



E-mailadres: info@aed-leiden.nl
Website: <https://aed-leiden.nl>

Tel. 071 572 78 59
Elisabethhof 17
2353 EW Leiderdorp



Voorwoord

Met dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het boekjaar 2025 en blikken wij terug op een jaar waarin ontwikkeling, samenwerking en positionering centraal stonden.

De Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst heeft zich ook in 2025 ingezet als expertisecentrum voor passend en inclusief onderwijs in de regio. Vanuit onze overtuiging dat iedere leerling recht heeft op onderwijs dat aansluit bij zijn of haar mogelijkheden, hebben wij onze kennis en ervaring ingezet ten dienste van scholen, samenwerkingsverbanden en andere partners.

Daarbij stond niet alleen de ondersteuning van individuele leerlingen centraal maar werd er steeds meer ingestoken op versterking van de onderwijscontext in de vorm van groeps- team en schoolbrede ondersteuning.

Een belangrijk thema in 2025 was de verdere beweging van passend naar inclusief onderwijs. Deze ontwikkeling vraagt om nauwere samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs en om een andere manier van organiseren. In dat licht hebben wij intensief gewerkt aan de vraag hoe de positie van de AED toekomstbestendig kan worden ingericht. Het verkennen van een sterkere verbinding met de aangesloten besturen en het voeren van overleg met de Belastingdienst over de fiscale consequenties daarvan, vormden hierin belangrijke stappen.

Wat ons in het bijzonder heeft gesterkt, is de betrokkenheid en deskundigheid van onze medewerkers. Hun inzet en vakmanschap maken het mogelijk om scholen daadwerkelijk te ondersteunen bij complexe vraagstukken rondom onderwijs. Ook de samenwerking met onze partners heeft opnieuw laten zien hoe essentieel vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn voor het realiseren van inclusieve onderwijspraktijken.

Wij zijn onze samenwerkingspartners dankbaar voor het vertrouwen dat zij in ons stellen. Dit vertrouwen vormt de basis onder ons werk en motiveert ons om ons blijvend te ontwikkelen.

Met dit jaarverslag kijken wij niet alleen terug, maar richten wij ons ook op de toekomst. In 2026 zal de implementatie van de gekozen organisatorische richting centraal staan. Wij hebben er vertrouwen in dat wij, samen met onze partners, verdere stappen zullen zetten naar een inclusieve onderwijsomgeving waarin alle leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Inhoud

Voorwoord	2
Inleiding	4
Missie, Visie en koers	5
Organisatiestructuur en Governance	6
Voor wie werken wij	8
Onze expertise	9
Ons aanbod en onze dienstverlening	10
Belang van Wetenschappelijk Onderzoek	11
Expertisegroepen	12
Resultaten en impact	13
Samenwerking en netwerk	17
Ontwikkelingen en innovatie	19
Uitdagingen en risico's	20
Vooruitblik	21
Tot slot	21
Bijlage 1: Jaarverslag Algemene Vergadering	22
Bijlage 2: Jaarverslag MR	23
Bijlage 3: AED in cijfers	25
Bijlage 4: FG	32

Dit jaarverslag van de Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst geeft een integraal beeld van het gevoerde beleid en de gerealiseerde resultaten over het boekjaar 2025. Het verslag biedt inzicht in de wijze waarop wij onze opdracht hebben uitgevoerd, welke keuzes wij hebben gemaakt en welke ontwikkelingen van invloed zijn geweest op onze organisatie en dienstverlening.

In dit jaarverslag lichten wij de jaarrekening toe, die is opgesteld door Het Plein en gecontroleerd door Van Ree Accountants. Daarnaast gaan wij in op de belangrijkste inhoudelijke thema's, de organisatorische ontwikkelingen en de samenwerking met onze partners. Hiermee beogen wij transparant verantwoording af te leggen over onze inzet en de wijze waarop wij invulling geven aan onze rol binnen het onderwijsveld.

De context waarin de AED opereert is continu in beweging. De landelijke ontwikkeling van passend naar inclusief onderwijs vraagt steeds nadrukkelijker om een andere manier van denken en werken. Scholen worden uitgedaagd om onderwijs zo in te richten dat alle leerlingen, ongeacht hun ondersteuningsbehoeften, zoveel mogelijk samen kunnen leren en zich ontwikkelen. Dit stelt ook eisen aan onze dienstverlening. In 2025 hebben wij daarom verdere stappen gezet in het verbreden van onze ondersteuning: van gericht op individuele leerlingen en professionals naar een meer contextgerichte benadering van teams, scholen en onderwijsomgevingen als geheel.

Tegelijkertijd heeft 2025 in het teken gestaan van reflectie op onze positie en toekomstbestendigheid. In nauwe afstemming met de aangesloten besturen is verkend hoe de AED zich zodanig kan organiseren dat onze expertise optimaal beschikbaar blijft voor het onderwijs en tegelijkertijd beter aansluit bij de ontwikkelingen richting inclusief onderwijs. Deze verkenning heeft geleid tot belangrijke inzichten en richtinggevende keuzes die in dit verslag nader worden toegelicht.

Onze werkzaamheden zijn onlosmakelijk verbonden met de samenwerking met scholen, samenwerkingsverbanden, gemeenten en andere partners. De kwaliteit van deze samenwerking is bepalend voor de impact die wij kunnen realiseren. In dit verslag laten wij zien hoe deze samenwerking in 2025 vorm heeft gekregen en welke bijdrage dit heeft geleverd aan het versterken van passend en inclusief onderwijs in de regio.

Wij zijn alle partners dankbaar voor het in ons gestelde vertrouwen en de constructieve samenwerking in het afgelopen jaar. Dankzij deze gezamenlijke inzet hebben wij onze rol als expertisecentrum verder kunnen ontwikkelen en blijven bijdragen aan onderwijs waarin iedere leerling de kans krijgt zich optimaal te ontplooiën.

Het is de ambitie van de **AED** om voor de onderwijsomgeving (scholen, ouders, samenwerkingsverbanden, gemeenten, universiteit en zorginstellingen) het expertisecentrum in de regio te zijn op het gebied van passend en inclusief onderwijs. Via de AED zet het (voortgezet) speciaal onderwijs haar expertise in ten behoeve van het regulier onderwijs. Dit betreft zowel het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs als het MBO. De AED is het expertisecentrum van het (voortgezet) speciaal onderwijs in de regio Leiden en voert de wettelijke taak van het (voortgezet) speciaal onderwijs uit: het ondersteunen van het regulier onderwijs bij het vormgeven van passend en inclusief onderwijs.



In 2024 heeft de AED met al haar medewerkers nagedacht over haar missie. Bovenstaande missie is hier de uitkomst van. Het interne proces om tot deze missie te komen staat in dit jaarverslag beschreven.

De medewerkers van de AED beschikken over specialistische deskundigheid op het gebied van passend en inclusief onderwijs. De ondersteuning richt zich op de leerlingen, en hun ouders, de intern begeleiders, zorg- /ondersteuningscoördinatoren en onderwijsgevendend.

De expertise waarover de AED beschikt staat ten dienste van de vragen die binnen scholen spelen. De AED neemt deze ondersteuningsvragen als uitgangspunt bij de te bieden ondersteuning.

De AED werkt voortdurend aan het up-to-date houden en verder ontwikkelen van deze expertise. De missie van de AED vloeit voort uit de hiervoor vermelde visie op het optimale onderwijs voor alle leerlingen en luidt als volgt:

De AED is het regionale expertisecentrum van het gespecialiseerd onderwijs dat specialistische kennis ontwikkelt en deelt binnen de onderwijsomgeving. Met alle betrokken partners werken we aan een inclusieve onderwijssetting waarin alle leerlingen samen leren en ontwikkelen, passend bij hun talenten en onderwijsbehoeften.

Organisatiestructuur en Governance

De Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst is op 1 januari 2011 ontstaan uit het samengaan van de ambulante diensten van een aantal scholen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs. De coöperatie is geregistreerd bij het Ministerie van OCW onder bestuursnummer 42548.

De coöperatie wordt gevormd door de aangesloten schoolbesturen. In de Algemene Vergadering is ieder lid vertegenwoordigd door één afgevaardigde. De aangesloten besturen dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de coöperatie en vormen de basis van de organisatie.

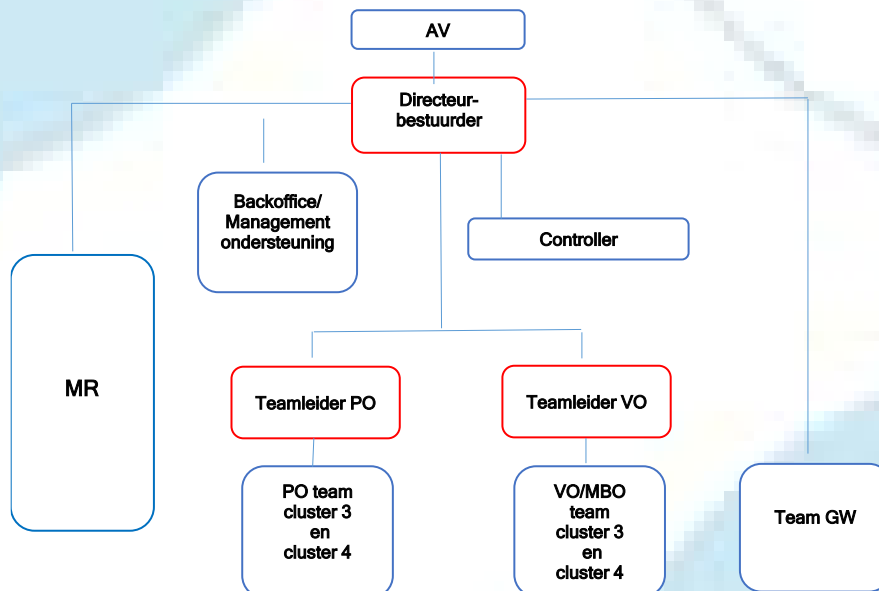
De volgende besturen vormen de coöperatie AED:



Resonans
speciaal onderwijs

Organisatiestructuur 2025

De organisatiestructuur van de AED laat zien hoe de organisatie is ingericht en hoe verantwoordelijkheden zijn belegd binnen de verschillende teams en functies. Deze inrichting maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op ondersteuningsvragen vanuit het onderwijs en vormt de basis voor een effectieve samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie.



