

Jaarverslag 2023

Stichting Attendiz




Attendiz
Zien dat jij je weg vindt

Voorwoord

Het bestuursverslag 2023 geeft ook dit jaar weer een goed inzicht in welke resultaten er zijn bereikt en hoe Attendiz er voor staat. Dat laatste is zondermeer positief, zowel wat betreft de kwaliteit van ons onderwijs als de gezonde financiële situatie van onze stichting en de medewerkerstevredenheid.

Begin 2023 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen. 90% van de collega's heeft het MTO ingevuld, waardoor de resultaten erg representatief zijn. Onze medewerkers beoordelen het werken binnen de locaties van Attendiz met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8. Dit is 0,3 punten hoger dan het landelijk gemiddelde dat onze MTO-aanbieder binnen scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs heeft gemeten. We zien dat het werkplezier en het gevoel van verbondenheid met onze leerlingen en met collega's groot is. Een mooi resultaat dat laat zien dat het werken binnen Attendiz als positief wordt ervaren. Dit is ook te zien aan ons ziekteverzuim. Qua verzuim zitten we over geheel 2023 op een gemiddeld percentage van 6%. Dit is aanzienlijk onder het landelijk gemiddelde van het gespecialiseerd onderwijs van 7%.

Het positieve werkklimaat dat heerst bij Attendiz heeft ook invloed op de buitenwereld. Ondanks de arbeidsmarktkrapte blijven wij in staat om kwalitatief goed personeel te werven en aan ons te binden. Op het gebied van HR hebben we een aantal beleidskeuzes gemaakt waarmee we beogen een aantrekkelijke werkgever te zijn en dit stralen we in onze arbeidsmarktcommunicatie ook uit. Dit heeft er mede toe geleid dat er met ingang van schooljaar 2023-2024 71 nieuwe collega's in dienst zijn getreden.

Als ik verder terugblik op 2023 is er een andere ontwikkeling die ik belangrijk vind om te benoemen en dat is het besluit om ons plaatsingsbeleid te vernieuwen. Met ingang van juli 2023 hebben we per onderwijseenheid de maximale capaciteit van het aantal leerlingen bepaald. We volgen daarmee andere grote schoolbesturen voor speciaal onderwijs.

De bedoeling van ons vernieuwde plaatsingsbeleid is tweërlei. Op de eerste plaats moet het beleid erin voorzien dat een halt wordt toegevoerd aan de gestage groei die we de afgelopen periode hebben gezien. Op die manier zijn we in staat om onze werkwijze gebaseerd op kwaliteit, veiligheid en goed onderwijs vast te houden. Op de tweede plaats moet het beleid ruimte gaan opleveren in menskracht en middelen om de scholen voor regulier onderwijs nog veel meer dan nu te ondersteunen bij onze gezamenlijke ambitie naar inclusiever onderwijs. We willen immers dat kinderen zoveel als mogelijk thuisnabij in de eigen woon- en leefomgeving naar school gaan.

Er zijn in 2023 diverse initiatieven gestart, gericht op verdergaande samenwerking met het regulier onderwijs waaronder co-teaching en het delen van kennis, expertise en capaciteit. Een mooi voorbeeld is de openstelling van onze Attendiz Academie voor scholing, training en coaching voor onze collega's in het regulier onderwijs. Ook willen we meer interactie organiseren tussen medewerkers in het regulier én het speciaal onderwijs. Daarom is in de geselecteerde trainingen plek voor collega's uit beide typen onderwijs. Om samen te leren en ervaren. We zijn in 2023 klein begonnen en gaan kijken wat de samenwerking brengt.



Ik wil iedereen heel erg bedanken voor al het goede werk en de betrokkenheid bij onze leerlingen en bij elkaar als collega's in het afgelopen jaar!

Paul Overakker

April 2024



Inhoud

Voorwoord	2	5 Financieel beleid	29
1 Algemeen	4	5.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023	29
1.1 Algemene gegevens	4	5.2 Financiële instrumenten	30
1.2 Missie en visie	4	5.3 Risicomanagement	31
1.3 Organisatie, besturing en governance	6	6 Financiën	33
1.4 Samenwerking	12	6.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	33
2 Onderwijs en kwaliteit	16	6.2 Staat van baten en lasten en balans	35
2.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023	16	6.3 Financiële positie	40
2.2 Onderwijsresultaten en onderwijsprestaties	20	7 Verslag Raad van Toezicht	41
2.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	21	7.1 Samenstelling Raad van Toezicht	41
3 Personeel en professionalisering	22	7.2 Governance	41
3.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023	22	7.3 Financiën	44
3.2 Professionalisering	24	7.4 Human resources	44
3.3 Ontwikkelingen cao en wetgeving	25	7.5 Onderwijs/kwaliteit	45
3.4 Personeelsbestand en verzuim	26	7.6 Tot slot	46
4 Huisvesting	27		
4.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023	27		
4.2 Duurzaamheid	28		

1 Algemeen

1.1 Algemene gegevens

Attendiz is een scholengemeenschap voor (voortgezet) speciaal onderwijs en verzorgt onderwijs aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. Op onze 12 scholen (20 locaties) in Enschede, Hengelo, Almelo en Losser wordt onderwijs gegeven aan ongeveer 2000 leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar.

Contactgegevens

- Naam schoolbestuur Stichting Attendiz
- Bestuursnummer 25859
- Adres Welbergweg 20, 7556 PE Hengelo
Postbus 8105, 7550 KC Hengelo
- Telefoonnummer 0880-103600
- Email info@attendiz.nl
- Website www.attendiz.nl

Contactpersoon

Heeft u vragen over het jaarverslag? Neem dan contact op met onze bestuurssecretaris door een e-mail te sturen naar:

bestuurssecretaris@attendiz.nl.

Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag is een stichtingsvorm. De statutaire vestigingsplaats is Hengelo. Stichting Attendiz heeft het bestuur en beheer over 12 scholen (vijf BRIN-nummers) voor speciaal (voortgezet) onderwijs.

1.2 Missie en visie

Bij Attendiz zien wij graag dat onze leerlingen hun weg vinden naar een goede plek in de samenleving. Onderwijs is voor ons die weg. Wij zien het als onze kerntaak om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte te helpen bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die zij zelfstandig kunnen inzetten. Wij zijn aan zet om het leren zo vorm te geven dat iedere leerling ook daadwerkelijk kan leren.

Missie

Bij Attendiz vinden onze leerlingen een veilige plek en ontwikkelen zij een stevige basis voor hun toekomst. Het is onze ambitie om ervoor te zorgen dat ieder kind een onderwijsleerarrangement krijgt aangeboden, dat aansluit bij zijn of haar onderwijsbehoefte.

Attendiz biedt de ondersteuning die de leerlingen nodig hebben om zich te ontwikkelen. Geen kind wordt om reden van individuele beperking, aanleg, tempo of motivatie uitgesloten. Het is onze missie om leerlingen te helpen zichzelf te waarderen en zo de weg naar leren te ontdekken.

Kernwaarden

De manier waarop wij ons onderwijs geven is gebaseerd op onze vijf kernwaarden: onvoorwaardelijk, leiderschap, gelijkwaardigheid, geborgenheid en aanvoelen.

Onvoorwaardelijk

Vertrouwen groeit als we onvoorwaardelijk voor onze leerlingen kiezen.

Vertrouwen laat zich niet dwingen. Daarom is elke leerling welkom bij ons. Zonder voorwaarden.

Zonder reserves. Aan leerlingen en ouders/ verzorgers laten we merken dat we staan voor onze acties, overtuigingen en aanpak. Zo laten we zien dat onze visie werkt. Als professionals kiezen we elke dag weer voor ons vak en voor onze leerlingen. Onvoorwaardelijk.

Leiderschap

Leiderschap over je eigen leven. Daar werken we aan.

Als je het gevoel krijgt dat je er mag zijn, geeft dat zelfvertrouwen. Jouw eigenheid is oké. Als je dat ervaart, kun je het lef krijgen om het leiderschap over jouw leven te pakken. De regie. Jij bepaalt.

Als dat lukt, zul je zien dat wij stralen. En jij ook. Respect voor jou. En voor ons, omdat we samen de weg gevonden hebben. Leiderschap tonen we ook als vakmensen en als onderwijsgroep. We geven het goede voorbeeld. En daar vertellen we graag over, zodat anderen er door geïnspireerd raken.

Gelijkwaardigheid

We zijn allemaal van gelijke waarde.

En we zijn allemaal uniek.

Niemand is beter dan de ander. Dat is bij ons het uitgangspunt. Op die basis bouwen we aan samenwerking, aan samen vooruitkomen, aan kwaliteit. Waarbij we steeds oog houden voor wat jou als leerling of medewerker bijzonder maakt. Wat jouw talent is, waar jij je in onderscheidt. Er is altijd iets. En dat ontdekken we. Samen en gelijkwaardig.

Geborgenheid

Waar je je geborgen voelt, ben je thuis.

We willen een thuis zijn. Een warm nest waar jij je geborgen en veilig voelt. Waar je jezelf kunt zijn. Dat geldt voor leerlingen, voor medewerkers en voor iedereen met wie we te maken hebben.

Die geborgenheid maakt dat je echt kunt laten zien wie je bent. Omdat we daar geen oordeel over hebben. En omdat we willen zien wie je echt bent. Als medewerkers van Attendiz voelen we ons verantwoordelijk voor dat huis. We hebben het eigenaarschap; het is aan ons om alles in het werk te stellen om die plek van geborgenheid te realiseren.

Aanvoelen

We gaan ook af op wat we aanvoelen. Dat is soms niet uit te leggen.

Wij weten dat wat je aanvoelt vaak het begin is van een gesprek. En vaak ook van verandering of inzicht. Daarom vinden we intuïtie belangrijk. Net als wat je voelt.

Want voordat je iets weet, voel je er meestal iets bij. Bij onze leerlingen is het belangrijk om dat te benoemen en te delen.

Daar kan onverwachte vooruitgang uit komen.

1.3 Organisatie, besturing en governance

Stichting Attendiz wordt aangestuurd door een eenhoofdig College van Bestuur (de bestuurder). Het interne toezicht is geregeld volgens de wet 'Goed Onderwijs Goed Bestuur (Code Goed Bestuur)'. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de bestuurder en op de algemene gang van zaken van de stichting. De samenstelling, taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten en borgen deugdelijk en onafhankelijk toezicht. De bestuurder, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht werken als een 'governance-driehoek'.

Evaluatie bestuursstructuur

In 2023 is de bestuursstructuur uitgebreid geëvalueerd, ook in het kader van huidige en toekomstige ontwikkelingen in het (speciaal) onderwijs. De structuur met een bestuurder met daarnaast concernmanagers, directeuren en een hoofd stafbureau is passend voor Attendiz. In het 'lijnoverleg' treffen al deze betrokkenen elkaar. Daarnaast is er het concernmanagementteam (CMT) waarin de bestuurder en de concernmanagers zitting hebben.

Het [managementstatuut van Attendiz](#) regelt de taken en bevoegdheden van de bestuurder en het leidinggevend kader van Attendiz.

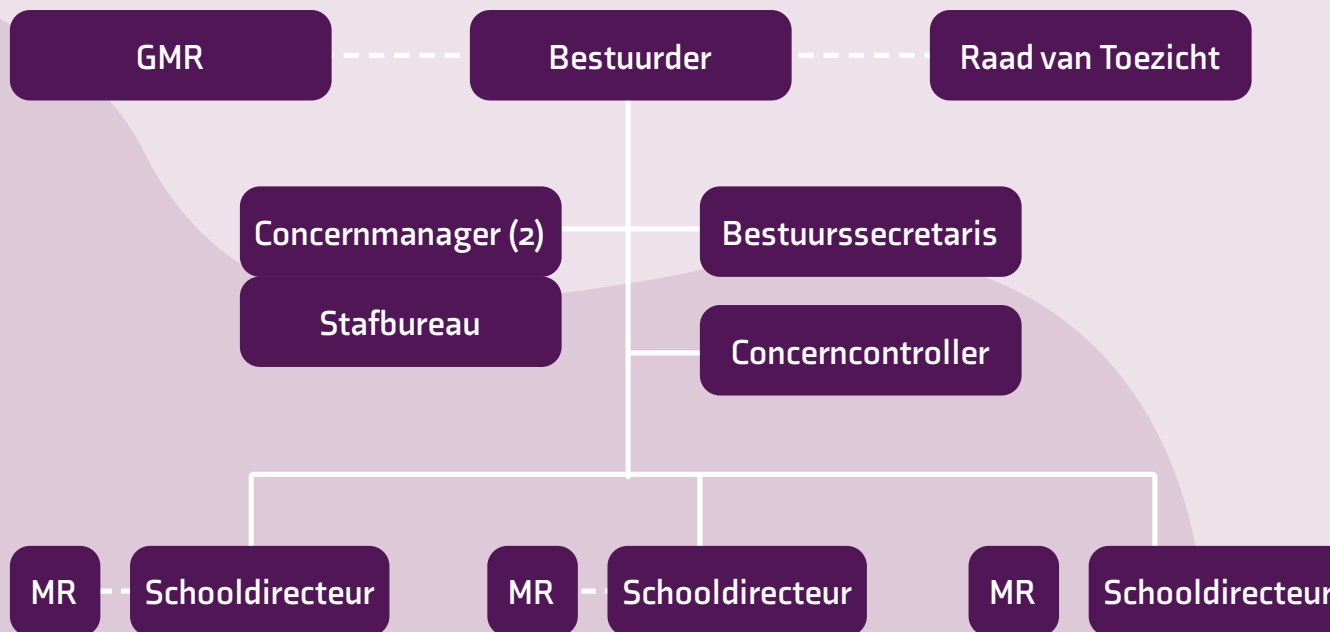
In onze besturingscyclus staat continue verbetering centraal. We hanteren hierin de PDSA-cyclus (Plan – Do – Study – Act), waarbij we planmatig werken vanuit strategische doelstellingen.



