

# BELEID VAN *Attendiz*

Koers 2020-2024

*Investeren in menselijk kapitaal*

## Voorwoord

### **OP KOERS!**

In mijn schoolbezoeken heb ik dit jaar in groepen mogen kijken naar hoe onze leerlingen leren en hoe onze medewerkers onderwijs geven. Ik zie iedere keer weer uit naar deze schoolbezoeken. Het geeft mij inzicht in hoe onze onderwijspraktijk werkt en gelegenheid om met leerlingen en collega's in gesprek te zijn.

Het is een kunst om als leerkracht, in het goede samenspel met andere collega's op school, in verbinding te komen en te blijven met onze leerlingen. Samen met didactische en pedagogische kennis en vaardigheden levert dat kwalitatief goed onderwijs op. We zijn daarin binnen Attendiz, vind ik, best ver.

Ook voor ons als professionals geldt dat het belangrijk is om te blijven leren, zowel individueel als gezamenlijk. Ik denk aan het leren van nieuwe ontwikkelingen in ons vakgebied, het leren van andere schoolbesturen en natuurlijk het leren van en met elkaar binnen onze organisatie.

Met dit koersdocument sluiten we de bestuursperiode 16-20 af, waarin we hebben gewerkt aan het op orde brengen van onze organisatie. Attendiz staat er beter voor dan bij de start van deze periode. Ook zijn er veel nieuwe ontwikkelingen in gang gezet en richten we de blik veel meer 'vooruit en naar buiten'.

We zijn nog niet klaar, maar wel op koers. Om dat te blijven, is het belangrijk dat we opnieuw gaan investeren. Door ruimte te bieden aan medewerkers om te blijven leren en zich persoonlijk en/of professioneel verder te ontwikkelen. Investeren in menselijk kapitaal dus. In dit koersdocument hebben we dat uiteengezet.

Veel leesplezier!

Paul Overakker, bestuurder

15 december 2019



# Inhoud

Voorwoord .....	1
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>4</b>
Missie .....	4
Koers.....	4
Indeling koersdocument.....	5
<b>2. Wat zijn de bestuurlijke uitgangspunten voor ons nieuwe beleid? .....</b>	<b>5</b>
2.1 Strategische ruimte binnen een strak wettelijk kader .....	5
2.2 Bestuurlijke principes en investeren in menselijk kapitaal.....	6
<b>3. Welke beleidskeuzes maken we?.....</b>	<b>7</b>
3.1 Verhoging van het onderwijsrendement .....	7
3.2 Vernieuwing HR strategie.....	9
3.3 Uitvoering Passend onderwijs.....	11
3.4 Bedrijfsvoering op orde .....	13
3.5 Ontwikkeling Dienstbaar Leiderschap .....	14
3.6 Implementatie nieuwe besturingsfilosofie.....	15
<b>Bijlage 1: Wettelijk kader .....</b>	<b>17</b>
<b>Bijlage 2: Bestuurlijke principes Attendiz .....</b>	<b>20</b>



# 1. Inleiding

## Missie

Attendiz staat voor kwalitatief goed onderwijs aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. De circa 1.700 leerlingen volgen, afhankelijk van leeftijd en ondersteuningsbehoefte, onderwijs op één van de 15 scholen en 19 locaties in Enschede, Hengelo of Almelo. Bij Attendiz vinden leerlingen een veilige plek en ontwikkelen zij een stevige basis voor hun toekomst.

## Koers

Voor u ligt onze koers voor de komende vijf jaren. Met deze koers starten we een nieuwe planperiode en zetten we een volgende stap in de ontwikkeling van Attendiz. We zijn als organisatie in beweging en dat heeft ons ertoe gebracht om de koers voor de komende jaren meer dynamisch te maken. Anders dan in de voorgaande planperiode hebben we geen gedetailleerd instituutplan opgesteld, maar een koers die jaarlijks wordt geconcretiseerd op basis van actuele inzichten. Deze koers vormt tevens de basis voor onze meerjarenbegroting en geeft op schoolniveau richting aan de schoolplannen 20-24.

In de vorige planperiode hebben we een aantal goede ontwikkelingen ingezet, die we de komende jaren verder zullen doorzetten. Enkele van deze ontwikkelingen zijn:

- Versterking van onze samenwerking met externe partners.
- Ingezette beweging naar een lerende organisatie.
- Ontwikkeling van de Attendiz Academie tot een volwaardige scholingspartner, die onze medewerkers de kans biedt om zich optimaal te ontwikkelen en te professionaliseren.
- Afronding van een ingrijpende reorganisatie. Deze was nodig om het onderwijs betaalbaar te maken en te houden. De beleidskeuzes, evenals de inzet van een Sociaal Plan, waren noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen.
- Herijking van onze besturingsfilosofie. Op basis van het goede gesprek tussen medewerkers, medezeggenschap, management en bestuur kon de vertaalslag worden gemaakt naar een nieuw besturingsmodel, waarbij samenwerking het sleutelwoord is en waarbij de nadruk ligt op onze kernfunctie 'onderwijs geven'.

Anno 2019, nu drie jaar later, kunnen we concluderen dat er belangrijke stappen zijn gezet in de ontwikkeling naar een organisatie die meer in balans en in control is. Tegelijk zien we dat onze omgeving turbulent is. Er dienen zich voortdurend nieuwe veranderingen aan waar we op moeten inspelen. Onze opdracht blijft de komende jaren ook complex omdat we voortdurend keuzes zullen moeten maken die gaan over het goede evenwicht tussen kwaliteit en kosten, tussen stabiliteit en vernieuwing en tussen 'leefwereld' en 'systeemwereld'. Dat betekent dat we ook de komende jaren als organisatie volop in beweging blijven.

Juist daarom vinden we het heel belangrijk dat we gaan investeren in ons menselijk kapitaal. Nu niet als noodzakelijke interventie achteraf – herstel van reorganisatie en sociaal plan – maar vooral in het perspectief van wat de komende jaren belangrijk en nodig is. Vanuit die



gedachte willen we onze medewerkers nog meer dan nu en beter ondersteunen bij het maken van keuzes in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Om er op die manier voor te zorgen dat zij in staat zijn om het werk goed en met plezier te blijven doen.

### Indeling koersdocument

In hoofdstuk twee beschrijven wij de bestuurlijke uitgangspunten van ons nieuwe beleid. We beschrijven ons wettelijk kader, de bestuurlijke principes en motiveren onze keuze om te investeren in ons menselijk kapitaal.

In hoofdstuk 3 presenteren we onze beleidskeuzes aan de hand van zes speerpunten. Deze speerpunten zijn in 2018 gedefinieerd en bepalen ook de komende jaren de koers van Attendiz:

1. Verhoging van het onderwijsrendement
2. Vernieuwing HR strategie
3. Uitvoering Passend onderwijs
4. Bedrijfsvoering op orde
5. Ontwikkeling dienstbaar Leiderschap
6. Implementatie nieuwe besturingsfilosofie.