Samenstelling managementteam 2025

Het managementteam van de AED bestond in 2025 uit de directeur bestuurder en de teamleiders van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.

- Directeur bestuurder: Saskia Rijghard
- Teamleider primair onderwijs: Esther van Groningen
- Teamleider voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs: Barbara van Altena

Het managementteam is verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie en de verdere ontwikkeling van de dienstverlening.

Governance

De wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd en hoe besluitvorming plaatsvindt, is uitgewerkt in de governance van de AED. Hierin zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen helder vastgelegd. Dit draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming en aan de continuïteit en kwaliteit van de organisatie.

Algemene vergadering

De Algemene Vergadering vormt het hoogste orgaan binnen de coöperatie en bestaat uit vertegenwoordigers van de aangesloten besturen. De Algemene Vergadering is verantwoordelijk voor de hoofdlijnen van het beleid en ziet toe op het functioneren van de organisatie.

Het MT

De directeur bestuurder is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de AED en voor de uitvoering van het beleid. Binnen de gestelde kaders beschikt de directeur bestuurder over ruime bevoegdheden en legt hierover verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Het managementteam ondersteunt de directeur bestuurder bij de aansturing van de organisatie en speelt een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling van de dienstverlening.

MR

Binnen de organisatie is daarnaast een medezeggenschapsraad actief. De medezeggenschapsraad vertegenwoordigt de medewerkers en levert een bijdrage aan de kwaliteit van de besluitvorming door het geven van advies en instemming op relevante onderwerpen. De samenwerking tussen medezeggenschapsraad, management en bestuur wordt gekenmerkt door openheid, wederzijds respect en een constructieve dialoog.

De governance van de AED sluit aan bij de omvang en aard van de organisatie en ondersteunt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de aangesloten besturen. Hiermee wordt geborgd dat de organisatie wendbaar blijft en stevig verankerd is in het onderwijsveld waarin zij opereert.

Voor wie werken wij

De Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst werkt in een brede onderwijscontext en richt zich zowel op leerlingen als op de professionals en organisaties rondom hen. De kern van onze inzet ligt altijd bij het versterken van de onderwijsomgeving, zodat leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Leerling en hun omgeving

Onze primaire doelgroep bestaat uit leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Het gaat om kinderen en jongeren die in het regulier onderwijs extra ondersteuning nodig hebben om tot leren te komen, bijvoorbeeld vanwege een lichamelijke of verstandelijke beperking, gedrags- of psychiatrische problematiek, langdurige ziekte of andere ontwikkelingsvragen.

De ondersteuning richt zich niet alleen op de leerling zelf, maar nadrukkelijk ook op de omgeving rondom de leerling. Ambulante begeleiding is er juist op gericht om onderwijs en ondersteuning op elkaar af te stemmen en een samenhangend netwerk te creëren rondom de leerling, waarin school, ouders en eventueel andere professionals samenwerken.



Onderwijsprofessionals

Wij werken intensief samen met onderwijsprofessionals die dagelijks met deze leerlingen werken. Dit betreft onder andere leerkrachten, docenten, intern begeleiders en zorg- of ondersteuningscoördinatoren. Zij worden ondersteund bij het versterken van hun handlingsbekwaamheid, het omgaan met diversiteit in de klas en het vormgeven van passend en inclusief onderwijs. Ambulante begeleiding richt zich daarbij niet alleen op individuele casuïstiek, maar ook op het versterken van de onderwijspraktijk als geheel.

Onderwijsorganisaties

De AED ondersteunt verschillende typen onderwijsorganisaties. Dit betreft het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Binnen deze sectoren werken wij zowel voor individuele scholen als voor schoolbesturen en samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Deze samenwerkingsverbanden spelen een centrale rol in het organiseren en financieren van extra ondersteuning voor leerlingen binnen het onderwijs. Scholen en besturen kunnen de AED inzetten bij concrete ondersteuningsvragen, maar ook bij bredere vraagstukken zoals het ontwikkelen van inclusief onderwijs, professionalisering van teams en het versterken van de ondersteuningsstructuur binnen de school.

Samenwerkingspartners en netwerk

Daarnaast werken wij samen met andere partners rondom het onderwijs, zoals gemeenten, jeugdhulporganisaties en zorginstellingen. In veel situaties overlappen onderwijs en zorg, en is samenwerking noodzakelijk om passende ondersteuning te bieden. Ambulante begeleiding vervult hierin vaak een verbindende rol tussen school, thuis en externe professionals.

Samengevat

De AED werkt voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften en voor de professionals en organisaties die verantwoordelijk zijn voor hun onderwijs en ontwikkeling. Door onze inzet versterken wij niet alleen het individuele leerproces, maar ook de kwaliteit van het onderwijs en de samenwerking binnen het netwerk rondom de leerling.

Onze expertise

Binnen de Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst is een brede en diepgaande deskundigheid aanwezig op het gebied van passend en inclusief onderwijs. Deze expertise vindt haar oorsprong in het voortgezet speciaal onderwijs en wordt ingezet ten behoeve van het regulier onderwijs in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. De kern van deze deskundigheid ligt in het begeleiden van leerlingen met uiteenlopende onderwijsbehoeften en in het versterken van de onderwijsomgeving waarin zij leren en zich ontwikkelen. Medewerkers beschikken over specialistische kennis van leer en ontwikkelingsvraagstukken, waaronder gedragsproblematiek, psychiatrische problematiek en lichamelijke en verstandelijke beperkingen.

Handelingsgericht werken

Een belangrijk onderdeel van de expertise is het handelingsgericht werken. Onderwijsprofessionals worden ondersteund bij het analyseren van onderwijsbehoeften en het vertalen daarvan naar concreet handelen in de klas. Daarbij wordt uitgegaan van mogelijkheden en talenten van leerlingen, in plaats van hun beperkingen. Deze benadering draagt bij aan een positieve en ontwikkelingsgerichte onderwijspraktijk.

Vroegtijdig signaleren

Daarnaast ligt een belangrijke kracht in het vroegtijdig signaleren van ondersteuningsbehoeften. Door tijdig passende ondersteuning te organiseren, wordt bijgedragen aan het voorkomen van escalatie en aan het vergroten van ontwikkelingskansen van leerlingen.

Begeleiden van groepen, teams en scholen

De inzet van de AED richt zich niet alleen op individuele leerlingen, maar ook op groepen, teams en scholen. Onderwijsprofessionals worden begeleid bij het versterken van hun pedagogisch en didactisch handelen, het omgaan met verschillen tussen leerlingen en het vormgeven van een ondersteuningsstructuur die past binnen inclusief onderwijs.

Kenmerkend is dat de ondersteuningsvragen vanuit de onderwijspraktijk het uitgangspunt vormen. De expertise wordt flexibel ingezet en voortdurend geactualiseerd, zodat deze blijft aansluiten bij de ontwikkelingen binnen het onderwijs en de samenleving.

Op deze manier levert de AED een blijvende bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs en aan het realiseren van een inclusieve leeromgeving voor alle leerlingen.



"Zijn pro-actief en ondersteunen het ondersteuningsteam bij de veranderingen richting ondersteuning in de klas en minder aan de individuele leerling."

"De korte lijntjes, betrokkenheid, expertise, benaderingswijze".

Ons aanbod en onze dienstverlening

De dienstverlening van de Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst bestaat uit ambulante ondersteuning aan scholen en samenwerkingspartners, gericht op het realiseren van passend en inclusief onderwijs. Deze ondersteuning wordt altijd afgestemd op de vraag vanuit de onderwijspraktijk en sluit aan bij de specifieke context van de school.

Traditioneel lag de nadruk van ambulante begeleiding op de ondersteuning van individuele leerlingen en de professionals die direct met hen werken. In de afgelopen jaren is hierin een duidelijke ontwikkeling zichtbaar. De dienstverlening verschuift steeds meer naar een contextgerichte benadering, waarbij niet alleen de leerling, maar vooral de onderwijsomgeving centraal staat. Deze ontwikkeling sluit aan bij de bredere beweging richting inclusief onderwijs, waarin scholen beter worden toegerust om met diversiteit om te gaan.

