten bij samenwerkingsverband Zuid-Holland West. Deze financiële bijdrage was bedoeld om passend onderwijs te faciliteren voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte.
De middelen zijn specifiek aangewend voor extra begeleiding en ondersteuning van leerlingen, het verzorgen van trainingen op het terrein van weerbaarheid, sociale vaardigheden en executieve functies, het uitvoeren van activiteiten in het kader van preventie en het waarborgen van een veilig schoolklimaat. Daarnaast is de samenwerking met externe partners in het kader van preventie verder versterkt, waaronder met JOZ, Bureau Halt en de jeugdagent.
SIVOR heeft een inhoudelijke verantwoording over de ontvangen middelen afgelegd aan de samenwerkingsverbanden Koers VO en Zuid-Holland West.

14.4 Allocatie van middelen naar schoolniveau

In augustus 2024 is de derde locatie van SIVOR geopend aan de Zuidlarenstraat in Den Haag, met een eigen BRIN-nummer (32DE). SIVOR bestaat sindsdien uit drie scholen: Montessoriweg (30WH00), Fichtestraat (30WH02) en Zuidlarenstraat (32DE). In samenhang met deze groei is in 2024 een meerjarenplan opgesteld om stapsgewijs over te gaan op een gedecentraliseerd budgetbeheersysteem, waarmee financiële verantwoordelijkheid dichter bij de werkvloer wordt belegd. Doel is nauwkeurigere en transparantere planning, meer bewustwording van kostenbeheersing op alle niveaus, en op termijn dat elke locatie zelfstandig financieel kan opereren.
In 2025 is dit beleid verder doorgezet. Locatie Den Haag was vanaf de start administratief gescheiden (eigen BRIN). Voor de twee Rotterdamse locaties (die samen onder BRIN 30WH vallen omdat de Fichtestraat (nog) geen eigen BRIN heeft) waren met name de salariskosten en financiële baten nog samengevoegd. Per mei 2025 is ook de Rotterdamse administratie volledig gesplitst in afzonderlijke kostenplaatsen per locatie; daarmee beschikt SIVOR sindsdien over een volledig op locatieniveau gesegmenteerd grootboek. De splitsing is in de tweede helft van 2025 stapsgewijs gestabiliseerd. De

realisatiecijfers 2025 in dit jaarverslag zijn op SIVOR-niveau geconsolideerd en op hoofdlijnen toerekenbaar per locatie; 2026 is het eerste volledige jaar waarin ook is begroot met gesplitste kostenplaatsen, waardoor vanaf dat jaar volledige locatieresultaten in de management- en kwartaalrapportage worden opgenomen.
De overhead van het bestuursbureau (Finance, HR, PSA, ICT en facilitair) wordt verdeeld op basis van leerlingaantallen per locatie. In 2025 is dit gebeurd op basis van een voorgecalculeerd tarief; vanaf 2026 wordt op realisatiebasis doorbelast.

14.5 NPO

Het NPO is destijds in het leven geroepen als tijdelijk investeringsprogramma ter bestrijding van leerachterstanden als gevolg van de coronapandemie. SIVOR heeft de NPO-middelen ingezet conform het bestedingsplan, dat in overleg met en met goedkeuring van de medezeggenschapsraad tot stand is gekomen. De inzet richtte zich onder meer op klassenverkleining, intensievere huiswerkbegeleiding, versterking van de basisvaardigheden (taal, rekenen, Turks, Arabisch en economie), de toepassing van effectieve les- en werkvormen en het aanbieden van examentrainingen. Voor een nadere kwalitatieve toelichting op de bereikte resultaten wordt verwezen naar paragraaf 7.8 van dit jaarverslag.
Per 31 juli 2025 is het NPO formeel beëindigd. De bestemmingsreserve NPO is in 2025 volledig aangewend en vrijgevallen.

	Bedrag
Stand bestemmingsreserve NPO per 1-1-2025	€ 623.601
Onttrekking 2025	€ – 623.601
Stand per 31-12-2025	€ 0

Besteding 2025

De besteding van de resterende reserve over de eerste acht maanden van 2025 verdeelt zich als volgt:

Component	Bedrag
Personele inzet (NPO-gerelateerde personeels- en materiaalkosten)	€ 277.261
Externe inhuur (onderwijsassistenten, vakdocenten basisvaardigheden)	€ 274.983
Overige kosten (leermiddelen, examentrainingen, scholing)	€ 71.357
Totaal	**€ 623.601**

14.6 Subsidies basisvaardigheden en overige geoormerkte subsidies

Subsidie Verbetering Basisvaardigheden (VBV)

De subsidie VBV is een meerjarige subsidie van OCW, gericht op het versterken van taal-, reken- en digitale geletterdheid in het funderend onderwijs. SIVOR zet de middelen in ten behoeve van de basisvaardigheden. De inzet vindt plaats conform het meerjarig bestedingsplan en wordt jaarlijks geëvalueerd op leeropbrengsten.

	2025	Begroting 2025
Bate verantwoord in 2025	€ 254.969	€ 420.000
Vooruitontvangen per 31-12-2025 (overlopende passiva)	€ 441.656	–

De besteding loopt conform plan. Het saldo dat per 31-12-2025 als vooruit ontvangen op de balans staat, wordt in de jaren 2026 en 2027 ingezet voor de geplande interventies.

Subsidie STO

De STO-subsidie (€ 228.306) is hoger uitgekomen dan begroot doordat SIVOR het aantal techniekprojecten dit schooljaar heeft uitgebreid. De middelen worden ingezet voor het techniekonderwijs op Rotterdam-Zuid.

Subsidie Ontwikkelkracht (Transformatieve School)

SIVOR heeft voor de drie locaties een meerjarig traject *Ontwikkelkracht 2024-2026* lopen, gericht op deelname aan een onderzoeks- en verbetercultuurtraject in het kader van de Transformatieve School. De totale toekenning bedraagt circa € 297K, verdeeld over drie beschikkingen (twee voor schooljaar 2024/2025, één voor schooljaar 2025/2026). In 2025 is hieruit een bate van € 39K verantwoord; de bijbehorende activiteiten lopen door in 2026. De volledige verantwoording per beschikking is opgenomen in Model G in de jaarrekening.

Overige geoormerkte subsidies

Voor het volledige overzicht van ontvangen geoormerkte subsidies (inclusief de classificatie volgens model G (G1: lumpsum / G2A: aflopend / G2B: doorlopend)) wordt verwezen naar model G in de jaarrekening. Daarin is per subsidie de toewijzingsdatum, het kenmerk, het ontvangen bedrag en de bestedingsstatus opgenomen.

14.7 Risicomanagement en strategische realisatie

Risicoanalyse 2025

Visie op risicomanagement

Risicomanagement is binnen SIVOR een continu proces dat is ingebed in het reguliere beleid en de planning- en controlcyclus. SIVOR hanteert een neutraal risicoprofiel: risico's worden niet bewust opgezocht, maar wel tijdig gesignaleerd en binnen aanvaardbare proporties gehouden. De risicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van input van directie, bestuur en stafafdelingen, en eens per vier jaar volledig herzien. De maatregelen van interne beheersing — waaronder functiescheiding, het vier-ogenprincipe, gemandateerde bevoegdheden, IT-controles en geautomatiseerde workflows — zijn nader beschreven in §14.16 (In control statement). Het bestuur en het managementteam werken volgens de leidende principes van de Code Goed Onderwijsbestuur (professionaliteit, integriteit, openheid en transparantie).

Belangrijkste risico's en onzekerheden 2026

Op basis van de geactualiseerde risicoanalyse 2025 en de bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2026-2030 gemaakte afwegingen, benoemt het bestuur hieronder de belangrijkste risico's, gegroepeerd in vier hoofdcategorieën. De onderliggende kwantitatieve risico-inventarisatie maakt deel uit van het bestuurlijk dossier en wordt jaarlijks met de externe accountant besproken in het kader van de jaarrekeningcontrole.

A. Externe ontwikkelingen

Toetreding van vergelijkbare aanbieders
SIVOR was binnen Rotterdam jarenlang de enige aanbieder van islamitisch voortgezet onderwijs. Door wijzigingen in het overheidsbeleid worden momenteel meer initiatieven met een vergelijkbaar onderwijsaanbod ontwikkeld. Dit kan op termijn invloed hebben op het aantal nieuwe leerlingen en daarmee op de bekostiging.
Beheersmaatregelen:

- versterking van het eigen onderwijsprofiel en actieve werving / marketing;
- monitoren van marktontwikkelingen en tijdig anticiperen.

Politiek-maatschappelijk klimaat en onderwijsbekostiging
Veranderingen in het maatschappelijk en politiek discours rond bijzonder onderwijs kunnen op termijn invloed hebben op publieke steun en — indirect — op subsidies en bekostiging. Tegelijk kunnen macro-economische ontwikkelingen en herprioriteringen op de rijksbegroting de bekostiging van onderwijsinstellingen onder druk zetten, zowel via de reguliere bekostiging als via geoormerkte subsidies.
Beheersmaatregelen:

- transparante communicatie, reputatiemanagement en netwerken met politieke en maatschappelijke organisaties;
- subsidiebeheer professionaliseren via een duidelijk subsidiekader en sectorbrede lobby via de VO-raad.

B. Onderwijs en kwaliteit

Kwaliteit en bevoegdheid leraren
SIVOR streeft naar excellent onderwijs. Onvoldoende gekwalificeerd personeel, werkdruk of beperkte middelen kunnen leiden tot een daling van de onderwijskwaliteit, met effecten op reputatie en aanmeldingen.
Beheersmaatregelen:

- professionele ontwikkeling van docenten en samen opleiden via de OSR;
- actief kwaliteitsbeleid met evaluaties, audits en feedback van leerlingen, ouders en medewerkers.

C. Personeel

Ziekteverzuim
Een hoog ziekteverzuim leidt tot hogere kosten voor vervanging en kan op termijn invloed hebben op de onderwijskwaliteit en de reputatie van de school. Het verzuim binnen SIVOR ligt in 2025 onder de sectorreferentie; de meldingsfrequentie verdient bijzondere aandacht (zie ook §10.3).
Beheersmaatregelen:

- strategisch verzuimbeleid met aandacht voor preventie en werkdrukverlichting;
- tijdige inzet van de bedrijfsarts en gerichte begeleiding bij frequent kortverzuim.

Wet DBA en inzet van extern personeel
SIVOR maakt in beperkte mate gebruik van externe inhuur (zoals zzp-docenten), met name voor tijdelijke vervanging bij ziekteverzuim, moeilijk vervulbare vacatures (in het bijzonder eerstegraadsdocenten) en het waarborgen van de onderwijscontinuïteit. De aangekondigde aanscherping van toezicht en handhaving op de Wet DBA brengt het risico met zich mee dat bestaande of toekomstige inhuurrelaties worden aangemerkt als schijnzelfstandigheid, met mogelijke financiële, organisatorische en onderwijsinhoudelijke gevolgen.
Beheersmaatregelen:

- geleidelijke afbouw van externe inhuur richting vaste dienstverbanden, financieel geborgd in de meerjarenbegroting;
- strikte toetsing van inhuurrelaties op gezagsverhouding, duur en inbedding; gelijke kwaliteitseisen als voor medewerkers in loondienst.

D. Bedrijfsvoering en huisvesting

Compensatie voor kostenstijgingen
Inflatie en CAO-loonstijgingen kunnen onvolledig worden gecompenseerd vanuit de bekostiging, hetgeen druk legt op de exploitatieruimte.
Beheersmaatregelen:

- duurzame en energiebesparende maatregelen om niet-personele lasten op lange termijn te reduceren;
- begroten met buffer voor onvoorziene kostenstijgingen, ondersteund door meerjarige inkoopcontracten.

Huisvesting en groei locaties
De huidige panden aan de Fichtestraat en de Zuidlarenstraat bieden in hun huidige omvang beperkte ruimte voor de groeiambities. De gemeente Rotterdam heeft inmiddels portocabines en een aanvullend (kinderdagverblijf-)pand voor de Fichtestraat in het vooruitzicht gesteld; voor de Zuidlarenstraat lopen gesprekken met de gemeente Den Haag over aanvullende huisvesting. De haalbaarheid van het beoogde leerlingvolume binnen de geplande tijdslijn vraagt blijvende aandacht.
Beheersmaatregelen:

- vroegtijdig overleg met de gemeenten Rotterdam en Den Haag en aandringen op een Integraal Huisvestingsplan (IHP);
- scenarioanalyse (verhuizen, tijdelijke huisvesting of renovatiebijdragen) met financiële buffer in de begroting.

Informatiebeveiliging en cybersecurity
De toenemende dreiging van cyberaanvallen kan leiden tot kosten door datalekken, verlies van vertrouwelijke informatie en herstelkosten, en tot reputatieschade. SIVOR is in 2025 overgestapt op SharePoint van Microsoft, waardoor het risico op datalekken ten opzichte van de eerdere situatie is verminderd. Voor het bredere IBP-beleid wordt verwezen naar §14.17.
Beheersmaatregelen:

- doorontwikkeling van IT-beveiliging (firewall-upgrades, twee-factor-authenticatie) en incidentresponsplan;
- Het aanwijzen van een security officer die zich committeert op cybersecurity.

Financiële buffer en weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen fungeert als financiële buffer bij onvoorziene omstandigheden en is daarmee een essentiële indicator voor de continuïteit van SIVOR. Het geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is om in economisch of organisatorisch moeilijke tijden haar kernactiviteiten te blijven uitvoeren. Voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen wordt jaarlijks een geactualiseerde risicoanalyse opgesteld.
Op basis van de risicoanalyse 2025 bedraagt het minimaal gewenste weerstandsvermogen € 1.381.000. De ontwikkeling van het vrij beschikbaar vermogen sinds 2023 is een direct gevolg van drie samenhangende beleidsmatige bewegingen: de stelselwijziging voorziening groot onderhoud per 1-1-2024 (waarbij de egalisatiereserve conform nieuwe wetgeving is omgezet naar een voorziening groot onderhoud op basis van de componentenmethode), de doelmatige inzet van het bovenmatig vermogen voor strategische investeringen in onderwijs en huisvesting, en de groei van de organisatie. De liquide middelen (€ 5,1 mln) zijn ruim toereikend om aan alle kortlopende verplichtingen (€ 3,4 mln) te voldoen; het liquiditeitsrisico op korte termijn is beperkt. De meerjarenbegroting 2026-2029 is erop gericht het vrij beschikbaar vermogen via positieve exploitatieresultaten weer naar het gewenste niveau te brengen (zie §15).

14.8 Financiële positie op de balansdatum, inclusief toelichting

Balanstotaal en ontwikkeling

Het balanstotaal is in 2025 met circa € 0,88 mln gegroeid en komt daarmee uit op € 8,11 mln. Aan de activazijde wordt de toename voornamelijk verklaard door de investeringen in materiële vaste activa rond de inrichting van Den Haag en de cyclische ICT-vervanging (een netto stijging van ruim € 483K), in combinatie met de groei van de liquide middelen (+ € 682K) als gevolg van de positieve operationele kasstroom. Aan de passivazijde valt de stijging van de kortlopende schulden op (+ € 733K). Deze post wordt gedragen door hogere loonheffingen en sociale premies, hogere crediteuren bij het jaareinde en hogere vooruitontvangen subsidies — met name de meerjarige subsidie Verbetering Basisvaardigheden, waarvan een belangrijk deel pas in 2026 en 2027 wordt besteed. Het eigen vermogen neemt licht toe door het positieve resultaat over 2025; de voorzieningen stijgen door de jaarlijkse dotatie aan groot onderhoud op basis van de componentenmethode. De afzonderlijke balansposten worden in §14.9 nader toegelicht.

	31-12-2025	31-12-2024	Mutatie	%
Totaal activa	€ 8.114.669	€ 7.230.908	+ € 883.761	+ 12,2 %
Vaste activa	2.376.703	1.893.968	+ 482.735	+ 25,5 %
Vlottende activa	5.737.965	5.336.940	+ 401.025	+ 7,5 %
Totaal passiva	€ 8.114.668	€ 7.230.908	+ € 883.760	+ 12,22 %
Eigen vermogen	3.014.273	2.886.874	+ 127.399	+ 4,4
Voorzieningen	1.730.059	1.707.087	+ 22.972	+ 1,3
Kortlopende schulden	3.370.337	2.636.947	+ 733.390	+ 27,8

Kengetallen en signaleringswaarden

Kengetal	2025	2024	2023	Signaleringswaarde
Liquiditeit (current ratio)	1,70	2,02	3,07	> 0,75
Solvabiliteit 1 (EV / TV)	37,15 %	39,92 %	61,12 %	> 30 %
Solvabiliteit 2 (EV+VZ / TV)	58,47 %	63,53 %	75,03 %	n.v.t.
Rentabiliteit	0,57 %	– 2,78 %	1,21 %	> 0 (3-jaars)
Weerstandsvermogen excl. MVA	2,87 %	5,75 %	16,52 %	> 5 %

Weerstandsvermogen incl. MVA	13,45 %	16,64 %	25,17 %	n.v.t.
Huisvestingsratio	6,72 %	6,28 %	6,34 %	< 10 %
Personele lasten / totale lasten	76,37 %	77,90 %	79,30 %	n.v.t.