Per speerpunt schetsen wij onze visie op het speerpunt voor de komende jaren, onze opdracht, wat we gaan doen en wat we hiervoor nodig hebben.

## 2. Wat zijn de bestuurlijke uitgangspunten voor ons nieuwe beleid?

In dit hoofdstuk gaan we in op de bestuurlijke uitgangspunten die vooraf gaan aan de beleidskeuzes die we voor de periode 2020- 2024 maken. Deze uitgangspunten worden ingekleurd door: 1. Onze eigen bestuurlijke principes, zoals we die vanaf 2016 voor onze Stichting bij alle belangrijke afwegingen en keuzes hebben gehanteerd. 2. De strategische ruimte die we willen benutten, gegeven het wettelijk kader dat voor ons van toepassing is.

### 2.1 Strategische ruimte binnen een strak wettelijk kader

Maatschappelijke organisaties zoals Attendiz hebben beperkte strategische ruimte. Strategische beslissingen over diensten, aanbod, bedrijfsprocessen, tariefstructuren, vestigingsplaatsen en toelatingscriteria worden direct of indirect genomen door overheden. Of ze zijn door de overheid binnen strikte wettelijk kaders gedelegeerd aan bijvoorbeeld koepelorganisaties of samenwerkings-verbanden. In bijlage 1 is een opsomming gemaakt van de belangrijkste wettelijke kaders.

De beleidsvrijheid is hierdoor gering. De overheid stelt ook strakke criteria aan de uitvoering van publieke taken. Bovendien zijn maatschappelijke organisaties als Attendiz gebonden aan een heldere verantwoording. De beperkte strategische ruimte staat soms op gespannen voet met de dynamiek en complexiteit waarmee we te maken hebben.

De uitdaging voor Attendiz is om een balans te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing, tussen continuïteit en ontwikkeling, tussen kwaliteit en kosten en tussen 'systeemwereld' en 'leefwereld'. Het systeem stelt veel eisen aan onze uitvoering. Vaak zijn die ondersteunend en helpend voor het professioneel handelen.



Maar het risico van de systemen is dat ‘de bedoeling’ uit het oog raakt verloren. Dat moet te allen tijde worden voorkomen!

De vraag is telkens hoe we inspelen op onze omgeving, waardevol zijn voor meerdere belangengroepen, wendbaar zijn zonder onze kern te verliezen en innovatief zijn zonder de continuïteit en voorspelbaarheid van onze scholengroep op het spel te zetten. Om een weg te zoeken in de dynamische en complexe werkelijkheid en maatschappelijke meerwaarde te leveren is het belangrijk dat we in verbinding zijn met onze omgeving.

Dat vraagt om voortdurende dialoog en interactie met ouders, leerlingen, medewerkers, maar ook met stakeholders als reguliere scholen, zorginstellingen, gemeenten, samenwerkingsverbanden, bedrijven en opleidingsinstututen. Op die manier leren we en kunnen we onze taak in de toekomst steeds beter afstemmen op wat belangrijk en nodig is. Dat helpt ons ook bij de versterking van onze positie van aanbieder en werkgever voor speciaal onderwijs in deze regio. Want binnen de beperkte strategische ruimte is er wel degelijk beleidsvrijheid. En die gaan we benutten!

## 2.2 Bestuurlijke principes en investeren in menselijk kapitaal

Voorafgaand aan het reorganisatieplan (d.d. december 2016) zijn in samenspraak met de Raad van Toezicht, GMR en directeuren vijf bestuurlijke principes vastgesteld. Deze bestuurlijke principes zijn:

1. Kwalitatief goed onderwijs voor kwetsbare leerlingen
2. Passend onderwijs waar dat kan en mogelijk is
3. Actieve samenwerking met andere scholen, zorginstellingen en gemeenten
4. Vorm volgt inhoud
5. Kosten en inkomsten zijn met elkaar in balans

Deze principes zijn sindsdien verweven in alle keuzes en afwegingen die na de reorganisatie zijn gemaakt. Ook voor de komende jaren vormen ze weer een belangrijk kader voor hoe onze opdracht als stichting voor (voortgezet) speciaal onderwijs wordt uitgevoerd. In bijlage 2 gaan we wat nader op deze principes in, met het oog op wat belangrijk is in de beleidsperiode 2020-2024.

### **Investeringsen**

Als stichting Attendiz kiezen we ervoor om de komende jaren opnieuw middelen vrij te maken om te investeren. We verzorgen jaar in jaar uit dagelijks kwalitatief goed onderwijs. Tegelijkertijd willen we veranderingen doorvoeren om aan de eisen te kunnen blijven voldoen. Deze veranderingen kunnen alleen plaatsvinden met extra investeringen. Investeringsen die niet vanuit de reguliere schoolbekostiging gefinancierd worden. De breed gedragen kritiek op het stelsel Passend Onderwijs – lees: te weinig tijd en te weinig middelen om de implementatie goed te kunnen laten verlopen – zal in de landelijke evaluatie volgend jaar ongetwijfeld terug komen.

De investeringen die we gaan doen hebben met name betrekking op de versterking en ontwikkeling van onze medewerkers. Zoals we hierboven al schreven. We gaan investeren in menselijk kapitaal! Onze medewerkers zijn namelijk heel belangrijk. Niet alleen voor ons, maar met name voor alle leerlingen die elke dag naar school komen voor het best denkbare onderwijs.



Wat is daarvoor nodig?

1. Aanvullend beleid met name op het terrein van HRM (Human resources management).
2. Investerings in het kader van de uitvoering en ondersteuning van de verschillende herpositioneringen van onze onderwijsformules en de gevolgen van passend onderwijs.

De investeringen doen we grotendeels uit ons eigen vermogen. Hoewel onze vermogenspositie lager wordt, blijven we een gezond weerstandsniveau hanteren.

### 3. Welke beleidskeuzes maken we?

Van de zes centraal gestelde speerpunten, schetsen we in dit hoofdstuk steeds:

- Wat is onze visie op het speerpunt voor de komende jaren?
- Wat is onze opdracht?
- Wat gaan we doen?
- Wat hebben we daarvoor nodig?

Elk speerpunt sluiten we af met een samenvatting.

#### 3.1 Verhoging van het onderwijsrendement

*Van 'Sturen op onderwijsrendement' naar 'Zicht op toegevoegde waarde aan elke leerling'*

##### **Wat is onze visie?**

Wij willen kwalitatief goed onderwijs bieden. Daarom investeren we in ons menselijk kapitaal. Dat doen we door te professionaliseren op alle niveaus en in alle functies. We vinden het belangrijk om nieuwe inzichten over goed onderwijs door training en opleiding in de praktijk te brengen. Met onze Attendiz Academie hebben we daarin al belangrijke stappen gezet. Toch is er meer nodig, namelijk:

- Een gemeenschappelijk beeld over wat belangrijk is in het leren en ontwikkelen van kinderen en welke rol je daar als schoolleider in kunt nemen;
- Professionele leergemeenschappen en leerteams, die helpend zijn in de samenwerking op schoolniveau en het optimaliseren van het onderwijsrendement;
- Uitwisseling van kennis over het leiderschapsontwikkelingstraject door schoolleiders met hun Commissie van Begeleiding (CvB) en team om te kijken welke kansen en mogelijkheden deze inzichten bieden;
- Een integraal stelsel van kwaliteitszorg waardoor er meer bestuurlijke grip ontstaat op de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen.