Contextgerichte begeleiding

Dit betekent dat de AED in toenemende mate inzet op het versterken van groepen, teams en scholen als geheel. Ondersteuning richt zich bijvoorbeeld op het verbeteren van het pedagogisch klimaat, het vergroten van de handelingsbekwaamheid van onderwijsprofessionals en het inrichten van een ondersteuningsstructuur die recht doet aan verschillen tussen leerlingen. De individuele onderwijsbehoeften van leerlingen blijven daarbij het uitgangspunt, maar worden benaderd binnen de bredere context van de klas en de school. Een concreet voorbeeld van deze ontwikkeling is de inzet op thema's als trauma sensitief onderwijs. Door scholen en teams hierin te scholen en te begeleiden, wordt gewerkt aan een onderwijsomgeving die beter aansluit bij leerlingen met ingrijpende ervaringen. De focus ligt daarbij niet alleen op het begrijpen van individueel gedrag, maar vooral op het creëren van een veilige en voorspelbare leeromgeving waarin alle leerlingen tot ontwikkeling kunnen komen. De dienstverlening van de AED kent verschillende vormen, waaronder begeleiding in de klas, consultatie en advies, deskundigheidsbevordering en ondersteuning bij schoolbrede vraagstukken. Afhankelijk van de vraag kan deze ondersteuning kortdurend en gericht zijn, of juist langduriger en meer ontwikkelingsgericht.

Kenmerkend voor het aanbod is de nauwe samenwerking met scholen en partners. De AED werkt vraaggericht, flexibel en in co creatie met het onderwijsveld. Daarmee wordt niet alleen ondersteuning geboden bij actuele vraagstukken, maar ook bijgedragen aan duurzame versterking van de kwaliteit van het onderwijs.

"De AED nog meer inzetten voor bredere ondersteuning van docenten, zodat zij zelf meer problemen kunnen oplossen".

"laagdrempelig in het contact, prettig in het contact, vertrouwd en belangrijk voor leerlingen, sluit goed aan bij de doelgroep, denkt in mogelijkheden".

Belang van Wetenschappelijk Onderzoek

De dienstverlening van de Coöperatie Ambulante Educatieve Dienst is gebaseerd op actuele inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en praktijkgerichte kennis uit het gespecialiseerd onderwijs. Deze combinatie vormt de basis voor een professionele en onderbouwde aanpak van ondersteuningsvragen in het onderwijs.

Evidence informed werken

Binnen het onderwijsveld is de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor evidence informed werken. Dit betekent dat keuzes in begeleiding en ondersteuning niet alleen worden gebaseerd op ervaring, maar ook op inzichten uit onderzoek naar wat werkt in de praktijk. Thema's zoals gedrag, leren, trauma sensitief onderwijs en inclusief onderwijs bieden daarbij belangrijke richting voor het handelen van onderwijsprofessionals.

Vertaling naar de onderwijspraktijk

De AED benut deze kennis door wetenschappelijke inzichten te vertalen naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Medewerkers combineren hun specialistische expertise met actuele kennis over effectieve interventies, handelingsgericht werken en het versterken van onderwijsomgevingen. Daarbij wordt steeds gezocht naar een balans tussen wat bewezen effectief is en wat passend is binnen de specifieke context van een school.

Rol als expertisecentrum

Als regionaal expertisecentrum vervult de AED een verbindende rol tussen onderzoek en praktijk. De organisatie brengt kennis uit onderzoek, ervaring uit het gespecialiseerd onderwijs en vragen uit het regulier onderwijs samen. Daarmee draagt de AED bij aan het versterken van de kwaliteit van onderwijs en ondersteuning in de regio.

Wederkerige relatie met de praktijk

Tegelijkertijd levert de praktijk van de AED waardevolle input voor verdere kennisontwikkeling. De complexiteit van de ondersteuningsvragen en de diversiteit aan onderwijssettings maken dat medewerkers voortdurend leren en reflecteren op hun handelen. Deze praktijkervaringen dragen bij aan het verdiepen en verrijken van bestaande kennis.

Borging van kwaliteit en ontwikkeling

De relatie tussen wetenschappelijk onderzoek en de dienstverlening van de AED is daarmee wederkerig. Onderzoek biedt richting en onderbouwing voor het handelen, terwijl de praktijk bijdraagt aan het verder ontwikkelen van kennis. Door deze verbinding te blijven versterken, borgt de AED de kwaliteit van haar dienstverlening en blijft zij aansluiten bij de ontwikkelingen binnen het onderwijs en de samenleving.



Resultaten en impact

In schooljaar 2024-2025 heeft de Ambulante Educatieve Dienst in zowel het primair onderwijs (PO) als het voortgezet onderwijs (VO) intensieve ondersteuning geboden aan leerlingen, leerkrachten, mentoren en schoolteams. De inzet stond in het teken van het versterken van passend en inclusiever onderwijs, waarbij de focus steeds meer verschuift van individuele leerlingondersteuning naar contextgericht en duurzaam versterken van de onderwijsomgeving.

Hoewel de context van PO en VO verschilt, is ervoor gekozen om de opbrengsten en evaluatie uniform weer te geven, zodat inzichtelijk wordt welke inzet is gepleegd, waar de focus lag, welke resultaten zijn bereikt en welke ontwikkelingen zichtbaar zijn.

Primair Onderwijs (PO)

Omvang van de inzet

De AED verzorgde ambulante begeleiding binnen vier samenwerkingsverbanden en drie schoolbesturen:

- SWV Duin- en Bollenstreek
- PPO Leiden
- SWV Rijnstreek
- SWV Zoetermeer
- Unicoz Zoetermeer
- Wijde Venen Rijnstreek
- Morgenwijzer Rijnstreek

In totaal werden binnen deze regio's honderden ondersteuningstrajecten uitgevoerd. De inzet bestond uit:

- 328 ondersteuningsaanvragen en 13 groepsondersteuningstrajecten binnen Duin- en Bollenstreek
- 321 ondersteuningsaanvragen binnen PPO Leiden
- 113 ondersteuningsaanvragen en 6 groepsondersteuningstrajecten binnen SWV Zoetermeer
- 115 ondersteuningsaanvragen binnen SWV Rijnstreek

De ondersteuning richtte zich op individuele begeleiding, consultatie en advies, klassenobservaties, interventies in de klas, teamgerichte begeleiding en specialistische trainingen.

Focus van de ondersteuning

Binnen het PO lag de nadruk op:

1. Ondersteuning van leerkrachten bij complexe ondersteuningsvragen rondom leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften;
2. Groepsgerichte ondersteuningstrajecten gericht op het versterken van een positief groepsklimaat;
3. Het duurzaam inbedden van specialistische pedagogische en didactische expertise binnen scholen;
4. Het versterken van de basisondersteuning en het vergroten van handelingsbekwaamheid van onderwijsprofessionals.

Daarnaast werd steeds meer gewerkt vanuit een contextgerichte benadering, waarbij niet alleen gekeken werd naar de ondersteuningsbehoefte van de leerling, maar vooral naar wat onderwijsprofessionals gezamenlijk nodig hebben om passend onderwijs mogelijk te maken.

Opbrengsten en resultaten

De inzet van de AED heeft geleid tot een sterkere samenwerking tussen scholen, samenwerkingsverbanden en onderwijsprofessionals. Binnen meerdere regio's is actief meegedacht en mee ontwikkeld in de beweging richting inclusiever onderwijs.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is de pilot "contextgerichte ondersteuning" binnen SWV Duin, - en Bollenstreek. In deze pilot verschoof de focus van de individuele leerlingvraag naar gezamenlijke verantwoordelijkheid van onderwijsprofessionals binnen de schoolcontext. De eerste evaluaties van

deze werkwijze waren positief, waarna de pilot in schooljaar 2025-2026 is uitgebreid naar meerdere regio's (kernen).

Ook werd zichtbaar dat expertiseoverdracht steeds duurzamer wordt vormgegeven. Specialistische kennis wordt niet alleen ingezet voor individuele begeleiding, maar steeds meer geborgd binnen de dagelijkse onderwijspraktijk van scholen. Hierdoor worden teams beter toegerust om passend onderwijs zelfstandig vorm te geven.

Evaluatie en opvallende ontwikkelingen

Binnen het PO viel vooral de groeiende vraag naar groepsgerichte ondersteuning op. Scholen deden steeds vaker een beroep op begeleiding rondom groepsdynamiek, pedagogisch klimaat en gedragsaanpak op schoolniveau.

Daarnaast was sprake van een toenemende behoefte aan professionalisering van teams en intern begeleiders rondom specialistische thema's zoals:

- Hoogbegaafdheid;
- traumasensitief Onderwijs;
- gedrag en groepsaanpak;
- begeleiden van ondersteuners volgens het principe "train de trainer".

De evaluaties laten zien dat scholen steeds meer behoefte hebben aan duurzame deskundigheidsbevordering, waarbij begeleiding niet alleen leerlinggericht, maar nadrukkelijk ook team- en organisatiegericht wordt ingezet.

Voortgezet Onderwijs (VO)

Omvang van de inzet

Binnen het VO verzorgde de AED begeleiding op 32 schoollocaties binnen drie samenwerkingsverbanden.

De inzet bestond uit:

- 327 leerlingtrajecten binnen VO Leiden in schooljaar 2024-2025
- 67 trajecten binnen VO MHR in schooljaar 2024-2025
- 12 STAP-trajecten binnen SWV Duin- en Bollenstreek

Daarnaast werden ruim 300 ambulante begeleidingstrajecten uitgevoerd, gecombineerd met consultatie, observaties, coaching en workshops voor onderwijsprofessionals.

De ondersteuning omvatte onder andere:

- individuele leerlingbegeleiding;
- ondersteuning bij executieve functies, gedrag en sociaal-emotionele ontwikkeling;
- opstellen en implementeren van OPP's;
- coaching en advisering van docenten en mentoren;
- deelname aan MDO's en zorgoverleggen;
- workshops en deskundigheidsbevordering;
- Groepstrajecten;
- Samenwerking met schoolontwikkeling m.b.t. HGW, OPP, passend/inclusief onderwijs.