Beoordeling per kengetal

De liquiditeit komt over 2025 uit op 1,70 en ligt daarmee ruim boven de signaleringswaarde van 0,75. Daarmee kan SIVOR aan al haar kortlopende verplichtingen voldoen. De lichte daling ten opzichte van 2024 (2,02) hangt samen met de groei van de kortlopende schulden, waaronder de hogere vooruitontvangen subsidies; de absolute liquiditeitspositie blijft comfortabel.
De solvabiliteit 1 bedraagt ultimo 2025 37,15 % en blijft daarmee boven de signaleringswaarde van 30 %. De geleidelijke daling vanaf 61 % in 2023 weerspiegelt twee onderliggende bewegingen: enerzijds de stelselwijziging voorziening groot onderhoud per 1-1-2024, waarbij circa € 515K van het eigen vermogen is omgezet naar voorziening, en anderzijds de doelmatige inzet van het tot 2023 opgebouwde bovenmatig vermogen voor strategische investeringen in onderwijs en huisvesting. Op basis van de meerjarenbegroting herstelt de solvabiliteit zich vanaf 2026 geleidelijk richting circa 47 % in 2029. Solvabiliteit 2 (inclusief voorzieningen) ligt op 58,47 % en geeft een vergelijkbaar beeld.
De rentabiliteit komt over 2025 uit op 0,57 %, een herstel ten opzichte van het transitiejaar 2024 (− 2,78 %). De meerjarenbegroting 2026-2030 toont een onevenwichtig patroon: een voorzien verlies in 2026 (− 2,73 %) door inhaalformatie Fichtestraat en het wegvallen van de eenmalige 2,5x vaste voet voor Zuidlarenstraat, herstel in 2027-2028 (beide circa 1,7 %), en in 2030 opnieuw een licht negatief resultaat door de start van de locatie Spaanseweg.
Het weerstandsvermogen excl. MVA bedraagt 2,87 % en ligt daarmee onder de signaleringswaarde van 5 %. Dit is het meest in het oog springende kengetal van de balans en vraagt in de komende jaren aandacht. Op basis van de meerjarenbegroting blijft dit kengetal in de prognoseperiode tot 2030 onder de 5 %; na het verliesjaar 2026 (− 0,98 %) herstelt het zich geleidelijk richting circa 4,0 % in 2029. Verdere opbouw richting de signaleringswaarde is afhankelijk van de gerealiseerde leerlinggroei en de afbouw van externe inhuur (zie §15.3 en §15.4 voor onderbouwing). De variant inclusief MVA bedraagt 13,45 % en geeft, gegeven de aanzienlijke MVA-positie, een vollediger beeld van het beschikbare vermogen.
De huisvestingsratio ligt over 2025 op 6,72 % en blijft daarmee ruim binnen de norm van 10 %. Ten opzichte van 2024 (6,28 %) is sprake van een lichte stijging, samenhangend met de hogere huisvestingslasten (met name de dotatie groot onderhoud en de energie- en waterlasten).
Tot slot bedraagt het aandeel personele lasten in de totale lasten 76,37 %, vrijwel gelijk aan vorig jaar. Daarmee blijft de kostenstructuur in lijn met het langjarig beeld van een arbeidsintensieve onderwijsinstelling.

14.9 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten

Materiële vaste activa (+ € 482.735)

Component	BW 1-1-2025	Investering	Desinvestering (BW)	Afschrijving	BW 31-12-2025
Gebouwen	882.567	412.918	-	(95.633)	1.199.852
Terreinen / verbouwingen	-	-	-	-	-
Inventaris en apparatuur	985.858	439.196	(53.236)	(275.747)	1.149.307
Andere vaste bedrijfsmiddelen	19.782	3.474	(1.851)	(1.473)	21.783
Totaal MVA	**1.888.207**	**855.588**	**(55.087)**	**(372.853)**	**2.370.942**

De vaste activa zijn met circa € 483K toegenomen, voornamelijk door de afronding van de inrichting van locatie Den Haag, aanschaf van aircosystemen in Rotterdam en de jaarlijkse vervangingsinvestering in ICT. Tegenover de totale investering van € 856K staat een afschrijvingslast van € 373K en een beperkte desinvestering van € 55K (boekwaarde) op afgeschreven ICT-apparatuur.

Financiële vaste activa: De financiële vaste activa van € 5.761 betreffen een waarborgsom en zijn ongewijzigd ten opzichte van 2024.

Vorderingen (− € 281.246)

Vordering	31-12-2025	31-12-2024	Mutatie
Vorderingen op gemeenten	369.840	137.574	+ 232.266
Vorderingen overige overheden	0	12.500	− 12.500
Vooruitbetaalde kosten	188.203	55.387	+ 132.816
Overige vorderingen / overlopende activa	141.778	750.605	− 654.404
Vorderingen op OCW	− 25.000	0	− 25.000
Totaal	**674.821**	**956.067**	**− 281.246**

De post vorderingen is met circa € 281K gedaald. De belangrijkste oorzaak is de afwikkeling van de in 2024 nog openstaande posten afname van ruim € 654K door o.a. vooruitgeschoten bedragen van Van Dijk. Daartegenover staat een toename van de vordering op de gemeente Den Haag van € 232K en zijn de vooruitbetaalde kosten met € 133K opgelopen door o.a. Van Dijk voorschotten en overige licenties. Per saldo resulteert dit in een beperkte daling van het totaal aan vorderingen. Daarnaast is per 31-12-2025 onder de vorderingen een negatieve vordering op OCW van € 25K verantwoord.

Financiële vaste activa (ongewijzigd)

De financiële vaste activa van € 5.761 betreffen een waarborgsom; ongewijzigd t.o.v. 2024.

Eigen vermogen (+ € 127.399)

	Saldo 1-1-2025	Resultaat 2025	Herbestemming	Saldo 31-12-2025
Algemene reserves	2.263.273	+ 127.399	+ 623.601	3.014.273
Bestemmingsreserve NPO	623.601	0	− 623.601	0
Totaal	**2.886.874**	**+ 127.399**	**0**	**3.014.273**

Het positieve resultaat 2025 (€ + 127.399) is volledig toegevoegd aan de algemene reserves. De bestemmingsreserve NPO is conform afwikkeling geheel vrijgevallen ten gunste van de algemene reserves; de daadwerkelijke besteding heeft tegelijk € 623.601 ten laste van het resultaat plaatsgevonden, waardoor de algemene reserve per saldo met € 751.000 toeneemt.

Voorzieningen (+ € 22.972)

Voorziening	1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	31-12-2025
Jubileumuitkeringen	20.614	9.474	− 2.411	− 494	27.183
Ziekte / arbeidsongeschiktheid (ERD-WGA + langdurig zieken)	399.517	152.017	0	− 393.517	158.017
Overige personeel (wachtgeld)	19.904	0	− 19.904	0	0
Personeel subtotaal	440.035	161.491	− 22.315	− 394.011	185.200
Groot onderhoud	1.267.053	386.599	108.793	0	1.544.859
Totaal	**1.707.087**	**548.091**	**− 22.315**	**− 394.011**	**1.730.059**

Voorzieningen: De voorzieningen zijn in 2025 met circa € 23K toegenomen tot € 1,73 mln. De grootste mutatie betreft de voorziening groot onderhoud, die op basis van het meerjarenonderhoudsplan en de in 2024 ingevoerde componentenmethode jaarlijks wordt opgebouwd; in 2025 is hieraan € 387K gedoteerd, waarvan € 109K is onttrokken voor de in 2025 uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden. De personele voorzieningen zijn per saldo gedaald (− € 255K): de voorziening voor langdurig zieken (ERD-WGA) liet een vrijval van € 394K zien (afwikkeling cohort 2024) tegenover een nieuwe dotatie van € 152K voor het cohort 2025, terwijl de voorziening wachtgelders volledig is afgewikkeld. Per ultimo 2025 is geen voorziening LFBPB opgenomen; de bijbehorende verplichting (€ 207K) is verantwoord onder de overlopende passiva.

Kortlopende schulden (+ € 733.390)

Schuld	31-12-2025	31-12-2024	Mutatie
Crediteuren	568.894	321.874	+ 247.020
Schulden aan gemeenten	31.068	38.242	− 7.174
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	946.009	619.475	+ 326.534
Schulden ter zake van pensioenen	219.131	167.019	+ 52.112
Overige schulden en overlopende passiva	1.605.235	1.490.337	+ 114.898
Totaal	**3.370.337**	**2.636.947**	**+ 733.390**

Kortlopende schulden: Ultimo 2025 zijn de kortlopende schulden met circa € 733K toegenomen tot € 3,37 mln. De grootste oorzaak is een toename van de loonheffing en sociale premies met € 327K, als gevolg van de hogere lonen (CAO-VO en arbeidsmarkttoelage) en de gegroeide bezetting in december. Het crediteurensaldo is met € 247K gestegen door een toename van facturen die na balansdatum zijn verstuurd. Binnen de overige schulden en overlopende passiva nemen de vooruitontvangen subsidies OCW met circa € 225K toe, samenhangend met de inzet van geoormerkte subsidies in latere jaren (€ 442K vooruitontvangen per balansdatum, zie §14.6). Daarnaast is de vakantiegeld- en vakantiedagenschuld met € 119K opgelopen en zijn de schulden ter zake van pensioenen met € 52K gestegen, in beide gevallen door de toegenomen bezetting.

14.10 Overmatige reserves op basis van signaleringswaarde

De Inspectie van het Onderwijs hanteert sinds 2020 een signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Het normatief eigen vermogen wordt berekend volgens de OCW-beleidsregel:

Normatief EV = 0,5 × aanschafwaarde gebouwen en terreinen × 1,27 (bouwkostenindex)
+ boekwaarde overige materiële vaste activa
+ risicobuffer (bij totale baten > € 12 mln: 5 % × totale baten)

Berekening 2025 op basis van de jaarrekening

Component	Bedrag
Aanschafwaarde gebouwen + terreinen € 1.521.122 × 0,5 × 1,27	€ 965.912
Boekwaarde overige MVA (inventaris € 1.149.308 + andere bedrijfsmiddelen € 21.783)	€ 1.171.091
Risicobuffer 5 % × totale baten € 22.410.068	€ 1.120.503
Normatief EV per 31-12-2025	**€ 3.257.506**

Vergelijking meerjarig

	2025	2024	2023
Totale baten	€ 22.410.068	€ 17.353.748	€ 15.430.967
Boekwaarde MVA	€ 2.370.942	€ 1.888.207	€ 1.472.230
Normatief EV	**€ 3.257.506**	**€ 2.616.925**	**ca. € 2.147.000[1]**
Feitelijk EV	€ 3.014.273	€ 2.886.874	€ 3.884.695

Mogelijk bovenmatig / (tekort)	**(€ 243.233)**	**+ € 269.949**	**+ € 1.737.695**
Ratio EV (feitelijk / normatief)	0,93	1,10	1,81

De afbouw van het bovenmatig eigen vermogen is in lijn met het OCW-beleid en is in twee jaar succesvol gerealiseerd. Vier samenhangende ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag:

1. de stelselwijziging voorziening groot onderhoud per 1-1-2024, conform gewijzigde wetgeving (€ 515K verschuiving van EV naar voorziening);
2. de doelmatige inzet van NPO-middelen in 2024 conform de bestedingsplannen;
3. de strategische investeringen in onderwijshuisvesting 2024-2025 (van € 1,47 mln naar € 2,37 mln aan MVA): de normatieve vermogensbehoefte beweegt mee met de MVA-omvang;
4. de groei van de baten (+ € 4,9 mln tussen 2023 en 2025): de risicobuffer-component groeit mee met de omvang van de organisatie.

Vooruitblik

Per 31-12-2025 bevindt het feitelijke EV zich net onder het normatief niveau. De meerjarenbegroting 2026-2029 is erop ingericht het EV weer naar en boven het normatieve niveau te brengen via meerjarig positieve exploitatieresultaten (zie §15.4). Daarmee verschuift het beleidsaccent van afbouw (tot en met 2023) naar opbouw van het weerstandsvermogen.

14.11 Toelichting op het resultaat

Resultaatoverzicht

Component	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil	Realisatie 2024
Totale baten	22.410.068	19.677.120	+ 2.732.948	17.353.748
Totale lasten	22.332.350	19.738.242	+ 2.594.108	17.847.667
Saldo baten en lasten	+ 77.718	– 61.122	+ 138.840	– 493.919
Financiële baten en lasten	+ 49.680	– 5.000	+ 54.680	+ 11.272
Totaalresultaat	**+ 127.399**	**– 66.122**	**+ 193.521**	**– 482.647**

Resultaatbestemming

Het bestuur stelt voor het resultaat 2025 als volgt te bestemmen:

Bestemming	Bedrag
Toevoeging aan algemene reserves	+ € 751.000
Onttrekking aan bestemmingsreserve NPO	– € 623.601
Totaalresultaat	**+ € 127.399**

Het bestuur is voornemens het positieve resultaat over 2025 (€ 127.399) volledig toe te voegen aan de algemene reserve. De besteding van de NPO-middelen (€ 623.601) is onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO; deze bestemmingsreserve is daarmee per 31 december 2025 volledig afgewikkeld.
Het resultaat 2025 komt circa € 194K hoger uit dan het begrote tekort van – € 66K. Aan de batenkant zorgt de combinatie van een hogere indexatie van de rijksbijdragen (+ € 1,04 mln) en aanvullende bekostiging vanuit de groei van locatie Den Haag (+ € 622K), de hogere arbeidsmarkttoelage (+ € 577K) en de uitbreiding van het STO-programma (+ € 203K) voor circa € 2,73 mln aan extra middelen. Tegenover deze meevallers staat een nagenoeg gelijke stijging van de lasten (circa – € 2,59 mln), die voor een belangrijk deel direct samenhangt met de inzet van diezelfde subsidies en met vervangingsinhuur in verband met ziekteverzuim. Een hoger renteresultaat (+ € 55K) op de spaarrekening completeert het beeld. Per saldo resulteert dit in een positief resultaat van € 127K, dat conform het bestemmingsvoorstel volledig wordt toegevoegd aan de algemene reserves.

14.12 Analyse exploitatie in relatie tot begroting en realisatie vorig jaar

Resultaat versus begroting 2025

Het financiële resultaat van 2025 laat een positief saldo zien van circa € 127K, wat een positieve afwijking van ca. € 194K betekent ten opzichte van het begrote tekort van € 66K. Deze afwijking is per saldo ontstaan uit hogere baten dan begroot (+ € 2,73 mln) waar tegenover een vergelijkbare stijging in de lasten staat (+ € 2,59 mln), aangevuld met een hoger renteresultaat (+ € 55K).
Onderstaande waterval geeft het verloop van begroting naar realisatie weer.

Stap	Bedrag
Begroot resultaat 2025	**– € 66.122**
Bovenbegrote baten:	
+ Hogere indexatie rijksbijdragen (5,01 %)	+ € 1.038.000
+ Aanvullende bekostiging leerlingengroei Den Haag	+ € 622.000
+ Hogere arbeidsmarkttoelage (door OCW verhoogde toekenning)	+ € 577.000
+ Hogere STO-subsidie (provincie Zuid-Holland)	+ € 203.000
+ Diverse andere bekostigingscomponenten	+ € 293.000
Subtotaal	*+ € 2.733.000*
Bovenbegrote lasten:	
– Verschil in personeelslasten (incl. PNIL voor vervanging zieken + subsidie-inzet, sociale lasten, pensioenpremies en dotaties personele voorzieningen)	– € 1.717.000
– Lasten gerelateerd aan extra subsidies (ROB, NPO)	– € 472.000
– Energie en water (op te scherpen begrotingsraming, gecorrigeerd 2026)	– € 165.000
– Leer- en hulpmiddelen (groei leerlingaantal + prijsindex)	– € 146.000
– Onderhoudslasten	– € 101.000
+ Overige (saldo: lagere doorbelasting Montessoriweg, lagere dotatie voorziening onderhoud, kleine posten)	+ € 7.000
Subtotaal	*– € 2.594.000*
Hoger financieel saldo (rentebaten op spaarrekening)	+ € 55.000
Realisatie 2025	**+ € 127.399**

N.P.O.