##### **Wat is onze opdracht?**

Onze opdracht is drieledig:

1. Ontwikkeling van kwaliteitsdenken – de volgende stap:  
Uit bovenschoolse (data-)analyses van onderwijsresultaten, rapporten van de Inspectie van het Onderwijs, rapporten van interne audits, evaluaties van het AIT en de monitoring van didactische vaardigheden valt een aantal zaken op. Er wordt in



toenemende mate data geaggregeerd. De vervolgstap wordt in de meeste gevallen ook gezet: een analyse en consequenties voor het vervolg. Wat echter vaak ontbreekt is het gebruik van meerdere datasets om te komen tot één samenhangende analyse met dito interventies.

2. Monitoring didactische vaardigheden leerkracht verbeteren:

Samenhangend hiermee valt op dat de monitoring van de didactische vaardigheden van de leerkracht nog onvoldoende in de PDSA-cyclus op schoolniveau is geïntegreerd. Vaardigheden worden gemeten, doch niet altijd in het volgsysteem, niet automatisch gekoppeld aan de gesprekkencyclus, het nascholingsplan van individu of team.

3. Didactisch en pedagogisch handelen verbeteren:

Wat ook door verschillende bronnen geconstateerd wordt, is dat het didactisch handelen nog steeds wisselend van kwaliteit is. Sommige leraren slagen erin om het onderwijs af te stemmen op de leerlingen. Andere leraren geven klassikaal les, maar hun uitleg blijkt dan voor sommige leerlingen niet te begrijpen of voor anderen juist te gemakkelijk. In veel gevallen neemt de complexiteit van het lesgeven toe. De doelgroep verdicht, waardoor de leerkrachten hun onderwijs moeten aanpassen aan wat de groep en de leerling nodig heeft. Dit vraagt om nog meer flexibiliteit ten aanzien van klassenmanagement en pedagogisch en didactische vaardigheden.

### **Wat gaan we doen?**

Van alle factoren die het leerrendement verhogen is de factor leerkracht, en in het bijzonder zijn of haar didactische vaardigheden in een complexe omgeving, het meest bepalend. We gaan daarom aandacht besteden aan:

- Werken met een veranderende doelgroep;
- Nieuwe concepten;
- Nieuwe wetenschappelijke inzichten;
- Gezamenlijk lesontwerp;
- Nieuwe middelen;
- Ontwikkelen van het didactisch handelen.

We gaan daarnaast inzetten op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur in alle lagen van de organisatie. Wanneer onze professionals, niet alleen leerkrachten, in hun denk- en werkwijze de kwaliteitscyclus consequent hanteren, vergroot dat het leervermogen op leerlingenniveau en het onderwijsrendement op groepsniveau (team, school, systeem). Data over leerlingen en hun ontwikkeling zijn daarvoor essentieel. Immers van data naar duiden, van doelen naar doen en zo weer door is een manier van werken om te bepalen of we nog het goede doen. De beleidsperiode 2020-2024 werken we met een integrale Planning en Control-cyclus waarin de kwaliteit van onderwijs een belangrijk onderdeel vormt.

### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

In het goede samenspel tussen docenten, directies, systemen en het lijnoverleg beschikken we met de concernmanager O&K, de beleidsadviseur O&K en de Attendiz Academie over capaciteit, kennis en kunde om deze opgave te realiseren. De inzet vanuit O&K zal de komende beleidsperiode gericht worden op het bevorderen van het kwaliteitsdenken op onze scholen en het begeleiden van CvB's en teams hierbij. En ook op het ontwikkelen van het didactisch handelen in een veranderende context. Hiertoe gaan we allereerst





onderzoeken en analyseren: welke beleidsimpulsen op concernniveau zijn de komende jaren nodig om dit te realiseren?

Additioneel zijn investeringen nodig om de kwaliteitscultuur op onze scholen te ondersteunen. Al dan niet samenhangend met aanbevelingen vanuit het bestuursgericht toezicht van begin 2020, de gevolgen van het nieuwe curriculum in 2022, of andere invalshoeken, kunnen we gebruik maken van kosteloos aanbod van de PO-raad. Daarnaast voeren we een nieuw digitaal en integraal systeem in voor de monitoring van onderwijskwaliteit.

**Samenvattend:**

1. Stimuleren van kwaliteitsdenken op scholen;
2. Doorontwikkelen van didactisch handelen leerkrachten in een veranderende omgeving (analyse en verder onderzoek);
3. Implementatie integraal en digitaal systeem monitoring onderwijskwaliteit.

### 3.2 Vernieuwing HR strategie

*“Stimuleren van professionele en persoonlijke ruimte en ontwikkeling”*

**Wat is onze visie?**

Ons werk is maatschappelijk van grote waarde. De medewerkers van Attendiz doen dat met veel passie en betrokkenheid. Dat blijven we koesteren! De medewerkers maken het onderwijs en bepalen de kwaliteit ervan. Professionele ruimte van medewerkers vinden we daarom erg belangrijk. Het helpt om:

1. de (beleving van) werkdruk te verlagen;
2. het werkplezier te verhogen en
3. (langdurig) ziekteverzuim te voorkomen.

Hoe geven we hier invulling aan?

- we faciliteren onze medewerkers in het nemen van de regie over hun eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. In de nieuwe gesprekkencyclus, die in schooljaar 2019-2020 van start is gegaan, vormen de ambitiegesprekken hiervoor een belangrijk startmoment;
- we ontwikkelen beleidsimpulsen die hieraan bijdragen;
- we reserveren middelen, zodat we ook écht kunnen investeren in ons menselijk kapitaal.

**Wat is onze opdracht?**

In de periode 2020-2024 treden 17 (van de in totaal 508) collega's uit dienst vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat is relatief weinig. Enerzijds is dat goed nieuws. Immers, het lerarentekort dat ook onze regio steeds meer parten zal gaan spelen, wordt niet vergroot door een zeer hoge uitstroom van medewerkers in de komende beleidsperiode. Anderzijds zien we dat het werk voor veel medewerkers steeds zwaarder wordt. Dat komt door de verdichting van de doelgroep van leerlingen en door de veranderingen die we willen en moeten doorvoeren in het kader van Passend Onderwijs. We proberen daar natuurlijk een goede balans in te vinden, maar het is niet vreemd dat een aantal medewerkers hier moeite mee heeft. Ons ziekteverzuim is nog steeds hoog.



Het HRM-beleid dat we nu inzetten op basis van de CAO (o.a. duurzame inzetbaarheid en BAPO) is niet voldoende, dat is duidelijk. Het is belangrijk dat we blijven inzetten op goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Dat doen we onder andere door:

- extra aandacht bij het inwerken van nieuwe medewerkers;
- opleidingsplekken bieden;
- eigenaarschap faciliteren;
- vrije ruimte/autonomie bij de uitoefening van de functie;
- instroom van nieuwe medewerkers te creëren, zodat een positieve dynamiek binnen de organisatie ontstaat.