Thema's binnen trainingen en workshops waren onder andere trauma-sensitief onderwijs, ASS, ADHD, hoogbegaafdheid en planmatig werken met OPP's.

"Zelfstandigheid, aanpakken van zaken, flexibiliteit in werkzaamheden en brede expertise op hulpvragen of bereidheid om zich ergens in te verdiepen".

Focus van de ondersteuning

Binnen het VO lag de focus op:

1. Schoolaanwezigheid, welbevinden, motivatie en sociale veiligheid van leerlingen;
2. Begeleiding van leerlingen met complexe ondersteuningsvragen;
3. Het versterken van de rol van mentoren en docenten bij passend onderwijs;
4. Het implementeren van cyclisch werken met OPP's;
5. Het versterken van het pedagogisch klimaat en preventief handelen binnen scholen.

De inzet ontwikkelde zich steeds meer van individuele begeleiding naar een combinatie van leerlingondersteuning en ondersteuning van docenten en teams.

Opbrengsten en resultaten

De inzet van de AED heeft zichtbaar bijgedragen aan het versterken van de ondersteuningsstructuur binnen scholen. BPO'ers worden steeds meer gezien als onderdeel van het ondersteuningsteam en functioneren als laagdrempelig aanspreekpunt voor leerlingen, ouders en docenten.

Belangrijke opbrengsten waren:

- leerlingen voelen zich meer gezien en gehoord;
- leerlingen blijven beter verbonden aan school;
- mentoren en docenten worden actiever betrokken bij ondersteuning;
- meer aandacht voor planmatig en cyclisch werken via OPP's;
- grotere zichtbaarheid van ondersteuning binnen de school;
- verbeterde samenwerking tussen ondersteuningsteams, mentoren en externe partners.

Daarnaast werd zichtbaar dat preventieve inzet bij brugklassers positieve effecten had. Mentoren waardeerden de ondersteuning bij complexe casussen en docenten stonden open voor samenwerking, observaties en coaching in de klas.

De AED leverde tevens een bijdrage aan deskundigheidsbevordering door workshops, coaching on the job en ondersteuning rondom handelingsgericht werken. Hiermee werd niet alleen gewerkt aan ondersteuning van individuele leerlingen, maar ook aan versterking van de professionele cultuur binnen scholen.

Evaluatie en opvallende ontwikkelingen

Binnen het VO werd zichtbaar dat er voorzichtig meer vraag is naar contextgericht werken en preventieve ondersteuning. De combinatie van leerlingbegeleiding en docentondersteuning bleek het meest effectief.

Tegelijkertijd kwamen verschillende aandachtspunten naar voren:

- leerlingen en hun onderwijsbehoefte worden soms te laat gesignaleerd;
- mentoren ervaren het opstellen van OPP's en het Handelingsgericht werken nog als complex;
- implementatie van handelingsadviezen op klassenniveau blijft uitdagend;
- er is behoefte aan heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden;
- ondersteuning rondom hoogbegaafdheid vraagt verdere ontwikkeling;
- verschillen tussen locaties vragen om meer afstemming en eenduidigheid.

Daarnaast bleek dat wachttijden in de jeugdhulp direct invloed hebben op schoolgang en ontwikkeling van leerlingen. Wanneer externe hulpverlening uitblijft, stagneert regelmatig ook de voortgang binnen school. Voor de komende jaren ligt de focus daarom op:

- verdere versterking van preventief en contextgericht werken;
- structurele inbedding van OPP's;
- versterking van mentor- en docentvaardigheden;
- vergroten van eigenaarschap binnen scholen;
- verdere ontwikkeling richting passend en inclusiever onderwijs.

Conclusie

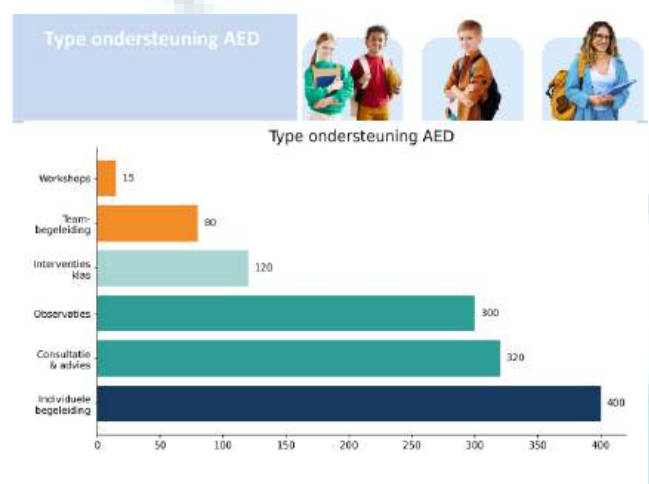
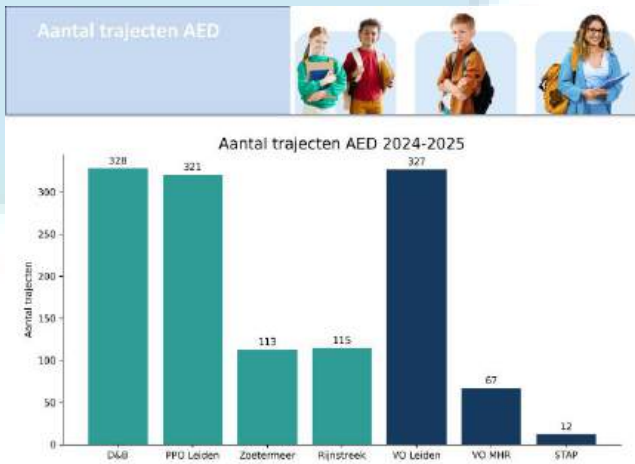
De evaluaties binnen zowel PO als VO laten zien dat de inzet van de AED een belangrijke bijdrage levert aan het versterken van passend en inclusiever onderwijs. De ondersteuning ontwikkelt zich steeds meer van individuele begeleiding naar duurzame versterking van teams, scholen en onderwijsstructuren.

In zowel het PO als VO is sprake van:

- groeiende behoefte aan contextgericht werken;
- grotere aandacht voor preventief handelen;
- versterking van deskundigheid van onderwijsprofessionals;
- toenemende samenwerking tussen scholen, ondersteuningsteams en samenwerkingsverbanden;
- focus op duurzame borging van expertise binnen scholen.

De AED levert hiermee niet alleen ondersteuning aan individuele leerlingen, maar draagt tevens bij aan de ontwikkeling van inclusievere onderwijsomgevingen waarin leerlingen, docenten en scholen gezamenlijk ondersteund worden.

Opbrengsten in beeld



Samenwerking en netwerk

De AED werkt samen met een breed netwerk van partners rondom leerlingen, onderwijsprofessionals en scholen. Vanuit de gezamenlijke opdracht om onderwijs en ondersteuning zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, wordt intensief samengewerkt met samenwerkingsverbanden, scholen in het primair en voortgezet onderwijs, jeugdhulpverlening, gemeenten en andere betrokken stakeholders. Deze samenwerking maakt het mogelijk om expertise te verbinden, maatwerk te bieden en gezamenlijk bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van inclusiever onderwijs in de regio.

De AED werkt samen met de volgende samenwerkingsverbanden



Samenwerking scholen primair onderwijs



Samenwerking VO scholen



De AED blijft investeren in duurzame samenwerking binnen en buiten het onderwijs. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar het versterken van bestaande relaties, maar ook naar het verbreden van het netwerk en het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsvormen.

In de komende periode wil de AED de samenwerking met onder meer het mbo verder intensiveren, zodat expertise en ondersteuning nog beter op elkaar kunnen aansluiten en de doorgaande ontwikkeling van leerlingen en jongeren versterkt kan worden.

Ontwikkelingen en innovatie

In het jaarverslag 2024 is als belangrijk aandachtspunt benoemd het verkleinen van de organisatorische afstand tussen de AED en de aangesloten besturen, inclusief de mogelijke gevolgen voor de btw positie. In 2025 is dit vraagstuk verder uitgewerkt, in samenhang met twee andere centrale thema's 1. de ontwikkeling naar inclusief onderwijs en 2. de borging van privacy.

Van Passend naar Inclusief

De beweging van passend naar inclusief onderwijs vraagt om een fundamentele verandering in de wijze waarop ondersteuning wordt georganiseerd. De dienstverlening van de AED ontwikkelt zich daarin van ondersteuning aan individuele leerlingen en professionals naar een meer contextgerichte benadering, gericht op groepen en scholen. De onderwijsbehoeften van leerlingen blijven het uitgangspunt, maar worden steeds nadrukkelijker geplaatst binnen de bredere leeromgeving. De expertise van het speciaal onderwijs blijft daarbij onmisbaar en neemt in belang toe.

Herpositionering

Deze ontwikkeling vraagt niet alleen om aanpassing van de dienstverlening, maar ook om een heroverweging van de positie van de AED. Waar specialistische ondersteuning voorheen veelal van buitenaf en op afroep werd ingezet, vraagt inclusief onderwijs om een structurele inbedding van deze expertise in en rondom de school. Dit betekent een verschuiving van incidenteel naar structureel, en van buiten naar binnen de organisatie van het onderwijs.