Een belangrijk element dat heeft bijgedragen aan het resultaat 2025 zijn de uitgaven in het kader van de subsidie NPO. Ultimo 2024 bedroeg de NPO-bestemmingsreserve nog ca. € 623K, het restant van de in eerdere jaren ontvangen middelen waarvan de besteding naar latere jaren was doorgeschoven. Deze reserve is in de eerste acht maanden van 2025 volledig aangewend voor de uitvoering van de geplande interventies uit het schoolprogramma. Het bedrag is volledig ten laste van het eigen vermogen gebracht en heeft daarmee het exploitatieresultaat over 2025 gedrukt. Gecorrigeerd voor de NPO-uitgaven zou het resultaat over 2025 positief zijn uitgekomen op circa € 751K. Per ultimo 2025 is de NPO-bestemmingsreserve volledig ingezet en bedraagt deze nihil; verdere doorwerking vindt plaats binnen de reguliere bekostiging (zie §14.5).

Vrijval personele voorzieningen

In 2025 hebben zich, mede op basis van het advies van de accountant, verschuivingen voorgedaan in de personele voorzieningen.
De voorziening Levensfase Bewust Personeelsbeleid (LFBPB) is, conform vorig jaar, niet als voorziening maar als verplichting verantwoord. De bijbehorende klokuren-saldi (€ 207K inclusief werkgeverslasten) zijn opgenomen onder de overlopende passiva; de kosten zijn ten laste van het resultaat 2025 gekomen.
De jubileumvoorziening heeft betrekking op toekomstige uitkeringen aan medewerkers die op basis van de duur van het dienstverband een gratificatie ontvangen. De stand neemt licht toe (van € 21K naar € 27K) als gevolg van de groei van het personeelsbestand; de berekening volgt nog steeds de in 2024 geïntroduceerde methodiek op basis van de feitelijke aanvangsdata van medewerkers.

De voorziening ERD-WGA dient ter dekking van de WGA-uitkeringen als gevolg van het eigen risicodragerschap voor instroom van arbeidsongeschikte medewerkers. De voorziening voor langdurig zieken laat in 2025 een vrijval zien van € 394K in verband met de afwikkeling van het cohort 2024 (medewerkers hersteld of in uitstroom richting WIA), tegenover een nieuwe dotatie van € 152K voor het cohort 2025. Per saldo daalt de voorziening met circa € 242K. De overige personele voorziening (wachtgelders) van € 20K is in 2025 volledig afgewikkeld.

Baten

In 2025 realiseerde SIVOR een totaal aan baten van € 22.410.068 ten opzichte van een begroting van € 19.677.120, een positieve afwijking van circa € 2,73 mln (+ 13 %). De grootste bijdrage komt voort uit de rijksbijdragen OCW, die met circa € 1,61 mln boven begroting uitkwamen, voornamelijk door een hogere indexatie van de bekostiging (5,01%) en de doorwerking van het hogere leerlingenaantal in de vaststelling.
Daarnaast zijn meerdere specifieke subsidies ontvangen die niet (volledig) in de oorspronkelijke begroting waren opgenomen. De arbeidsmarkttoelage (AMT) is in 2025 hoger toegekend dan begroot — een structurele OCW-regeling die rechtstreeks doorvertaald wordt in de personele inzet, met een totaal effect van circa + € 577K. De aanvullende bekostiging leerlingengroei Den Haag (T-1-systematiek, eenmalig effect) leverde een niet-begrote bate op van circa € 622K. De subsidie Verbetering Basisvaardigheden (VBV) leverde in 2025 een bate van € 255K op; € 442K daarvan is vooruitontvangen en bestemd voor besteding in latere jaren (zie §14.6). De subsidie STO kwam circa € 203K boven begroting uit, doordat het aantal techniekprojecten dit schooljaar is uitgebreid. De overige overheidsbijdragen (gemeente en overige) komen in totaal € 177K boven begroting uit; deze stijging wordt vrijwel volledig verklaard door de STO-component, terwijl de reguliere gemeentelijke bijdragen nagenoeg in lijn met de begroting blijven.
De doorbetalingen vanuit het samenwerkingsverband passend onderwijs vallen € 23K boven begroting uit, in lijn met de hogere leerlingenaantallen. De post werk in opdracht van derden is € 130K lager uitgekomen dan begroot: het betreft een interne doorbelasting tussen locaties die in de realisatie, op basis van de aangepaste administratieve indeling, niet meer als externe bate is gepresenteerd; tegenover deze bate stond een gelijke last, waardoor het effect op het exploitatieresultaat budgetneutraal is. Tot slot vielen de overige baten (ouderbijdragen, detachering en catering) circa € 94K hoger uit dan begroot, voornamelijk door de doorgroei van het leerlingenaantal en de daarmee samenhangende subsidiepotjes voor kansarme leerlingen APCG gebied.

Lasten

Personeel

De totale personele lasten van SIVOR bedroegen in 2025 circa € 15,89 mln, wat neerkomt op een overschrijding van circa € 849K (+ 5,6 %) ten opzichte van de begroting (€ 15,04 mln). De overschrijding kent meerdere oorzaken. De CAO-verhoging VO en de arbeidsmarkttoelage zijn structureel doorvertaald in de loonkosten; de extra subsidie-inkomsten (zie hierboven) zijn doelmatig ingezet voor formatie-uitbreiding en behoud van de bestaande bezetting. De vervanging van langdurig zieken heeft op meerdere locaties extra inzet gevraagd, deels via de salarisadministratie en deels via externe inhuur; de UWV-uitkeringen die hier tegenoverstaan zijn separaat verantwoord onder de vermindering van lasten (€ 289K, € 176K hoger dan begroot). De mutaties in de personele voorzieningen vielen per saldo gunstiger uit dan begroot: tegenover een begrote dotatie van € 117K staat een per-saldo-vrijval van € 252K (zie §14.9), voornamelijk door de afwikkeling van het ziektecohort 2024. Aan ontslagvergoedingen is in 2025 € 58K besteed, niet voorzien in de begroting; het betreft een beperkt aantal individuele dossiers zonder structureel karakter.
Tegenover deze posten staat een forse stijging van de externe inhuur (PNIL) tot € 1,17 mln, ten opzichte van € 495K in de begroting (een overschrijding van € 674K). De overschrijding kent drie hoofdoorzaken: vervangingsinhuur in verband met ziekteverzuim, inzet van externe expertise bij subsidieprojecten (waarbij de bate en de last elkaar grotendeels neutraliseren), en aanvullende ondersteuning rondom de gefaseerde inrichting van locatie Den Haag en de bovenschoolse organisatie. Vanaf 2026 wordt het inhuurkader formeel ingekaderd via een aanvraag-en-goedkeuringsprocedure, zodat de inhuur strakker tegen de subsidie- en formatiekaders wordt aangehouden (zie §14.16).

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten kwamen in 2025 uit op € 373K, ca. € 47K (+15%) hoger dan begroot. De overschrijding hangt samen met de eerste volledige afschrijvingsjaargang van de in 2024 aangeschafte inrichting en ICT van locatie Den Haag, en met de in 2025 op meerdere locaties geactiveerde investeringen, met een duidelijk zwaartepunt in de tweede helft van het jaar (verbouwingen Fichtestraat, klimaatbeheersing/airco-systemen op drie locaties, ICT-vervanging laptops en dockingstations en de implementatie van het netwerk). De doorwerking van deze investeringen op de afschrijvingslast 2026 en verder is in de meerjarenbegroting verwerkt (zie §15.3).

Huisvesting

De totale huisvestingslasten zijn in 2025 uitgekomen op € 1,50 mln, ten opzichte van een begroting van € 1,14 mln (een afwijking van circa € 355K (+ 31 %)). De grootste post vormen de hogere energie- en waterlasten (effect circa + € 165K); de begrotingsraming was nog gebaseerd op oudere tarieven en is voor 2026 op contractbasis bijgesteld op basis van het actuele verbruik per locatie. Daarnaast zijn de onderhoudslasten (klein onderhoud, onderhoudsbeheer en kosten gebouwen) samen circa € 101K hoger uitgekomen, voornamelijk verklaard door regulier onderhoud op de bestaande locaties en de eerste volledige onderhoudscyclus in Den Haag. De schoonmaakkosten en -contracten bleven nagenoeg op het begrote niveau (per saldo + € 8K). Tegenover deze stijgingen staat een hogere dotatie groot onderhoud (€ 387K gerealiseerd ten opzichte van € 309K begroot, een overschrijding van circa € 77K) als gevolg van de geactualiseerde toerekening volgens de componentenmethode (zie §14.9).

Overige instellingslasten

Administratie en beheer
De totale uitgaven voor administratie en beheer komen in 2025 circa € 59K boven begroting uit. De stijging volgt grotendeels uit (i) de toegenomen kosten voor het administratiekantoor (+ ca. € 21K) als gevolg van de groei van het leerlingenaantal en de doorbelasting van aanvullende dienstverlening, (ii) hogere kosten voor kopieerwerk en drukwerk (+ ca. € 23K) door de groei van de organisatie, en (iii) het meerwerk op de accountantscontrole (+ ca. € 23K) in verband met de de interimcontrole, meerdere subsidiecontroles en stijging van de kosten van de jaarrekeningcontrole. Tegenover deze stijgingen staat een meevaller op PR & marketing (− ca. € 46K), doordat een aantal in de begroting opgenomen externe campagnes niet noodzakelijk bleek vanwege de instroom op de drie locaties.
Overige
De post overige lasten is in 2025 ca. € 668K (+ 24 %) hoger uitgekomen dan begroot. De overschrijding wordt voor het grootste deel verklaard door subsidie-gerelateerde bestedingen (gezamenlijk ca. € 472K), waarop zowel materiële lasten als de inzet van extra onderwijsondersteuning zijn verantwoord. Het beeld per regeling verschilt:
- Voor de regeling NROB en de nieuwe subsidie Financiële educatie staan tegenover de gerealiseerde lasten evenredige OCW-baten; deze bestedingen zijn voor het exploitatieresultaat per saldo neutraal.
- De NPO-bestedingen zijn ten laste gebracht van de in eerdere jaren opgebouwde bestemmingsreserve (zie §14.5). Tegenover deze lasten staan in 2025 dus geen baten meer; deze uitgaven drukken het resultaat. Gecorrigeerd voor de NPO-uitgaven zou het resultaat zoals eerder vermeld + € 751K bedragen.
Een deel van de NPO-trajecten heeft in 2025 langer doorgelopen dan oorspronkelijk voorzien. Tijdens de begrotingsronde 2026 is hier expliciet bij stilgestaan
Leermiddelen
Voor leer- en hulpmiddelen is in 2025 circa € 938K besteed, ten opzichte van een begroting van € 742K (+ ca. € 196K). De overschrijding is volledig verklaarbaar door de doorgroei van het leerlingenaantal (ruim + 200 leerlingen ten opzichte van 2024) en de prijsindexatie van digitale licenties en methodes. Op de daaraan gerelateerde post verbruiksmateriaal is daarentegen circa € 43K minder uitgegeven dan begroot.

Specificatie accountantshonoraria

	2025	2024	Begroting 2025
Onderzoek van de jaarrekening +interimcontrole	€ 52.931	€ 39.000	€ 30.000

Andere controleopdrachten	€ 8.664	€ 11.253	€ 15.000
Fiscale adviezen	€ 0	€ 0	€ 0
Andere niet-controlediensten	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	**€ 61.595**	**€ 50.253**	**€ 45.000**

De stijging van de accountantshonoraria ten opzichte van begroting en vorig jaar wordt veroorzaakt door meerwerk in verband met de interimcontrole, en meerwerk op het controleren van additionele subsidies.

14.13 Toelichting op het investeringsbeleid en toekomstige investeringen

Investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige investeringen

In 2025 heeft SIVOR een doelgericht en toekomstgericht investeringsbeleid gevoerd, met als voornaamste doel het verbeteren van de onderwijskundige en technologische faciliteiten en het waarborgen van een veilige, functionele en stimulerende leeromgeving voor leerlingen en medewerkers op alle locaties.
De investeringen van SIVOR bedroegen in 2025 circa € 856k en zijn daarmee hoger dan in 2024 (ca € 720k). De toename is grotendeels toe te schrijven aan de installatie van airconditioning op de locaties Montessoriweg en Fichtestraat. Een goed geregeld binnenklimaat draagt direct bij aan de concentratie en het welbevinden van leerlingen en medewerkers, en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. Deze investering sluit aan op de bredere ambitie van SIVOR om een duurzame en energiezuinige leeromgeving te realiseren. Schoolbreed zijn herinvesteringen gedaan in verbouwingen, inventaris en ICT-faciliteiten, zowel ter vervanging van verouderde apparatuur als ter ondersteuning van het groeiende leerlingenaantal. Op de locatie Zuidlarenstraat in Den Haag is verder geïnvesteerd in de inrichting en kwaliteitsverbetering van het gebouw, waaronder de realisatie van scheikundelokalen voor practica.
De investeringen zijn als volgt te verdelen naar categorie:

- Verbouwingen en terreinen: ca € 413k
- Inventaris en apparatuur (incl. ICT): ca € 439k
- Overige vaste bedrijfsmiddelen (meubilair e.d.): ca € 3.4k

Toekomstige investeringen
Voor de komende jaren liggen er op meerdere locaties stevige investeringsopgaven. Op de Fichtestraat in Rotterdam loopt de huisvesting tegen haar grenzen; de leerlingengroei zet daar door. Om dat op te vangen worden voor het komende schooljaar tijdelijke portocabines bijgeplaatst. Aanvullend is per einde van dit schooljaar het naastgelegen kinderdagverblijf-gebouw aan SIVOR toegezegd. Dit pand wordt in de zomer verbouwd en met ingang van het nieuwe schooljaar (september 2026) in gebruik genomen, zodat de groei van het leerlingenaantal binnen de bestaande locatie kan worden gehuisvest. Voor de langere termijn wordt ingezet op een volwaardige havo/vwo-voorziening op Rotterdam-Zuid, met een beoogde capaciteit van minimaal 800 leerlingen. Voor Rotterdam-West is bovendien de planvorming opgestart voor een nieuwe locatie aan de Spaanseweg, met ruimte voor circa 650 leerlingen en een verwachte oplevering over circa vijf jaar. De locatie Zuidlarenstraat in Den Haag wordt in dezelfde periode verder doorontwikkeld, conform de gefaseerde groeiambitie.

14.14 Toelichting kasstromen en financiering

Kasstroomoverzicht

	2025	2024
Operationele activiteiten	+ € 1.537.859	+ € 1.784.431

Saldo baten en lasten	+ 77.718	− 493.919
Afschrijvingen	+ 372.853	+ 304.168
Mutaties voorzieningen	+ 22.972	+ 823.433
Mutaties werkkapitaal (vorderingen + schulden)	+ 1.014.636	+ 1.139.477
Netto rente	+ 49.680	+ 11.272
Investeringsactiviteiten	− € 855.588	− € 1.233.718
Investeringen MVA	− 855.588	− 720.145
Overige investeringen FVA	0	− 513.573
Financieringsactiviteiten	€ 0	€ 0
Mutaties langlopende schulden	0	0
Netto kasstroom	+ € 682.272	+ € 550.712

In 2025 zijn de liquide middelen van SIVOR toegenomen met circa € 682k, van € 4.380.873 naar € 5.063.145. Deze stijging wordt gedragen door een positieve operationele kasstroom van ca. € 1,54 mio, die ruim hoger ligt dan de investeringsuitgaven van ca. € 856k. Daarmee zijn de investeringen volledig uit eigen middelen bekostigd; er zijn geen leningen aangetrokken en SIVOR heeft per balansdatum geen langlopende schulden uitstaan.
De operationele kasstroom wordt onder meer gevoed door het positieve exploitatieresultaat over 2025, de afschrijvingslast (ca. € 373k) en de dotatie aan de personele en onderhoudsvoorzieningen (ca. € 22k). Daarnaast zijn de openstaande vorderingen met circa € 281k gedaald, vooral door de afwikkeling van de in 2024 nog openstaande NPO-vordering — wat per saldo betekent dat er meer middelen zijn binnengekomen dan dat er nieuwe vorderingen zijn opgebouwd. Tegelijk zijn de kortlopende schulden met circa € 733k gestegen. Deze stijging houdt grotendeels verband met vooruitontvangen subsidies van OCW, met name de meerjarige subsidie Verbetering Basisvaardigheden (ca. € 442k vooruitontvangen), die op de balans staan als verplichting totdat de bijbehorende kosten daadwerkelijk worden gemaakt. Tot slot zijn de loonheffing en sociale premies (ca. € 327k hoger) en de pensioen- en vakantiegeldverplichtingen toegenomen, mede als gevolg van de gegroeide bezetting en de loonstijging uit de CAO-VO en de arbeidsmarkttoelage.
De combinatie van deze factoren heeft geleid tot een gezonde, autonoom gefinancierde kasstroom in een jaar waarin ook fors is geïnvesteerd in onderwijsfaciliteiten en huisvesting. Een aanzienlijk deel van de toename van de liquide middelen hangt overigens samen met hogere vooruitontvangen subsidies (kortlopende schulden), en is dus geen "vrij" kassaldo.