De komende jaren wordt een lage instroom vanuit de PABO voorzien, waardoor we andere manieren moeten vinden om in onze personeelsbehoeften te voorzien, waaronder bijvoorbeeld:

- het zelf opleiden van medewerkers tot leerkracht;
- het aannemen van zij-instromers;
- een aanvullend generatiebeleid en;

aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook dat vraagt om nieuw beleid en investeringen binnen de kaders van de mogelijkheden die we hebben.

#### **Wat gaan we doen?**

We gaan medewerkers helpen en faciliteren bij het maken van keuzes over de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. De strategische personeelsplanning, die we onlangs zijn gestart, kan ons dan inzicht geven in de personeelsbehoeften van onze organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief, op de korte maar ook lange termijn. Het gaat daarbij om vragen als:

- Hoeveel medewerkers in welke functies gaan er wanneer met pensioen (uitstroom)?
- Welke ambities hebben medewerkers als het gaat om hun eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling (doorstroom en uitstroom)?
- Welke vacatures gaan er in welke functies wanneer ontstaan (instroom en doorstroom)?
- Welke arbeidsbehoeften zijn er bij andere schoolbesturen in de regio (in en doorstroom)?

De antwoorden op de gestelde vragen gaan medewerkers helpen om keuzes te maken over de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. En als organisatie krijgen we duidelijkheid over de beleidsimpulsen die op het gebied van HR nodig en gewenst zijn. We gaan er vanuit dat het nodig is om deze impulsen en instrumenten meer passend te maken. Op die manier worden medewerkers optimaler ondersteund in het maken van keuzes over de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. We kijken hierbij als organisatie vooruit en sturen op kwaliteit. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Wij helpen hem daarbij.

#### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

We gaan investeren in uit-, door- en instroomprogramma's. Op die manier stellen we onze medewerkers in staat richting te geven aan de eigen ontwikkeling. In 2020 worden deze programma's ontwikkeld. Ze zijn inzetbaar vanaf schooljaar 2020/2021.



De te ontwikkelen HR-programma's bevatten begeleiding, scholing en investeringen op het gebied van professionalisering, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, generatiebeleid etc.

Ook talentenstromen op de verschillende expertises worden ontwikkeld, waarmee Attendiz van binnenuit actief stuurt op ontwikkeling van eigen talenten (van potentiële directieleden, leerkrachten, assistenten tot doorontwikkeling gedragswetenschappers). De inzet van de Attendiz Academie zal worden afgestemd en gericht op de HR-beleidsimpulsen en HR-instrumenten.

Er is veel behoefte aan het delen van kennis en ervaringen binnen onze organisatie. Bij het ontwikkelen van de nieuwe besturingsfilosofie is breed uitgesproken dat we geen eilanden organisatie willen zijn. Vanuit dat perspectief willen we tweejaarlijks een 'waarderingsdag' voor alle Attendiz-medewerkers organiseren. Als vervolg op de inspiratiedagen die we kennen, maar dan in een andere formule. Meer bijdragen vanuit onze eigen inspiratie, kennis en talenten en minder vanuit de expertise van buitenaf.

#### **Samenvattend:**

1. Beleidsimpulsen op basis van strategische personeelsplanning;
2. Uitvoering HR-programma's ter stimulering van de uit-, door en instroom;
3. Waarderingsdagen voor alle medewerkers waarop we kennis en ervaringen Attendiz-breed met elkaar delen.

### **3.3 Uitvoering Passend onderwijs**

*"Herpositionering onderwijsformules"*

#### **Wat is onze visie?**

We onderschrijven de bedoeling van het stelsel Passend Onderwijs. Kinderen moeten zo licht en thuisnabij als mogelijk onderwijs volgen. We zetten onze kennis en expertise graag in om het regulier onderwijs hierbij van dienst te zijn. Echter, onze visie van 'zo licht en thuisnabij als mogelijk' is geen goede combinatie met de financiële druk in onze regio vanuit het huidige stelsel. Het zorgt ervoor dat leerlingen regelmatig te lang worden 'vastgehouden' in regulier onderwijs. We zien nu nog te vaak dat leerlingen laat instromen in het speciaal onderwijs. Hoewel dat niet altijd te voorkomen is, vinden we dat dit te vaak plaatsvindt.

Samen met het regulier onderwijs zetten we daarom in alle Twentse steden in op het ontwikkelen van kennis en expertise over het jonge risico kind. Samenwerking met het regulier onderwijs, maar ook met zorginstellingen is daarbij essentieel. We hebben hiermee inmiddels goede ervaringen in Almelo. Die laten zien dat het juist bij jonge kinderen beter is om vroeg te investeren, zodat niet snel hoeft te worden ingezet op zwaardere middelen als diagnose en observatie.

In het voortgezet onderwijs zien we goede mogelijkheden tot samenwerking met het regulier onderwijs in de diploma gerichte leerwegen. Immers, deze onderwijssoort is identiek wat betreft de onderwijskundige eisen die gesteld worden. Als binnen het regulier voortgezet onderwijs een goede context kan worden gecreëerd zijn er voor leerlingen die nu naar het voortgezet speciaal onderwijs gaan wellicht mogelijkheden om in het regulier onderwijs de schoolloopbaan een vervolg te geven. En als VSO kunnen en willen we het regulier VO daarbij ondersteunen.



Attendiz streeft naar de best passende plek voor iedere leerling. Als dat in het regulier onderwijs of de zorg kan, dan ondersteunen wij dat graag met onze kennis en expertise. We streven naar zo min mogelijk thuiszitters.

### **Wat is onze opgave?**

De leerlingaantallen zijn vanaf de invoering Passend Onderwijs geleidelijk aan gedaald. Op basis van de verevening is verdere daling in met name het VSO noodzakelijk. Of dat realiseerbaar is zal de komende jaren moeten blijken. Mogelijk dat de landelijke evaluatie naar het stelsel Passend Onderwijs medio 2020 nieuwe inzichten en perspectieven gaat opleveren.

Ten tijde van de reorganisatie maakten we heel bewust de keuze om onze blik meer ‘vooruit en naar buiten’ te richten. We hebben sindsdien mooie, innovatieve samenwerkingsvormen in gang gezet. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- GO2MBO;
- OJA;
- Zorg in het onderwijs;
- Educatie naar de zorg.

Belangrijke stappen zijn dus inmiddels gezet. De komende beleidsperiode krijgt dit een vervolg door de verschillende herpositioneringen van onze onderwijsformules.

### **Wat gaan we doen?**

We hebben in 2019 een koers ontwikkeld voor de herpositionering van Attendiz in een veranderend onderwijslandschap. Die koers biedt perspectief op behoud van kwalitatief goed onderwijs en een sluitende exploitatie (zie notitie “Herpositionering in veranderend onderwijslandschap”). Zorgvuldige besluitvorming over de eerste herpositioneringen vindt begin 2020 plaats. Daarbij betrekken we alle perspectieven; leerling, ouder, medewerker, schoolbestuur en samenwerkingsverband.