Koepelvrijstelling

Tegelijkertijd speelt een belangrijke fiscale ontwikkeling. De huidige organisatievorm van de AED is gebaseerd op de toepassing van de btw koepelvrijstelling. Deze constructie staat onder druk. In 2025 is daarom verkend op welke wijze de dienstverlening toekomstbestendig kan worden georganiseerd. Daarbij is gekeken naar het onderbrengen van de activiteiten van de AED bij de aangesloten besturen, zodat gebruik kan worden gemaakt van de onderwijsvrijstelling. In dit kader heeft vooroverleg plaatsgevonden met de Belastingdienst. In september 2025 is bevestigd dat de diensten van de AED kunnen worden aangemerkt als nauw met het onderwijs samenhangende diensten en daarmee onder de onderwijsvrijstelling kunnen vallen, mits deze worden uitgevoerd binnen de onderwijsinstellingen van de aangesloten besturen. Dit biedt een belangrijke basis voor een toekomstbestendige inrichting van de organisatie. De herpositionering van de AED is daarmee zowel een inhoudelijke als een organisatorische stap. Door de afstand tot de aangesloten besturen te verkleinen, wordt niet alleen ingespeeld op fiscale ontwikkelingen, maar ontstaat ook een sterkere verbinding tussen specialistische expertise en de dagelijkse onderwijspraktijk. Dit draagt bij aan het gezamenlijk vormgeven van inclusieve leeromgevingen, waarin professionals vanuit regulier en speciaal onderwijs samen verantwoordelijkheid dragen.

FG

Tot slot is in 2025 de functie van Functionaris Gegevensbescherming opnieuw belegd. Deze rol wordt ingevuld door Privacy op School. Het jaarverslag van de Functionaris Gegevensbescherming is als bijlage opgenomen.

Uitdagingen en risico's

De AED opereert in een onderwijslandschap dat sterk in ontwikkeling is. Deze dynamiek brengt kansen met zich mee, maar stelt de organisatie ook voor een aantal samenhangende uitdagingen.

Ontwikkeling naar inclusief onderwijs

De beweging van passend naar inclusief onderwijs vraagt van scholen dat zij steeds beter aansluiten bij de diversiteit aan onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van leerlingen. Ondersteuning wordt daarbij steeds meer onderdeel van de dagelijkse onderwijspraktijk.

Voor de AED betekent dit een verdere ontwikkeling van individuele en vraag gestuurde ondersteuning naar een meer contextgerichte en structurele inzet op groepen, teams en scholen. De ondersteuning is daarbij gericht op duurzame versterking van de onderwijspraktijk en sluit aan bij de specifieke vragen en context van scholen.

Deze ontwikkeling vraagt om voortdurende professionalisering en doorontwikkeling van expertise binnen het team. In het verslagjaar is onder meer aandacht besteed aan thema's als Universal Design for Learning (UDL), Handelingsgericht Werken (HGW) en inclusief onderwijs, zodat medewerkers scholen blijvend kunnen ondersteunen bij actuele vraagstukken in de praktijk.

Positionering en organisatievorm

De huidige positie van de AED als zelfstandige coöperatie sluit niet vanzelfsprekend aan bij zowel de inhoudelijke als de fiscale ontwikkelingen. Het vervallen van de btw koepelvrijstelling maakt het noodzakelijk om de organisatie anders te positioneren. Tegelijkertijd vraagt inclusief onderwijs om een sterkere verbinding tussen regulier en speciaal onderwijs. De uitdaging ligt in het realiseren van een toekomstbestendige organisatievorm waarin zowel de fiscale houdbaarheid als de inhoudelijke opdracht geborgd blijft.

Behoud van gezamenlijke kracht

De AED ontleent haar meerwaarde aan de samenwerking tussen de aangesloten besturen en het bundelen van specialistische expertise. Bij veranderingen in de organisatie is het van belang dat deze gezamenlijkheid behouden blijft en dat de verantwoordelijkheid en risico's gezamenlijk gedragen blijven worden.

Samenwerking in het onderwijsveld

De veranderende rol van specialistische ondersteuning vraagt om intensievere en meer structurele samenwerking met scholen en partners. Expertise wordt steeds minder op afroep ingezet en maakt in toenemende mate onderdeel uit van de onderwijsomgeving. Dit vraagt om heldere afspraken, rolverduidelijking en investering in duurzame samenwerkingsrelaties.

Personeel en expertise

De vraag naar specialistische kennis op het gebied van passend en inclusief onderwijs neemt toe, terwijl de arbeidsmarkt onder druk staat. Het behouden en verder ontwikkelen van deskundige medewerkers is essentieel om de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

Privacy en gegevensbescherming

In een context waarin samenwerking tussen onderwijs en zorg toeneemt en gegevensuitwisseling complexer wordt, blijft het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens een belangrijk aandachtspunt. Het borgen van privacy en gegevensbescherming vraagt blijvende aandacht binnen de organisatie.

"Belangrijk om proces en verwachtingen goed helder te hebben met elkaar".

Vooruitblik

De ontwikkelingen die in 2025 zijn ingezet, krijgen in 2026 een concreet vervolg. Centraal staat de verdere uitwerking en implementatie van de gekozen organisatorische richting, waarbij de afstand tussen de AED en de aangesloten besturen wordt verkleind. Hiermee wordt een belangrijke stap gezet naar een toekomstbestendige inrichting van de organisatie, waarin zowel de fiscale kaders als de inhoudelijke opdracht duurzaam zijn geborgd.

Tegelijkertijd blijft de beweging naar inclusief onderwijs richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. De AED zal zich blijven richten op het versterken van onderwijsomgevingen, waarbij specialistische expertise steeds meer onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk binnen scholen. Dit vraagt om blijvende investering in deskundigheid, samenwerking en het verder ontwikkelen van een contextgerichte werkwijze.

Ook in 2026 blijft de samenwerking met scholen, samenwerkingsverbanden en andere partners van groot belang. Het realiseren van inclusief onderwijs is een gezamenlijke opgave, waarin het verbinden van expertise en praktijk centraal staat. De AED blijft hierin een actieve en verbindende rol vervullen. Met vertrouwen kijken wij vooruit. De ingezette koers biedt een stevige basis om ook in de toekomst van betekenis te blijven voor leerlingen, onderwijsprofessionals en het onderwijs als geheel.

Tot slot

Met dit jaarverslag sluiten wij het boekjaar 2025 af. Wij kijken terug op een jaar waarin we, samen met onze partners, belangrijke stappen hebben gezet in de verdere ontwikkeling van onze organisatie en dienstverlening. Soms complex, soms weerbarstig, maar altijd met hetzelfde doel voor ogen.

Wij danken onze medewerkers voor hun betrokkenheid, professionaliteit en inzet. Dagelijks maken zij het verschil voor leerlingen en scholen. Daarnaast zijn wij onze aangesloten besturen en samenwerkingspartners dankbaar voor het vertrouwen en de samenwerking. Juist in de verbinding met elkaar kunnen wij onze opdracht waarmaken.

Samen vormen wij de AED. Vanuit die gezamenlijke kracht blijven wij ons inzetten voor onderwijs waarin iedere leerling tot zijn recht komt. En als het soms schuurt of ingewikkeld wordt, weten we inmiddels dat daar vaak precies de beweging ontstaat die nodig is.

De bijlagen bij dit jaarverslag bevatten nadere informatie en verdiepende overzichten ter ondersteuning van dit verslag.

"BPO helpt docenten bewust te worden van hun invloed op leerlinggedrag".

"Afstemmen met docenten rondom een vraagstuk is soms lastig te organiseren, wel belangrijk".

Bijlage 1: Jaarverslag Algemene Vergadering

Overzicht vergaderingen

15 januari 2025

16 april 2025

15 juli 2025

10 november 2025

De leden van de AV vertegenwoordigen elk één van de drie aangesloten lid-organisaties van de coöperatie AED. De directeur-bestuurder opereert met vergaande bevoegdheden, en legt op hoofdlijnen verantwoording af aan en overlegt met de leden van de Algemene Vergadering (AV). Statutair is vastgelegd welke bevoegdheden bij de AV liggen. De AV heeft uit haar midden één van de leden tot voorzitter benoemt. De AV komt tenminste tweemaal per jaar regulier bij elkaar. In 2025 is de AV twee keer extra bij elkaar geweest rondom het thema inclusief onderwijs en de positie van de AED.

Genomen besluiten

15 januari 2025:

- De AV keurt de begroting 2025-2027 goed.
- De AV keurt het herziene jaarverslag 2023 goed onder voorbehoud van een goedkeurende verklaring van de accountant.

16 april 2025:

- AV akkoord met aanstellen van procesregisseur, onder voorwaarden.
- AV keurt scholingsaanvraag DB goed, zonder terugbetalingsvoorwaarden, kosten verdelen over 2 kalenderjaren.

15 juli 2025:

- Er wordt een (extra) spaarrekening geopend (voor rentebaten).
- De AV keurt Jaarverslag en Jaarrekening 2024 goed en verleent directeur-bestuurder decharge.
- AV akkoord om positief eindsaldo 2024 toe te kennen aan algemene reserve.
- AV heeft akkoord gegeven op voeren van vooroverleg met Belastingdienst. Brief is verzonden door fiscalist van Van Ree.

10 november 2025:

- Richtinggevende besluitvorming vóór accountantscontrole over 2025.

Samenstelling AV

Voorzitter: januari - december, Iepe Roosjen (Resonans)

Penningmeester: januari - december, Paul Dirkse (PROO)

Lid: januari - december, Sander Verheul (LKO)

Bijlage 2: Jaarverslag MR

Voor u ligt het jaarverslag van de MR van de AED over 2025. In dit verslag vindt u een overzicht van de genomen besluiten en lopende onderwerpen.