14.15 Informatie over financiële instrumenten

SIVOR maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten). De financiële instrumenten beperken zich tot:

- liquide middelen (banktegoeden bij ING);
- vorderingen (overwegend op overheden);
- kortlopende schulden (crediteuren, loonheffing, overlopende passiva).

14.16 In control statement

In 2025 heeft SIVOR de in 2024 ingezette versterking van de interne beheersing en verantwoordingsstructuur verder doorgezet. Op basis van de interne controles, kwartaalrapportages en de bevindingen uit de externe interim controle is het bestuur van oordeel dat de organisatie haar risico's in 2025 in voldoende mate heeft beheerst. De belangrijkste risico's op het gebied van financiën, personeel, onderwijskwaliteit en huisvesting zijn tijdig gesignaleerd en waar nodig beheerst. De realisatie van de personele lasten lag in 2025 boven het begrote niveau. Het bestuur heeft hier via de kwartaalrapportages op gestuurd en de formatiebewaking voor 2026 aangescherpt (zie §14.12).
In het verslagjaar is de splitsing van de financiële administratie naar de drie locaties afgerond, waardoor sturing op locatieniveau in de loop van 2025 daadwerkelijk mogelijk is geworden (zie §14.4). De begroting 2026 is in samenwerking met de locatiedirecteuren als budgethouder opgesteld; daarnaast zijn de maand- en kwartaalrapportages locatiespecifiek beschikbaar gekomen. Het subsidieregister is uitgebreid met beschikkingen, deadlines en de classificatie volgens Model G. Het ondertekenproces voor arbeidsovereenkomsten is gedigitaliseerd met automatische herinneringen, het vraagpostenoverzicht wordt maandelijks opgesteld en periodiek afgewikkeld, en de voorziening

langdurig zieken en de jubileumvoorziening zijn eerder in het jaar herzien in lijn met het advies van de accountant.
Tijdens de interim controle door Van Ree Accountants is een verbetering geconstateerd ten opzichte van 2024 op de processen Planning & Control en Inkopen; de overige processen worden als stabiel beoordeeld. Tegelijk zijn verbeterpunten benoemd op het gebied van AO/IC-vastlegging, formatiebewaking en frauderisicomanagement, die in 2026 worden opgepakt.

Proces	2024	2025
Planning & Control	Verbetering noodzakelijk	Verbetering gewenst
Inkopen	Verbetering gewenst	Verbetering mogelijk
Betalingen	Verbetering mogelijk	Verbetering mogelijk
Personeel	Verbetering gewenst	Verbetering gewenst
Ontvangsten	Verbetering mogelijk	Verbetering mogelijk

Planning- en controlcyclus

SIVOR hanteert een gestructureerde planning- en controlcyclus die de strategische doelstellingen verbindt met de financiële sturing. Het strategisch koersplan 2023-2027 vormt het meerjarig kader, dat jaarlijks wordt vertaald in een beleidsrijke begroting; in 2025 is deze voor het eerst opgesteld met de locatiedirecteuren als budgethouder (pilot Den Haag & Rotterdam). Bestuur en Raad van Toezicht ontvangen elk kwartaal een rapportage met realisatie versus begroting, prognose, FTE-ontwikkeling, ziekteverzuim en overige financiële relevante informatie. De jaarrekening en het bestuursverslag vormen het sluitstuk van de cyclus. In 2026 wordt dit aangevuld met locatiespecifieke (maand)rapportages, mogelijk gemaakt door de splitsing van de administratie naar kostenplaatsen.

Doelmatige besteding van middelen

Het bestuur draagt zorg voor een doelmatige besteding van de aan de instelling toegekende publieke middelen. De doelmatigheid wordt geborgd via het inkoop- en aanbestedingsbeleid, het verplichtingenbeheer per kostenplaats, het subsidieregister met bijbehorende bestedingsplannen en de periodieke afstemming met de externe accountant. De rechtmatigheid van de besteding wordt jaarlijks getoetst in de jaarrekeningcontrole.

Doorontwikkelagenda 2026

Als onderdeel van de doorontwikkeling worden in 2026 de administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC) herzien, zodat deze beter aansluiten op de gewijzigde organisatiestructuur. Daarnaast worden het managementstatuut, het inkoop- en aanbestedingsbeleid en het reglement van de Raad van Toezicht (in lijn met de Governancecode 2025) geactualiseerd. Het financieel beleidsplan 2026-2029, waarin onder meer de vermogensvisie, het allocatiebeleid, het frauderisicomanagement en de P&C-jaarkalender worden vastgelegd, wordt in de tweede helft van 2026 vastgesteld. De inzet van extern personeel en de formatiebewaking worden aangescherpt, ondersteund door Foleta. De Raad van Toezicht volgt de voortgang van deze agenda via de kwartaalrapportages en de jaarlijkse evaluatiecyclus.

14.17 Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Beleid en governance

Informatiebeveiliging en privacy hebben binnen SIVOR onverminderd hoge prioriteit. Het bestuur erkent dat een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens van leerlingen, ouders en medewerkers en de continuïteit van de digitale leeromgeving randvoorwaarden zijn voor goed onderwijs. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) wordt extern ingevuld via *Privacy op School* en is bereikbaar via privacy@avicenna-college.com. De ICT-afdeling, bestaande uit twee vaste medewerkers, is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van de informatiebeveiliging. SIVOR sluit voor zijn IBP-beleid aan bij het normenkader Informatiebeveiliging en Privacy Funderend Onderwijs van SIVON/Kennisnet. Voor de bredere ICT-ontwikkelingen wordt verwezen naar hoofdstuk 12 van dit bestuursverslag.

Normenkader SIVON/Kennisnet

Het normenkader van SIVON/Kennisnet beschrijft volwassenheidsniveaus 1 tot en met 5 op de domeinen organisatie, mensen, processen en techniek. Vanaf 2030 geldt voor onderwijsbesturen een wettelijke ondergrens van niveau 3. Het sectorale normenkader is eind 2025 door SIVON/Kennisnet definitief opgeleverd; de specificatie ervan heeft door overheid en ketenpartners langer geduurd dan oorspronkelijk voorzien, waardoor de nulmeting voor de meeste onderwijsbesturen pas in het schooljaar 2025-2026 wordt afgerond. SIVOR heeft in 2025 een eigen roadmap opgesteld waarmee zij zich ten doel stelt eind 2027 het vereiste niveau 3 te behalen (ruim voor de wettelijke deadline van 2030).

Activiteiten 2025

Mede als gevolg van het beveiligingsincident in oktober 2024 zijn in 2025 forse stappen gezet om de digitale werkomgeving te versterken. De migratie van de hybride omgeving (deels on-premises, deels cloud) naar een volledig cloud-gebaseerde infrastructuur is in 2025 afgerond, wat de weerbaarheid en beheerbaarheid van de omgeving aanzienlijk vergroot. Tegelijk is de Wi-Fi-infrastructuur op alle locaties overgegaan naar Wi-Fi as a Service via SIVON, en zijn de verouderde C-Touch-schermen vervangen. De overstap op alle locaties naar Veilig Internet, die in 2024 was ingezet, is in 2025 verder bestendigd; sinds deze overstap zijn er geen DDOS-aanvallen meer geconstateerd die SIVOR via de glasvezelverbinding hebben bereikt. De nazorg van het datalek 2024 is in 2025 afgerond.

Doelen 2026 en verder

In de loop van het schooljaar 2025-2026 wordt de IBP-nulmeting tegen het SIVON/Kennisnet-normenkader afgerond. Op basis van de uitkomsten wordt in 2026 het meerjarige IBP-beleid en uitvoeringsplan vastgesteld, gericht op het bereiken van volwassenheidsniveau 3 eind 2027. Concrete maatregelen voor 2026 zijn onder meer de verplichtstelling van tweetrapsverificatie voor het Microsoft 365-account van alle medewerkers, de koppeling van Magister aan Microsoft 365 (waardoor een los Magister-account vervalt) en gerichte scholing van medewerkers op het terrein van phishing, social engineering en AVG-kennis. Verdere optimalisatie van de cloud-omgeving en de werkplek voor docenten loopt door in 2026 en daarna.

15 Continuïteitsparagraaf

Conform Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 660 (Onderwijsinstellingen) bevat het bestuursverslag een continuïteitsparagraaf. Hierin presenteert het bestuur de meerjarige financiële vooruitzichten over de periode t (2025) tot en met t+3 (2028), met een doorkijk naar 2030, en geeft het oordeel over de continuïteit van de stichting.

15.1 Uitgangspunten continuïteitsbeoordeling

De continuïteitsbeoordeling is opgesteld op basis van:

- de meerjarenbegroting 2026-2030 zoals vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht in januari 2026;
- de huisvestingsplannen zoals afgestemd met de gemeenten Rotterdam en Den Haag;
- de risicoanalyse 2025 (zie §14.7);
- het Meerjaren OnderhoudsPlan (MJOP) op basis van componentenmethode.

De jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum bekend die deze veronderstelling beïnvloeden (zie ook hoofdstuk *Gebeurtenissen na balansdatum* in de jaarrekening).

15.2 Leerlingenprognose

In paragraaf §14.8 zijn de kengetallen eind 2025 toegelicht. De verwachte ontwikkeling van deze kengetallen voor de jaren 2026 tot en met 2030 is geprognosticeerd op basis van de meerjarenbegroting 2026-2030 en de bijbehorende balans- en resultatenramingen.
Tussen 2025 en 2030 wordt een gestage groei van het aantal leerlingen verwacht, voornamelijk door de doorontwikkeling van de locatie Zuidlarenstraat in Den Haag en de toename op de Fichtestraat in

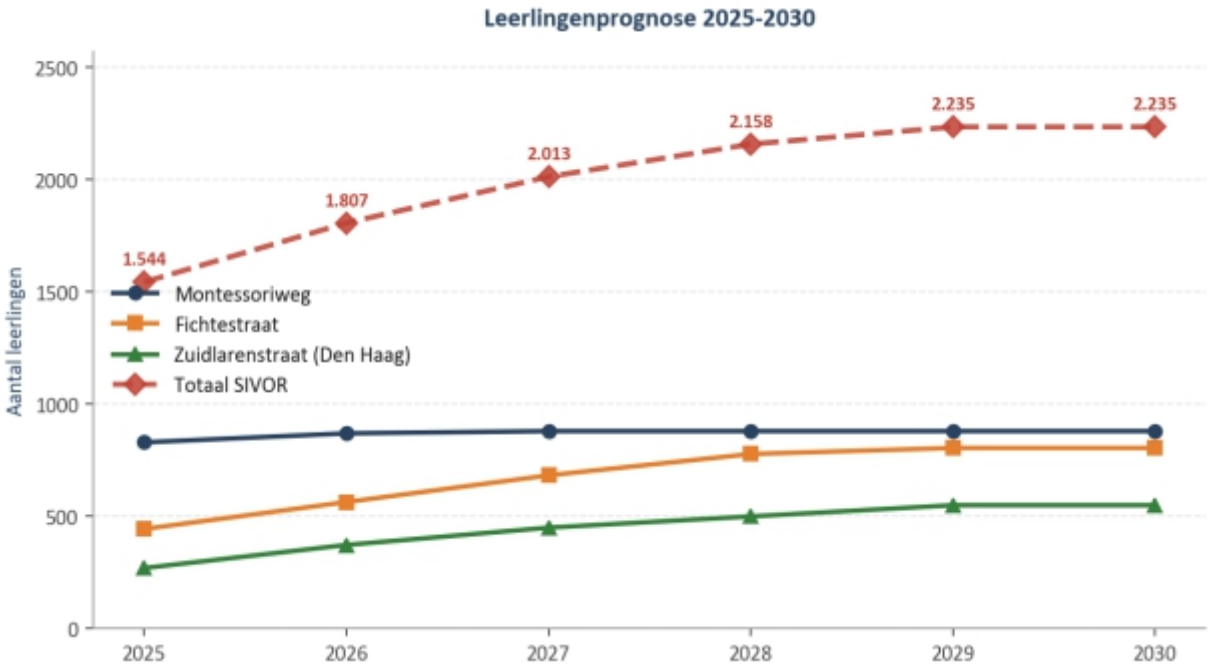
Rotterdam. De Montessoriweg bereikt in 2026 haar maximale capaciteit en blijft daardoor stabiel. Voor de Fichtestraat wordt aangenomen dat de portocabines en het toegezegde extra (kinderdagverblijf-)gebouw tijdig in gebruik worden genomen, en dat per augustus 2027 een eigen BRIN-nummer wordt verkregen. Voor de Zuidlarenstraat lopen gesprekken met de gemeente Den Haag over de huisvestingscapaciteit. De nieuwe locatie aan de Spaanseweg in Rotterdam-West start naar verwachting per augustus 2030; door de T-1 systematiek lopen leerlingen van deze locatie pas vanaf 2031 mee in de bekostiging.

Telling 1 oktober	2025 (real.)	2026	2027	2028	2029	2030
BRIN 30 WH (Rotterdam)	1.274	1.434	1.563	1.708	1.853	1.930
BRIN 32 DE (Den Haag)	270	373	450	500	550	550
Spaanseweg (i.o.)	–	–	–	–	–	(start aug. 2030)
Totaal	**1.544**	**1.807**	**2.013**	**2.158**	**2.235**	**2.235** [1]

[1] *Aantal leerlingen Spaanseweg vanaf 2030 wordt door de T-1 systematiek pas in de bekostiging 2031 zichtbaar.*

Ten opzichte van de prognose in het jaarverslag 2024 (verwacht 2025: 1.523 leerlingen) ligt de realisatie 2025 met 1.544 leerlingen iets boven verwachting.

Leerlingenprognose 2025-2030



Het totaal aantal leerlingen groeit van 1.544 (2025) naar 2.235 (2029-2030), een toename van ruim 45 % in vijf jaar. De groei wordt gedragen door de Fichtestraat en de Zuidlarenstraat; de Montessoriweg is in 2026 op haar maximale capaciteit.

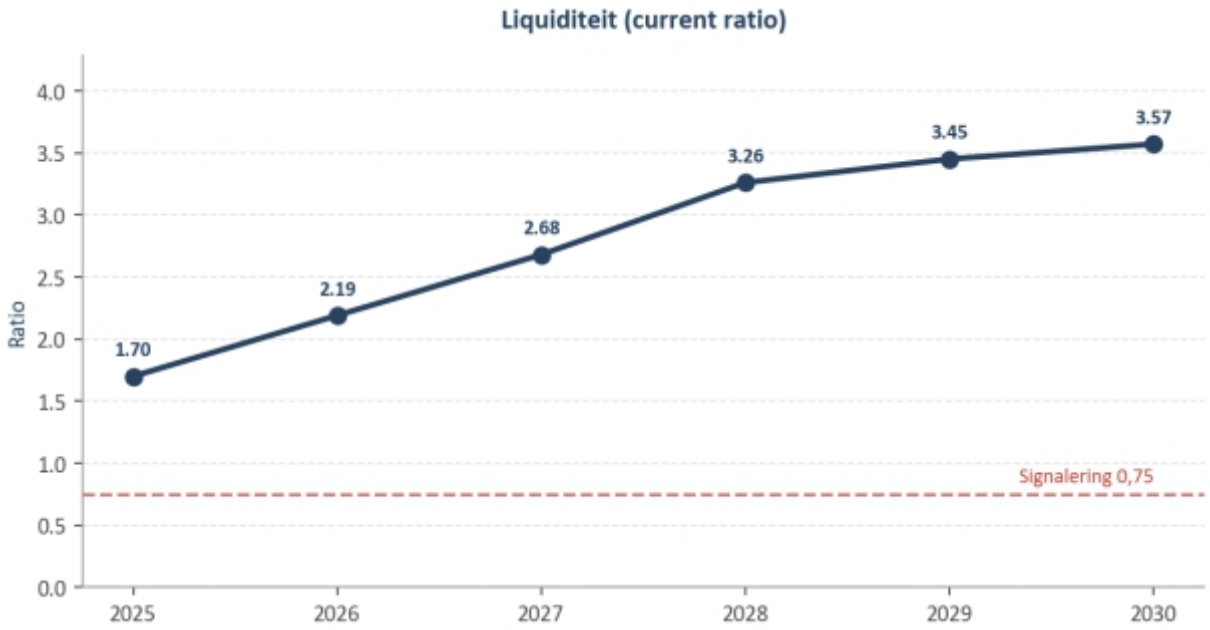
15.3 Kengetallen prognose op basis van MJB

De prognose-kengetallen 2026-2030 zijn afgeleid uit de meerjarenbegroting 2026-2030 zoals door het bestuur opgesteld in najaar 2025 en in januari 2026 goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De kengetallen 2028-2030 worden bij vaststelling van MJB 2027-2031 (najaar 2026) geactualiseerd.