De uitvoering van besluiten vereist een uitgelijnd en helder traject waarin tijd en ruimte is om de goede voorbereidingen te treffen. Dan gaat het zowel om eventuele aanpassingen in de sfeer van huisvesting, maar ook om het samenbrengen van verschillende teams en werkmethodes. Wat betreft onze thuiszitters gaan we allereerst data verzamelen om te kijken waar en waarom wij thuiszitters hebben. In het jaarplan en de periodieke PDSA-gesprekken zullen we met de schoolleiders in gesprek gaan over oorzaken en mogelijke oplossingen.

### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

Voor enkele herpositioneringen zullen we naar verwachting investeringen moeten doen om de lesplaatsen geschikt te maken. Dat geldt o.a. voor het OCR en de nieuwe locatie voor het Corylus College en Penta College.

Daarnaast reserveren we middelen voor ondersteuning en begeleiding van teams in hun samenwerking als gevolg van de herpositionering. De ervaring leert dat het belangrijk is om tijd en ruimte te creëren voor het samensmelten naar één nieuwe gezamenlijke cultuur en werkwijze. Samenvattend:

1. Implementatie herpositioneringen huisvesting
2. Implementatie herpositioneringen cultuur en werkwijze



### 3.4 Bedrijfsvoering op orde

*“Optimalisering bedrijfsvoering geeft grip en rust”*

#### **Wat is onze visie?**

De bedrijfsvoering van Attendiz richt zich op alle taken en functies die het primaire proces - het lesgeven aan leerlingen - zo optimaal mogelijk ondersteunen. Lange tijd was de bedrijfsvoering van Attendiz onderbelicht. Door de bedrijfsvoering te optimaliseren krijgen we meer grip op onze organisatie. Ook creëren we meer rust om ons te kunnen blijven concentreren op het geven van kwalitatief goed onderwijs.

De grootte van Attendiz heeft als voordeel dat we de meeste bedrijfsvoeringsfuncties op het niveau van de stichting georganiseerd hebben. Zowel uit het oogpunt van kwaliteit, kwetsbaarheid als efficiency is dat een logische keuze. Dalende leerlingaantallen dwingen ons echter om op zoek te gaan naar nieuwe manieren om de ondersteuningstaken zo optimaal mogelijk te blijven uitvoeren. We doen dit onder andere door:

- innovatie, nieuwe methoden om slimmer te organiseren;
- samenwerking, bijvoorbeeld andere schoolbesturen;
- PDSA om grip en rust te creëren vertrouwen we op een integrale Planning en Control-cyclus:
  - Plan – alle plannen
  - Do – en de uitvoering van die plannen
  - Study – worden consequent geëvalueerd
  - Act – en voorzien van verbetervoorstellen.

Zo vergroten we de aandacht voor de borging van onze plannen en de beheersing van onze risico's.

#### **Wat is onze opdracht?**

Om het onderwijsproces zo goed mogelijk te ondersteunen, dient de bedrijfsvoering optimaal te worden ingericht. Dat vraagt doorlopend en continu onze aandacht. Hierbij staat een aantal factoren centraal:

- De implementatie van een integrale Planning en Control-cyclus, vanaf 2020. Het vergroot de voorspelbaarheid, de rust en de borging van onze plannen.
- Het risicomanagement wordt geïntegreerd in onze processen en in onze cultuur, zodat we een écht lerende organisatie zijn.
- Het risicobewustzijn binnen Attendiz wordt verder vergroot.
- Jaarlijks inventariseren we onze risico's om zo op tijd beheersmaatregelen te kunnen nemen

#### **Wat gaan we doen?**

Op basis van de herpositionering van het stafbureau en de bovenschoolse taken ontwikkelt Attendiz een nieuwe professionele standaard. Die nieuwe standaard gaat uit van samenwerking met andere partners (bedrijven en schoolbesturen) en van permanent verbeteren/innovatie. De taken en rollen worden waar nodig herschikt en toekomstbestendig georganiseerd. De voorstellen van de herpositionering van het stafbureau worden uitgevoerd in 2020 en zullen voor het schooljaar 2020/2021 in werking treden.



In 2020 werken we aan de optimalisatie van bedrijfsprocessen en systemen, door onder andere het inkoopproces en de factuurafhandeling verder te digitaliseren.

Attendiz zal in 2020 starten met de invoering van integraal risicomanagement. Dit betekent dat risico's op cyclische wijze worden geïnventariseerd en voorstellen worden gedaan om beheersmaatregelen te nemen. Door deze aanpak worden blinde vlekken in het risicodenken voorkomen.

Op het gebied van de huisvesting is Attendiz, naast haar eigen ambities, in sterke mate afhankelijk van 'externe' invloeden. Gemeenten willen in het kader van de duurzaamheid en (ver)nieuwbouw de komende jaren extra investeren, maar vragen daarbij ook een bijdrage van schoolbesturen. Deze schoolbestuurlijke investeringen betekenen dat de financiële exploitatie van schoolgebouwen verbetert. En uiteraard gaan we een nieuwe school in Hengelo bouwen voor de arbeidsmarkterichte leerwegen in het VSO.

#### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

1. Herpositionering stafbureau / bovenschoolse functies
2. Optimalisatie bedrijfsprocessen en systemen
3. Implementatie integraal risicomanagement
4. Innovaties onderwijshuisvesting

### **3.5 Ontwikkeling Dienstbaar Leiderschap**

*"Dienstbaar aan de opdracht"*

#### **Wat is onze visie?**

De kwaliteit van de schoolleider is cruciaal voor de effectiviteit van een school, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Daarom investeren we in de ontwikkeling van leiderschap binnen Attendiz. Eind 2017/begin 2018 stelden we met ruim 90 medewerkers uit de organisatie vast aan welke eisen het leiderschap van Attendiz dient te voldoen. Toen is de term Dienstbaar Leiderschap ontstaan, vanuit het perspectief dat we de rol van de leerkracht centraal stellen. Immers, de leerkracht is de sleutel voor het ontwikkelen en verbeteren van het leerrendement van onze leerlingen.

Ondersteuning en facilitering van de leerkracht vanuit andere rollen en functies (assistentie, gedragsdeskundige, staf, leiding etc.) is daarbij essentieel. Deze rollen en functies moeten dienstbaar zijn aan de cruciale rol die onze leerkrachten vervullen. Vandaar dienstbaarheid aan de primaire opdracht die we hebben. Dat geldt ook voor de schoolleider.

Na het intensieve leiderschapsonwikkelings-traject met het management van Attendiz, willen we leiderschap ook in andere rollen en functies verder ontwikkelen. Uiteindelijk is iedere zichzelf respecterende professional immers een leider: van zichzelf en gerelateerd aan de opdracht. Dat sluit aan bij het belangrijke uitgangspunt dat iedere medewerker op de eerste plaats verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Leidinggeven aan je eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling om zo tot goede keuzes te komen.