Samenstelling

Voorzitter: Sabine Frijlink	vanaf 09-2022
Medezeggenschapsraad bestaat uit:	
Sabine Frijlink	lid vanaf 10-2019
Nomi Sluijter	lid vanaf 08-2021
Erna Dijkhuis	lid vanaf 10-2022
Gerda Kamsteeg	lid vanaf 09-2025

De MR werkt in goed overleg samen met het team en het MT. De MR krijgt regelmatig vragen vanuit het team via de mail of tijdens de teamvergaderingen. De MR komt minimaal 6x bijeen. Het afgelopen jaar zijn er extra overleggen ingepland in verband met de voorbereiding en lezen van documenten vanuit het MT. Veel onderwerpen komen jaarlijks terug. Uit ervaring blijkt dat er voldoende ruimte is om over vragen/onderwerpen te praten met de MR en/of MT, die misschien niet meteen worden bedacht/genoemd als een MR-aangelegenheid. De bezetting van de MR is dit jaar volledig geweest. In samenspraak met het MT, neemt een MR-lid zitting in een BAC. Het is de prioriteit van de MR om op de hoogte te zijn van en mee te denken over het beleid van de AED. Hiervoor hebben we ook minimaal 1x per jaar een gesprek met de back-office en met de GW. **Samen vormen we de AED.**

Voorstel	Geleding	Standpunt	Datum/ status
MR-regelement	MR	Instemming	23-01-2025
Begroting	MR	Goedgekeurd	07-02-2025
Concept RI & E	MR/DB/preventiemedewerker	Samen met het MT en de preventiemedewerker volgen wij de ontwikkelingen die zullen leiden tot een herschreven rapport.	Lopend
PMO	MR/DB/preventiemedewerker	De MR denkt mee met het opzetten van het PMO en bekijkt wat er nodig is om het toegankelijk te maken voor de medewerker.	25-03-2025
Gesprekkencyclus	MR/DB	Goedgekeurd	07-02-2025
Lief en leed Protocol	MR	Goedgekeurd	13-05-2025
Interne scholing en Borging	MR	Advies	14-05-2025
Taakbeleid; formulier taakverdeling	MR/DB	Goedgekeurd	26-06-2025
Evaluatie scholing	MR	Advies	28-01-2025
Professionalisering/ scholingsplan	MR	Advies	Lopend

Bijeenkomsten:

De MR is het afgelopen jaar 8x bijeengewoest.

28-01-2025, 25-03-2025, 13-05-2025, 26-06-2025, 15-09-2025, 16-10-2025, 08-12-2025

Bij alle vergaderingen is de directeur-bestuurder van de AED, Saskia Rijghard, voor 60 minuten aangesloten, met uitzondering van de Vergadering met het AV. Deze waren 15-05-2025 en 08-12-2025.

Bijeenkomst met AV

De MR heeft het streven twee keer per jaar bijeen te komen met de AV. Deze hebben plaatsgevonden op 15-05-2025 en 08-12-2025.

Communicatie met de achterban:

De notulen van elke vergadering worden na goedkeuring van de MR en MT op de server in de MR-map geplaatst op SharePoint waar collega's de notulen kunnen lezen. Een link van de goedgekeurde notulen wordt in de nieuwsbrief gezet van de AED. Alle notulen staan op sharepoint. Alle personeelsleden kunnen de openbare vergaderingen bijwonen of via een speciale MR-mailbox vragen stellen. Afgelopen jaar is de achterban gestimuleerd om mee te denken met de MR door 'Wist je dat, en 'Denk eens mee...' quotes in alle nieuwsbrieven.

We maken geen gebruik meer van mondelinge verslaglegging van de MR richting het team. In plaats daarvan worden relevante onderwerpen, zoals de aanvraag voor een PMO en de evaluatie van scholing, tijdens de teamvergadering ingebracht en wordt het team gevraagd hierover mee te denken. De notulen worden mondeling toegelicht. Vragen vanuit het team worden binnen de MR besproken en de uitkomsten worden teruggekoppeld aan de betreffende personen.

Afspraken met directeur bestuurder en AV:

In verband met de wettelijke regelingen m.b.t. het tijdsplan waarin stukken besproken dienen te worden zijn er onderstaande afspraken gemaakt:

- Alle partijen sturen elkaar minimaal 6 weken voor de vergadering de te lezen stukken.
- De voorzitter van de MR heeft (minimaal) een week voor de MR vergadering en voorbespreking met de Directeur Bestuurder.

Reflectie vanuit de MR op de organisatie:

De MR ervaart de samenwerking met het MT als positief en constructief. Er is ruimte voor open en eerlijke gesprekken, waarbij zonder oordeel ideeën en meningen gedeeld kunnen worden. Dit zorgt voor een prettige en veilige sfeer waarin gezamenlijk kan worden nagedacht over vraagstukken binnen de AED. Er wordt goed aangesloten bij de kwaliteiten van medewerkers en op een oplossingsgerichte manier gewerkt.

Wat we als bijzonder waardevol ervaren, is dat er serieus wordt omgegaan met vragen en signalen die vanuit het team komen. Er wordt echt de tijd genomen om hierin mee te denken, en waar nodig volgt een terugkoppeling, soms via het MT, richting het team.

We vinden het mooi dat we samen, mede aan de hand van het strategisch plan, bouwen aan de ontwikkeling van de organisatie. De MR voelt zich hierin gehoord en erkend in haar rol als betrokken gesprekspartner.

Een aandachtspunt blijft dat we elkaar tijdig opzoeken en zorgvuldig omgaan met de gemaakte afspraken en procedures, zoals vastgelegd in het MR-reglement.

Bijlage 3: AED in cijfers

Personeelsoverzichten

Personeelssterkte	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
Ambulante Educatieve Dienst	wtf	Aantal	Vrouw	Man
Per functiegroep				
Directeur-bestuurder	1,00	1	1	0
Teamleider	1,90	2	2	0
Totaal directie	2,90	3	3	0
Ambulant begeleider (schaal 11)	23,25	33	33	0
Ambulant begeleider (schaal LC)	12,22	17	16	1
Ergotherapeut	0,60	1	1	0
Orthopedagoog/psycholoog	3,01	4	4	0
Managementondersteuning	1,45	2	2	0
Administratief secretariael medewerker	0,80	1	1	0
Totaal Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)	41,33	58	57	1
Totaal AED 31-12-2025	44,23	61	60	1
Totaal AED 31-12-2024	45,73	63	61	2

Leeftijd	25-35	35-45	45-55	> 55
Ambulante Educatieve Dienst	jaar	jaar	jaar	jaar
Aantal medewerkers	4	8	27	22
Percentage van totaal	6,56%	13,11%	44,26%	36,07%

We zien, in 2025 t.o.v. 2024, een daling van het aantal wtf en medewerkers.

In het dashboard ziekteverzuim zien we ziekte verzuimcijfers van de afgelopen jaren. Het verzuimpercentage is, op dit moment, redelijk stabiel.

Ziekteverzuim	2025 jan t/m dec	2024 jan t/m dec	2023 jan t/m dec
Totale verzuimpercentage	7,11%	6,72%	7,05%
Meldingsfrequentie	1,03	0,98	1,32
Verzuimduur in dagen	29,86	33,39	22,43
Ziektemeldingen	64	62	83
Herstelmeldingen	63	66	82
Gemiddeld aantal fte	45,08	44,82	44,87
Gemiddeld aantal medewerkers	62,33	62,17	63,67

Bron: Visma HRM - Overzichten - verzuim - kengetallen per afdeling

De coöperatie AED is, vanaf 1 januari 2011, een zelfstandige centrale dienst. De baten worden, vanuit de samenwerkingsverbanden, scholen en andere partners, rechtstreeks naar de coöperatie overgemaakt. In de jaarrekeningen van de aangesloten besturen worden deze baten en lasten naar de AED verantwoord. De jaarrekening van de coöperatie hoeft hierdoor niet naar het Ministerie van OCW te worden opgestuurd. De baten van de convenant-partners komen via facturering binnen. Er is dus geen sprake van directe rijksbijdragen vanuit OCW.

BALANS	Resultaat	Resultaat
	31-12-25	31-12-24
	€	€
Activa		
Materiële vaste activa	102.178	117.734
Financiële vaste activa	0	0
Vorderingen	345.586	309.202
Liquide middelen	1.593.863	1.691.064
Totalen	2.041.627	2.118.000
Passiva		
Eigen vermogen	1.361.494	1.463.868
Voorzieningen	82.500	84.684
Kortlopende schulden	597.633	569.448
Totalen	2.041.627	2.118.000

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op investeringen op het gebied van huisvesting (Huis van het Onderwijs) en ICT (vervanging laptops).

- Aanschaf 2025: € 5.959,14
- Aanschaf HvhO 2025: € 6.796,11

Vorderingen

Het saldo vorderingen, eind 2025, is nagenoeg gelijk aan eind 2024.

Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is gedaald t.o.v. 2024. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van het bestuur.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de AED is, op 31-12-2025 (incl. resultaat 2025), € 1.361.494 en bestaat uit twee delen:

- Algemene reserve € 811.494
- Bestemmingsreserve (publiek) € 550.000

REKENING VAN BATEN EN LASTEN	Begroting 2025 €	Resultaat 31-12-25 €	Resultaat 31-12-24 €
Baten			
Inkomsten ambulante begeleiding	4.720.900	4.550.363	4.556.007
Overige overheidsbijdragen	15.200	15.520	15.200
Overige baten	582.600	794.644	699.767
Totaal baten	5.318.700	5.360.527	5.270.974
Lasten			
Personele lasten	5.326.500	5.276.378	4.936.308
Afschrijvingen	26.400	23.703	22.395
Huisvestingslasten	73.000	60.177	63.353
Overige instellingslasten	105.800	107.052	97.551
Totale lasten	5.531.700	5.467.310	5.119.607
Saldo baten en lasten	-213.000	-106.783	151.367
Financiële baten en lasten	300	4.409	3.812
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-212.700	-102.374	155.179
Taakstelling			0
Resultaat	-212.700	-102.374	155.179

FINANCIELE KENGETALLEN	Norm 2025	Resultaat 31-12-25	Resultaat 31-12-24
Liquiditeit (current ratio)	>0,5 - < 1,5	3,25	3,51
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	>0,20	0,67	0,69
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	>0,20	0,71	0,73
Rentabiliteit	0 - 5%	-1,91%	2,94%
Weerstandsvermogen	30%	25,40%	27,77%
Personele lasten	90%	96,51%	96,42%
Materiële lasten	10%	3,49%	3,58%

RESULTAATONTWIKKELING AED	Begroting 2025 x € 1.000	Resultaat 2025 x € 1.000	Vershil B25-R25 x € 1.000	Resultaat 2024 x € 1.000
---------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

Baten

Inkomsten ambulante begeleiding	4.721	4.550	-171	4.556
Overige overheidsbijdragen	15	15	0	15
Overige baten	583	795	212	700

Totaal baten	5.319	5.360	41	5.271
---------------------	--------------	--------------	-----------	--------------

Lasten

Personele lasten	5.327	5.276	-51	4.936
Afschrijvingen	26	24	-2	23
Huisvestingslasten	73	60	-13	63
Overige lasten	106	107	1	98

Totale lasten	5.532	5.467	-65	5.120
----------------------	--------------	--------------	------------	--------------

Saldo baten en lasten	-213	-107	106	151
------------------------------	-------------	-------------	------------	------------

Financiële baten	0	5	5	4
------------------	---	---	---	---

Resultaat	-213	-102	111	155
------------------	-------------	-------------	------------	------------

	Bijdrage	Resultaat	
	Startkapitaal	Boekjaren	Totaal
Stand eigen vermogen 31-12-2024	€ 953.630	€ 510.238	€ 1.463.868
Resultaat 2025	€ 0	-€ 102.374	-€ 102.374
Stand eigen vermogen 31-12-2025	€ 953.630	€ 407.864	€ 1.361.494

De oorsprong van het eigen vermogen is te herleiden aan:

- De bijdragen startkapitaal van alle deelnemende moederscholen;
- De resultaten van de AED vanaf 1-1-2011 t/m boekjaar (start coöperatie);

Begroting AED totaaloverzicht

Ambulante Educatieve Dienst	Begroting	Exploitatie	Begroting
	2026	2025	2025
	AED	AED	AED
Baten gewone bedrijfsvoering			
Inkomsten ambulante begeleiding	4.606.300	4.550.363	4.720.900
Overige overheidsbijdragen	15.200	15.520	15.200
Overige baten	949.200	794.644	582.600
Totaal baten	5.570.700	5.360.527	5.318.700
Lasten gewone bedrijfsvoering			
Personele lasten	5.282.900	5.276.378	5.326.500
Afschrijvingen	30.200	23.703	26.400
Huisvestingslasten	70.000	60.177	73.000
Overige instellingslasten	122.600	107.052	105.800
Totaal lasten	5.505.700	5.467.310	5.531.700
Resultaat gewone bedrijfsvoering	65.000	-106.783	-213.000
Financiële baten / lasten	1.500	4.409	300
Resultaat na Fin. Baten en lasten	66.500	-102.374	-212.700
Taakstelling	0	0	0
Resultaat	66.500	-102.374	-212.700

Begroting 2026

De begroting van 2026 (onderdeel van meerjarige begroting) is gericht op een positief resultaat. De AED heeft als coöperatie geen winstoogmerk. Om het profiel van de AED als expertisecentrum van het speciaal onderwijs waar te kunnen maken, moet de AED kunnen blijven investeren in expertise-opbouw en productontwikkeling.

Bijlage 4: FG

Inleiding

Dit jaarverslag beschrijft de stand van zaken rond Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) binnen AED Leiden over het kalenderjaar 2025. Het verslag is opgesteld door de Functionaris Gegevensbescherming (FG) en heeft betrekking op:

- de mate van naleving van de AVG;
- de organisatorische en beleidsmatige ontwikkeling van IBP;
- de bevindingen uit de nulmeting Normenkader IBP - deel Privacy (7 oktober 2025);
- de belangrijkste structurele aandachtspunten en verbetermogelijkheden;
- de activiteiten en toezichtrol van de FG in 2025.

De AVG vraagt van organisaties een risicogerichte en aantoonbare aanpak. Niet alleen de bescherming van persoonsgegevens is daarbij van belang, maar ook structurele borging, transparantie, bewustwording en verantwoordingsvermogen. In 2025 heeft AED Leiden belangrijke stappen gezet in het verder positioneren van privacy binnen de organisatie, terwijl tegelijkertijd zichtbaar is geworden dat verdere professionalisering noodzakelijk blijft.

Hoewel AED Leiden als expertisecentrum voor ambulante begeleiding niet wettelijk verplicht is om te voldoen aan het Normenkader IBP, kiest de organisatie er bewust voor om het normenkader vrijwillig te hanteren als groeikader en kwaliteitsinstrument bij de verdere ontwikkeling van IBP. Organisatorische ontwikkelingen

Wisseling FG per 1 juli 2025

In 2025 vond binnen AED Leiden een belangrijke wijziging plaats in de invulling van de functie van Functionaris Gegevensbescherming (FG). Per 1 juli 2025 heeft een wisseling plaatsgevonden, waarbij de overdracht zorgvuldig en ordelijk is verlopen. De continuïteit van het toezicht op de naleving van de AVG en de ondersteuning van de organisatie op het gebied van privacy en gegevensbescherming is hierdoor gewaarborgd gebleven. Zowel de adviserende als de toezichthoudende taken zijn zonder onderbreking voortgezet.

In de tweede helft van 2025 heeft de nieuwe FG zich gericht op het nader leren kennen van de organisatie, haar context en de wijze waarop IBP in de praktijk vorm krijgt. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan het versterken van de samenwerking met de Privacy Officer en aan het verder ontwikkelen van een structurele overleg- en advieslijn. Deze samenwerking heeft zich ontwikkeld tot een overlegstructuur waarin casuïstiek, beleidsvragen, risico's en ontwikkelpunten op het gebied van privacy en informatiebeveiliging worden besproken.

Daarnaast heeft de FG in 2025 een centrale rol gespeeld bij de voorbereiding en uitvoering van de nulmeting Normenkader IBP - deel Privacy. Deze nulmeting is benut om de uitgangspositie van AED Leiden in kaart te brengen en vormt daarmee een belangrijk fundament voor verdere professionalisering in de komende jaren. Vanuit deze basis heeft de Privacy Officer eind 2025 een begin gemaakt met het verkennen van een meerjarige ontwikkelagenda IBP, waarin borging, structuur en risicogericht werken belangrijke thema's vormen.

FG-reglement en positionering

In 2025 was binnen AED Leiden een FG-reglement beschikbaar. Dit reglement beschrijft de taken, verantwoordelijkheden en positie van de FG binnen de organisatie. De FG constateert dat de onafhankelijke positie in de praktijk wordt gerespecteerd en dat sprake is van een goede balans tussen toezichthouden en adviserend ondersteunen.

Een belangrijke stap in 2025 is geweest dat het FG-reglement is voorgelegd aan de medezeggenschapsraad (MR) ter goedkeuring. Daarmee is een aanbeveling opgevolgd en is een belangrijke stap gezet richting een stevige formele positionering van de FG binnen de organisatie. De formele vaststelling door de MR wordt in het eerste kwartaal van 2026 verwacht. De rolverdeling tussen FG, Privacy Officer en de directeur-bestuurder is duidelijk.

Tegelijkertijd blijft het van belang om de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de FG blijvend onder de aandacht te brengen. Dit draagt bij aan transparantie en vertrouwen, zowel intern richting medewerkers als extern. Vermelding van de FGgegevens in de privacyverklaring, op de website en in interne communicatie is in 2025 zorgvuldig doorgevoerd en daarmee op een goede en toegankelijke wijze geborgd binnen de organisatie.

Samenwerking en overlegstructuur

In 2025 was sprake van een overleglijn tussen de FG, de Privacy Officer en de directeur-bestuurder. Deze overlegstructuur heeft bijgedragen aan verdere versterking van de privacyorganisatie en aan een consistente inbedding van IBP binnen de dagelijkse praktijk.

In deze overleggen is onder meer aandacht besteed aan de actualisatie van het verwerkingsregister, de beoordeling van (nieuwe of gewijzigde) gegevensverwerkingen, de samenwerking met externe verwerkers en de betekenis van privacy in de werkprocessen. Daarnaast heeft de voorbereiding en uitvoering van de nulmeting Normenkader Privacy in 2025 een belangrijke plaats ingenomen binnen deze gesprekken.

De FG ervaart de samenwerking als open, professioneel en reflectief. Er is ruimte voor het bespreken van dilemma's en risico's, en voor het gezamenlijk prioriteren van ontwikkelpunten. Deze overlegstructuur vormt een stevig fundament voor verdere professionalisering in de komende jaren en biedt een goede basis om IBP steeds meer organisatiebreed te verankeren.