Directeuren

De schooldirecteuren zijn verantwoordelijk voor een of meer onderwijslocaties SO of VSO. Binnen hun locatie(s) zijn zij verantwoordelijk voor het dagelijks functioneren. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het ontwikkelen, realiseren en evalueren van het onderwijs en de ondersteuning binnen hun school/locatie(s), voor de opbrengsten en voor de uitvoering van het financieel beleid en het personeelsbeleid binnen hun organisatieonderdelen. Hierbij zijn een uitstekend

pedagogisch klimaat, inclusief sociale veiligheid en een onderwijsaanbod dat is afgestemd op de doelgroep(en) van de desbetreffende school/locatie leidend. Ook onderhouden de directeuren contact met ouders en de samenwerkingsverbanden waarin ze Attendiz vertegenwoordigen. Het hoofd stafbureau is integraal verantwoordelijk voor het stafbureau. De directeuren en het hoofd stafbureau rapporteren aan de bestuurder. Onderstaand overzicht schetst het organogram van Attendiz per 31 december 2023.



Figuur: organogram Attendiz.

Concernmanagementteam (CMT)

Het concernmanagementteam bestaat uit:

Functie binnen Attendiz	Deelnemer	Rol CMT	Periode
Bestuurder	Paul Overakker	Voorzitter	jan-dec
Concernmanager Algemene zaken	Peter van den Berg	Lid CMT	jan-dec
Concernmanager Bedrijfsvoering	Werner Peters Ellen Koster (a.i.)	Lid CMT Lid CMT	jan-juni juli-dec
Concerncontroller	Ellen Koster Ersin Yigit (a.i.)	Lid CMT	jan-juni juli-dec
Hoofd Stafbureau	Rebekka Bonenkamp (a.i.)		juli-dec

Ons team van schooldirecteuren bestaat per december 2023 uit:

School	Directeur
De Bouwsteen	Gera Brouwer
Onderwijscentrum Het Roessingh en De Meander	Hilke ter Braack
De Huifkar	Jeroen Hendriks
Het Mozaïek	Carla ter Braak
De Rietpluim	Carla ter Braak
Erve Olde Meule	Thyrza Hylkema
Twents Vakcollege 't Woolde Twents Vakcollege Mota	Sandy De Munck Mortier
De Stapsteen	Jeanette de Bree
Het Meerik	Hans Kieft
Neon College	Carla Hilbink
Panta Rhei College	Micheline Freericks
Het Reliëf	Carla Hilbink
Omnis College	Dick Prins a.i.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op en adviseert de bestuurder van Attendiz en ziet erop toe hoe deze de belangen van kinderen, ouders, professionals en maatschappelijke instellingen zoals onderwijs, zorginstellingen, gemeenten en samenwerkingsverbanden weegt. De raad bestaat uit de volgende leden: Harm Kelderman (tevens voorzitter), Lizette Keijzer, Jan Noltes, Evelyne Laan-Engels en Richard Geurts. De Raad van Toezicht schrijft elk jaar een eigen jaarverslag dat onderdeel vormt van dit jaarverslag van Attendiz.

Vanwege het maatschappelijke belang en de publieke financiering van Stichting Attendiz vindt de Raad van Toezicht het belangrijk om transparant te zijn over de

visie op de toezichtrol, werkwijze en over het uitgevoerde toezicht. Daarom heeft de Raad van Toezicht in 2023 een toezichtsvisie en toezichtskader opgesteld.

Voor de komende jaren heeft een tweetal thema's specifieke aandacht. Dat zijn de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de stappen die Attendiz zet om inclusiever onderwijs in samenwerking met andere scholen verder vorm te geven.

In de onderstaande tabel zijn de nevenfuncties weergegeven die de bestuurder en toezichthouders hadden in 2023.

Naam	Functie	Nevenfunctie
Dhr. P. Overakker	Bestuurder	SWV 2302 PO - Lid Raad van Toezicht SWV 2301 PO - Lid dagelijks bestuur SWV 2301 VO - Lid toezichthoudend bestuur SWV 2301 VO - Lid auditcommissie SWV 2302 VO - Lid toezichthoudend bestuur - Lid commissie Onderwijs en Kwaliteit (tot 1 september 2023) - Voorzitter toezichthoudend bestuur (vanaf 1 september 2023)
Dhr. H. Kelderman	RvT - voorzitter	Voorzitter Paul Pellafonds. Lid geschillencommissies Stichting Werken in Losser en Werkprojecten in Oldenzaal
Mevr. L. Keijzer - Peeters Weem	RvT - lid	Bestuursadviseur – projectmanager Sociaal Domein, onderwijs en zorg bij S&R Consultancy
Dhr. J. Noltes	RvT - lid	Bestuurslid HSV-Olst. Lid dagelijks bestuur Federatie Sportvisserij Oost-Nederland
Mevr. E. Laan-Engels	RvT - lid	Directeur Bedrijfsvoering bij Quadraam. Lid Raad van Commissarissen van Viverion
Dhr. R. Geurts	RvT - lid	AVIO Advocatuur B.V. Lid bestuur Stichting FSG Foundation. Lid Raad van Advies Vereniging Sportraad Apeldoorn

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR)

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigt de leerlingen, ouders en het personeel in de schoolorganisatie. In het medezeggenschapsstatuut staat hoe de [medezeggenschap](#) bij Attendiz is geregeld. Naast de overkoepelende GMR heeft elke school ook een eigen MR. Lees hier het [jaarverslag van de GMR](#).

GMR Attendiz

Personeelsgeleding	Oudergeleding
Ramon Pasveer (voorzitter)	Benjamin Luiken
Frans Loohuis (secretaris)	Edith Horsthuis
Nico Postma	Fatma Kaplan-Kaya
Arjan Brink	Marjolein Sterken
Tamara ten Brinke	Erik Eshuis
Amely Hueting	Nicol Kraaijenzank

Code Goed Bestuur primair onderwijs

Goed onderwijs vraagt om goed bestuur. In de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) hebben leden van de PO-Raad gezamenlijk vastgesteld wat zij verstaan onder goed bestuur. Het is een leidraad voor schoolbesturen bij het realiseren van goed bestuur. Door deze code toe te passen laten we zien dat wij verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs, zowel individueel als in samenwerking en dat wij daarbij professioneel, integer en transparant te werk gaan. Goed onderwijs is een samenspel van bestuur, intern toezicht, CMT,

schoolleiders, medewerkers en medezeggenschap. Attendiz voldoet aan de verplichtende bepalingen uit de code en beschikt over een actuele klachtenregeling, integriteitscode en meldregeling (klokkenluidersregeling). We stimuleren daarbij een open cultuur waarin teams vanuit vertrouwen met elkaar in gesprek kunnen gaan over integriteitsvraagstukken.

De [Meldregeling van Attendiz](#) is in 2022 aangepast naar aanleiding van een Europese richtlijn die klokkenluiders moet beschermen. Er zijn in 2023 geen meldingen ontvangen. De Commissie Integriteitsvraagstukken Attendiz en de plaatsvervangende leden hebben afgesproken dat ze jaarlijks één keer bij elkaar komen om zo betrokken te blijven bij Attendiz en het thema integriteit.



Klachten of problemen

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigt de leerlingen, ouders en het personeel in de schoolorganisatie. In het medezeggenschapsstatuut staat hoe de [medezeggenschap](#) bij Attendiz is geregeld. Naast de overkoepelende GMR heeft elke school ook een eigen MR. Lees hier het [jaarverslag van de GMR](#).

Klachten over het onderwijskundig beleid of de organisatie van de school kunnen worden ingediend bij het bestuur van Attendiz. In 2023 zijn er vier klachten ingediend bij de bestuurder. Naast de interne klachtenprocedure kan ook een klacht worden ingediend bij een externe klachtencommissie. Attendiz is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie voor algemeen bijzonder onderwijs. In 2023 zijn er geen klachten ingediend bij de externe klachtencommissie.

Voor klachten over ongewenst gedrag op school kunnen leerlingen, ouders en leerkrachten terecht bij de externe vertrouwenspersoon. De meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag zijn: intimidatie, seksuele intimidatie, pesten/negeren, agressie en discriminatie. In 2023 is er geen beroep op de externe vertrouwenspersoon gedaan door ouders. Door medewerkers van Attendiz is vier keer een beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon in 2023. De medewerkers hebben adviezen gekregen om zelfstandig tot een oplossing te komen in de ontstane situatie.

Horizontale dialoog

Wij zijn ons zeer bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Allereerst ten opzichte van onze leerlingen, ouders en verzorgers en al onze medewerkers. Maar daarnaast ook ten opzichte van onze maatschappelijke partners, de gemeenten waar de scholen zijn gevestigd en de Inspectie van het Onderwijs.

Wij vinden het belangrijk om jaarlijks verantwoording af te leggen over ons functioneren en ons toezicht aan die belanghebbenden. Dat doen we door in ons jaarverslag uitgebreid en transparant verslag te doen van alle relevante besluiten en activiteiten. Maar ook los van ons jaarverslag zoeken vanuit onze maatschappelijke opgave altijd naar de samenwerking en verbinding met onze partners.

Internationalisering

Internationalisering in het onderwijs draagt bij aan een breed wereldbeeld, kennisontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Het resultaat van internationalisering in het onderwijs is dat deze is verweven in de dagelijkse lessen en grondhouding van het onderwijskundig personeel.

Maatschappelijke thema's

Het ministerie van OCW bepaalt jaarlijks over welke maatschappelijke thema's moet worden gerapporteerd in het bestuursverslag. Dit jaar moeten schoolbesturen rapporteren over de doelen waarvoor middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald op de volgende maatschappelijke thema's:

- Strategisch Personeelsbeleid is opgenomen in hoofdstuk 3: Personeel en Professionalisering
- Passend Onderwijs is opgenomen in hoofdstuk 1.4: Samenwerking
- Allocatie van middelen is opgenomen in hoofdstuk 5: Financieel beleid
- Onderwijsachterstanden is opgenomen in hoofdstuk 2: Onderwijs en Kwaliteit
- Nationaal Programma Onderwijs is opgenomen in hoofdstuk 2: Onderwijs en Kwaliteit
- Sociale veiligheid is opgenomen in hoofdstuk 2: Onderwijs en Kwaliteit

1.4 Samenwerking

De scholen van Attendiz zijn een belangrijk onderdeel in het dekkend netwerk van de vier samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs voor primair en voortgezet onderwijs in de regio Twente. De ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden beschrijven onze scholen als 'extra ondersteuning buiten het regulier'. Onze scholen zijn ingedeeld naar vestigingsplaats. Een aantal scholen vervult een regionale functie en biedt ook onderwijs aan leerlingen uit de regio. In de uitwerking van de ambities uit de ondersteuningsplannen nemen de schoolleiders van Attendiz deel aan werkgroepen op samenwerkingsverbandniveau.

Samenwerkingsverbanden	Attendiz scholen
Samenwerkingsverband Twente Noord (23-01 PO)	Het Mozaïek De Rietpluim
Samenwerkingsverband Regio Almelo VO/VSO (23-01 VO)	Omnis College TVC Mota
Samenwerkingsverband 23-02 (23-02 PO)	De Stapsteen Het Reliëf De Huifkar Onderwijscentrum Het Roessingh (SO) De Bouwsteen (SO)
Samenwerkingsverband VO Twente Oost (23-02 VO)	Neon College Panta Rhei College TVC 't Woolde Erve Olde Meule Het Meerik Onderwijscentrum Het Roessingh (VSO) De Bouwsteen (VSO)

Van passend onderwijs naar inclusiever onderwijs

In 2022 is de route voor het onderwijs in de komende vijftien jaren omschreven als 'naar inclusiever onderwijs'. In alle gevallen betekent dit: 'Hoe zorgen we ervoor dat in de (nabije) toekomst meer leerlingen in het regulier onderwijs blijven?'. We willen meehelpen aan de beweging naar inclusiever onderwijs en zullen tegelijkertijd binnen het passend onderwijs alle zeilen moeten bijzetten om onze leerlingen van goed onderwijs te blijven voorzien. Ons spectrum wordt daarmee breder, met een enorme diversiteit aan vragen. De komende jaren zullen wij extra inzetten op samenwerking met het regulier onderwijs en de zorg. In 2023 hebben we een begin gemaakt met het verhelderen van het beleid en kader met betrekking tot inclusiever onderwijs. We hebben met externe projectondersteuning een analyse gemaakt van onze binnen- en buitenwereld en actielijnen vastgesteld waarin we middels een programmatische aanpak structuur en focus aanbrengen.



“We hebben het startschot gegeven voor een bijzondere samenwerking tussen onderwijs, zorg en gemeente. In deze pilot is voor de inzet van zorg op De Rietpluim geen (externe) toewijzing meer nodig, waardoor kunnen kinderen eerder de hulp krijgen die zij nodig hebben. Dit is de eerste pilot in Almelo waarin de partijen op deze manier gaan samenwerken. En daar ben ik trots op. Er is door iedereen hard gewerkt om dit te bereiken. De kwaliteit van het onderwijs kan hierdoor verbeteren en dat komt ten goede aan de leerlingen, waar we het uiteindelijk voor doen.”

Eugène van Mierlo, wethouder gemeente Almelo



Samenwerking met regulier onderwijs

We willen zo constructief mogelijk samenwerken met onze collega-organisaties in het onderwijs en de zorg. Attendiz richt haar blik steeds meer naar buiten: niet alleen op het niveau van casuïstiek (welke leerling kan worden teruggeplaatst), maar veel meer gericht op samenwerking en elkaar leren kennen. We willen onze kennis van en expertise en menskracht vanuit het speciaal onderwijs delen met en overdragen aan scholen voor regulier onderwijs. Omgekeerd worden reguliere scholen naar binnen gehaald: om hun geplaatste leerlingen te volgen en daarvan te leren.