#### **Wat is onze opdracht?**

Onze opdracht is om er voor te zorgen dat wij sterke schoolleiders hebben en houden op onze scholen. Permanente aandacht voor de ontwikkeling van het schoolleiderschap is dus



nodig. Het leiderschapsontwikkelingstraject krijgt daarom een vervolg. Daarbij houden we rekening met de volgende factoren:

- Deelname aan het traject van andere rollen en functies.
- In de toekomst zullen ook weer nieuwe schoolleiders nodig zijn als zittende schoolleiders uit dienst treden. Ook deze schoolleiders moeten de ruimte krijgen om zich verder te bekwamen in het vak dat ze uitoefenen.

#### **Wat gaan we doen?**

- We starten met de nieuwe gesprekkencyclus. Daarin worden medewerkers uitgedaagd om hun ambities te formuleren in het licht van de opdracht en opgave van Attendiz;
- De vloetschouw brengt de kwaliteiten in relatie met de organisatiedoelstellingen;
- Via sessies rondom de kwaliteitscultuur wordt kwaliteitsdenken gestimuleerd.

De directeuren delen de kennis en ervaringen uit het leiderschapsontwikkelingstraject met hun teams.

Systeemoverleggen ontwikkelen zich tot professionele leergemeenschappen (PLG's). Enerzijds binnen de kaders van het concern, anderzijds vanuit de thema's van de betreffende schooljaarplannen. De agenda van het systeemoverleg is aangesloten op zowel die van het CMT als de schooljaarplannen. De voorzitters van de systeemoverleggen voeren hierin regie en afstemming.

#### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

1. Monitoring leiderschapsontwikkeling
2. Continuering en uitvoering Management development programma's

### **3.6 Implementatie nieuwe besturingsfilosofie**

*“Effectief samenspel op alle niveaus”*

#### **Wat is onze visie?**

eind 2017/2018 ontwikkelde nieuwe besturingsfilosofie richtte zich op aspecten als de cultuur, de werkwijzen, het leiderschap en de structuur van Attendiz. Met als oogmerk dat we de rol van de leerkracht centraal stellen ontwikkelden we vier samenwerkingsprincipes:

1. Werken met onderwijsformules
2. Werken in en aan professionele ruimte
3. Ontwikkeling dienstbaar leiderschap
4. Opbrengstgerichte samenwerking

Evenals de bestuurlijke principes blijven ook deze samenwerkingsprincipes de komende jaren leidend. Samenwerking, op alle niveaus en geledingen, is en blijft essentieel om onze opdracht goed uit te kunnen voeren. De focus blijft gericht op het onderwijsproces, waarin de rol van de leerkracht centraal staat.

#### **Wat is onze opdracht?**

De vier samenwerkingsprincipes blijven actueel en kleuren mee met de spanningsboog tussen continuïteit en veranderen/ontwikkelen. Willen we toekomstbestendig zijn, dan moeten we onze besturingsfilosofie zowel bij huidige als bij nieuwe medewerkers toetsen,



waarbij we ook de feedback van onze stakeholders zullen gebruiken. Dit krijgt een plaats in de nieuwe integrale Planning en Control-cyclus, zodat het bestuur en de schooldirecteuren tijdig het juiste inzicht hebben in de onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering, maar ook in hoe stakeholders onze dienstverlening ervaren.

#### **Wat gaan we doen?**

We gaan onze stakeholders periodiek vragen naar hoe zij onze dienstverlening ervaren. Dit zullen we op verschillende manieren:

- via een medewerkerstevredenheids onderzoek;
- via leerlingen- en ouderenquêtes;
- via interviews met externe stakeholders zoals de samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, gemeenten etc;

Daarnaast voert de Inspectie van het Onderwijs in het voorjaar van 2020 haar vierjaarlijkse bestuursgerichte toezicht uit bij Attendiz. Deze resultaten zullen ons voorzien van de nodige richting inzake de besturing van onze organisatie. Het dient tevens als evaluatie van het anderhalf jaar geleden nieuw ingevoerde besturingsmodel.

Ook de resultaten van het onderzoek naar de herpositionering van het stafbureau levert belangrijke input voor deze evaluatie.

#### **Wat hebben we daarvoor nodig?**

1. Regelmatige 'stakeholdersconsultatie' ter ondersteuning van de opdracht en de positionering Attendiz.
2. Evaluatie en doorontwikkeling besturingsmodel Attendiz.





## Bijlage 1: Wettelijk kader

### **Het wettelijk kader; veel uitdaging en complexiteit**

Als scholengroep voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs bevindt Attendiz zich in een uitdagende maar ook complexe omgeving. De uitdaging is om er voor te zorgen dat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte kwalitatief goed onderwijs kunnen blijven volgen. Onze opdracht is maatschappelijk relevant omdat het zich richt op een relatief kleine en tevens kwetsbare doelgroep. Tegelijk is die opdracht ook complex, niet in de laatste plaats vanwege het wettelijk kader dat veel eisen stelt aan ons handelen.

### **De overheid**

Attendiz is een stichting die in de publieke sector werkt. We functioneren op afstand van de overheid, maar staan wel onder invloed daarvan. De overheid vervult verschillende rollen in relatie tot ons. Op de eerste plaats is ze wetgever. Als inhoudelijk beleidsmaker beïnvloedt de overheid onze strategische speelruimte. Daarnaast treedt ze op als financier voor de taken die wij uitvoeren. De overheid is voor ons ook een instantie waaraan verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de rechtmatige en doelmatige besteding van de financiële middelen. De overheid is ook de controlerende instantie, die door middel van inspectie zicht houdt op de kwaliteit.

Er is niet één overheid. Vanuit verschillende lagen en niveaus (internationaal, nationaal, provinciaal, regionaal, lokaal) voeren overheids instanties taken uit die van invloed zijn op ons werk. Het beleid vanuit de verschillende overheden is dikwijls ondersteunend en helpend voor onze opdracht. Tegelijk is het niet altijd vanzelfsprekend dat de beleidsinitiatieven van deze verschillende overheidsinstanties op elkaar aansluiten. In de volgende alinea's laten we zien hoe de relaties met de centrale, regionale en lokale overheden en met partnerorganisaties in een netwerk voor ons richtinggevend zijn bij de strategische keuzes, en daarmee van invloed op desgewenste of noodzakelijke veranderingen in de structuur en cultuur

### **Wet op de Expertisecentra (WEC)**

Als bevoegd gezag voor de onder haar bestuur ressorterende scholen voor speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs is op onze stichting de Wet op de Expertisecentra (WEC) van toepassing. Met inbegrip van de onder deze wet hangende uitwerkingsbesluiten, waaronder het Onderwijskundig Besluit (OB WEC). In de WEC zijn ook de wettelijke bepalingen opgenomen die voortvloeien uit het kader van het stelsel Passend Onderwijs, de Kwaliteitswet (V)SO en de overige recente wettelijke beleidsontwikkelingen. In de afgelopen jaren leidde dit met name tot kwaliteitsverbetering van ons onderwijs: de opbrengstgerichtheid nam toe, we organiseerden ons onderwijs op basis van uitstroomprofielen en de grip op resultaten verbeterde. Maar ook de samenwerking met onze partners in het reguliere PO en VO, en zelfs MBO werd versterkt en uitgebreid. We zijn bestuurlijk vertegenwoordigd in vier grote samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en samen met onze partners garanderen we een dekkend aanbod van passend onderwijs.