Kengetal	2025 (real.)	2026	2027	2028	2029	2030	Signalerings waarde
Liquiditeit	1,70	2,19	2,68	3,26	3,45	3,57	> 0,75
Solvabiliteit 1	37,2 %	40,5 %	44,4 %	47,4 %	47,9 %	46,0 %	> 30 %
Solvabiliteit 2	58,5 %	74,9 %	77,0 %	79,1 %	80,1 %	80,3 %	n.v.t.
Rentabiliteit	0,57 %	– 2,73 %	1,68 %	1,68 %	0,63 %	– 0,32 %	> 0 (3-j.)
Weerstandsvermogen excl. MVA	**2,87 %**	**– 0,98 %**	**1,36 %**	**3,65 %**	**3,96 %**	**3,73 %**	> 5 %
Weerstandsvermogen incl. MVA	13,5 %	9,4 %	10,1 %	11,2 %	11,4 %	10,5 %	n.v.t.
Huisvestingsratio	6,72 %	5,12 %	5,29 %	5,29 %	5,21 %	5,41 %	< 10 %
% personele lasten	76,4 %	81,4 %	81,1 %	81,7 %	81,9 %	81,4 %	n.v.t.

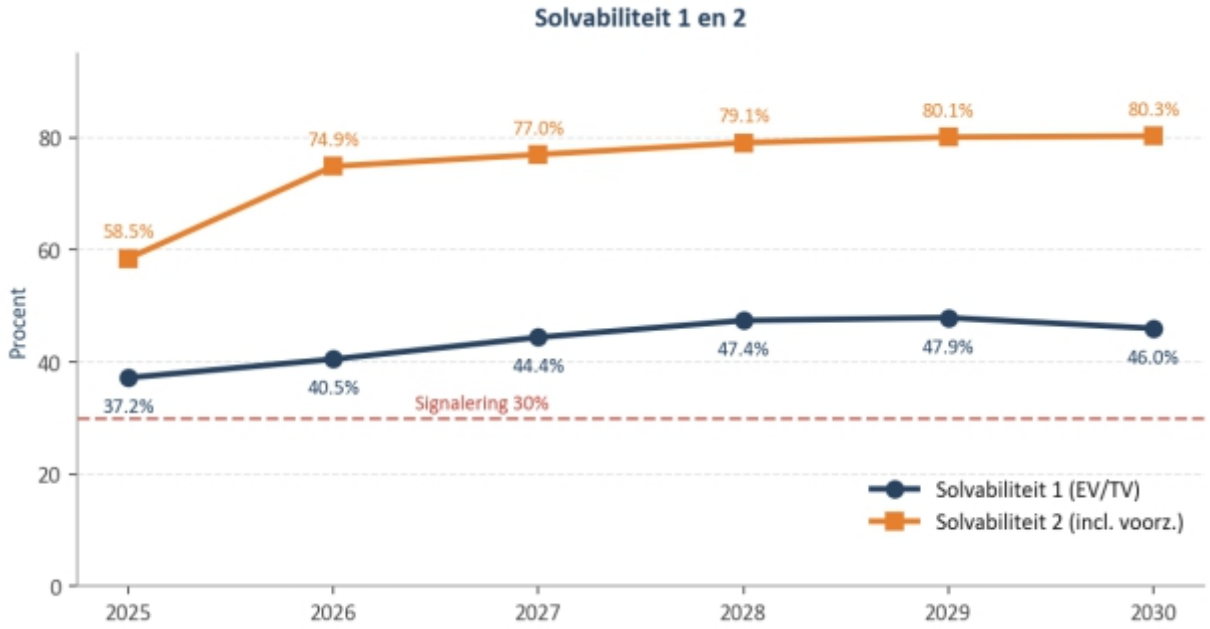
Liquiditeit en solvabiliteit liggen meerjarig ruim boven de signaleringswaarden van de Inspectie.

Liquiditeit



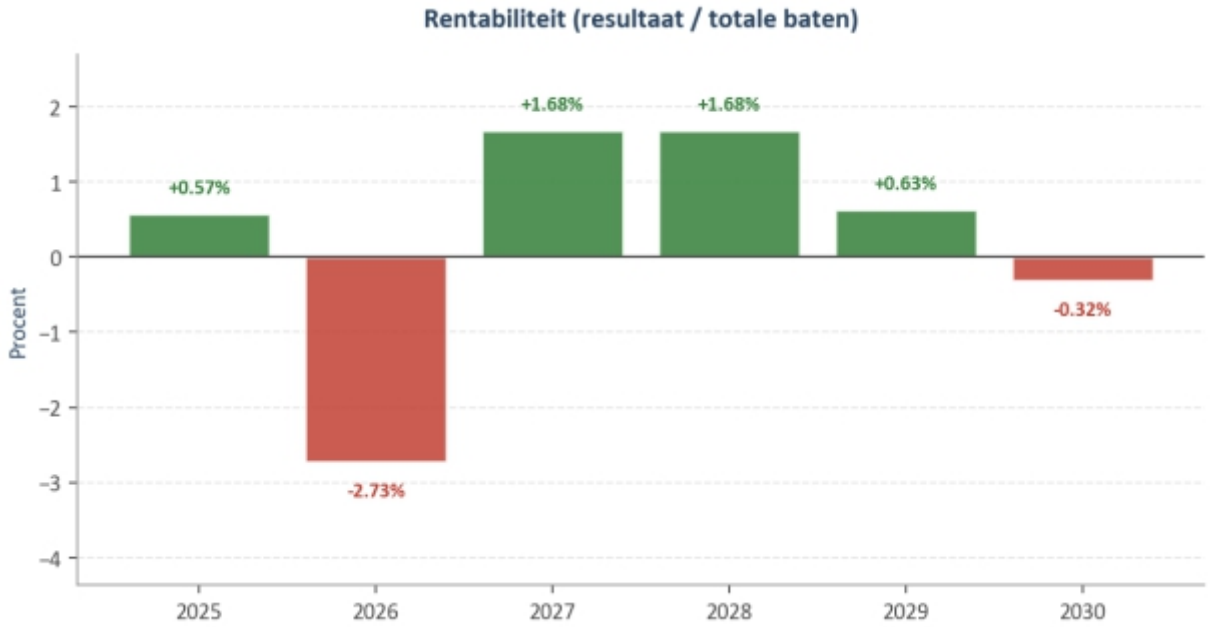
De liquiditeitsratio ligt in alle jaren ruim boven de signaleringswaarde van 0,75 van de Inspectie van het Onderwijs.

Solvabiliteit 1 en 2



Beide solvabiliteitsratio's blijven in de gehele prognoseperiode ruim boven de signaleringswaarde van 30 %.

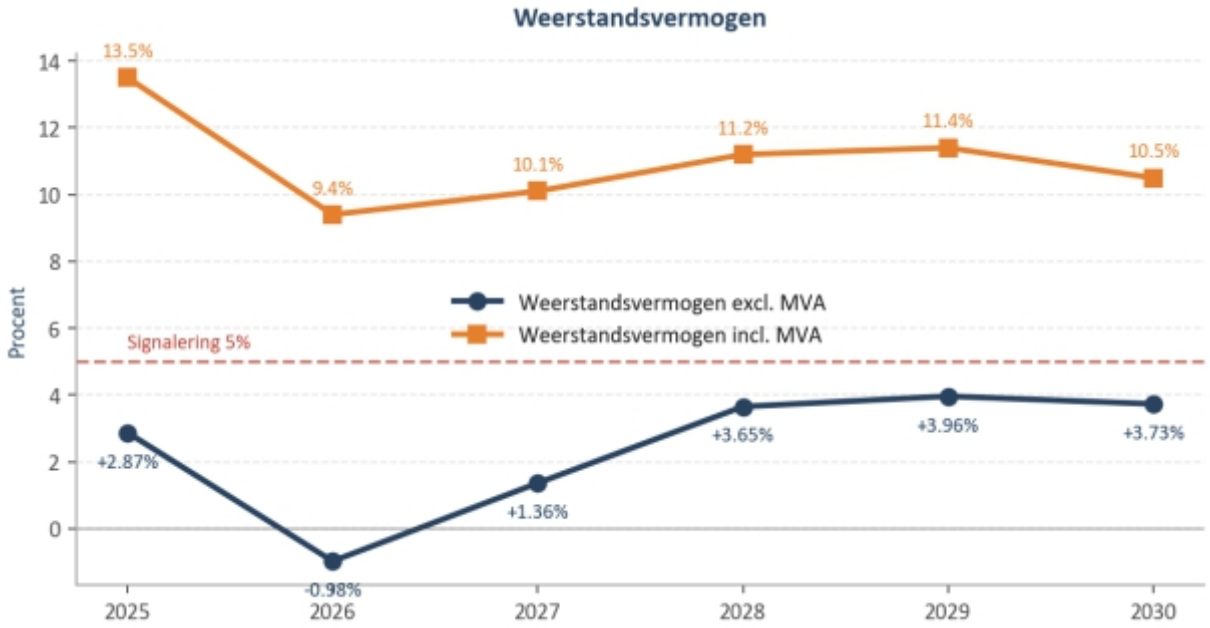
Rentabiliteit



2026 is een voorzien verliesjaar (− 2,73 %) door inhaalformatie Fichtestraat en wegvallende 2,5x vaste voet Zuidlarenstraat. In 2030 ontstaat een licht verlies door de start van de locatie Spaanseweg per 1 augustus 2030.

Rentabiliteit kent een onevenwichtig patroon: 2026 is een verliesjaar (zie §15.4) en 2030 eveneens als gevolg van de start van locatie Spaanseweg. De jaren 2027-2029 zijn positief. Het driejaarsgemiddelde 2026-2028 komt op circa 0,2 %, het driejaarsgemiddelde 2028-2030 op circa 0,7 %. Hiermee blijft de meerjarige rentabiliteit, ondanks de tussenliggende verliesjaren, per saldo positief.

Weerstandsvermogen excl. en incl. MVA



Het weerstandsvermogen excl. MVA ligt in de hele prognoseperiode onder de signaleringswaarde van 5 %; het bestuur richt zich op opbouwbeleid via meerjarig overschot.

Weerstandsvermogen excl. MVA ligt in de gehele prognoseperiode onder de signaleringsgrens van 5 %; in 2026 zelfs negatief als gevolg van het verlies dat samenhangt met de inhaalformatie Fichtestraat en het wegvallen van de eenmalige 2,5x vaste voet voor Den Haag. De ratio loopt in 2027-2029 op naar circa 4 %, wat in lijn ligt met het opbouwbeleid dat het bestuur sinds 2024 voert. Verdere opbouw richting de signaleringswaarde van 5 % is afhankelijk van de gerealiseerde leerlinggroei en de afbouw van externe inhuur conform gemaakte afspraken.

Onderbouwing weerstandsvermogen excl. MVA (€)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Eigen vermogen (begin)	2.886.874	3.014.273	2.336.995	2.804.606	3.297.557	3.490.825
Resultaat	127.399	– 677.278	467.611	492.951	193.268	– 102.566
Eigen vermogen (eind)	3.014.273	2.336.995	2.804.606	3.297.557	3.490.825	3.388.259
MVA (eind, incl. FVA)	2.376.703	2.579.766	2.427.834	2.223.877	2.278.134	2.184.505
Totale baten	22.410.068	24.850.138	27.802.593	29.427.758	30.601.239	32.257.315
Weerstandsvermogen excl. MVA	2,87%	-0,98%	1,36%	3,65%	3,96%	3,73%

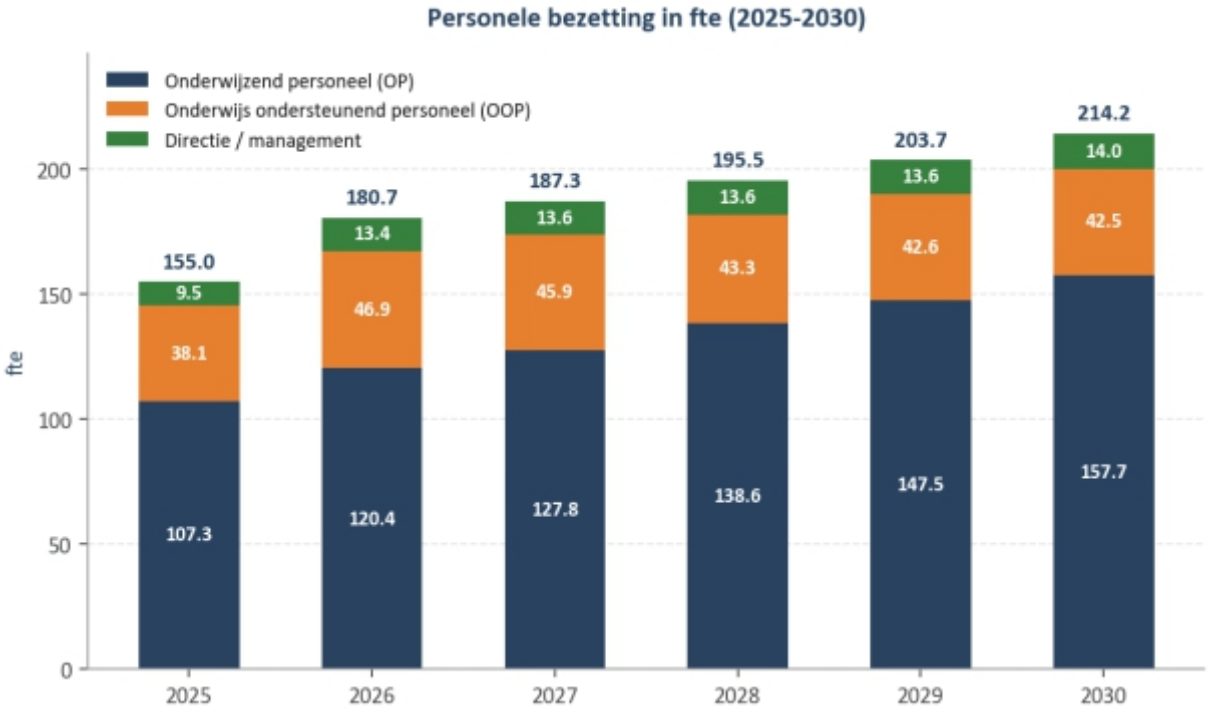
Normatief eigen vermogen (Inspectie-formule, doorgerekend op MJB-balans)

	2025 (real.)	2026	2027	2028	2029	2030
Normatief EV	3.257.506	3.478.155	3.585.592	3.574.639	3.736.316	3.845.465
Feitelijk EV	3.014.273	2.336.995	2.804.606	3.297.557	3.490.825	3.388.259
Bovenmatig / (tekort)	(243.233)	(1.141.160)	(780.986)	(277.082)	(245.491)	(457.206)
Ratio (feitelijk / normatief)	0,93	0,67	0,78	0,92	0,93	0,88

Het feitelijke eigen vermogen ligt gedurende de hele prognoseperiode onder het normatief niveau; in 2026 naar verwachting zelfs op een ratio van 0,67. Hiermee is sprake van een opbouwopgave: het bestuur richt zich meerjarig op overschotten en gecontroleerde investeringen om het vrij beschikbaar vermogen weer in lijn te brengen met de signaleringswaarde van de Inspectie. In de berekening is geen rekening gehouden met een eventuele toekomstige dotatie aan een specifieke voorziening of een herziening op basis van de risicoanalyse, die het normatief vermogen verder kunnen beïnvloeden. Deze ontwikkeling moet worden gezien tegen de achtergrond van een bewuste investerings- en groeifase. SIVOR heeft de afgelopen jaren actief geïnvesteerd in de inrichting en operationalisering van de locatie Den Haag, in de capaciteitsuitbreiding op de Fichtestraat (portocabines en de ingebruikname van het toegezegde extra gebouw). Tegelijk is de bestemmingsreserve NPO in 2024-2025 conform plan volledig ingezet voor onderwijskundige interventies. Deze beleidskeuzes vragen in de huidige fase een aanzienlijke inzet van eigen middelen, wat zich vertaalt in een ratio feitelijk/normatief eigen vermogen die tijdelijk onder 1,0 ligt. De financiële basis blijft hierbij solide: SIVOR is schuldenvrij, de liquiditeit ligt ruim boven de signaleringswaarde en de operationele kasstromen zijn meerjarig positief. Naarmate de nieuwe locaties hun volledige bekostiging bereiken — de Fichtestraat vanaf 2027 met een eigen BRIN-nummer en de Spaanseweg vanaf 2031 — herstelt de verhouding zich geleidelijk.