Parallel aan de geschetste ontwikkeling naar inclusiever onderwijs werd in 2023 vanuit de werkvloer in een aantal gevallen al uitvoering gegeven aan de ambities uit de ondersteuningsplannen. Door bijvoorbeeld het geven van co-teaching aan scholen voor regulier onderwijs vanuit Het Reliëf en De Rietpluim en door vanuit SO De Bouwsteen in te gaan op een hulpvraag van de NT2-school in Hengelo die kampte met leerlingen met forse gedragsproblemen. Daarnaast leveren we waar nodig gedragswetenschappers als lid voor de (sub)regionale commissie die de toelaatbaarheidsverklaringen afgeeft, is er een gedragswetenschapper vanuit Attendiz afgevaardigd in de Regionale Thuiszitterstafel en participeren we in de regionale ontwikkeling van het beleid op Schoolaanwezigheid (dat ook landelijk navolging krijgt). Verder is een gedragswetenschapper gedetacheerd bij de voorschoolse zorg in Enschede.

In 2023 zijn er ook forse stappen gezet op weg naar nauwere samenwerking tussen het Panta Rhei College, Onderwijscentrum Het Roessingh en Stedelijk Lyceum Kottenpark in Enschede en is gestart met de samenwerking tussen Neon College en het Bonhoeffer College locatie Geesinkweg in Enschede, waarbij leerlingen via een 'zachte landing-constructie' teruggeplaatst kunnen worden naar het regulier voortgezet onderwijs. In onderstaand overzicht zijn alle samenwerkingspartners genoemd in het regulier onderwijs en de Attendiz scholen waarmee ze samenwerken.

Scholen regulier onderwijs	Attendiz scholen
Zone College	Omnis College (detachering)
Alma en Pius X College	Omnis College (H/V Connect)
KDC Klimop	Onderwijscentrum Het Roessingh - Afdeling EMB (detachering)
De Wereldboom De Weier	Het Mozaïek
Sterk Techniek Onderwijs	Omnis College
't Genseler	TVC 't Woolde
ROC van Twente	Omnis College TVC 't Woolde TVC Mota
Twents Aansluitingsnetwerk	Verbetering aansluiting vmbo en vso naar mbo
Verkennde fase	
Alma, de Veenlanden	Omnis College
Bonhoeffer College	Neon College
Stedelijk Lyceum Kottenpark	Panta Rhei College Onderwijscentrum Het Roessingh
't Genseler 't Korhoen SBO De Batavier	TVC 't Woolde De Stapsteen

Samenwerking in Onderwijs en Zorg

Bij Onderwijscentrum Het Roessingh, De Huifkar en Het Meerik wordt op grond van de pilot 'Zorg in onderwijstijd' inmiddels gewerkt aan kleine pilots, vooruitlopend op (hopelijk) landelijke wetgeving hierover. Attendiz participeert met enkele andere schoolbesturen in het kader van een wetstraject in een aantal landelijke overleggen met de ministeries OCW en VWS.

De projecten 'Zorg in onderwijstijd' in de regio Twente zijn in 2023 verder uitgebreid of bestendigd. Zo is vanuit de ontwikkeltafel Zorgintensief van de Twentse Belofte ingezet op verdere uitbouw van de collectieve inzet van jeugdhulp op alle zorgintensieve scholen in Twente. Dit heeft helaas niet geleid tot het beoogde resultaat, namelijk collectieve inzet van jeugdhulp in het regionale inkoopmodel. Daardoor gaan we door met bestaande en nieuwe pilots op regionaal en lokaal niveau: de pilot jeugdhulpteams op onze Hengelose scholen, het OJA-concept in Enschede op Het Reliëf en Neon College en de voorbereidingen daarvan voor het Panta Rhei College. In Almelo is in april 2023 gestart met de pilot OJA op De Rietpluim. Tot slot zijn er regionale bijeenkomsten geweest over dit thema tussen (gespecialiseerd) onderwijs, gemeenten en jeugdhulppartners.

Met De Twentse Zorgcentra is de samenwerkingsovereenkomst herzien en voorzien van een uitwerking die op de werkvloer door allerlei functionarissen van beide partijen is gevuld.

In onderstaand overzicht zijn alle samenwerkingspartners in de zorg genoemd en de Attendiz scholen waarmee ze samenwerken.

Zorginstellingen	Scholen Attendiz
Ambiq	De Bouwsteen
Aveleijn	Onderwijscentrum Het Roessingh
Pluryn	Het Reliëf Neon College
Jarabee	De Rietpluim De Stapsteen
Karakter	Het Mozaïek
Pilot Zorgintensieve Onderwijslocaties Ambiq/Jarabee/ Karakter	De Stapsteen Erve Olde Meule De Bouwsteen
Revalidatiecentrum Het Roessingh	Onderwijscentrum Het Roessingh De Huifkar
De Twentse Zorgcentra	OCR-De Meander De Huifkar Het Meerik TVC 't Woolde

Wijkteams gemeente	Alle scholen
GGD Twente	Alle scholen
Eerstelijns zorg: Fysiotherapie, Ergotherapie, Logopedie, Speltherapie, Muziektherapie, Mondzorg	Alle scholen, afhankelijk van de zorg/therapie behoefte van de leerlingen.

Samenwerking in onderzoek en ontwikkeling

Attendiz participeert sinds 2018 in het Convenant 'Regionaal samenwerkingsverband Opleiden in de School' samen met schoolbesturen voor primair onderwijs en Saxion Enschede (pabo). We bieden als zodanig opleidingsplaatsen aan onze opleidingsscholen en werken aan het samen opleiden van nieuwe leerkrachten. In toenemende mate kiezen studenten voor hun minor of LIO scholen van Attendiz.

Sinds 2022 zijn we met vier partners (UT, Windesheim, Stedelijk Lyceum en De Waerdenborch) PILOTS gestart (Partnerschap Integraal Opleiden Leraren Twente Salland). Het partnerschap garandeert een structuur waarin samen opleiden, onderzoeken en ontwikkelen gefaciliteerd wordt.

Daarnaast zijn we ter versterking van de regionale onderwijsverbinding aangesloten bij samenwerkingsverband Vorgezet Onderwijs Twente Achterhoek (VOTA) en nemen we deel aan het Convenant Opleiden in de School VO.

In onderstaand overzicht zijn alle samenwerkingspartners op het gebied van onderzoek en ontwikkeling genoemd en de Attendiz scholen waarmee ze samenwerken.

Organisatie	Samenwerkingspartners
PILOTS Partnerschap Integraal Leraren Opleiden Twente en Salland	Attendiz Academie Neon College Panta Rhei college Omnis College Onderwijscentrum Het Roessingh – DG
Regionale Aanpak Lerarentekort (RAP)	Attendiz Academie
Landelijk Netwerk Huisacademies	Attendiz Academie
OBT	Attendiz Academie
Regionaal Samenwerkingsverband Opleiden in de School Pabo Windesheim en Saxion	Attendiz Academie Alle scholen
Stuurgroep Regionale aanpak lerarentekort	Attendiz Academie HR
VOTA	HR



2 Onderwijs en kwaliteit

2.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023

Zicht op goed onderwijs

Attendiz beschikt over een stevig stelsel van kwaliteitszorg. We hebben in het stelsel van kwaliteitszorg een aantal instrumenten en processen ingericht om zicht te hebben en te behouden op de kwaliteit van ons onderwijs. De verschillende kwaliteitsinstrumenten vormen de basis voor interne sturing en externe verantwoording. Hierbij hanteren we een cyclus; we plannen, voeren uit, checken of de prestaties van de scholen en het bestuur kloppen met de vooraf geformuleerde doelen en stellen waar nodig ons beleid bij. Het evalueren van ons handelen zien we als kritisch proces om te komen tot continue kwaliteitsverbetering. We hebben in ons Kwaliteitskader beschreven wat we verstaan onder goed onderwijs. Dit stellen we ons ten doel.

Interne audits en het Attendiz Kwaliteitskader

In 2023 is onze interne auditsystematiek doorontwikkeld. Onze interne audits vormen een zo objectief mogelijke check op de kwaliteit van ons onderwijs en geven antwoord op drie vragen:

- Geven onze leerkrachten goed les?
- Is het schoolklimaat veilig en ondersteunend?
- Leren onze leerlingen voldoende?

De bevindingen vanuit de audits vormen voor onze scholen en het bestuur input voor nieuw beleid of bijstelling van bestaand beleid. In 2023 is het Attendiz Kwaliteitskader bijgesteld op basis van de nieuwe standaard OPo in het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs.

Inclusiever onderwijs

Attendiz heeft een expliciete focus op inclusiever onderwijs. Onze gezamenlijke opdracht is duidelijk: het onderwijs moet inclusiever worden en alleen de meest complexe leerlingen moeten nog onderwijs volgen op gespecialiseerde scholen. Naast het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan deze doelgroep, ziet Attendiz het als haar taak om scholen voor regulier onderwijs te ondersteunen en samen te werken om het onderwijs inclusiever te maken. Afgelopen jaar is gewerkt aan een plan waarin de aard en de omvang van de opdracht is uitgewerkt voor Attendiz. Daarbij is een onderscheid gemaakt wat dit intern aan ontwikkelingen van Attendiz vraagt en wat er nodig is in de samenwerking met en ondersteuning van het regulier onderwijs. Om dit in de praktijk te brengen, heeft Attendiz diverse pilots geïnitieerd en ruimte geboden voor experimenten. Ook heeft Attendiz deelgenomen aan de bestuurlijke visitatie 'inclusiever onderwijs'. In 2024 krijgt dit plan een vervolg.

Plaatsingsbeleid

Het is de gezamenlijke opdracht van het onderwijs om deze inclusiever te maken. We willen immers dat kinderen zoveel als mogelijk thuis nabij in de eigen woon- en leefomgeving naar school gaan. Helaas gebeurt tot op heden ondanks alle plannen en goede bedoelingen het tegenovergestelde en blijven de deelnamepercentages in het speciaal onderwijs (SO en VSO) stijgen. Dit heeft tot gevolg dat de uitvoering van het speciaal onderwijs zelf onder druk komt te staan.

Sinds 2020 hanteren we binnen Attendiz een toelatings- en plaatsingsbeleid. Daar waar de toelating tot het speciaal onderwijs een verantwoordelijkheid is van het samenwerkingsverband, hebben we als schoolbestuur een eigen verantwoordelijkheid als het om plaatsing gaat. In 2023 hebben we besloten om de criteria met betrekking tot het onderwijskundig verantwoorde maximum aantal leerlingen op onze scholen explicieter en duidelijker te beschrijven. Met ingang van juli 2023 is ons vernieuwde plaatsingsbeleid ingegaan en hebben we per



“Een mooi voorbeeld van het delen van onze expertise en ervaring vanuit het speciaal onderwijs met collega's in het regulier onderwijs is de openstelling van onze Attendiz Academie voor scholing, training en coaching voor onze collega's in het regulier onderwijs. We gaan samen leren en ervaren wat de samenwerking brengt.”

Peter van den Berg, Concernmanager

onderwijseenheid de maximale capaciteit van het aantal leerlingen bepaald. We volgen daarmee andere grote schoolbesturen voor speciaal onderwijs.

De bedoeling van ons vernieuwde plaatsingsbeleid is tweeërlei. Op de eerste plaats moet het beleid erin voorzien dat een halt wordt toegeroepen aan de gestage groei die we de afgelopen periode hebben gezien. Op die manier zijn we in staat om onze werkwijze gebaseerd op kwaliteit, veiligheid en goed onderwijs vast te houden. Op de tweede plaats moet het beleid ruimte gaan opleveren in menskracht en middelen om de scholen voor regulier onderwijs nog veel meer dan nu te ondersteunen bij onze gezamenlijke ambitie naar inclusiever onderwijs. Zo hopen we de vicieuze cirkel waarin we nu zitten te doorbreken.

Systembrede normen en versterken van regie op onderwijskwaliteit

Attendiz heeft een sterke focus op goed onderwijs waarbij we een brede blik hebben op onderwijskwaliteit. We beschouwen onderwijsresultaten (OR) als de opbrengst van ons onderwijs in brede zin. Een optimaal leerresultaat kan alleen ontstaan doordat er op de school een goed onderwijsleerproces (OP) is ingericht, er een veilig en positief schoolklimaat is (SK), ondersteund door een goed stelsel van kwaliteitszorg (KA) en een goed financieel beheer (FB). Het onderwijsproces, het schoolklimaat, de kwaliteitszorg en het financieel beheer bepalen samen de kwaliteit en daarmee de onderwijsresultaten van de school.

De onderwijsresultaten geven ons inzicht in de vraag: “Leren onze leerlingen voldoende?”. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn we afspraken gaan maken over ‘Wat is voldoende?’ en ‘Hoe weten we of we aan de norm voldoen?’. Binnen de systemen van scholen zijn daarom in 2023 standaarden en analyse-aanpakken vastgesteld en ontwikkeld. Dit zorgt er in toenemende mate voor dat de resultaten van onze scholen eenduidig, betrouwbaar en onderling vergelijkbaar zijn, waarmee we de regie op onderwijskwaliteit versterken. In 2024 krijgt dit een vervolg.

De Entreeroute

We zien dat een sterke samenwerking in onze regio, bijvoorbeeld met het ROC van Twente, bijdraagt aan de ontwikkelkansen en successen van onze leerlingen binnen de arbeidsmarkt of binnen een mbo niveau 2 opleiding. In 2023 is hier een vervolg aan gegeven en zijn de positieve ontwikkelingen binnen de entreeroute versterkt. De doorlopende leerroute met daarbinnen verschillende trajecten zorgt ervoor dat meer leerlingen met succes de entreeopleiding kunnen afronden.

Versterking verbinding onderwijs-arbeid voor vso-leerlingen (ESF)

In 2023 is verder ingezet op de uitvoering van het plan om de begeleiding naar arbeid voor onze vso-leerlingen tijdens en na de schoolcarrière aan elkaar te verbinden en te verstevigen. Dit doen we door middel van het individuele 'Toekomstplan' van jongeren en samen met onze partners zoals het ROC.