Nulmeting Normenkader Privacy 2025

Op 7 oktober 2025 is binnen AED Leiden een nulmeting uitgevoerd op het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy - deel Privacy. Deze nulmeting is uitgevoerd door de FG in samenwerking met de Privacy Officer en had tot doel om de bestaande situatie op een gestructureerde manier in beeld te brengen en inzicht te verkrijgen in de mate waarin processen en werkwijzen rondom privacy al zijn ontwikkeld en geborgd.

De nulmeting is tot stand gekomen op basis van documentanalyse, gesprekken en beoordeling van bestaande procedures, registers en beleidsdocumenten. Het normenkader heeft daarbij gefunctioneerd als referentiekader, waarin per domein is bekeken in hoeverre de organisatie processen structureel toepast, vastlegt en evalueert.

Uit de nulmeting komt naar voren dat AED Leiden een gemiddeld volwassenheidsniveau van 1,8 behaalt op het privacydeel. Dit betekent dat belangrijke basisinstrumenten aanwezig zijn en in de praktijk worden toegepast, maar dat deze nog niet in alle gevallen voldoende zijn uitgewerkt, vastgelegd en cyclisch geborgd. Werkwijzen zijn regelmatig afhankelijk van betrokken professionals en minder van uniform ingerichte procedures.

De FG beschouwt dit resultaat als passend bij een organisatie in ontwikkeling. De score laat zien dat bewustwording en betrokkenheid duidelijk aanwezig zijn, terwijl tegelijkertijd zichtbaar wordt waar verdere professionalisering nodig is. De nulmeting vormt daarmee geen eindpunt, maar vooral een vertrekpunt voor structurele groei.

Op basis van de uitkomsten adviseert de FG om het normenkader in de komende jaren te blijven gebruiken als ontwikkelinstrument. Daarbij wordt volwassenheidsniveau 3,0 gehanteerd als realistische streefwaarde, passend bij de ambitie van AED Leiden om privacy structureel en aantoonbaar te verankeren in beleid, uitvoering en kwaliteitszorg. In Bijlage 1 is een beknopte samenvatting van de bevindingen per domein opgenomen, met verwijzing naar het volledige nulmetingsrapport voor nadere toelichting.

Activiteiten FG 2025

Algemene activiteiten FG

In 2025 was de FG op verschillende momenten en manieren betrokken bij de doorontwikkeling van Informatiebeveiliging en Privacy binnen AED Leiden. Het toezicht en de advisering vonden zowel plaats in de vorm van geplande overleggen als in de dagelijkse praktijk, wanneer vragen of casuïstiek zich voordeden.

De FG heeft periodiek overleg gevoerd met de Privacy Officer (en de directiebestuurder). In deze gesprekken kwamen onder meer de actualisatie van het verwerkingsregister, de beoordeling van bestaande en nieuwe verwerkingen, de omgang met datalekken en beveiligingsincidenten en de voorbereiding van de nulmeting Normenkader Privacy aan bod.

De FG ziet dat AED Leiden in 2025 belangrijke stappen heeft gezet in het verder structureren van IBP-activiteiten, terwijl tegelijkertijd zichtbaar blijft dat verdere professionalisering en borging nodig zijn om deze activiteiten duurzaam en organisatiebreed te verankeren.

Adviezen bij datalekken en privacyverzoeken

In 2025 zijn er 7 meldingen van (mogelijke) IBP-incidenten geregistreerd en beoordeeld door de Privacy Officer en, waar relevant, in afstemming met de FG. Deze meldingen zijn opgenomen in het incident- en datalekregister en, indien nodig, opgevolgd met passende maatregelen. Geen van de incidenten heeft geleid tot een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

De FG constateert dat medewerkers het meldpunt weten te vinden en meldingen tijdig doen. Dit draagt bij aan een cultuur waarin zorgvuldig met signalen wordt omgegaan.

In 2025 zijn geen formele privacyverzoeken van betrokkenen ontvangen waarbij beroep is gedaan op rechten uit de AVG. De FG adviseert om, zodra zich dergelijke verzoeken voordoen, deze structureel te registreren en de afhandeling vast te leggen, zodat ook op dit punt aantoonbaarheid en uniformiteit worden versterkt.

Adviezen bij DPIA's

In 2025 zijn er geen Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uitgevoerd.

Conclusie

AED Leiden heeft in 2025 verdere stappen gezet in de ontwikkeling van Informatiebeveiliging en Privacy binnen de organisatie. Het verslagjaar laat zien dat er sprake is van groeiend bewustzijn, een toenemende mate van structuur en een constructieve samenwerking tussen de betrokken functionarissen. Tegelijkertijd is 2025 ook een jaar geweest waarin duidelijk zichtbaar is geworden dat verdere professionalisering en borging nodig blijven om privacyrisico's structureel en aantoonbaar te beheersen.

De uitvoering van de nulmeting Normenkader Privacy heeft hierbij een belangrijk, richtinggevend instrument gevormd. De meting heeft een realistisch en objectief beeld opgeleverd van de huidige volwassenheidsgraad en maakt inzichtelijk dat AED Leiden beschikt over een werkende basis, maar dat processen, procedures en risicobeoordeling nog niet op alle onderdelen uniform en structureel zijn ingericht. De gemiddelde score van 1,8 bevestigt dat de organisatie zich in een ontwikkelfase bevindt, waarin bewustwording en betrokkenheid aanwezig zijn, maar verdere formalisering en borging noodzakelijk zijn om door te groeien naar een stabiel en aantoonbaar niveau van privacybescherming.

Naast het Privacydeel omvat het Normenkader ook een deel dat toeziet op informatiebeveiliging. Voor een volledig en evenwichtig beeld is het van belang dat de organisatie dit onderdeel meeneemt in de verdere uitwerking. Gezien de beperkte omvang van AED Leiden ligt het voor de hand om hierbij nadrukkelijk aansluiting te zoeken bij grotere besturen in de regio. Geadviseerd wordt dat AED Leiden besturen in de regio bevroegd over deze mogelijkheid, zodat waar passend kan worden aangehaakt bij bestaande structuren, kennis en acties op het gebied van informatiebeveiliging. Dit draagt bij aan uitvoerbaarheid, efficiëntie en een realistische borging van maatregelen.

De FG constateert dat de organisatie bereid is om deze volgende ontwikkelstap te zetten. Het hanteren van het Normenkader als groeikader, hoewel formeel niet verplicht, laat zien dat AED Leiden privacy nadrukkelijk beschouwt als onderdeel van professionaliteit en kwaliteitszorg. De komende jaren zullen daarom vooral gericht zijn op het verder uitwerken en verankeren van bestaande werkwijzen, het versterken van risicogericht werken en het cyclisch evalueren van activiteiten op het gebied van IBP.

De FG kijkt met vertrouwen vooruit en ziet dat AED Leiden beschikt over de juiste basis, betrokkenheid en ontwikkelbereidheid om in de komende periode gericht en stapsgewijs verder te groeien in volwassenheid en borging op het gebied van Informatiebeveiliging en Privacy.

Bijlage 1 Samenvatting bevindingen Normenkader P per domein

Deze bijlage geeft een beknopte samenvatting van de belangrijkste bevindingen per domein uit de nulmeting Normenkader IBP, deel Privacy van 7 oktober 2025. Voor de volledige onderbouwing, normscores en detailinformatie wordt verwezen naar het afzonderlijke nulmetingsrapport.

Domein 1 – Beleid

Er is een privacybeleid aanwezig dat in de praktijk richting geeft, maar op onderdelen verouderd is en actualisatie behoeft. Rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd, maar kunnen duidelijker en formeler worden vastgelegd. Ontwikkelpunt is het verder uitwerken en borgen van risicobeoordeling en evaluatie.

Domein 2 – Processen

De operationele processen en verwerkingen zijn in beeld en opgenomen in het verwerkingsregister, maar het register is nog niet in alle gevallen actueel. Procedures voor actualisatie, pré-DPIA's en DPIA's zijn nog beperkt uitgewerkt. Ontwikkelpunt ligt in het structureel beschrijven, bijhouden en beoordelen van verwerkingen.

Domein 3 – Organisatorische inbedding

De privacyorganisatie is aanwezig en functioneert, met een FG, Privacy Officer en directeur-bestuurder als kern. De positionering van de FG is geborgd. Verdere ontwikkeling is mogelijk door taken, rollen en overlegstructuren nog sterker organisatiebreed te verankeren.

Domein 4 – Rechten van betrokkenen

Er is een protocol beschikbaar, maar dit is verouderd. De privacyverklaring is recent herzien. Ontwikkelpunt is het actualiseren van procedures voor verzoeken van betrokkenen en het structureel registreren van afhandeling.

Domein 5 – Samenwerking en verstrekking aan derden

De AVG-rollen van externe partijen zijn inzichtelijk via het verwerkingsregister. Een gestandaardiseerde procedure om voorafgaand aan iedere verwerking de rolverdeling en gegevensverstrekking te toetsen, is nog in ontwikkeling.

Domein 6 – Beveiliging en datalekken

Er is beleid en een werkend meld- en registratieproces voor datalekken. De organisatie kan nog verder groeien in structurele evaluatie, organisatiebrede terugkoppeling en het voorbereiden op incidenten met hogere impact.

Domein 7 – Verantwoording en rapportage

De FG rapporteert jaarlijks en het bestuur wordt geïnformeerd, maar periodieke, formele verantwoordings- en evaluatiestructuren zijn nog beperkt uitgewerkt. Verdere professionalisering is mogelijk door cyclisch te monitoren en te rapporteren.