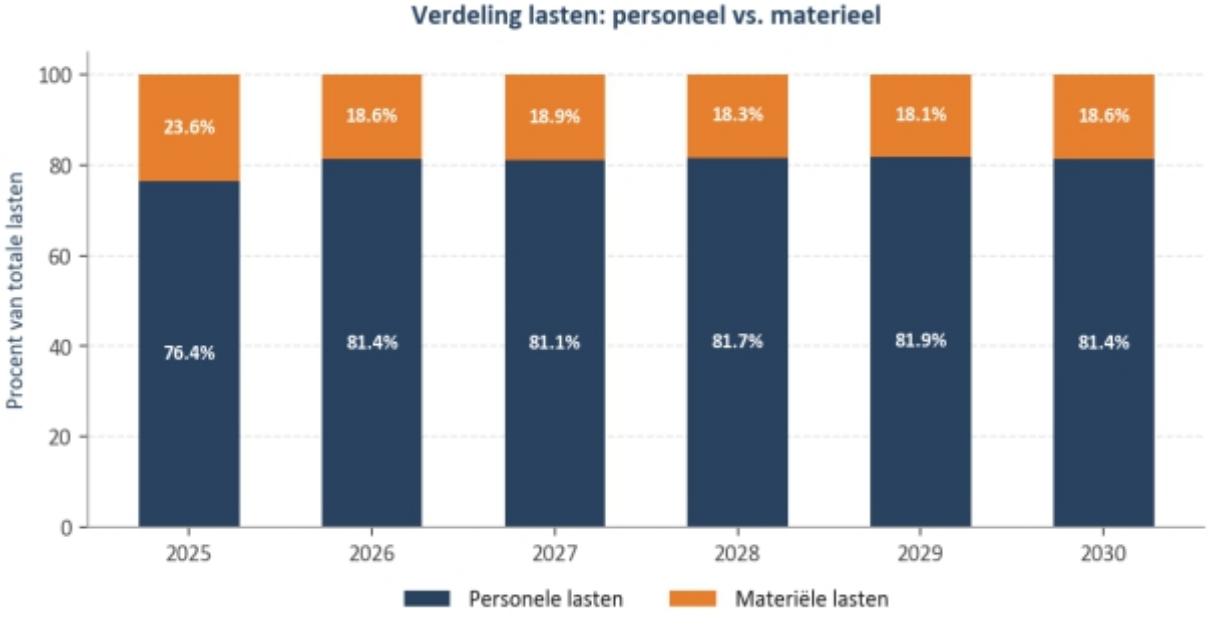
Ontwikkeling aantal fte's

Gedurende 2025 telde SIVOR gemiddeld 155,03 fte in loondienst. Op basis van de meerjarenformatieplanning groeit het totaal aan personele inzet door naar 180,7 fte in 2026, 187,3 fte in 2027, 195,5 fte in 2028, 203,7 fte in 2029 en 214,2 fte in 2030. De groei volgt de leerlingontwikkeling op de Fichtestraat en de Zuidlarenstraat. De Montessoriweg laat vanaf 2027 een lichte daling zien (van circa 97 naar 87 fte in 2030) doordat de uitstroom in deze jaren hoger is dan de instroom; deze daling wordt gecontroleerd opgevangen via natuurlijk verloop. Het bestuursbureau blijft stabiel rond de 9,8 fte. Per 1 augustus 2030 start de locatie Spaanseweg met circa 4,2 fte. Structurele uitbreiding vindt uitsluitend plaats wanneer daar structurele bekostiging tegenover staat.



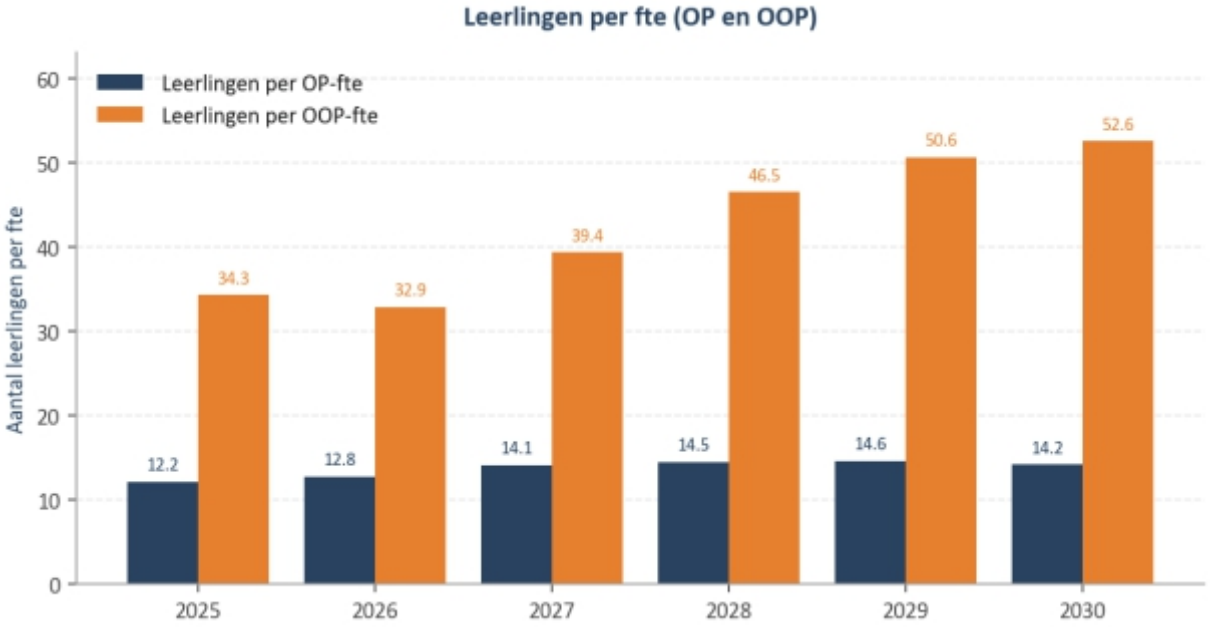
De personele bezetting groeit van 155 fte (2025) naar 214 fte (2030), een toename van ruim 38 %. De groei wordt gedragen door het onderwijzend personeel (OP), van 107 naar 158 fte. Het OOP stijgt eerst tot 47 fte in 2026 en stabiliseert daarna rond 42-46 fte; deze categorie groeit in absolute zin minder dan het leerlingenaantal, wat zich vertaalt in een stijgende leerling/OOP-ratio.

Verdeling lasten: personele vs. materiële



Het aandeel personele lasten ligt rond 81-82 % in de prognoseperiode; passend bij een onderwijsorganisatie in groei.

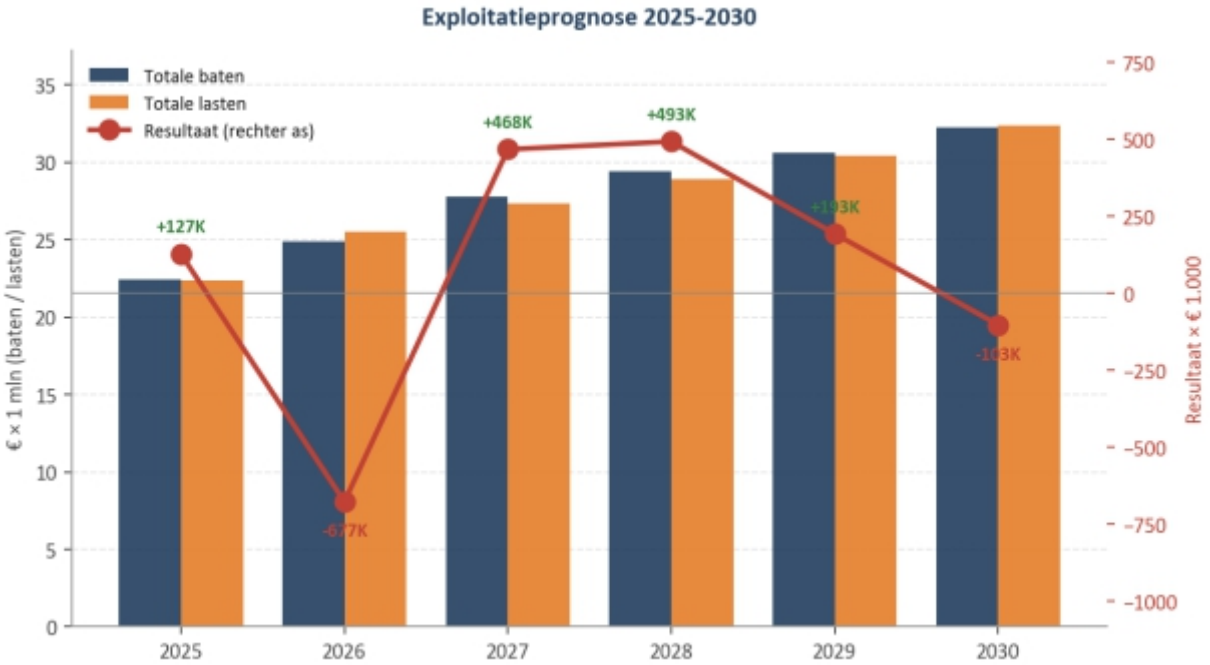
Leerlingen per fte (OP en OOP)



De leerling/OP-ratio loopt geleidelijk op van circa 12,2 (2025) naar 14,2 (2030). De leerling/OOP-ratio stijgt sterker — van 34 naar 53 — doordat het OOP-bestand stabiliseert terwijl het leerlingenaantal doorgroeit.

Exploitatieprognose

(€)	2025 (real.)	2026	2027	2028	2029	2030
Rijksbijdragen	21.007.115	23.528.138	26.639.593	28.259.758	29.428.239	30.984.315
Overige overheidsbijdragen	992.096	1.035.000	885.000	885.000	885.000	985.000
Overige baten	410.857	287.000	278.000	283.000	288.000	288.000
Totale baten	22.410.068	24.850.138	27.802.593	29.427.758	30.601.239	32.257.315
Personeelslasten	17.054.717	20.775.719	22.156.400	23.629.831	24.895.808	26.339.767
Afschrijvingen	372.853	352.512	367.632	348.376	343.513	322.465
Huisvestingslasten	1.500.107	1.305.640	1.444.690	1.529.315	1.584.202	1.750.499
Overige lasten	3.404.673	3.088.545	3.361.059	3.421.984	3.579.147	3.941.850
Totale lasten	22.332.350	25.522.416	27.329.781	28.929.506	30.402.670	32.354.581
Saldo baten / lasten	+ 77.718	− 672.278	+ 472.811	+ 498.251	+ 198.568	− 97.266
Financieel saldo	+ 49.680	− 5.000	− 5.200	− 5.300	− 5.300	− 5.300
Totaalresultaat	+ 127.399	− 677.278	+ 467.611	+ 492.951	+ 193.268	− 102.566
Rentabiliteit	0,57 %	− 2,73 %	1,68 %	1,68 %	0,63 %	− 0,32 %



Baten en lasten groeien beide gestaag mee met de leerlingengroei en de cao-stijging. Het resultaat (rode lijn, rechter as) volgt een onevenwichtig patroon: positief in 2025, een voorzien verlies in 2026, herstel in 2027-2029 en een licht negatief 2030 door de start van de locatie Spaanseweg

Ontwikkeling van het exploitatieresultaat

SIVOR rapporteert naar verwachting in 2026 een verlies van circa € 677k. Dit verlies is voorzien en heeft drie bekende oorzaken. Allereerst valt op de Zuidlarenstraat in Den Haag de hogere vaste voet (2,5x) van de regeling aanvullende bekostiging nieuwe scholen weg; vanaf het tweede schooljaar wordt deze teruggebracht naar 1x vaste voet, een nadeel van ongeveer € 413k. Daarnaast moet de Fichtestraat in 2026 al extra onderwijzend personeel aantrekken om de groei vanaf augustus 2026 op te vangen, terwijl de bekostiging hiervoor pas vanaf 1 januari 2027 binnenkomt; in combinatie met het ontbreken van een eigen BRIN-nummer (waardoor onder meer de vaste voet van circa € 275k mist) leidt dit tot een verlies van € 653k op deze locatie. De Montessoriweg blijft met + € 150k positief draaien en fungeert als financiële drager.
Vanaf 2027 verbetert het beeld duidelijk. De Fichtestraat verwacht per augustus 2027 een eigen BRIN te krijgen, waardoor structurele subsidies (waaronder de vaste voet en aanvullende groei-subsidies) beschikbaar komen; daarmee draait de locatie vanaf dat moment naar een positief resultaat. De Zuidlarenstraat groeit door en bereikt vanaf 2027 eveneens positieve cijfers, oplopend tot circa € 347k in 2028. Hierdoor sluit de stichting 2027 af met een resultaat van + € 468k en 2028 met + € 493k.
In 2029 valt het resultaat lager uit (+ € 193k), onder meer door tijdelijk hogere huisvestings- en facilitaire lasten op de Fichtestraat (gebruik van een extra pand en portocabines) en het wegvallen van enkele incidentele baten (zoals de subsidie functiemix). In 2030 ontstaat een licht verlies van circa € 103k: dit hangt direct samen met de start van de nieuwe locatie aan de Spaanseweg per 1 augustus 2030. Door de T-1 systematiek lopen de lasten voor (start)formatie en inrichting al vooruit op de bekostiging, die pas in 2031 volledig binnenkomt. Zodra de Spaanseweg opbouwt naar haar volledige leerlingaantal verbetert het beeld weer.

Voornaamste ontwikkelingen met financiële implicaties

De voornaamste ontwikkelingen die de komende jaren financiële implicaties zullen hebben, hangen alle samen met de strategische groei van de stichting. Op de locatie Zuidlarenstraat in Den Haag valt in 2026 de hogere vaste voet (2,5x) van de regeling aanvullende bekostiging nieuwe scholen weg, waarna de locatie zich stabiliseert en vanaf 2027 structureel positief bijdraagt aan het stichtingsresultaat. De groei is voorzien tot circa 550 leerlingen op basis van de huidige

huisvestingscapaciteit; verdere groei is afhankelijk van de gesprekken die op dit moment lopen met de gemeente Den Haag over aanvullende huisvesting.
Voor de Fichtestraat wordt op korte termijn voorzien in tijdelijke huisvesting via portocabines, terwijl per einde van schooljaar 2025/2026 het naastgelegen kinderdagverblijf-gebouw aan SIVOR is toegezegd. De ingebruikname van dit gebouw vanaf het schooljaar 2026/2027 is een randvoorwaarde om de in de MJB opgenomen leerlinggroei feitelijk te kunnen accommoderen. De aanvraag voor een eigen BRIN-nummer per 1 augustus 2027 is van cruciaal belang voor de financiële houdbaarheid van deze locatie op middellange termijn; bij toekenning komen onder meer de vaste voet en de aanvullende groei-subsidies beschikbaar, wat het locatieresultaat aanzienlijk verbetert.
Het verlies in 2026 leidt ertoe dat het feitelijk eigen vermogen onder het normatief niveau zakt; vanaf 2026 is daarmee geen sprake meer van bovenmatig publiek vermogen. Het bestuur richt zich vanaf 2027 op opbouwbeleid via meerjarig overschot.
De nieuwe locatie aan de Spaanseweg in Rotterdam-West is per 1 augustus 2030 voorzien. In dat jaar levert de start een licht negatief resultaat op de locatie op (circa € 145k) doordat formatie- en inrichtingslasten al lopen terwijl de bekostiging door de T-1 systematiek pas vanaf 2031 volledig op gang komt. De financiële impact voor SIVOR als geheel is voorzien en beheerst en past binnen de strategische groeiopgave.
In de personeelslasten is de CAO-VO verwerkt: een loonstijging van 4,6 % per november 2025 en aanvullend 1,2 % per november 2026. Voor de jaren erna is uitgegaan van volledige compensatie via de lumpsum. Voor de risico's rondom de aangescherpte handhaving van de Wet DBA en de gefaseerde afbouw van externe inhuur wordt verwezen naar §14.7.

Balansprognose 2026-2030

(€)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Materiële vaste activa	2.370.942	2.579.766	2.427.834	2.223.877	2.278.134	2.184.505
Vorderingen	674.821	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Liquide middelen	5.063.144	2.479.932	3.181.009	4.020.312	4.300.101	4.470.401
Totaal activa	8.114.669	5.765.459	6.314.604	6.949.950	7.283.996	7.360.667
Eigen vermogen	3.014.273	2.336.995	2.804.606	3.297.557	3.490.825	3.388.259
Voorzieningen	1.730.059	1.978.464	2.059.998	2.202.392	2.343.170	2.522.407
Kortlopende schulden	3.370.337	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000
Totaal passiva	**8.114.668**	**5.765.459**	**6.314.604**	**6.949.950**	**7.283.996**	**7.360.667**

De balansontwikkeling laat een aantal opvallende bewegingen zien. De liquide middelen dalen in 2026 met circa € 2,6 mln ten opzichte van ultimo 2025, naar een niveau van € 2,48 mln. Deze daling is grotendeels het gevolg van de terugkeer van de kortlopende schulden naar het historische niveau van circa € 1,45 mln (afbouw van vooruitontvangen subsidies, met name VBV en NPO-restanten) en het negatieve exploitatieresultaat over 2026. Vanaf 2027 herstellen de liquide middelen zich geleidelijk op basis van de positieve operationele kasstromen, oplopend naar € 4,47 mln in 2030.
Het eigen vermogen neemt in 2026 af van € 3,01 mln naar € 2,34 mln en groeit daarna in lijn met de exploitatieresultaten naar € 3,49 mln in 2029. In 2030 daalt het eigen vermogen licht door de start van de Spaanseweg. De voorzieningen groeien gestaag mee met de personele opbouw en het meerjaren-onderhoudsplan, van € 1,73 mln in 2025 naar € 2,52 mln in 2030. Er staan in de prognoseperiode geen langlopende schulden uit; SIVOR is en blijft schuldenvrij gefinancierd.