Onderwijsachterstanden

Attendiz ontvangt achterstandsmiddelen op basis van de cumi-regeling. Per peildatum 1-10-2020 was het aantal leerlingen binnen de cumi-regeling 130 (Attendiz ontving deze middelen in schooljaar 2021-2022), per 1-10-2021 was dat 143 (ontvangen in schooljaar 2022-2023) en per 1-2-2022 144. De achterstandsmiddelen worden toegekend aan de afzonderlijke Attendiz-scholen. Attendiz wijkt daarin niet af van de cumi-regeling en allociert deze middelen conform de landelijke regeling. Daarnaast hebben we in 2023 verder vervolg gegeven aan de doorontwikkeling van ons onderwijsaanbod om achterstanden te voorkomen en de aansluitingen met vervolgbestemmingen te verbeteren. We zoeken hierbij steeds de samenwerking met partners vanuit onderwijs en zorg.

Nieuwkomers

Het (v)so heeft in principe niet te maken met 'nieuwkomers' als exclusieve groep. Slechts leerlingen met een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) komen in aanmerking voor plaatsing. In 2023 is de samenwerking met scholen voor nieuwkomers in onze regio (Globe, Horizon) versterkt en expertise gedeeld.

Sociale veiligheid

Een veilige omgeving is een voorwaarde voor leerlingen om te kunnen leren en zich te kunnen ontwikkelen. In 2023 is een vervolg gegeven aan de taken die voortkomen uit het schoolveiligheidsbeleid: schoolcontactpersonen, anti-pestcoördinatoren en aandachtsfunctionarissen. Deze zijn georganiseerd binnen onze scholen en op bestuursniveau. We spannen ons voortdurend in om pesten tegen te gaan en de sociale veiligheid te verbeteren. Daarom nemen we als onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus en vanuit onze wettelijke verplichting jaarlijks een veiligheidsmeting onder leerlingen af. De resultaten van deze veiligheidsmeting leveren ons waardevolle informatie op binnen de school en geeft ons, in combinatie met andere informatie, antwoord op de vraag: "Zijn onze leerlingen veilig?". De resultaten worden met het team en op bestuursniveau besproken. Bij risico's is dit onderdeel van gesprek tussen scholen, staf en bestuur.

Burgerschapsonderwijs

Goed onderwijs voor onze leerlingen kan niet los gezien worden van de burgerschapsopdracht. Wanneer er een veilig en open klimaat is, kan er geleerd worden. Precies op dat punt raken goed onderwijs en burgerschap elkaar. Onze kernwaarden zijn daarin ondersteunend. Vanuit onze kernwaarden geborgenheid, leiderschap, onvoorwaardelijk, gelijkwaardigheid en aanvoelen geven onze scholen kleur aan de wettelijke burgerschapsopdracht. We dragen in al onze scholen uit dat onze leerlingen opgroeien in een samenleving met verschillende culturen en geloofsovertuigingen. In 2023 hebben we verdere richting gegeven aan de ontwikkeling van ons burgerschapsonderwijs. Daarbij zijn we voortdurend op zoek gegaan naar het verder verbeteren van een samenhangend en doelgericht aanbod. In 2024 leveren we inspanningen om nog meer grip te krijgen op de opbrengsten van ons burgerschapsonderwijs.

Toekomstige ontwikkelingen Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg

Vanuit de doelen en acties van het koersplan 2020-2024 en de in 2022 gehouden midterm review, hebben we in 2023 ingezette initiatieven vorm gegeven. In 2024 volgt de evaluatie van koersplan en stellen we nieuwe koersthema's vast.

Op het gebied van onderzoek ontwikkelen we onze methodiek om op basis van schooleigen data op een onderzoeksmatige wijze verbeteringen in de eigen onderwijspraktijk te bewerkstelligen verder. Op het gebied van kwaliteitszorg herijken we ons beleid, richten we onze ondersteuningsstructuur opnieuw in en ontwikkelen we school- en bestuurlijke dashboards.



“Wij pakken pesten aan met de PBS- en Kwink-methode. Deze benaderingen in het onderwijs zijn gericht op het creëren van een positieve en veilige leeromgeving, waarin het welzijn en gedrag van leerlingen centraal staan. We hebben duidelijke gedragsafspraken, zoals stil zijn op de gang en respectvol met elkaar omgaan. Bij vermoedens van pestgedrag neemt de leerkracht eerst actie volgens de richtlijnen van de Handreiking Anti-Pesten van Attendiz. Indien nodig wordt de anti-pestcoördinator geraadpleegd voor advies.”

Hermy Warmink, leerkracht SO De Stapsteen

2.2 Onderwijsresultaten en onderwijsprestaties

Ons uitgangspunt is dat goede onderwijsresultaten worden verkregen wanneer het onderwijsproces en het schoolklimaat op orde zijn. We beschouwen onderwijsresultaten daarom niet alleen als de resultaten op de basisvaardigheden maar nemen daarin ook andere factoren mee zoals de sociaal-maatschappelijke competenties (burgerschap), veiligheidsbeleving en verzuim. Jaarlijks verantwoorden onze scholen zich in hun schoolgidsen over de onderwijsresultaten. De schoolgidsen met daarin de onderwijsresultaten zijn terug te vinden op de websites van de scholen. Zij doen dit aan de hand van een aantal indicatoren:

Kwaliteitsvraag	Onderdeel	Indicator
Leren leerlingen voldoende?	Basisvaardigheden	Resultaten hoofdvakgebieden (Nederlandse taal, Rekenen/Wiskunde)
	Sociaal-maatschappelijke competenties	Resultaten LGO
	Einduitstroom	Stromen leerlingen uit conform OPP? (80%)
Zijn onze leerlingen succesvol op hun vervolgbestemming?	Vervolgsucces	Bestending na uitstroom 80% (SO) of 75% (VSO)
Voelen onze leerlingen zich veilig?	Veiligheid	Veiligheidsbeleving leerlingen (90%)

Op bestuursniveau worden de resultaten per school, per systeem en bestuursbreed in beeld gebracht. Onze leerlingen stromen veelal uit op het verwachte niveau en zij hebben doorgaans succes op hun vervolgbestemming.

De veiligheidsbeleving bij leerlingen is over het algemeen op orde. Op een aantal scholen, waar vorig jaar de veiligheidsbeleving een aandachtspunt was, zien we een verbetering. Investeren in een veilig en preventief schoolklimaat, bijvoorbeeld vanuit School Wide Positive Behavior Support of de ABC-methodiek, heeft hieraan bijgedragen.

Het zicht op de basisvaardigheden en sociaal-maatschappelijke competenties is opnieuw toegenomen doordat de kwaliteit van onderwijsanalyses is toegenomen. We zien vaak dat onze scholen er in slagen om de schooleigen ambities op basisvaardigheden waar te maken. In 2024 ontwikkelen we nóg beter zicht op onze resultaten en de referentieniveaus die onze leerlingen beheersen. Hiermee zorgen wij ervoor dat sneller bijsturen gewaarborgd is en leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen.

“

“Voor onze leerlingen, ouders en collega’s was de SWPBS erkenning op groen een mooie afsluiting van het schooljaar. En nu? Erkenning op groen, betekent de PBS-puzzel goed blijven doen! We blijven vooruit kijken en de onderwijsomgeving die aansluit bij de onderwijsbehoefte van al onze leerlingen door ontwikkelen op de gele en rode interventies. Op naar de certificering!”

Desiree Rodriguez Mallo, orthopedagoog in opleiding bij De Stapsteen



2.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Vanaf 2021-2022 ontvangt Attendiz middelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De middelen zijn bedoeld om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te vangen en zijn niet-structureel.

De middelen zijn met name ingezet op onderwijsondersteuning, klassenverkleining, effectiever onderwijs (één op één begeleiding, kleinere instructiegroepen) en interventies gericht op het welbevinden van leerlingen. Daarnaast is ingezet op professionaliseringsactiviteiten rondom feedback en directe instructie en interventies gericht op het welbevinden van leerlingen.

Over verslagjaar 2023 verantwoordt Attendiz zich over 7/12e van de middelen uit schooljaar 2022-2023 en 5/12 van de middelen uit schooljaar 2023-2024. Dit is een totaalbedrag van €1.112.831. De besteding van deze middelen is als volgt geweest:

Bestedingscategorie	Verslagjaar 2023 (T)	Verslagjaar 2022 (T-1)
Personeel	€657.638	€470.557
Personeel niet in loondienst	€60.111	€530.214
Materieel	€296.581	€167.942
Professionalisering	€91.001	€124.560
Nog niet besteed	€7.500	€943.207
Totale middelen	€1.112.831	€2.236.480



3 Personeel en professionalisering

3.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023

De dynamiek in het onderwijs en de krapte op de arbeidsmarkt nemen toe. Willen we passend en flexibel blijven inspelen op deze ontwikkelingen, dan vraagt dat om een wendbare organisatie met een open, ontvankelijke cultuur. Onze strategische koers, en daarmee ook ons strategisch personeelsbeleid, is zodoende specifiek gericht op het investeren in onze medewerkers. Op deze manier spelen we in op huidige en toekomstige personele ontwikkelingen. Waarbij we niet alleen kijken naar onze huidige medewerkers, maar ook naar potentiële medewerkers. Daarom nemen we actief deel aan regionale samenwerkingen die gericht zijn op scholing en de arbeidsmarkt, zoals benoemd in hoofdstuk 1.

Om in te spelen op de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en aanhoudende groei van leerlingaantallen binnen onze stichting, zijn er in 2023 een drietal beleidskeuzes gemaakt die van invloed zijn op de formatiebepaling. Met deze beleidskeuzes beogen we als werkgever aantrekkelijk te zijn en nieuwe medewerkers beter aan ons te kunnen binden. Allereerst is besloten dat benoeming van leerkrachten, net als in 2022, nog steeds mag worden aangegaan op basis van (uitzicht op) een dienstverband voor onbepaalde tijd, ongeacht of het om structureel of tijdelijk formatiebudget gaat waarop de leerkracht wordt aangenomen. Als tweede is besloten dat alle talentvolle, goed functionerende medewerkers (OP én OOP) met een tijdelijk contract een vaste aanstelling geboden mag worden. Voorwaarde hiervoor is wel dat vanuit strategische personeelsplanning kan worden beredeneerd dat de betreffende medewerkers binnen afzienbare tijd in de structurele formatie kunnen worden opgenomen. Als derde is besloten dat leraren in opleiding (LIO's) bovenformatief aangenomen mogen worden wanneer er geen formatieruimte voor hen beschikbaar is.

Deze keuzes hebben er mede toe geleid dat er met ingang van schooljaar 2023-2024 71 nieuwe collega's in dienst zijn getreden.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Begin 2023 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen. 90% van de collega's heeft het MTO ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten erg representatief. Onze medewerkers beoordelen het werken binnen de locaties van Attendiz met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8. Dit is 0,3 punten hoger dan het landelijk gemiddelde dat onze MTO-aanbieder binnen scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs heeft gemeten. We zien dat het werkplezier en het gevoel van verbondenheid met onze leerlingen groot is. Aandachtspunt is de werkdruk die ervaren wordt.

We hebben ons in dit MTO specifiek gericht op de thema's Werkbeleving, Sociale Veiligheid en Kwaliteitscultuur. We hebben dit gemeten op een schaal van 1 tot 4, waarbij 4 de hoogste score is. Ook op deze thema's zijn de gemiddelde scores hoog. Het thema Werkbeleving scoort 3,4 van 4, het thema Sociale Veiligheid 3,7 en Kwaliteitscultuur 3,5. Een mooi resultaat, dat laat zien dat het werken binnen Attendiz als positief wordt ervaren. De resultaten per locatie zijn aangeboden aan de directeuren en met de teams besproken.

Generatiepact en generatiemanagement

Vitaliteit en werkplezier zijn belangrijke componenten voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Onderdeel hiervan is een beleid dat inspeelt op de wensen en behoeften van onze medewerkers op het gebied van duurzame inzetbaarheid en een passende balans tussen werk en privé.

In het kader daarvan stelde Attendiz in 2021 het Generatiepact op: een regeling om onze 60+ medewerkers fit, vitaal en met regie over hun eigen agenda naar hun pensioen te begeleiden. In 2023 zijn, net als in 2022, voorlichtingsbijeenkomsten gehouden en financiële gesprekken georganiseerd voor medewerkers die in aanmerking kwamen voor het Generatiepact. Dit heeft ertoe geleid dat per 1 augustus 2023 twee nieuwe collega's gebruik maken van de voordelen van het Generatiepact, wat ons eind 2023 brengt op een totaal van vijf deelnemers. Ook in 2024 krijgen weer nieuwe collega's de gelegenheid om deel te nemen. Daarnaast staat voor 2024 de evaluatie van het Generatiepact op de agenda.

Parallel aan het Generatiepact hebben we ons in 2023 gericht op verdieping van het bredere thema generatiemanagement. Hieruit kwam naar voren dat we vanuit de cao primair onderwijs, regelingen binnen Attendiz en onze Attendiz Academie al veel mogelijkheden hebben om duurzame inzetbaarheid van alle generaties te bevorderen.



“

“Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat zien dat we met z'n allen met tevredenheid bij Attendiz werken. Ook nieuwe collega's die bij ons komen werken hebben het over de professionaliteit, de fijne onderlinge sfeer en het warme welkom. Daar ben ik trots op!”

Paul Overakker, bestuurder

Denk aan mogelijkheden voor professionalisering, deelname aan het fietsplan, deelname aan de sportregeling, thuiswerken, een vrijblijvend financieel adviesgesprek, ouderschapsverlof en zorgverlof. Deze bleken echter niet altijd goed zichtbaar en vindbaar voor onze medewerkers. Met de vernieuwing van ons intranet MijnAttendiz in 2023 hebben we gezorgd voor een betere vindbaarheid van deze mogelijkheden. Het gesloten cao-akkoord van september 2023 springt in op de kansen die er nog liggen binnen Attendiz. Onder andere aandacht voor inzetbaarheid tijdens de overgang en rouw, waarvan de uitwerking in 2024 opgepakt zal worden.