Het stelsel Passend Onderwijs heeft tot een compleet nieuwe manier van werken geleid, waarbij besluitvorming over toelating tot het speciaal onderwijs verloopt via samenwerkingsverbanden. Alle schoolbesturen, ook onze stichting, participeren bestuurlijk in deze samenwerkingsverbanden. Hoewel er veel discussie is en nog zal volgen over het stelsel heeft Passend Onderwijs bijgedragen tot meer samenwerking van het speciaal onderwijs met andere schoolbesturen, gemeenten en zorginstanties. De externe gerichtheid van het



speciaal onderwijs is mede door het Passend Onderwijs vergroot. Tegelijk zien we dat door krimp en negatieve verevening er veel druk ontstaat. Het risico is dat de financiële druk die dit met zich brengt niet altijd leidt tot goede afwegingen bij het bieden van de meest passende plek voor de leerling.

### **CAO PO**

Goed personeelsbeleid is eveneens de verantwoordelijkheid van het bestuur. Vanuit het Besluit Bekwaamheidseisen Onderwijspersoneel en vanuit de CAO PO worden kaders gegeven voor enerzijds professionele ruimte en anderzijds voldoende verantwoording. Maar ook alle rechtspositionele zaken zijn, evenals de arbeidsvoorwaarden, in de CAO geregeld. Ook geeft de CAO kaders voor maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en seniorenbeleid (BAPO). Omdat ook het voortgezet speciaal onderwijs valt onder de wet primair onderwijs, geldt daar de CAO PO. Dit is nadelig voor ons: we geven ook voortgezet onderwijs, maar profiteren hierbij niet van de gunstigere CAO van het voortgezet onderwijs.

### **Wet op het onderwijstoezicht (WOT)**

Het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs is voorbehouden aan de Inspectie van het Onderwijs, krachtens het bepaalde in de Wet op het onderwijstoezicht (WOT).

Een school die niet voldoet aan de deugdelijkheidseisen biedt onderwijs van onvoldoende kwaliteit. Deugdelijkheidseisen zijn objectiveerbare, zoveel mogelijk op het niveau van de wet geregelde algemene kwaliteitsnormen, die zodanig helder zijn dat de vrijheid van richting en inrichting zijn gewaarborgd. Het waarderingskader van de inspectie vormt de basis van het Kwaliteitskader van Attendiz. Begin 2020 wordt Attendiz voor de eerste keer in het kader van bestuursgericht toezicht bezocht door de onderwijsinspectie.

### **Overige wettelijke kaders**

Naast de WEC en de WOT behoren ook de Leerplichtwet en de Wet op de Medezeggenschap op Scholen (WMS) tot het wettelijk kader waarbinnen Attendiz opereert. Medezeggenschap compliceert de bestuurlijke besluitvorming, maar is tegelijkertijd een groot goed. Het draagt er namelijk toe bij dat in de bestuurlijke besluitvorming het perspectief van ouders en medewerkers geborgd is. Er zijn ook raakvlakken met de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) en de Wet Voorgezet Onderwijs (WVO). Zo leidde de vernieuwing binnen het VMBO tot ingrijpende wijzigingen in aanbod en examinering van onze diplomagerichte scholen.

Afspraken zoals gemaakt in het Bestuursakkoord 2014-2020, als zijnde de afspraak tussen werkgevers en ministerie om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, beschouwen we eveneens als kaderstellend. Het heeft geleid tot ontwikkeling van boeiend en betekenisvol onderwijs, gerichte investeringen in ICT in ons onderwijs, de ontwikkeling van een planmatige cyclus van kwaliteitszorg, gebruik van Vensters, van vaardigheidsmeters en gebruik van Lerarenbeurzen door onze medewerkers.

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is sinds mei 2018 het kader voor bescherming van persoonsgegevens, zowel ten aanzien van leerlingen en hun ouders/verzorgers, als ook van ons personeel. In een omgeving waarin samenwerking met andere organisaties in de zorg en jeugdhulpverlening steeds meer aan de orde is, levert dat naast uitdaging ook complexiteit op omdat uitwisseling van data over leerlingen/cliënten aan strikte regels moet voldoen.

In veel situaties werken we als onderwijsorganisatie nauw samen met organisaties en instellingen die onder eigen wet- en regelgeving vallen. Te denken valt aan organisaties die



vallen onder de Jeugdwet, Wet Maatschappelijke Ondersteuning of Wet Langdurige Zorg. Alle scholen van Attendiz worden door de 14 Twentse gemeenten (verenigd in 'Samen 14') aangemerkt als 'zorgintensieve scholen'. Op het snijvlak van onderwijs en zorg wordt in allerlei vormen samengewerkt, waarbij 'Een kind, een plan' het uitgangspunt is. Nauwe afstemming met onze partners is daarin van groot belang. Deze samenwerking is belangrijk en noodzakelijk, maar verhoogt tevens de afhankelijk van onze organisatie. Daarmee worden we in zekere zin ook kwetsbaarder, met name als organisaties waarmee we samenwerken continuïteitsproblemen hebben



## Bijlage 2: Bestuurlijke principes Attendiz

### **Principe 1: Kwalitatief goed onderwijs voor kwetsbare leerlingen. Veel van de voorzieningen die we nu hebben blijven noodzakelijk.**

Sinds een aantal jaren werken we binnen Attendiz met een systeem van kwaliteitszorg waarbinnen scholen op basis van periodieke zelfevaluaties, kwaliteitskaarten en audits de kwaliteit van het onderwijs monitoren en continu verbeteren. Op scholen waar de kwaliteit achterbleef bij de verwachtingen hebben we gerichte investeringen gedaan. Die hebben geleid tot verbeteringen en het afgeven van een voldoende beoordeling door de onderwijsinspectie op een tweetal scholen. De afdeling Onderwijs & Kwaliteit is versterkt met een beleidsadviseur O&K en de Attendiz Academie is zich steeds meer gaan richten op een aanbod dat gericht is op professionalisering van ons werk.

We zijn ons ervan bewust dat we moeten blijven werken aan en investeren in de kwaliteit van ons onderwijs. Dat doen we op alle niveaus (medewerker, team, school, systeem, stichting). Een belangrijk ontwikkelpunt hierbij is dat het kwaliteitsdenken in alle lagen van de organisatie verder groeit. Wanneer onze professionals, dus niet alleen leerkrachten, in hun denk- en werkwijze de kwaliteitscyclus consequent hanteren, vergroot dat het verandervermogen, de opbrengsten, het risicobewustzijn en de kwaliteit van besluiten. Van data naar duiden, naar doelen naar doen en zo weer door. De komende beleidsperiode, 2020-2024, werken we met een integrale Planning en Control-cyclus waarin de kwaliteit een essentieel onderdeel is voor de andere bedrijfsvoeringsfuncties zoals HRM, ICT, huisvesting en Financiën.