15.4 Beoordeling continuïteit

Op basis van bovenstaande prognoses en uitgangspunten concludeert het bestuur dat de continuïteit van SIVOR voor de voorzienbare toekomst gewaarborgd is. De meerjarenbegroting toont een onevenwichtig resultaatpatroon — een verliesjaar in 2026, herstel in 2027-2029 en een licht negatief

2030 — dat past bij de strategische groei van de stichting. De financiële basis (liquiditeit, solvabiliteit, schuldvrije positie) blijft in alle jaren ruim binnen de signaleringswaarden van de Inspectie.

Positieve factoren

De financiële basis van SIVOR is solide. De stichting beschikt ultimo 2025 over € 5,06 mln aan directe liquide middelen en is volledig schuldenvrij gefinancierd; alle investeringen tot dusver zijn uit eigen middelen bekostigd en beschikbare subsidies. Ook in de prognoseperiode blijft de liquiditeitsratio met waarden tussen 2,19 en 3,57 ruim boven de signaleringswaarde van 0,75, en blijft de solvabiliteit 1 tussen 40 % en 48 % (signalering > 30 %). Het leerlingenaantal groeit structureel door, van 1.544 in 2025 naar 2.235 in 2029-2030 — een groei van ruim 45 % in vijf jaar — vooral op de Fichtestraat en de Zuidlarenstraat. De realisatie 2025 ligt overigens iets boven de prognose uit het jaarverslag 2024. De rijksbijdragen stijgen mee met deze volumegroei en met de CAO-indexatie. Tot slot zijn alle onderwijsafdelingen door de Inspectie van het Onderwijs beoordeeld als "voldoende".

Aandachtspunten

Tegelijk vraagt de meerjarenbegroting op enkele punten aandacht. 2026 is een voorzien verliesjaar van circa € 677k. Dit verlies hangt samen met het wegvallen van de eenmalige 2,5x vaste voet voor de Zuidlarenstraat in haar tweede schooljaar (nadeel ca. € 413k) en met de inhaalformatie die in 2026 al op de Fichtestraat moet worden ingezet om de groei vanaf augustus 2026 op te kunnen vangen, terwijl de bijbehorende bekostiging pas vanaf januari 2027 binnenkomt. Het verlies is bewust ingerekend en de impact is gespreid over de komende jaren.
Het weerstandsvermogen excl. MVA blijft in de hele prognoseperiode onder de signaleringswaarde van 5 %, met − 0,98 % in 2026 en herstel naar 3,73 % in 2030. Ook de ratio feitelijk/normatief eigen vermogen ligt meerjarig onder 1,0; van bovenmatig publiek eigen vermogen is vanaf 2026 geen sprake meer. Het bestuur richt zich op opbouw via meerjarig overschot in de jaren 2027-2029.
Het BRIN-besluit voor de Fichtestraat per 1 augustus 2027 is een belangrijke randvoorwaarde voor de financiële houdbaarheid van die locatie op middellange termijn; bij uitstel of afwijzing zou een bijstelling van de meerjarenbegroting noodzakelijk zijn. De huisvestingsontwikkelingen — toegezegd extra gebouw bij de Fichtestraat, lopende gesprekken met de gemeente Den Haag over uitbreiding Zuidlarenstraat en de nieuwbouw aan de Spaanseweg in Rotterdam-West — vragen daarnaast blijvende afstemming met beide gemeenten.
De start van de locatie Spaanseweg per 1 augustus 2030 veroorzaakt in dat jaar een licht negatief resultaat van circa € 103k, doordat formatie- en inrichtingslasten al vooruitlopen op de bekostiging die door de T-1 systematiek pas in 2031 volledig op gang komt. In de jaren daarna groeit deze locatie naar verwachting toe naar een evenwichtige exploitatie. Tot slot kan de aangescherpte handhaving van de Wet DBA op termijn leiden tot hogere structurele personeelslasten, wanneer externe inhuur sneller moet worden omgezet naar loondienst dan in de meerjarenbegroting voorzien.

Beheersmaatregelen op de middellange termijn

Het bestuur geeft uitvoering aan de doorontwikkelagenda zoals beschreven in §14.16. De financiële sturing per locatie wordt in 2026 verder aangescherpt: elke locatie werkt met een eigen locatiebegroting, formatieplanning en kostenplaats-administratie, terwijl het bestuursbureau op realisatiebasis per kwartaal wordt doorbelast aan de locaties op basis van leerlingaantallen. Het financieel beleidsplan 2026-2029, met daarin de vermogensvisie, het allocatiebeleid, het frauderisicomanagement en de P&C-jaarkalender, wordt in 2026 afgerond en vastgesteld. Daarnaast wordt de externe inhuur conform het inhuurprotocol per 1 januari 2026 gefaseerd afgebouwd richting structurele invulling in loondienst. Het IBP-beleid wordt verder ontwikkeld richting volwassenheidsniveau 3 van het normenkader van SIVON/Kennisnet, met als doel realisatie eind 2027 (zie §14.17). Voor de huisvestingsontwikkelingen op de bestaande locaties en voor de nieuwbouw aan de Spaanseweg wordt een professionele projectorganisatie ingericht.

Indien groei achterblijft: bijstuurmogelijkheden

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van een realistisch groeiscenario. Als de leerlinggroei op een of meerdere locaties achterblijft bij de prognose, beschikt SIVOR over meerdere stuurinstrumenten: structurele formatie-uitbreiding volgt pas na bekostiging, externe inhuur kan tijdelijk als buffer worden ingezet, en het tempo van de huisvestings- en investeringsplannen kan

worden bijgesteld. Door deze combinatie kan tijdig worden bijgestuurd zonder dat de continuïteit of de onderwijskwaliteit in gevaar komt.

Conclusie van het bestuur

Op basis van bovenstaande beoordeling is het bestuur van oordeel dat de continuïteit van SIVOR voor de voorzienbare toekomst gewaarborgd is. Het verlies in 2026 en het lichte verlies in 2030 zijn voorzien, beheerst en sluiten aan bij de strategische groeikeuzes; de jaren daartussen laten een herstellend en gezond exploitatieresultaat zien. De financiële basis is solide, er zijn geen langlopende schulden en de operationele sturing is in 2025 verder versterkt. De Raad van Toezicht volgt de voortgang van de meerjarenkengetallen via de kwartaalrapportages, de begrotingsbespreking en de jaarrekeningvergadering.

Avicenna College, Rotterdam

Kengetallen over 2025

	2025	2024
Liquiditeit *(Vlottende activa / kortlopende schulden)*	1,70	2,02
Solvabiliteit 1 *(Eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totale vermogen * 100%)*	37,01	39,92
Solvabiliteit 2 *(Eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totale vermogen * 100%)*	58,26	63,53
Rentabiliteit *(Totaal resultaat / totale baten (incl. fin. baten) * 100%)*	0,57	-2,78
Weerstandsvermogen excl. MVA *(Eigen vermogen - materiële vaste activa) / totale baten * 100%)*	2,87	5,75
Weerstandsvermogen incl. MVA *(Eigen vermogen / totale baten * 100%)*	13,45	16,64
Huisvestingsratio *((Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten * 100%)*	6,72	6,28
Personele lasten / totale lasten (in %)	76,37	77,90
Materiële lasten / totale lasten (in %)	23,63	22,10

Liquiditeit
Het kengetal geeft aan in welke mate men in staat is om op korte termijn aan alle verplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit
De solvabiliteit geeft aan in welke mate de bezittingen op de activazijde van de balans zijn gefinancierd met eigen of vreemd vermogen.

Rentabiliteit
In het bedrijfsleven wordt met de rentabiliteit de winst- of verliesgevendheid van een onderneming bedoeld. In het onderwijs (non-profit sector) wordt een relatie gelegd tussen het behaalde resultaat en de ontwikkeling hiervan op het weerstandsvermogen. Het geeft aan welk deel van de totale baten resteert na aftrek van de lasten.

Weerstandsvermogen
Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de capaciteit om onvoorziene tegenvallers in de exploitatie op te vangen.

Huisvestingsratio
Het kengetal geeft aan de verhouding van de huisvestinglasten t.o.v. de totale lasten.

Grondslagen

ALGEMEEN

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking opgenomen de realisatiecijfers van het voorgaande jaar, alsmede de (goedgekeurde) begroting van het huidige jaar.

Het bestuur heeft zich een oordeel gevormd over de zaken die in het jaarverslag worden besproken en heeft voor de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen schattingen gemaakt. Indien dit voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningpost.

De activiteiten van de stichting/vereniging bestaan uit het geven van voortgezet onderwijs.
De stichting/vereniging is gevestigd te Rotterdam en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te onder nummer 59065141.

Door afronding op hele euro's kunnen in het verslag kleine verschillen worden geconstateerd. Door het gebruik van een nieuwe rapportgenerator, hebben er een aantal niet materiële presentatieverschuivingen plaatsgevonden.

De jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.
Als ondergrens voor de te activeren zaken met een gebruiksduur van langer dan 1 jaar wordt € 1.000 aangehouden.

De activagroepen met afschrijvingstermijnen zijn als volgt bepaald:
ICT: 5 tot 7 jaar
Technische zaken: diverse afschrijvingstermijnen op basis van geschatte levensduur.
Meubilair: 15 jaar.
Verbouwingen: 10 tot 30 jaar
Onderwijsleerpakket: methoden, apparatuur 4 jaar.

Financiële Vaste Activa
Deze hebben betrekking op de waarborgsom. Deze worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Vorderingen
De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.
De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.
Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen en overlopende activa.
De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Liquide middelen
De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen.
Liquide middelen die langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan, worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Eigen Vermogen
Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve die voortkomt uit de door (semi-) overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen reserves uit private middelen en reserves uit publieke middelen.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de instelling. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald en betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen.

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door een derde is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds.

Voorzieningen
De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op activa in minderling zijn gebracht. De voorzieningen worden opgenomen voor de nominale waarde, met uitzondering van de voorziening jubilea en de voorziening duurzame inzetbaarheid (VO: levensfase bewust personeelsbeleid). Deze worden opgenomen voor de contante waarde.

De voorzieningen zijn verdeeld naar langlopend en kortlopend. Kortlopend heeft betrekking op het deel van de voorziening met een looptijd van maximaal één jaar. Het langlopend deel op het deel met een looptijd langer dan één jaar.

Voorziening jubilea:
Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen gevormd. Voor de berekening is uitgegaan van de datum van indiensttreding van de medewerker in het onderwijs. Vanaf deze datum bouwt de medewerker aanspraken op voor een te ontvangen jubileum-gratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. Er is rekening gehouden met een variabele blijfkans en een rekenrente van 2,5 %.

Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid (LFBPB) (Optioneel, in geval VO opnemen):
De voorziening heeft betrekking op het basisbudget en het aanvullend budget.

Het basisbudget is voor personeelsleden, die maximaal 50 klokuren verlof (per fte) hebben gespaard en dit in de toekomst willen gaan opnemen. Deze uren zijn gewaardeerd tegen de loonkosten per uur. Dit is verhoogd met de werkgeverslasten.

Het aanvullend budget betreft aanvullend verlof voor de oudere werknemers (vanaf 57 jaar). De hoogte van de voorziening is gebaseerd op het aantal uur vermenigvuldigd met de loonkosten per uur. Alleen de bijdrage van de werkgever is in deze voorziening berekend. Er is gerekend met een opnamekans van 80% en een rekenrente van 2,5% (conform model VO-Raad).

Voorziening (eigen) wachtgelders:

VO:
De voorziening ww uitkeringen is gewaarderd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen. In het VO is 75% collectief en 25% individueel per school. Voor het individuele deel wordt een voorziening opgebouwd.

Voorziening langdurig zieken (bij eigen risicodragerschap ziekteverzuim en/of WGA):
De instelling is eigen risicodrager voor het ziekteverzuim van de medewerkers gedurende de eerste 2 jaar. Voor medewerkers die per balansdatum langdurig ziek zijn (en dit naar verwachting blijven) wordt een voorziening gevormd voor de loonkosten van de nog resterende maanden van deze periode. Dit vanuit de veronderstelling dat deze medewerkers tijdens hun ziekte geen prestaties voor de instelling leveren. De voorziening wordt opgenomen voor de nominale waarde. De dotatie wordt ten laste van de personeelskosten gebracht. De werkelijke loonkosten voor deze medewerkers worden onttrokken aan de voorziening.

Voorziening groot onderhoud
De voorziening voor groot onderhoud wordt bepaald op basis van de componentenmethode (RJ 212 MVA). De kosten van groot onderhoud betreffen de kosten voortvloeiend uit periodieke werkzaamheden na een langere gebruiksperiode om de huidige staat van een actief in stand te houden en die niet kwalificeren als frequent voorkomende onderhoudskosten. De componentenmethode houdt in dat van de diverse onderdelen van het gebouw (de zogenaamde componenten) zoals vermeld in het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) het bedrag dat voor groot onderhoud nodig is wordt bepaald op basis van de verwachte levensduur van de desbetreffende component. De voorziening betreft per component het bedrag dat naar rato van de onderhoudscyclus per jaareinde opgenomen dient te worden, gebaseerd op een door een deskundige derde ingeschat benodigd bedrag per component zoals opgenomen in het MJOP.

Bij het opstellen van de voorziening groot onderhoud is gerekend met het prijspeil van 2024.
Het gehanteerde stopjaar is gebaseerd op het onderliggende Integrale HuisvestingsPlan (IHP) van de gemeente(n).
Als daarin nog geen concrete datum voor nieuwbouw of vernieuwbouw/renovatie van een schoolgebouw genoemd is, dan wordt het bouwjaar van het schoolgebouw + 30 jaar als uitgangspunt genomen.
Een concreet stopjaar wegens verwachte nieuwbouw of renovatie is opgenomen voor de volgende gebouwen/het volgende gebouw:
Gebouw Montessoriweg: stopjaar 2058 op basis van het IHP van de gemeente Rotterdam
Gebouw Fichtestraat: stopjaar 2029 op basis van het IHP van de gemeente Rotterdam Gebouw Zuidlaren: stopjaar 2029 op basis van het IHP van de gemeente Den Haag

Langlopende en kortlopende schulden en overige verplichtingen
Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rekenmethode.

De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Kasstroomoverzicht
In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering en liquiditeit.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.
De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

RESULTAATBEPALING

Algemeen
De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

(Rijks)bijdragen
Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de exploitatie, verstrekt door het Ministerie van OCW, opgenomen. Tevens worden hier verantwoord de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van rijksbijdragen. Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.
SWV: De Rijksbijdragen betreffen de (bruto) door OCW toegekende vergoedingen. Doorbetalingen aan de onderwijsinstellingen zijn verantwoord onder de Doorbetalingen aan schoolbesturen.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekening clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden als terug te betalen subsidie zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en subsidies
Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen, verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

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

Verwerking subsies huisvesting
de investeringssubsidies in mindering worden gebracht op het actief en alleen het saldo wordt geactiveerd en afgeschreven onder materiële vaste activa.

Overige baten
Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten (waaronder ouderbijdragen) worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.
Personeelsbeloningen
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de cao uitbetaald. De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door het bevoegd gezag.

Pensioenen
De instelling heeft een toegezegd pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2025 is 123,5%.
Per ultimo 2024 was deze 111,9%.

Afschrijvingen
Materiële Vaste Activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Huisvestingslasten
Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten
De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Financiële baten en lasten
Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Algemeen
De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De primaire financiële instrumenten van het bestuur, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van het bestuur of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van het bestuur is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van het bestuur zijn het marktrisico, het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en renterisico.

Marktrisico
De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico is daarmee nihil.
De instelling loopt geen prijsrisico's.
De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende schulden.

Kredietrisico
De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico
Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. De instelling maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

De instelling loopt geen renterisico en geen kasstroomrisico.

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden
Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de reële waarde.