Initiatief in het kader van geldzorgen

Door hoge inflatie en snel stijgende energieprijzen werd in 2022 een groot deel van onze maatschappij getroffen door geldzorgen. In het kader van goed werkgeverschap heeft Attendiz actie ondernomen op deze maatschappelijke ontwikkeling. Aan onze medewerkers is de mogelijkheid aangeboden om vrijblijvend een gesprek te hebben met een financieel adviseur. Bij evaluatie in 2023 is besloten dat het aanbod voor financieel advies een vast onderdeel wordt van de secundaire arbeidsvoorwaarden binnen Attendiz.

Toekomstige ontwikkelingen

In de tijd waarin we ons nu bevinden zijn alle huidige en toekomstige acties gericht op het behouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel. In 2023 zijn we gestart met de ontwikkeling van een werving- en selectiebeleid en passend programma van onboarding. Ook is de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd. Deze projecten zullen een vervolg en uitrol krijgen in 2024. Daarnaast evalueren we in 2024 onze gesprekkencyclus, als belangrijk instrument voor monitoring van de duurzame inzetbaarheid onze medewerkers.

3.2 Professionalisering

Bevoegd en bekwaam

Wij streven naar kwalitatief goed onderwijs. Dit is vanuit de basiskwaliteit uitgewerkt naar onder andere de bepaling dat het onderwijs wordt verzorgd door bevoegde medewerkers. Medewerkers waarvoor dus minimale bevoegdheidseisen gelden. In 2022 is de notitie 'Bevoegdheden, wie mag er voor de klas?' gepubliceerd. Deze notitie was de opmaat voor een brede dialoog over bevoegdheden in relatie tot arbeidsmarktkrapte. Deze dialoog heeft in 2023 geleid tot interne afspraken over verruiming van de inzet van VO-docenten en implementatie van het clustermodel, wat in positieve zin doorwerkt in de formatieplanning.

Leiderschapsontwikkeling

In 2018 zijn we gestart met een leiderschapsontwikkeltraject. Dit heeft in de afgelopen jaren geleid tot een collectieve leiderschapscultuur, waarin leiders een gezamenlijk resultaat willen behalen, een gemeenschappelijke visie hebben en eenzelfde taal spreken. In 2023 zijn we gestart met verdere professionalisering van onze leidinggevenden op verschillende inhoudelijke thema's. Als collectieve professionaliseringsactiviteit heeft de trainingsreeks 'HR gespreksvaardigheden' plaatsgevonden en 21 leidinggevenden hebben daarnaast deelgenomen aan de modulaire professionaliseringsactiviteit 'Financieel beheer'. Voor 2024 staat de leergang 'Professionele leergemeenschap' (PLG) op het programma, die ook voldoet voor puntenregistratie voor het schoolleidersregister.

Professionalisering van OOP

Begin 2023 is er financiële ruimte vrijgemaakt om professionalisering van onderwijsondersteunend personeel (OOP) te stimuleren. Daarmee is er ruimte gekomen voor meer pabo-trajecten en is er, in samenwerking met Windesheim, een incompany traject voor de docentenopleiding Dienstverlening & Product (D&P) opgestart. Dit heeft ertoe geleid dat er in 2023 3 nieuwe collega's zijn gestart met een pabo-traject en 24 collega's met de opleiding D&P.

Zij-instroom

In 2023 zijn er 7 collega's gestart met een zij-instroomtraject binnen Attendiz, waarvan 5 een pabo-traject en 2 een tweedegraads lerarenopleiding. Middels dergelijke trajecten dragen we bij aan de opleiding van nieuwe leerkrachten binnen ons werkveld.



Middelen voor professionalisering van personeel

De beschikbare middelen voor professionalisering van personeel en begeleiding van startende leerkrachten en schoolleiders zijn binnen Attendiz opgenomen in de reguliere begroting van de scholen. Daarnaast worden er door Attendiz eigen geldmiddelen beschikbaar gesteld om startende leerkrachten en schoolleiders te ondersteunen. De scholen bepalen zelf hoe zij deze middelen besteden. Toekenning van de middelen aan de scholen gaat middels het begrotingstraject via de GMR.

3.3 Ontwikkelingen cao en wetgeving

Modernisering Participatiefonds

Per 1 augustus 2022 is de modernisering van het Participatiefonds ingegaan. Deze modernisering houdt in dat de werkloosheidskosten, ontstaan vanuit een dienstverband in het primair onderwijs, op een nieuwe wijze verrekend worden

en dat de bijdrage van de werkgever aan de uitkeringskosten van medewerkers is verhoogd. Om uitstroom van medewerkers naar een uitkeringssituatie te voorkomen, hebben we blijvend aandacht voor goede begeleiding van onze medewerkers middels een goed inwerktraject en een continue dialoog met de leidinggevende over duurzame inzetbaarheid. Mocht er onverhoopt toch sprake zijn van beëindiging van een dienstverband met recht op een werkloosheidsuitkering, dan wordt er actief ingezet op loopbaanbegeleiding en instroom naar ander werk middels werk-naar-werk trajecten. Mede hierdoor zijn in 2023 slechts 2 medewerkers uitgestroomd naar een uitkeringssituatie.

Nieuwe cao primair onderwijs en bestuurders funderend onderwijs

In september 2023 is het cao-akkoord voor primair onderwijs voor 2023-2024 ondertekend. Met de nieuwe cao hebben onze medewerkers een loonstijging van 10% gekregen per 1 juli 2023, waarmee een duidelijke verlichting van het heersende koopkrachtverlies is verkregen. Daarnaast hebben onze medewerkers in november 2023 een eenmalige uitkering gekregen en zijn er andere afspraken gemaakt die het werken in het primair onderwijs aantrekkelijker maken. De lonen binnen het primair onderwijs blijven met de 10% stijging gelijk aan de lonen in het voortgezet onderwijs, waarmee de loonkloof dicht blijft. De nieuwe cao loopt tot en met 30 september 2024.

Ook voor bestuurders in het funderend onderwijs (PO en VO) is een nieuwe cao overeengekomen in 2023. Financieel betekent dit een bruto loonsverhoging van 3,2% per 1 maart 2023, wat ook is doorberekend in de vergoedingen aan de Raad van Toezicht in 2023.

“

“Vol enthousiasme zijn we met een grote groep collega’s van Attendiz gestart aan een incompany traject via Windesheim voor de docentenopleiding D&P. Hoewel we individuele studieplannen volgen, waarderen we de meerwaarde van het samen leren in zo’n omvangrijke groep. De verscheidenheid aan ervaringen en specialisaties binnen onze groep biedt ons de mogelijkheid om niet alleen van onze docenten te leren, maar ook van elkaar.”

Cilia Derks, docent bij TVC 't Woolde



3.4 Personeelsbestand en verzuim

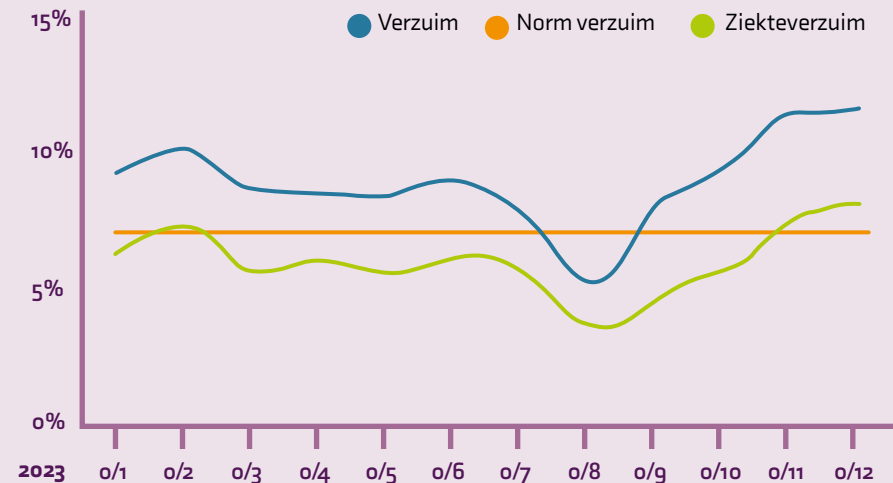
De gemiddelde leeftijd binnen Attendiz is 43,77 jaar (peildatum 01-03-2024). Dit is iets lager dan de gemiddelde leeftijd vorig jaar (46,3 jaar op 01-03-2023), wat aangeeft dat we meer uitstroom van medewerkers in een hogere leeftijdscategorie en instroom van medewerkers in een lagere leeftijdscategorie hebben. De verdeling van het aantal medewerkers per leeftijdscategorie op 1-3-2024 is in onderstaande tabel weergegeven.

Leeftijdscategorie	Aantal medewerkers	Percentage medewerkers
20-29	128	15,8%
30-39	208	25,7%
40-49	175	21,7%
50-59	181	22,4%
60-69	114	14,1%
70-99	2	0,3%

In de komende 5 schooljaren zal er zo'n 55 fte aan personeel uitstromen in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Een daling van de gemiddelde leeftijd binnen Attendiz is daarmee een logisch gevolg. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt, zal het invullen van vacatures de komende jaren de nodige aandacht blijven vragen.

Qua verzuim zitten we over geheel 2023 op een gemiddeld percentage van 6% (ten opzichte van een verzuimpercentage van 6,17% in 2022). Bijna geheel 2023 blijven we op of onder onze eigen norm van 7% en aanzienlijk onder het landelijk gemiddelde van het gespecialiseerd onderwijs (ook 7%). Eind 2023 zien we, zoals jaarlijks te zien is, een toename van het verzuimpercentage boven de norm van 7%, met name als gevolg van ziekmeldingen door griep.

Ziekteverzuim/Verzuim



Toelichting grafiek: de lichtgele lijn is het verzuim enkel ten gevolge van ziekte. De donkergele lijn is het verzuim inclusief zwangerschapsverloven en vormen van betaald en onbetaald verlof anders dan ziekte.

Op scholen van Attendiz waar een hoger ziekteverzuim een aandachtspunt is, wordt in samenwerking met arbodienst Human Capital Care gemonitord hoe verzuim zoveel mogelijk beperkt kan worden.

4 Huisvesting

4.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023

In 2023 is een eerste aanzet gemaakt voor een strategisch huisvestingsbeleid. In dit beleid staat hoe we de komende jaren de huisvesting van Attendiz willen vormgeven. Bepalend hierbij is onder andere ons plaatsingsbeleid. Hierdoor is onze maximale capaciteit bepaald voor het aantal leerlingen en gelijk daarmee ook de maximale capaciteit in m² van onze gebouwen.

In 2023 is weer veel en intensief overlegd met de diverse gemeenten over de huisvestingsplannen. In Hengelo heeft de gemeenteraad in de voorjaarsnota budget voor de komende jaren voor de onderwijshuisvesting vastgesteld. Hiermee kan het integraal huisvestingsplan (IHP) voor Hengelo verder ingevuld worden. Dit IHP zal in 2024 opgeleverd worden. Ook in Almelo is gestart met een nieuw integraal huisvestingsplan.

De nieuwe regeling voor het verwerken van de kosten van het groot onderhoud heeft geleid tot het besluit dat Attendiz blijft werken met een voorziening groot onderhoud. Omdat het huidige softwareprogramma dit onvoldoende ondersteunt is gekozen voor een ander programma. De migratie zal in 2024 plaatsvinden.

Twents Vakcollege 't Woolde

Met ingang van schooljaar 2022-2023 is Twents Vakcollege 't Woolde gestart in de nieuwbouwlocatie aan de Bandoengstraat in Hengelo. Het gebouw voldoet aan de verwachtingen en leerlingen en personeel zijn erg gelukkig met de nieuwe school. Natuurlijk is er altijd een aantal zaken die in de praktijk anders blijken dan op de tekentafel. Aan verbetering van deze zaken is in 2023 gewerkt. De laatste werkzaamheden zullen in de zomer van 2024 worden aangepakt.

Het Noorderkwartier Almelo: nieuwbouw Het Mozaïek

In Almelo is in 2023 gewerkt aan een gezamenlijke visie van Het Mozaïek en basisscholen De Weier en De Wereldboom (respectievelijk Viadere en Varietas) op het onderwijs in de toekomstige nieuwbouw Het Noorderkwartier. Vooruitlopend op deze nieuwe huisvesting en samenwerking zijn drie groepen van Het Mozaïek sinds de zomer van 2023 gehuisvest op een verdieping van De Wereldboom. Hierdoor kunnen we ervaringen opdoen die van groot belang zijn voor de toekomstige nieuwbouw.

Er heeft nader onderzoek plaatsgevonden naar de haalbaarheid van de geplande locatie, het huidige schoolterrein van De Weier en De Wereldboom. Conclusies zijn dat de locatie voldoende ruim is om de drie scholen te huisvesten. Ook de verkeerskundige kant van de locatie is onderzocht. Onder enkele voorwaarden, met name gespreide aanvangstijden van de scholen, is er ook vanuit de verkeerskundigen geen bezwaar tegen de geplande locatie.

Erve Olde Meule

Het aantal leerlingen bij Erve Olde Meule is de laatste jaren fors gegroeid, waardoor de huisvesting onder druk is komen te staan. Vanaf schooljaar 2022-2023 maakt Erve Olde Meule dan ook gebruik van een aantal leslokalen aan de Krabbenbosweg in Hengelo. Dit gebruik heeft een tijdelijk karakter totdat er een duurzame oplossing voor de lange termijn is. In samenwerking met de gemeente Hengelo wordt onderzocht hoe we deze oplossing snel kunnen realiseren.

Onderwijscentrum Het Roessingh en De Huifkar

Voor de periode 2026-2030 staat in het integraal huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Enschede vervangende nieuwbouw voor een deel van het pand aan de Roessinghsbleekweg gepland. Een opdracht die in nauwe verbinding staat met Revalidatiecentrum 't Roessingh (RCR) dat ook plannen heeft om te komen tot verbouw/nieuwbouw van haar eigen zorglocatie. In 2023 is een proces opgestart om de gezamenlijke visie van RCR en Attendiz op de samenwerking te beschrijven. Deze visie is van belang voor toekomstige nieuwbouw.