### **Principe 2. Passend onderwijs waar dat kan en mogelijk is. Onderwijs aan kwetsbare leerlingen kan soms ook op reguliere scholen plaatsvinden als de zorg- en ondersteuningsstructuren daarop afgestemd zijn.**

Attendiz hanteert sinds de invoering van het stelsel Passend Onderwijs een actief terugplaatsingsbeleid. Als een leerling in zijn of haar ontwikkeling zo ver is, nemen we initiatief om in overleg met het regulier onderwijs een passende, thuisnabije school te vinden. De afgelopen jaren is het aantal leerlingen geleidelijk aan gedaald, maar lijkt nu tot stilstand te zijn gekomen. Het regulier onderwijs heeft zich steeds meer ontwikkeld om leerlingen met een extra zware ondersteuningsbehoefte op te vangen.

Vanuit Attendiz is hiervoor kennis en expertise ingezet. De vraag is of er een grens is bereikt, dan wel dat het regulier onderwijs ook volgende stappen kan zetten in haar kennis en expertise om nog meer leerlingen met extra zware ondersteuningsbehoeften op te vangen. De daling van het aantal leerlingen in de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat sommige onderwijssoorten te kleinschalig van omvang zijn geworden, waardoor de kwaliteit steeds meer onder druk is komen te staan. Diverse onderwijsformules zullen de komende jaren worden herpositioneerd.

We zijn erg benieuwd naar de conclusies en aanbevelingen die de landelijke evaluatie Passend Onderwijs volgend jaar zal gaan opleveren. Met name voor onze regio waar krimp en negatieve verevening hard hebben toegeslagen is een eventuele heroverweging van de negatieve verevening van belang.

Voor het basisonderwijs zien we inmiddels dat de PO-besturen de nog niet-behaalde vereveningsnorm als een gegeven accepteren, hetgeen niet betekent dat de zoektocht naar verdere samenwerking is stopgezet. Voor het voortgezet onderwijs is dit vooralsnog niet zo.



### **Principe 3. Actieve samenwerking met andere scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs, regulier onderwijs, zorginstellingen en gemeenten.**

Wij kunnen onze opgaven niet realiseren zonder samenwerking en we nemen daarin initiatief en wachten niet af! In afwachting van de landelijke evaluatie van het stelsel Passend Onderwijs gaan we door met verschillende initiatieven die gericht zijn op samenwerking VO-VSO en SO-SBO-PO. Door het delen van kennis en expertise streven we met elkaar naar passend onderwijs voor al onze leerlingen.

In toenemende mate ontstaat het besef dat wij deel uitmaken van een continuüm van onderwijs dat passend gemaakt wordt voor de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Dit gebeurt zowel binnen onze scholen via allerlei vormen van maatwerktrajecten, als tussen onze (eerste- en tweedelijns) scholen, als door het op- en afschalen van leerlingen met onze collega's van het regulier onderwijs (actief terugplaatsingsbeleid). Door dit continuüm van onderwijs streven we naar een belangrijk uitgangspunt van het passend onderwijs: geen leerling tussen de wal en het schip.

Een soortgelijk continuüm geldt ook voor de zorg en jeugdhulpverlening, die in toenemende mate deel uitmaken van ons onderwijsconcept. Een voorbeeld hiervan zijn de onderwijs jeugdhulparrangementen (OJA) die we vorig schooljaar op het Reliëf en het Corylus College zijn gestart. Dat betekent integraal werken, gemakkelijk op- en afschalen, de school als uitgangspunt van de inzet van jeugdhulp, zowel in als buiten de school en in het gezin. Deze samenwerking geeft niet alleen meer kans op effectieve en afgestemde interventies tussen school en thuissituatie, maar draagt er ook toe bij dat wij ons meer kunnen richten op onze kerntaak 'onderwijs geven'.

Inmiddels wordt op basis van de eerste positieve signalen en ervaringen Twente-breed ingezet op onderwijs-jeugdarrangementen. Dat betekent dat naast onze scholen in Enschede ook onze scholen in Hengelo en Almelo met deze ontwikkeling te maken krijgen.

### **Principe 4: 'Vorm volgt inhoud'. Dit betekent dat we niet kiezen voor een Attendiz-brede oplossing maar goed kijken naar de lokale situatie. Per school, per gemeente gaan we oplossingen bedenken. Maatwerk dus.**

We gaan uit van de wettelijke opdracht van het (V)SO en wat goed is voor onze leerlingen vanuit deze verantwoordelijkheid. We bieden ruimte om, waar nodig, maatwerk te bieden o.b.v. onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. We hebben inmiddels op veel scholen het doelgroepenmodel gebruikt als instrument voor analyses en communicatie met verschillende stakeholders over de ondersteuningsbehoeften van leerlingen.

Binnen Attendiz zien we dat er ook tussen de uitstroomprofielen binnen het (V)SO samenhang bestaat. We kijken daarom bij de herpositionering van onze formules zoveel mogelijk naar bundeling van expertise en niet primair naar het in stand houden van de huidige voorzieningen en systemen.

### **Principe 5: Kosten en inkomsten zijn in balans. Een sluitende meerjarenbegroting vormt de basis voor een gezonde bedrijfsvoering, omdat het onderwijs wel betaalbaar moet blijven.**

Om kwalitatief goed onderwijs te geven is ook volume nodig. We zien een aantal scholen en locaties waar het aantal leerlingen verder daalt. Zowel vanuit het perspectief van de kwaliteit van onze onderwijsformules (differentiatiemogelijkheden) als een gezonde bedrijfsvoering en sluitende exploitatie is dat niet wenselijk. We ontkomen niet aan schaalvergroting en concentratie van kennis en expertise. Met uitzondering van de "SO-cluster vier" scholen speelt dit eigenlijk in alle systemen en domeinen van onze organisatie.



We hebben de afgelopen jaren ingezet om te komen tot een begroting waarin kosten en baten veel meer met elkaar in evenwicht zijn. De meerjarenbegroting 2020-2024 laat zien dat we daar steeds beter in slagen maar ook dat we de komende jaren niet ontkomen aan additionele investeringen. Er zijn de afgelopen jaren investeringen en uitgaven gedaan (o.a. Sociaal Plan, ICT in het onderwijs, professionalisering leiderschap), die niet binnen de kaders van de reguliere bekostiging gefinancierd konden worden. Dat zal ook de komende jaren het geval zijn. Opnieuw gaan we investeren en dat zal leiden tot jaarlijkse tekorten die we uit onze vermogen zullen financieren. Uitgangspunt daarbij is dat we voldoende weerstandsvermogen behouden om continuïteit van Attendiz te waarborgen.