Bepaling reële waarde
Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.
De reële waarde van financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Avicenna College, Rotterdam

Balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	**2.370.942**	**1.888.207**
1.2.1 Gebouwen	1.199.851	882.567
1.2.3 Inventaris en apparatuur	926.584	799.012
1.2.4 Andere vaste bedrijfsmiddelen	21.783	19.782
1.2.6 Niet aan het productieproces dienstbare materiële vaste activa	222.723	186.846
1.3 Financiële vaste activa	**5.761**	**5.761**
1.3.13 Overige financiële vaste activa	5.761	5.761
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	**704.198**	**956.067**
1.5.2 Vorderingen op OCW	0	0
1.5.5 Overige vorderingen en overlopende activa	704.198	956.067
1.6 Effecten	**0**	**0**
1.6.1 Aandelen en obligaties	0	0
1.7 Liquide middelen	**5.063.144**	**4.380.873**
Totaal van activa	**8.144.046**	**7.230.908**

Avicenna College, Rotterdam

Balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

	31 december 2025	31 december 2024
Passiva		
2.1 Eigen vermogen	**3.014.273**	**2.886.874**
2.1.1 Algemene reserves	3.014.273	2.263.273
2.1.2 Bestemmingsreserves	0	623.601
2.2 Voorzieningen	**1.730.059**	**1.707.087**
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	185.200	440.035
2.2.2 Overige voorzieningen	1.544.859	1.267.053
2.4 Kortlopende schulden	**3.399.714**	**2.636.947**
2.4.3 Crediteuren	573.271	321.874
2.4.4 Schulden aan gemeenten	31.068	38.242
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	946.009	619.475
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	219.131	167.019
2.4.9 Overige schulden en overlopende passiva	1.630.235	1.490.337
Totaal van passiva	**8.144.045**	**7.230.908**

Avicenna College, Rotterdam

Staat van baten en lasten 2025

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1 Rijksbijdragen	21.007.115	18.591.290	16.487.506
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	992.096	815.000	744.856
3.5 Overige baten	410.857	270.830	121.386
Totaal van baten	**22.410.068**	**19.677.120**	**17.353.748**
4.1 Personeelslasten	17.054.717	15.531.612	13.903.582
4.2 Afschrijvingen	372.853	325.482	304.168
4.3 Huisvestingslasten	1.500.107	1.144.649	1.121.213
4.4 Overige lasten	3.404.673	2.736.499	2.518.704
Totaal van lasten	**22.332.350**	**19.738.242**	**17.847.667**
Totaal van saldo van baten en lasten	**77.718**	**-61.122**	**-493.919**
6.1 Financiële baten	51.410	0	12.475
6.2 Financiële lasten	1.730	5.000	1.204
Totaal van financiële baten en lasten	**49.680**	**-5.000**	**11.272**
Totaal resultaat	**127.399**	**-66.122**	**-482.647**

Avicenna College, Rotterdam

Kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	77.718	-493.919
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	372.853	304.168
- Mutaties voorzieningen	22.972	823.433
Verandering in vlottende middelen:		
- Vorderingen	251.869	89.810
- Schulden	762.767	1.049.667
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.488.179	1.773.159
Ontvangen interest	51.410	12.475
Betaalde interest	-1.730	-1.204
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	**1.537.859**	**1.784.431**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-855.588	-720.145
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0
Investeringen in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		0
Investeringen in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	0
Mutaties leningen	0	0
Overige investeringen financiële vaste activa	0	-513.573
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-855.588**	**-1.233.718**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutaties langlopende schulden	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	**0**	**0**
Mutatie liquide middelen	**682.272**	**550.712**
Beginstand liquide middelen	4.380.873	3.830.161
Mutaties liquide middelen	682.272	550.712
Eindstand liquide middelen	5.063.145	4.380.873

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

Activa

Vaste activa

	Aanschaf prijs 1-1-2025	Afschrijving cumulatief 1-1-2025	Boekwaarde 1-1-2025	Investeringen	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen op desinvesteringen	Aanschaf prijs 31-12-2025	Afschrijving cumulatief 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2025
1.2 Materiële vaste activa	**2.966.764**	**-1.078.557**	**1.888.207**	**855.588**	**-55.087**	**-372.853**	**55.087**	**3.767.264**	**-1.396.322**	**2.370.942**
1.2.1 Gebouwen	1.108.205	-225.639	882.567	412.917	0	-95.633	0	1.521.122	-321.272	1.199.851
1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.813.500	-827.642	985.858	439.196	-53.236	-275.747	53.236	2.199.460	-1.050.153	1.149.308
1.2.4 Andere vaste bedrijfsmiddelen	45.058	-25.276	19.782	3.474	-1.851	-1.473	1.851	46.681	-24.898	21.783

	Boekwaarde 1-1-2025	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deel-nemingen	Boekwaarde 31-12-2025
1.3 Financiële vaste activa	**5.761**	**0**	**0**	**0**	**5.761**
1.3.13 Overige financiële vaste activa	5.761	0	0	0	5.761

Avicenna College, Rotterdam

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	**704.198**	**956.067**
1.5.2 Vorderingen op OCW	0	0
1.5.5 Overige vorderingen en overlopende activa		
1.5.5.1 Vorderingen op gemeenten en gemeenschappelijke regelingen	369.840	137.574
1.5.5.4 Vorderingen op overige overheden	0	12.500
1.5.5.6 Vooruitbetaalde kosten	192.581	55.387
1.5.5.9 Overige vorderingen en overlopende activa	141.778	750.605
1.6 Effecten	**0**	**0**
1.6.1 Aandelen en obligaties	0	0
1.7 Liquide middelen	**5.063.144**	**4.380.873**
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.063.144	4.380.873
1.7.3 Wissels en cheques	0	0

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

	Stand per 31-12-2023	Stelselwijziging per 1-1-2024	Stand per 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 1-1-2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
Passiva									
2.1 Eigen vermogen	**3.884.695**	**-515.173**	**3.369.522**	**-482.647**	**0**	**2.886.874**	**127.399**	**0**	**3.014.273**
2.1.1 Algemene reserves	2.323.790	-515.173	1.808.617	454.657	0	2.263.273	751.000	0	3.014.273
Bestemmingsreserves	1.560.905		1.560.905	-937.304		623.601	-623.601		

Het bestuur verdeelt het resultaat over het boekjaar als volgt:

Totaal resultaat boekjaar	127.399
Algemene reserves	751.000
Bestemmingsreserve NPO	-623.601

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

Passiva

	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2025	Kortlopend < 1 jaar	Middellang 1-5 jaar	Langlopend > 5 jaar
2.2 Voorzieningen	**1.707.087**	**548.091**	**131.108**	**394.011**	**1.730.059**	**51.274**	**235.352**	**1.443.433**
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	**440.035**	**161.491**	**22.315**	**394.011**	**185.200**	**0**	**165.765**	**19.435**
Voorziening voor jubileumuitkeringen	20.614	9.474	2.411	494	27.183	0	7.748	19.435
Voorziening voor verplichtingen uit hoofde van ziekte of arb	399.517	152.017	0	393.517	158.017	0	158.017	0
Voorziening voor overige personele voorzieningen	19.904	0	19.904	0	0	0	0	0

2.2.2 Overige voorzieningen	**1.267.053**	**386.599**	**108.793**	**0**	**1.544.859**	**51.274**	**69.587**	**1.423.998**
Voorziening voor groot onderhoud	1.267.053	386.599	108.793	0	1.544.859	51.274	69.587	1.423.998

Avicenna College, Rotterdam

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(Na verwerking resultaatbestemming)

	31 december 2025	31 december 2024
Passiva		
2.4 Kortlopende schulden	**3.399.714**	**2.636.947**
2.4.3 Crediteuren	573.271	321.874
2.4.3 Crediteuren	573.271	321.874
2.4.4 Schulden aan gemeenten	31.068	38.242
2.4.4 Schulden aan gemeenten	31.068	38.242
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1 Loonheffing	946.009	619.475
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	219.131	167.019
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	219.131	167.019
2.4.9 Overige schulden en overlopende passiva		
2.4.9.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	673.992	449.219
2.4.9.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies	16.863	25.717
2.4.9.4 Vooruitontvangen bedragen	28.116	2.840
2.4.9.5 Vakantiegeld en -dagen	558.917	439.568
2.4.9.6 Bindingstoelage	0	25.319
2.4.9.8 Overige schulden en overlopende passiva	352.347	547.674

Avicenna College, Rotterdam

Model G

Model G: Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	datum	
Heterogene brugklassen (SHB)	SHB423024	11-9-2023	Ja
Subsidie studieverlof	1418880-1	22-10-2024	Ja
Subsidie studieverlof	1447359-1	19-12-2024	Ja
Subsidie studieverlof	1382000-1	19-12-2023	Ja
Brugfunctionarissen	BRF-240123	9-1-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden (VBV)	VBV24-VO-3177	17-7-2024	Onderhanden
Subsidie studieverlof	1474514-1	14-5-2025	Onderhanden
Subsidie studieverlof	1480900-1	20-8-2025	Ja
Subsidie studieverlof	1474662-1	14-5-2025	Onderhanden
Subsidie studieverlof	1480902-1	17-6-2025	Ja
Subsidie studieverlof	1496655-1	14-10-2025	Ja
Subsidie zij-instroom	SZIVAS-2161546	16-10-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK250102	17-4-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK240198	10-7-2024	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK240164	10-7-2024	Onderhanden

Onderhanden	Subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen
Ja	Subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen
Nee	Subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekeken per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	datum							
			€	€	€	€	€	€	
		totaal	**€**	**€**	**€**	**€**	**€**	**€**	

G2b. Subsidides die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	datum							
			€	€	€	€	€	€	€
		totaal	**€**	**€**	**€**	**€**	**€**	**€**	**€**

Avicenna College, Rotterdam

Staat van baten en lasten 2025

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1 Rijksbijdragen	**21.007.115**	**18.591.290**	**16.487.506**
3.1.1 Rijksbijdragen van het Ministerie van OCW	17.038.429	15.423.737	13.804.953
3.1.2 Overige subsidies OCW	3.744.957	2.966.647	2.500.849
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen voor samenwerkingsverbanden passend onderwijs	223.729	200.906	181.704
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	**992.096**	**815.000**	**744.856**
3.2.3 Overige bijdragen en subsidies, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen	763.790	790.000	695.588
3.2.4 Overige bijdragen en subsidies, overige overheden	228.306	25.000	49.268
3.5 Overige baten	**410.857**	**270.830**	**121.386**
3.5.1 Opbrengst verhuur	8.950	12.000	11.200
3.5.2 Detachering personeel	10.147	0	6.750
3.5.5 Ouderbijdragen	88.424	73.830	75.918
3.5.8 Opbrengsten uit catering	0	0	0
3.5.9 Overige baten	303.337	185.000	27.518
Totaal van baten	**22.410.068**	**19.677.120**	**17.353.748**
4.1 Personeelslasten	**17.054.717**	**15.531.612**	**13.903.582**
4.1.1 Lonen	12.413.997	13.184.470	10.188.671
4.1.2 Ontslagvergoedingen	58.212	0	0
4.1.4 Sociale lasten	1.788.219	0	1.406.506
4.1.7 Pensioenlasten	1.670.992	0	1.349.665
4.1.8 Overige personeelskosten			
4.1.8.1 Mutaties personele voorzieningen	-252.351	117.000	303.034
4.1.8.2 Lasten personeel niet in loondienst	1.169.327	495.000	507.528
4.1.8.3 Overige personeelskosten	495.545	1.848.142	362.946
4.1.9 Uitkeringen die personeelslasten verminderen	-289.223	-113.000	-214.769

Personeelsbezetting

Het aantal FTE's is een gemiddelde en gebaseerd op de gegevens in de salarisadministratie en inclusief tijdelijke contracten.
Het gemiddelde aantal FTE's per classificatie gedurende het boekjaar bedroeg:

Directie	9,54	11,79	2,69
Onderwijzend personeel	107,35	98,23	96,75
Onderwijsondersteunend personeel	38,14	36,65	40,84
Stagiaire	0,00	0,00	0,00
Totaal	**155,03**	**146,67**	**140,28**
4.2 Afschrijvingen	**372.853**	**325.482**	**304.168**
4.2.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa	372.853	325.482	304.168
4.3 Huisvestingslasten	**1.500.107**	**1.144.649**	**1.121.213**
4.3.1 Huurlasten	17.454	20.000	16.396
4.3.2 Verzekeringslasten	24.528	19.000	16.347
4.3.3 Onderhoudslasten	298.717	197.950	208.987
4.3.4 Lasten voor energie en water	291.947	126.700	265.993
4.3.5 Schoonmaakkosten	402.119	394.000	366.815
4.3.6 Gemeentelijke belastingen en heffingen	49.010	49.500	55.603

4.3.7 Dotatie huisvestingsgerelateerde onderhoudsvoorziening	386.599	309.499	177.797
4.3.8 Overige huisvestingslasten	29.733	28.000	13.275
4.4 Overige lasten	**3.404.673**	**2.736.499**	**2.518.704**
4.4.1 Algemene beheerskosten	689.278	685.549	465.212
4.4.2 Kosten inventaris en apparatuur	27.220	3.000	3.624
4.4.3 Kosten leer- en hulpmiddelen	1.295.221	1.148.150	945.651
4.4.5 Overige kosten	1.392.954	899.800	1.104.217
Totaal van lasten	**22.332.350**	**19.738.242**	**17.847.667**
6.1 Financiële baten	**51.410**	**0**	**12.475**
6.1.3 Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	51.410	0	12.475
6.2 Financiële lasten	**1.730**	**5.000**	**1.204**
6.2.3 Rentelasten en soortgelijke kosten	1.730	5.000	1.204
Totaal van financiële baten en lasten	**49.680**	**-5.000**	**11.272**

Specificatie accountantshonoraria			
Onderzoek van de jaarrekening	52.931	30.000	39.000
Andere controleopdrachten	8.664	15.000	11.253
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
Totaal	**61.595**	**45.000**	**50.253**

Voor een nadere analyse van de cijfers verwijzen wij naar de financiële paragraaf in het bestuursverslag.

Avicenna College, Rotterdam

Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 31-12-2025	Statutaire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025	Totaal baten 2025	Art.2:403 BW	Deelname percentage	Conso-lidatie
				EUR	EUR	EUR	Ja/Nee	%	Ja/Nee
FOKOR	vereniging	Rotterdam	4	0	0	0	Nee	0	Nee
Koers VO	vereniging	Rotterdam	4	0	0	0	Nee	0	Nee
SWV VO Zuid-Holland West	vereniging	Den Haag	4	0	0	0	Nee	0	Nee

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Art. 2:403 BW: Nee, invullen, tenzij SWV als rechtspersoon behoort tot een groep.

Avicenna College, Rotterdam

WNT-verantwoording

De WNT is van toepassing op Avicenna. Het voor Avicenna toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 175.000.

Gemiddelde baten 4 complexiteitspunten.
Gemiddeld aantal leerlingen 1 complexiteitspunten.
Het aantal gewogen onderwijssoorten is 3 complexiteitspunten.
Dit totaal van 8 complexiteitspunten correspondeert met een WNT maximum van € 175.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	**R.C. Troost**	**N. El Ouali**
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 30/06	01/07 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,438	1,000
Dienstbetrekking?	Nee	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	74.303	72.047
Beloningen betaalbaar op termijn	0	11.663
Subtotaal	*74.303*	*83.710*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	76.693	88.219
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	74.303	83.710
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	**R.C. Troost**	
Functiegegevens	Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,620	
Dienstbetrekking?	Nee	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	93.731	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Subtotaal	*93.731*	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	93.731	
Bezoldiging	93.731	

Avicenna College, Rotterdam

WNT-verantwoording

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
bedragen x € 1	**E. Yigit**	**A. Mohamedajoeb**	**J.E. Otten**	**Z. Chiadmi**	**B. Laghzaoui**
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	8.479	8.479	10.115	12.091	8.479
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.500	17.500	17.500	26.250	17.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	8.479	8.479	10.115	12.091	8.479
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024					
bedragen x € 1	**E. Yigit**	**A. Mohamedajoeb**	**J.E. Otten**	**Z. Chiadmi**	**B. Laghzaoui**
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	27/06 t/m 31/12	13/02 t/m 31/12	13/02 t/m 31/12	01/01 tm 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	4.520	7.058	7.597	11.516	7.989
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.527	14.559	14.559	24.900	16.600

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Avicenna College, Rotterdam

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Crediteur	Looptijd	Bedrag per jaar
Energie		
Van Helder	01-01-2026 t/m 31-12-2026	€ 78.000
Schoonmaakkosten		
Balans		€ 106.000
Kopieermachines		
SHARP Business Point	Onbepaald	€ 12.000
Docuprofs		€ 72.000
Leermiddelen		
Van Dijk	Onbepaald	€ 534.339

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan, die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers.

Avicenna College, Rotterdam

Ondertekening jaarrekening

Opgesteld door het College van Bestuur d.d. 25 - 06 - '26

Naam	Handtekening
N. El Ouali	

Vastgesteld door de Raad van Toezicht d.d. 25 - 06 - '26

Naam	Handtekening
Z. Chiadmi	
E. Yigit	
A. Mohamedajoeb	
J.E. Otten	
B. Laghzaoui	

Overige gegevens

Statutaire regeling omtrent bestemming resultaat
De instelling heeft in haar statuten geen bepalingen opgenomen omtrent de verdeling van het resultaat. Er is dus geen statutaire regeling resultaatsbestemming.