Neon College

In het Neon College is in de zomer van 2023 de leskeuken geheel vernieuwd en de capaciteit vergroot. Gelijktijdig is de gehele brandmeldinstallatie van het gebouw vervangen en uitgebreid. Tenslotte heeft ook de vloer van de gymzaal een grote opknapbeurt gekregen. Alles met elkaar een grote operatie die in een tijdsbestek van 6 weken is afgerond.

Panta Rhei College

Het Panta Rhei College is in 2023 voorzien van een nieuwe klimaatinstallatie. Met deze nieuwe installatie kunnen we het binnenklimaat beter beheersen. Voor dit project hebben we gebruik gemaakt van de SUVIS regeling, een subsidieregeling vanuit het rijk die het mogelijk maakt om investeringen te doen om het binnenklimaat in scholen te verbeteren.

Toekomstige ontwikkelingen

Bovenstaande projecten hebben in 2023 beslag gekregen in de vorm van visie- en planvorming, om zo gezamenlijk met de gemeenten te werken aan toekomstige huisvesting van het onderwijs. Om in de breedte inzicht en overzicht te versterken op het huisvestingsbeleid wordt het strategisch huisvestingsbeleid vastgesteld. Dit beleid zal leiden tot een huisvestingsplan voor de komende jaren in samenwerking met de integrale huisvestingsplannen van de diverse gemeenten. Voor het groot onderhoud is besloten om te gaan werken met een voorziening. Hiervoor zal in 2024 een nieuw onderhoudsprogramma ingevoerd worden waarin tevens de verduurzamingsmaatregelen worden opgenomen. Ook het beter vastleggen van alle wet- en regelgeving met betrekking tot gebouwen zal in 2024 opgepakt worden en in een nieuw softwareprogramma worden geplaatst.

4.2 Duurzaamheid

Vanuit de gemeentelijke integrale huisvestingsplannen zijn en komen er meerdere bouwprojecten. Bij verbouw en nieuwbouw is duurzaamheid en verduurzaming een vanzelfsprekend onderdeel. In het kader van duurzaamheid maken we gebruik van nieuwe technieken en duurzame oplossingen. Bij verduurzaming is het vinden van de juiste balans tussen beschikbare middelen, ambities en kaders een belangrijk aandachtspunt. Daarom worden zoveel mogelijk natuurlijke momenten gebruikt om stappen te zetten in het verduurzamen van onze scholen.

Ook bij de inkoop en aanbesteding is het aspect duurzaamheid een expliciet aandachtspunt, zoals benoemd in ons inkoopbeleid, waar we onze partners graag in mee laten denken. Daarnaast willen we bedrijven stimuleren en faciliteren werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en in het bijzonder stageplekken en werk voor onze VSO-leerlingen. Dit noemen we Social Return on Investment en geven we een belangrijke plek in ons inkoopbeleid.

5 Financieel beleid

5.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2023

Het jaar 2023 is het vierde jaar geweest van het koersplan 2020-2024. We zijn op koers om dit koersplan te volbrengen. Hiervoor hebben we in het begrotingsproces 2023 en ook 2024 de nodige financiële middelen gereserveerd. Deze investeringen komen grotendeels uit ons vermogen. We houden onze financiële middelen niet op de plank, maar besteden ze zoveel en doelmatig mogelijk aan de optimalisering van ons onderwijs.

Integrale planning en control cyclus

In 2023 hebben we verdere verbeteringen gerealiseerd in de sturing en beheersing van Attendiz conform onze integrale planning en control cyclus. Door deze cyclus consequent te volgen kunnen we onze ambities beter en zorgvuldiger verwezenlijken.

Integraal risicomanagement

In 2020 zijn we begonnen met het beschrijven en invoeren van integraal risicomanagement volgens het COSO Enterprise Risk Management-raamwerk. In dit kader werd een grondige risico-inventarisatie uitgevoerd; de initiële risico-inventarisatie is gedaan door het CMT en een projectteam. In 2021 is dit verder geconcretiseerd door het onderscheiden van strategische en tactisch/operationele risico's. We staan in elke kwartaalrapportage stil bij de ontwikkeling van risico's en het effect van de beheersmaatregelen. Zowel in 2022 als 2023 hebben we op basis van de risicoanalyse een gewenst weerstandsvermogen vastgesteld. Dit gewenste weerstandsvermogen is een van de randvoorwaarden van de meerjarenbegroting.



Procesoptimalisaties

Op basis van onder meer de risico-inventarisatie, maar ook van procesanalyses, hebben we in 2023 een aantal processen verder verbeterd. Dit gaat voornamelijk om administratieve processen binnen HR en de financiële administratie, bijvoorbeeld inkoop- en factuurafhandeling. In 2024 zal de bedrijfsvoering verder worden geprofessionaliseerd binnen het koersthema 'Bedrijfsvoering op orde'.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting komt voort uit de resultaten van onze planning en control (P&C) cyclus. Om het verband tussen deze resultaten en de begroting duidelijk te maken, wordt vóór de begroting eerst een kaderbrief opgesteld. In deze brief worden de belangrijkste kaders en uitgangspunten voor de meerjarenbegroting benoemd. Hiermee is deze begroting naast een cijfermatig document ook een financiële vertaling van ons integrale beleid. De begroting is opgesteld door de budgethouders (schooldirecteuren, concernmanagementteam en bestuur) in samenspel met adviseurs op de beleidsgebieden onderwijs en kwaliteit, huisvesting en facilitair, personeel, communicatie en financiën.

Administratieve verplichting

Het bestuur is verplicht een administratie te voeren van de vermogenssituatie van de stichting. Voorafgaand aan het nieuwe boekjaar stelt het bestuur de herijkte koers en de meerjarenbegroting vast voor het nieuwe boekjaar. Deze stukken worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht, die goedkeuring verleent voordat het nieuwe boekjaar in gaat. Binnen zes maanden na afloop van het boekjaar maakt het bestuur de balans en de staat van baten en lasten op. Daarna geeft de Raad van Toezicht van Attendiz een accountant de opdracht om deze gegevens te controleren.

Investeringsbeleid

De reguliere investeringen worden jaarlijks in de meerjarenbegroting opgenomen. De directeuren van de scholen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investeringsplan hiertoe. Uitgangspunt hierbij is dat alleen

vervangingsinvesteringen worden opgenomen. De investeringen op het gebied van huisvesting die voor rekening van Attendiz komen betreffen investeringen die te maken hebben met verbeteringen van de duurzaamheid dan wel specifiek voor de doelgroep zijn.

Voor de toekomst zijn er grote projecten, onder andere nieuwbouw in Almelo en Enschede. De bouw- en verbouwkosten hiervan worden gefinancierd door de gemeentes. Investeringen in losse en vaste inrichtingen die hiermee gepaard gaan komen voor rekening van Attendiz.

Treasury

Attendiz heeft een treasurystatuut. Het treasurystatuut is een regeling voor de sturing, beheersing en verantwoording van de financiële stromen en posities en de risico's die hieraan zijn verbonden. Ons statuut voldoet aan de eisen van het ministerie van OCW, conform de 'Regeling beleggen en belenen' die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Attendiz had in 2023 geen leningen, beleggingen en derivaten. De financiële middelen zijn beschikbaar middels Schatkistbankieren. Deze middelen zijn geborgd. Bij een onverhoopt faillissement van een bank lopen we geen risico. We kunnen altijd beschikken over onze middelen en deze op elk moment direct opnemen.

5.2 Financiële instrumenten

Attendiz maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten. Deze stellen ons bloot aan rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen heeft Attendiz een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld. Hiermee beperken we de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties. De stichting handelt niet in afgeleide financiële instrumenten om risico's te beheersen.

Kredietrisico

Stichting Attendiz loopt kredietrisico over vorderingen die zijn opgenomen onder debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. Voor debiteuren waarvoor we een significant kredietrisico lopen is een voorziening getroffen. Onze kredietrisico's worden hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van onze afzonderlijke afnemers. Er is geen sprake van een concentratie van kredietrisico bij een of enkele afnemers.

Liquiditeitsrisico

Stichting Attendiz bewaakt haar liquiditeitspositie via opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om te voldoen aan de verplichtingen.

Allocatie van middelen

De berekening van de bekostiging gebeurt op schoolniveau. De toekenning van de bekostiging aan de scholen is de verantwoordelijkheid van het bestuur. Attendiz hanteert hierbij het afdrachtmodel: de school mag beschikken over de bekostiging zoals deze is berekend door OCW en draagt een vast percentage af aan de bovenschoolse organisatie. De bovenschoolse organisatie voert daarmee een aantal werkzaamheden en activiteiten uit. Dit zijn activiteiten waarvan, in overleg met verschillende stakeholders en na advisering van de GMR, is afgestemd dat deze beter bovenschools kunnen plaatsvinden.

De bekostiging van de scholen wordt toegekend op basis van het aantal leerlingen op 1 februari van jaar t in plaats van 1 februari jaar t-1. Hierdoor ontvangen de scholen middelen voor de leerlingen die er daadwerkelijk zijn en worden na-ijl effecten door groei en krimp gedempt.

5.3 Risicomanagement

De omgeving van Attendiz is relatief dynamisch en complex. Er zijn veel partners en partijen die invloed hebben op ons werkveld. We monitoren ieder kwartaal de belangrijkste risico's en de effecten van de beheersmaatregelen. In de uitgevoerde risico-inventarisatie zijn de volgende risico's benoemd:

1. Onderwijskwaliteit onvoldoende

Onderwijskwaliteit is het belangrijkste aandachtspunt binnen de stichting. Onderwijskwaliteit is afhankelijk van een groot aantal variabelen. Attendiz heeft een helder gedefinieerd kwaliteitskader en monitort onderwijskwaliteit structureel (aan de hand van de P&C-cyclus). Er worden structureel stappen gezet om dit risico te verkleinen.

2. Planvorming is onvoldoende (tijdig) afgestemd op externe ontwikkelingen

Sommige ontwikkelingen leiden tot een behoorlijk veranderlijke omgeving voor scholen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat leerlingaantallen op scholen dusdanig wijzigen dat er knelpunten ontstaan in het onderwijsproces (bijvoorbeeld door tekort aan kwalitatief personeel of ruimtegebrek). Attendiz probeert aan de hand van scenarioanalyse en een gedegen P&C-cyclus risico's te verkleinen.

3. Krapte op arbeidsmarkt

De huidige krapte op de arbeidsmarkt, in het bijzonder wat betreft leerkrachten en schoolleiders, leidt tot een grote uitdaging in de strategische personeelsplanning. Maatregelen zijn gericht op innovatie van HRM, arbeidsmarktcommunicatie en meer waardering voor het vak en de medewerker, zodat Attendiz een interessante en aantrekkelijke werkgever blijft in de regio.

4. Samenwerkingsverbanden passen onderwijsbekostiging aan

Samenwerkingsverbanden hebben de beleidsvrijheid om bekostiging aan te passen. Dat kan gebeuren als zij te maken hebben met financiële tekorten. Attendiz probeert frequent en structureel met samenwerkingsverbanden af te stemmen en te overleggen.

5. Tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten

Attendiz heeft kansen en mogelijkheden gecreëerd voor innovatie en modernisering van de onderwijshuisvesting. De diverse huisvestingsprojecten en investeringen impliceren tegelijk ook risico's die zich kunnen voordoen bij dergelijke vraagstukken. Maatregelen zijn gericht op het neerzetten van stevige projectorganisaties en inzet van specifieke kennis en knowhow die Attendiz niet zelf in huis heeft.

6. Opleving van pandemieën (zoals COVID-19) en eventueel opgelegde overheidsmaatregelen naar aanleiding daarvan

Risico's in relatie tot pandemieën en bijbehorende beperkingen van bewegingsvrijheid kunnen Attendiz in de toekomst raken op het gebied van onderwijskwaliteit (afstandsonderwijs, sluiting scholen), huisvesting en ICT (ruimtegebrek, afstandsonderwijs), personeel (verzuim) en financiën (extra kosten). Attendiz heeft aandacht besteed aan haar crisisorganisatie, protocollen en investeringen in (flexibel) onderwijs.

7. Onrechtmatigheid in ondersteunende processen

Attendiz heeft in een aantal ondersteunende processen relatief vergaande (wettelijke) verplichtingen, bijvoorbeeld als het gaat om VOG's, bekostiging, arbeidscontracten en aanbestedingen. Het risico bestaat dat deze verplichting onvoldoende geborgd is in de huidige processen of door menselijk falen wordt doorbroken. Consequenties daarvan kunnen gelegen zijn in onrechtmatigheid (vastgesteld door de accountant) en mogelijk korting op bekostiging.

8. Cybersecurity, data en privacy

Data wordt steeds vaker uitsluitend digitaal vastgelegd. Primaire, maar zeker ondersteunende processen, zijn uitsluitend digitaal uit te voeren. Het blokkeren van systemen en gijzelen van data door cyberaanvallen en verlies aan (privacygevoelige) gegevens kunnen vergaande consequenties hebben voor de continuïteit van de organisatie.

9. (Financiële) problemen bij samenwerkingspartners

Door toenemende personeelstekorten in de zorg wordt steeds meer een beroep gedaan op externen waardoor de zorgorganisaties in financiële problemen (kunnen) komen. Hierdoor wordt de kwaliteit van zorg afgeschaald. Ons onderwijs is sterk verbonden met zorg voor leerlingen. Als deze zorg wordt afgeschaald heeft dit impact op de leerlingen en derhalve ook op ons onderwijs.

10. Subsidies

Door de toegenomen subsidies hebben onderwijsinstellingen met steeds meer risico's te maken, zoals een toename van het aantal tijdelijke personeelscontracten, waardoor voorspelbaarheid voor scholen afneemt en het lastig is om duurzaam een meerjarig (begrotings)beleid vorm te geven.



6 Financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, in de tweede paragraaf staan analyses van de baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

6.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingaantallen	Vorig jaar 2022 (T-1)	Verslag jaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026 (T+3)
Aantal leerlingen (peildatum 1-2)	1.832	1.922	2.056	2.044	2.039

Ingegeven door de vereveningsopdracht zijn leerlingaantallen vanaf 2015 van 2.009 gedaald naar 1.693 in 2018. Vanaf 2019 is de daling gestopt en schommelt het leerlingaantal in drie achtereenvolgende jaren rond de 1.800. Daarna stijgen de leerlingaantallen verder door. Dit is in lijn met het landelijke beeld. In de afgelopen jaren blijven leerlingen vanuit het regulier onderwijs instromen in het speciaal (voortgezet) onderwijs. Hoewel de vereveningsopdracht een belangrijke ambitie blijft, zien we vooralsnog geen daling in leerlingaantallen.

In de meerjarenbegroting zijn we uitgegaan van een stabiel leerlingaantal, omdat we verwachten dat het leerlingaantal door de aanscherping van ons plaatsingsbeleid in 2023 niet verder zal blijven stijgen.



FTE	Vorig jaar 2022 (T-1)	Verslag jaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026 (T+3)
Bestuur en management	25	26	28	26	26
Onderwijzend personeel	214	217	221	219	219
Ondersteunend personeel	263	301	302	302	302
Totale FTE (peildatum 31-12)	502	544	551	547	547

De krapte op de arbeidsmarkt is sterker toegenomen dan verwacht, waardoor het steeds belangrijker wordt om Attendiz als aantrekkelijke werkgever te profileren, zowel voor nieuwe als bestaande medewerkers. In het formatiebeleid voor schooljaar 2022-2023 is daarom de keuze gemaakt om niet meer te werken met een flexibele schil. Hierdoor zijn tijdelijke krachten niet meer in dienst van een payroll organisatie, maar in dienst bij Attendiz. Door de stijging van het leerlingaantal, is ook het aantal formatieplaatsen in 2023 verder gestegen. Daarnaast hebben de extra middelen die Attendiz heeft ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs en verschillende subsidies ertoe geleid dat er meer ondersteunend personeel is ingezet. Bij gelijkblijvende leerlingaantallen verwachten we in de komende jaren een stabiele personeelsformatie.



6.2 Staat van baten en lasten en balans

	Vorig jaar 2022 (T-1)	Begroting verslagjaar 2023 (T)	Realisatie verslagjaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026(T+3)	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting		Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar	
BATEN										
Rijksbijdragen	45.717.779	48.332.024	50.616.948	52.898.877	56.167.749	55.379.680	+ 2.284.924	+4,7%	+4.899.169	+10,7%
Overige overheids- bijdragen en subsidies	461.651	816.639	807.447	2.130.626	1.263.642	1.238.442	-9.192	-1,1%	+345.796	+74,9%
Overige baten	1.434.519	873.804	1.121.382	932.187	841.987	845.387	+ 247.578	+28,3%	-313.137	-21,8%
Totale Baten	47.613.949	50.022.467	52.545.777	58.273.378	58.273.378	57.463.509	+ 2.523.310	+5,0%	+4.931.828	+10,4%
LASTEN										
Personeelslasten	39.593.746	42.483.589	45.227.423	49.972.167	48.833.500	49.306.930	+2.743.834	+6,5%	+5.633.677	+14,2%
Afschrijvingen	1.150.719	1.643.000	1.200.045	1.435.633	1.650.384	1.809.740	- 442.955	-27,0%	+49.326	+4,3%
Huisvestingslasten	3.479.289	3.302.889	3.766.939	3.743.610	3.666.110	3.638.860	+464.050	+14,0%	+287.650	+8,3%
Overige lasten	3.563.045	2.944.682	3.839.112	3.109.390	3.080.090	3.028.590	+894.430	+30,4%	+276.067	+7,7%
Totale Lasten	47.786.799	50.374.160	54.033.519	58.260.800	57.230.084	57.784.120	+3.659.359	+7,3%	+6.246.720	+13,1%

Lees verder op de volgende pagina.

6.2 Staat van baten en lasten en balans

	Vorig jaar 2022 (T-1)	Begroting verslagjaar 2023 (T)	Realisatie verslagjaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026(T+3)	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting		Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar	
SALDO										
Saldo baten en lasten	-172.850	-351.693	-1.487.741	-2.299.108	1.043.294	-320.610	+1.136.048	+323,0%	+1.314.891	+760,7%
Saldo financiële baten en lasten	30.397	-7.500	344.939	317.500	267.350	242.350	+352.439	+4699,2%	+314.542	+1034,8%
Totale Resultaat	-142.453	-359.193	-1.142.803	-1.981.608	1.310.644	-78.260	+783.610	+218,2%	+1.000.350	+702,2%

Het exploitatieresultaat in het verslagjaar 2023 is €1.143.000 negatief. Dit resultaat is €784.000 minder dan begroot. Dit mindere resultaat dan begroot wordt voornamelijk veroorzaakt door twee bijzonderheden: 1. door de groei in leerlingaantallen hebben we meer personeel ingezet en verbruiksmateriaal aangeschaft en 2. als gevolg van het dichten van de loonkloof tussen medewerkers in het voortgezet onderwijs en medewerkers in het primair onderwijs, waarvoor we de inkomsten in 2022 hebben ontvangen.

Baten

De baten, en dan met name de Rijksbijdragen, zijn ruim €2.523.000 hoger dan begroot. Dit is bijna volledig veroorzaakt door de ontvangen indexering in september 2023. Deze indexering bevatte, naast de reguliere indexering, ook een compensatie voor de gestegen personeelskosten als gevolg van de nieuwe cao.

Personeelslasten

In september 2023 is het cao-akkoord voor 2023-2024 afgesloten. Met de nieuwe cao hebben de medewerkers in het primair onderwijs vanaf 1 juli 2023 een loonstijging van 10% ontvangen. Daarnaast zijn de leerlingaantallen per 1 februari 2024 hoger dan ingeschat waardoor voor schooljaar 2023-2024 meer personeel is aangetrokken. Dit heeft geleid tot hogere personeelskosten ten opzichte van de begroting en vorig jaar. Tot slot wordt vanaf het schooljaar 2022-2023 geen gebruik meer gemaakt van een payroll constructie voor tijdelijke contracten, maar wordt ook tijdelijk personeel in dienst genomen. Dit heeft geleid tot hogere aantallen fte's.

NPO

In 2023 is €1.112.831 (2022 €2.236.480) aan NPO-gelden verantwoord. Hiervan is in het verslagjaar 2023 €1.105.331 (2022 €1.293.273) aangewend voor interventies om achterstanden als gevolg van de coronacrisis weg te werken. Het restant van €7.500 (2022 €943.207) is toegevoegd aan de reeds bestaande bestemmingsreserve NPO-gelden.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot doordat investeringen later in het jaar, dan wel pas begin 2024 hebben plaatsgevonden. Hierdoor is de afschrijvingslast lager dan begroot. Ten opzichte van vorig verslagjaar is er €260.000 meer geïnvesteerd. Aan ICT is totaal €1.033.000 uitgegeven.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn met name gestegen door hogere energielasten, hogere schoonmaakkosten en hogere huurlasten.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn gestegen door meerdere posten, waaronder verbruiksmateriaal, (juridische) advieskosten, kosten administratiekantoor,

overige instellingslasten, ICT en inventariskosten. Financiële baten en lasten Door de stijging van de rente bij schatkistbankieren (+- 3% over 2023) hebben we over 2023 €354.000 aan rentebaten ontvangen.

In het begrotingsproces 2023-2024 is ingezet op een sluitende operationele exploitatie. Voor 2024 hebben we een negatieve begroting als gevolg van de t-1 systematiek (telling 1 februari 2024 ontvangen we in 2025) en het aantrekken van meer personeel door de groei in leerlingaantallen. Daarnaast is ruimte gecreëerd om uitgaven te doen ter ondersteuning van de koers van Attendiz (koersbudget). Deze uitgaven zijn nodig om op middellange termijn kwantitatief en kwalitatief het juiste personeelsbestand te hebben, waarbij kwalitatief goed onderwijs is geborgd en die zodoende ook moet leiden tot een sluitende exploitatie op de middellange termijn.

We monitoren de effecten van de gestegen leerlingaantallen nauwgezet. Gezien de huidige ontwikkelingen en de solide vermogens- en liquiditeitspositie is de continuïteit van Attendiz gewaarborgd.



Balans in meerjarig perspectief	Vorig jaar	Verslag jaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026 (T+3)
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	6.925.192	8.087.422	9.353.422	9.173.422	7.830.422
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0
Totaal Vaste Activa	6.925.192	8.087.422	9.353.422	9.173.422	7.830.422
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	64.278	29.102	10.000	10.000	10.000
Vorderingen	1.726.955	1.243.206	750.000	750.000	750.000
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	10.561.269	10.613.237	6.527.763	7.418.407	8.783.146
Totaal Vlottende Activa	12.352.502	11.885.545	7.287.763	8.178.407	9.543.146

Lees verder op de volgende pagina.

Balans in meerjarig perspectief	Vorig jaar	Verslag jaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026 (T+3)
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	4.371.526	3.637.813	2.072.746	3.799.390	4.129.129
Bestemmingsreserves	5.244.070	4.834.981	4.418.439	4.002.439	3.594.439
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	9.615.596	8.472.794	6.508.963	7.801.829	7.723.568
Vorzieningen	4.552.517	4.861.756	4.400.000	3.800.000	3.900.000
Langlopende schulden	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	5.109.581	6.638.417	5.750.000	5.750.000	5.750.000
Totaal Passiva	19.277.694	19.972.967	16.641.185	17.351.829	17.373.568

De balanstotalen zijn in 2023 gestegen. Aan de activa-zijde zijn de materiële vaste activa toegenomen en de vorderingen afgenomen. De afname van de vorderingen heeft te maken met de vooruitbetaalde huisvestinglasten voor Twents Vakcollege 't Woolde die we in 2023 van de gemeente Hengelo hebben ontvangen (€850.000). Aan de credit-zijde is de afname van het eigen vermogen gecompenseerd door stijging van de voorzieningen en stijging van de kortlopende schulden (crediteuren + €600.000, loonheffing + €350.000 en vakantiegeld + €340.000). De stijging van de voorzieningen komt door later uitvoeren van geplande

onderhoudswerkzaamheden, waardoor de onderhoudsvoorziening is gestegen met €270.000.

Wat betreft de meerjarenbalans verwacht Attendiz een verdere daling van het eigen vermogen. Deze daling is het gevolg van het besteden van reeds ontvangen NPO-middelen en de extra kosten als gevolg van het dichtten van de loonkloof, maar ook vanwege additionele beleidsuitgaven. De vermogenspositie blijft op een acceptabel niveau.

6.3 Financiële positie

Kengetallen	Vorig jaar	Verslag jaar 2023 (T)	Begroting 2024 (T+1)	Begroting 2025 (T+2)	Begroting 2026 (T+3)	Signalering
Weerstandvermogen	0,21	0,16	0,12	0,13	0,13	Ondergrens: <0,05
Liquiditeit	2,42	1,79	1,27	1,42	1,66	Ondergrens: <0,75
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig eigen vermogen (ratio eigen vermogen)	0,91	0,72	0,49	0,58	0,63	Bovengrens: >1,00

Reservepositie

De reservepositie van Attendiz, weergegeven door weerstandsvermogen en liquiditeit, is ruim voldoende in 2023. De vermogenspositie ligt onder de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Ook in de jaren hierna daalt de vermogenspositie, maar blijft op een gezond niveau. Vanaf 2024 verwachten we een stabiele vermogenspositie.

Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen

Vanaf 2020 dient Attendiz zich over het eigen vermogen te verantwoorden. Dat doen we aan de hand van de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Ook voor de begrotingsperiode 2024 tot en met 2028 hebben we rekening gehouden met de signaleringswaarden voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. In bovenstaande tabel staat ratio eigen vermogen weergegeven; het getal dat de verhouding tussen het werkelijk publiek eigen vermogen en de berekende signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen weergeeft. Het eigen vermogen van Attendiz bevindt zich onder de signaleringswaarde.

7 Verslag Raad van Toezicht

7.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht van Attendiz is in 2023 niet gewijzigd. De volgende personen maken deel uit van de Raad van Toezicht: Evelyne Laan-Engels, Richard Geurts, Jan Noltes, Lizette Keijzer-Peeters Weem en Harm Kelderman (voorzitter).

Lizette Keijzer-Peeters Weem heeft aangegeven medio 2024 te willen stoppen met haar RvT-werk voor Attendiz. In overleg met de GMR is inmiddels een opvolgingsprocedure gestart.

7.2 Governance

Bij de uitvoering van de toezichthoudende taak hanteert de Raad van Toezicht de code 'Goed Toezicht' van de VTOI-NVTK voor toezichthouders in kinderopvang en onderwijs die onverkort wordt toegepast. In 2023 heeft de Raad van Toezicht zijn visie op de eigen werkzaamheden afgerond, evenals een kader van handelwijzen en uitgangspunten op basis waarvan de Raad van Toezicht feitelijk zijn werk doet. In deze stukken heeft de Raad van Toezicht ook aangegeven dat ze als accent binnen de toezichtstaak ook aandacht wil besteden aan de ontwikkeling van inclusiever onderwijs. Bij de opstelling van visie en kader is ook de bestuurder betrokken.

Bezoldiging Raad van Toezicht

Naar aanleiding van een signaal dat de beloning van de RvT-leden bij Attendiz ruim achterbleef bij die van vergelijkbare instellingen en met in het achterhoofd de werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht, is onderzoek gedaan naar de beloning van de Raad van toezichtsleden in relatie tot beloningen elders.

Na consultering van de bestuurder en GMR heeft dat uiteindelijk geleid tot een besluit om de beloning per 1-1-2024 aan te passen en te brengen op een niveau van 35% van de maximaal toegestane beloning. Dat was daarvoor circa 26,5%. De vergoedingen voor RvT-leden zijn opgenomen in het onderdeel Bezoldiging Topfunctionarissen van de jaarrekening.



Samenstelling Raad van Toezicht en nevenfuncties

In de onderstaande tabel zijn de nevenfuncties weergegeven die de bestuurder en toezichthouders hadden in 2023.

Naam	Functie	Nevenfunctie
Dhr. P. Overakker	Bestuurder	Swv 2302 PO - Lid Raad van Toezicht Swv 2301 PO - Lid van het dagelijks bestuur Swv 301 VO - Lid van het toezichthoudend bestuur, lid auditcommissie. Swv 2302 VO - Lid van het toezichthoudend bestuur Swv 2302 VO - Lid commissie Onderwijs en Kwaliteit (tot 01-09-2023) Swv 2302 VO - Voorzitter Toezichthoudend bestuur (vanaf 01-09-2023)
Dhr. H. Kelderman	RvT - voorzitter	Voorzitter Paul Pellafonds Lid geschillencommissies Stichting Werken in Losser en Werkprojecten in Oldenzaal
Mevr. L. Keijzer - Peeters Weem	RvT - lid	Bestuursadviseur – Projectmanager Sociaal Domein, onderwijs en zorg bij S&R Consultancy
Dhr. J. Noltjes	RvT- lid	Bestuurslid HSV-Olst. Lid dagelijks bestuur Federatie Sportvisserij Oost-Nederland
Mevr. E. Laan-Engels	RvT-lid	Directeur Bedrijfsvoering bij Quadraam Lid van Raad van Commissarissen van Viverion
Dhr. R. Geurts	RvT-lid	AVIO Advocatuur B.V. Lid bestuur Stichting FSG Foundation. Lid Raad van Advies Vereniging Sportraad Apeldoorn

Er heeft geen vermenging van bestuursfuncties van de ene onderwijsinstelling met een toezichthoudende functie bij een andere onderwijsinstelling plaatsgevonden. Ook hebben in 2023 geen situaties voorgedaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen.

Overleg met bestuurder

In 2023 heeft de RvT zes keer regulier overleg gevoerd met de bestuurder. Voorafgaand aan het overleg bespreekt de RvT de agendapunten voor, waaraan ze aandacht wil besteden, waarna het overleg met de bestuurder volgt. Naast de reguliere vergaderingen met de bestuurder is er in februari een bijeenkomst gehouden met vooral strategische onderwerpen, ook daaraan heeft de bestuurder deelgenomen.

De voortgangsgesprekken met de bestuurder hebben begin 2023 en eind 2023 plaatsgevonden.

Aangekondigd vertrek bestuurder

In het laatste kwartaal heeft de bestuurder aangegeven zijn werkzaamheden voor Attendiz te gaan beëindigen. Daarmee gaat er een gewaardeerd, kundig en betrokken bestuurder vertrekken. In overleg met de bestuurder is ervoor gekozen om een geordende overdracht naar een volgende bestuurder te realiseren. Afsproken is dat de bestuurder op 1 september 2024 stopt met zijn werkzaamheden voor Attendiz zodat er voldoende gelegenheid is om tijdig een opvolger te werven en de overdracht zorgvuldig te laten plaatsvinden. De procedure om een opvolger te vinden is opgestart.

Onderzoek besturingsmodel

In 2023 heeft na overleg tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden van het besturingsmodel van Attendiz. Kern van het model is een eenhoofdig bestuur ondersteund door twee concernmanagers, een stafafdeling en schooldirecteuren die de

verantwoordelijkheid dragen voor de verschillende scholen. Vraag was of het besturingsmodel, dat in hoofdlijnen al een ruim aantal jaren staat, maar geleidelijk aan op onderdelen is aangepast, naar de toekomst toe nog aangepast zou moeten worden. Na rapportage is door zowel Raad van Toezicht als bestuurder geconcludeerd dat er geen fundamentele aanpassingen in het model nodig zijn, maar dat wel, net als in het verleden, specifieke ontwikkelingen kunnen vragen om aanpassingen op onderdelen van het model.

Ontmoeting met de GMR

De twee halfjaarlijkse ontmoetingen tussen de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) conform de Wet versterking bestuurskracht, hebben plaatsgevonden op 12 april en 11 oktober 2023. Op 12 april zijn met de GMR de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) besproken. Beide partijen herkenden zich in de goede uitkomsten van dat onderzoek en spraken hun waardering uit naar de organisatie en de medewerkers.

In de oktoberbijeenkomst is als centraal thema voor het overleg gekozen voor de ontwikkeling richting inclusiever onderwijs en het plaatsingsbeleid dat door de bestuurder is geïnitieerd. Uit het gesprek bleek dat er een groot draagvlak is voor de ontwikkeling richting inclusiever onderwijs en onderkenning van de uitdagingen die dat voor Attendiz met zich meebrengt. Het plaatsingsbeleid waarbij slechts nieuwe leerlingen op scholen worden geplaatst als er ook daadwerkelijk capaciteit beschikbaar is om deze leerlingen adequaat te begeleiden, wordt door zowel GMR als RvT gezien als een lastige maar onontkoombare beslissing. Waardering is er voor de wijze waarop de beslissing door de bestuurder is voorbereid en besproken met veel betrokken partijen binnen en buiten Attendiz.

De bestuurder is in de regel niet aanwezig bij het overleg van de RvT met de GMR, maar wordt wel geïnformeerd over de inhoud van de agenda van het overleg.

School- en organisatiebezoeken

In totaal zijn in 2023 in twee groepen 8 scholen bezocht. De bezoeken zijn waardevol door het inzicht dat ze bieden in de organisatie. In een aantal gevallen bieden ze ook de mogelijkheden om gerealiseerde nieuwbouwprojecten te aanschouwen.

Overleg met schooldirecteuren en staf

Ook heeft er in 2023 weer overleg plaatsgevonden met leden van het management en de staf. Dat overleg is zinvol omdat het inzicht geeft in de onderwerpen die er in de organisatie spelen. In een aparte themabijeenkomst die door 2 RvT-leden werd bijgewoond, stond het onderwerp inclusiever onderwijs centraal. Een groep leerkrachten heeft in dat kader een bezoek aan Londen gebracht en rapporteerde daarover. Gastspreker was Bert Wienen die een krachtig pleidooi hield voor minder labels, de kracht van goed onderwijs en het belang van de leerkracht hierin. Het inclusiever maken van het onderwijs is de grote opdracht voor de toekomst. Wij hebben in de RvT besproken wat de richting en rol van Attendiz hierin kan zijn.

7.3 Financiën

Jaarrekening 2022

Op 8 juni 2023 is door de auditcommissie de concept jaarrekening 2022 inclusief accountantsverslag besproken met de bestuurder, concerncontroller en Van Ree accountants. Daarna is in de RvT-vergadering van 21 juni 2023 het jaarverslag 2022 en het accountantsverslag 2022 besproken in bijzijn van de bestuurder en de concerncontroller. Er is gesproken over de belangrijkste bevindingen van de accountant. Naar aanleiding van die bevindingen wordt waar nodig gehandeld door Attendiz. Het proces is naar behoren en voortvarend verlopen. Bedankt worden Van Ree accountants, de bestuurder en de concerncontroller. De jaarrekening en het jaarverslag over 2022 zijn goedgekeurd door de RvT.

Evaluatie accountant

Inmiddels werkt Attendiz voor het derde jaar met Van Ree accountants. Van Ree accountants is positief kritisch en denkt mee met Attendiz. De samenwerking wordt als prettig ervaren en zal ook voor de jaarrekening 2023 worden voortgezet.

Planning en control cyclus

Aan de RvT wordt de nodige informatie verschaft over het financiële beeld van Attendiz. Onder meer geschiedt dit door kwartaalrapportages. In die rapportages komen de verschillende beleidsterreinen van Attendiz aan bod.

In het kader van de continue verbetering is de planning en control cyclus doorontwikkeld en aangepast. De RvT acht deze rapportage inzicht gevend en veel informatie verschaffend, daarnaast blijft een en ander in ontwikkeling.

Meerjarenbegroting 2024-2028

De kaderbrief die ten grondslag ligt aan de begroting is op 11 september 2023 besproken en toegelicht door de bestuurder en de concerncontroller. Daarna is deze brief door de RvT vastgesteld. De begroting is in samenwerking met de scholen tot stand gekomen.

De meerjarenbegroting geeft goed aan wat er op Attendiz afkomt en ziet er kwalitatief goed uit. De meerjarenbegroting is door de RvT op 11 oktober 2023 goedgekeurd.

Voorzieningen en weerstandsvermogen

Belangrijke onderwerpen in 2023 zijn de voorziening Groot Onderhoud geweest en de aanpassing van de streefwaarde van het weerstandsvermogen. Wij ervaren een open en transparante houding waardoor het constructieve gesprekken zijn geweest.

7.4 Human resources

Medewerkerstevredenheid

Begin 2023 heeft de bestuurder de resultaten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) gepresenteerd. Het onderzoek laat zien dat de tevredenheid onder medewerkers, over de hele breedte van Attendiz is toegenomen en er waardering is voor de bestuurder en het gevoerde HR-beleid. De feitelijke daling van het ziekteverzuim bevestigt het beeld dat uit het MTO naar voren komt. De Raad van Toezicht heeft zijn waardering uitgesproken voor de ontwikkeling in positieve zin die Attendiz de afgelopen jaren doormaakt.

Arbeidsmarkt/werving medewerkers

Het onderwerp arbeidsmarkt en specifiek de positie van Attendiz op die arbeidsmarkt is herhaaldelijk besproken met de bestuurder. Ook Attendiz wordt door de vergrijzing geconfronteerd met het vertrek van medewerkers. Op de arbeidsmarktsituatie voor docenten is sprake van grote tekorten. Desondanks is het met veel inspanning nog steeds gelukt om te voorzien in het vervangen van docenten. Het werkklimaat binnen Attendiz draagt daar ongetwijfeld aan bij. Vermoedelijk zal ook in de komende tijd dit onderwerp op de agenda van het overleg bestuurder-RvT blijven staan.

7.5 Onderwijs/kwaliteit

Kwartaalrapportages

De RvT laat zich via kwartaalrapportages (Q-rapportages) en gesprekken met de bestuurder op de hoogte houden over de onderwijsresultaten en het systeem van kwaliteitszorg. De kwaliteit van ons onderwijs wordt gemeten aan de hand van diverse Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Hierbij is het kwaliteitskader ons uitgangspunt. In de afgelopen periode heeft elke school een zelfevaluatie uitgevoerd. Deze punten zijn onder andere besproken met de bestuurder in de RvT.

Kwaliteitsagenda

Een punt dat aandacht heeft gekregen in de RvT is een onderdeel van de kwaliteitsagenda; een verbetering in systeemaanpak. Binnen Attendiz zijn vier systemen te onderscheiden, namelijk: diplomagerichte leerweg, arbeidsgerichte leerweg, dagbesteding en vervolgonderwijs. De bedoeling is om op het niveau van het systeem een set standaarden en een analyse-aanpak over de basisvaardigheden en sociaal emotionele ontwikkeling vast te stellen. Deze standaarden met analyse-aanpak zorgen ervoor dat de resultaten van scholen eenduidig, betrouwbaar en onderling vergelijkbaar zijn. Dit is een uitwerking van het punt meer regie op onderwijskwaliteit, meer focus op kwaliteitscultuur en een betere borging van beleid en gemaakte keuzes. Alle scholen/systemen hebben hard gewerkt en er zijn flinke stappen gemaakt. Het is een voortgaand proces.

Toelatings- en Plaatsingsbeleid

Een ander punt dat in 2023 nadrukkelijk aandacht heeft gekregen in de RvT is het Toelatings- en Plaatsingsbeleid. Op voorstel van de bestuurder is dit onderwerp in de RvT ingebracht. Er is een beleidsnotitie opgesteld welke beschrijft op welke wijze Attendiz invulling geeft aan haar zorgplicht en het proces rondom toelating en plaatsing, inclusief hoe ze haar plaatsingsbeleid vormgeeft.

Vanuit haar uitgangspunt om hoogwaardig onderwijs in een veilige setting te geven wordt, waar nodig, specifiek plaatsingsbeleid vormgegeven. Meer aanmeldingen van leerlingen en de beschikbaarheid van bevoegd en bekwaam personeel zijn naast huisvestingsproblemen een belangrijke factor geweest om hertoe over te gaan. Belangrijke kernpunten zijn:

- Er is een bewust onderscheid gemaakt tussen toelating, plaatsingslijst en plaatsing,
- Er is een praktische vertaling voor de scholen. Deze is opgenomen in de schoolgids en geplaatst op de websites van de scholen.

Belangrijk is ook dat door het werken met plaatsingslijsten het nadenken en vormgeven van inclusiever onderwijs een impuls krijgt. In de praktijk blijkt dit positief uit te pakken en wordt de RvT periodiek geïnformeerd hoe dit zich verder ontwikkelt.

Interne audits

Daarnaast houdt de RvT zich op de hoogte door middel van interne audits, inspectierapporten en heeft zij het afgelopen jaar ook weer een aantal scholen bezocht waar, na een rondleiding en klassenbezoek, zij met diverse geledingen en het team gesprekken gevoerd heeft. Zo heeft de RvT niet alleen inzicht in de feitelijke resultaten, maar ook in de schoolontwikkeling en de verbetertrajecten waarmee de scholen bezig zijn.

Onderwijs en zorg

Voor de samenwerking onderwijs-zorg en regulier-speciaal onderwijs acteert Attendiz proactief en fungeert als een actieve en kritische partner van gemeenten en jeugdhulppartners.

7.6 Tot slot

Opnieuw spreekt de Raad van Toezicht haar waardering uit voor de geweldige inzet die de bestuurder en medewerkers van de organisatie ook weer in 2023 hebben getoond. Daarnaast spreekt zij ook waardering uit voor de ontwikkeling die Attendiz doormaakt, zowel waar het gaat om het verbeteren van de onderwijskwaliteit, als het voortdurend zetten van stappen om de financiën inzichtelijk en de organisatie financieel gezond te houden. Dank aan ieder die heeft bijgedragen aan deze ontwikkelingen.

Namens de Raad van Toezicht,
Harm Kelderman, voorzitter

20 Maart 2024



**“Het is onze missie om
jou te helpen jezelf te
waarderen en zo de weg
naar leren te ontdekken”**