



Attendiiz

Zien dat jij je weg vindt

Jaarverslag 2021

Voorwoord

Het jaar 2021 kenmerkt zich door drie belangrijke inzichten en gebeurtenissen:

1. Druk op onze scholen, meer verwijzingen en complexer gedrag
2. Ontwerp en communicatie van een prachtige nieuwe huisstijl
3. Ambitie en perspectief voorbij de coronacrisis: blijven (samen)werken aan goed onderwijs

Druk op onze scholen, meer verwijzingen en complexer gedrag

We kunnen er niet omheen. Meer nog dan 2020 stond 2021 in het teken van COVID-19 omdat feitelijk het hele jaar er door werd beïnvloed. Het leverde veel druk op voor onze scholen en de ondersteunende diensten in de opdracht om kwalitatief goed onderwijs te blijven geven. Discontinuïteit en het wegvallen van structuren die vanzelfsprekend waren, maakte het voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en onze teams buitengewoon ingewikkeld. In de tweede helft van 2021 zagen we bovendien het aantal verwijzingen geleidelijk aan toenemen. Daarvoor is niet één verklaring te geven, maar het vermoeden is wel dat de gevolgen van de coronacrisis diepe sporen nalaat in onze samenleving. Dat resulteert in meer spanningen op individueel niveau, maar logischerwijs ook daar waar mensen samenkomen. Zo ook bijvoorbeeld op de reguliere scholen die het complexere gedrag van hun leerlingen niet altijd aankunnen, waardoor ze leerlingen vaker verwijzen naar het speciaal onderwijs. Leerlingenaantallen in het (voortgezet) speciaal onderwijs nemen weer toe. Dat is overigens een landelijk beeld. Ook op onze eigen scholen hadden we te maken met complexer gedrag dat zich vertaalde in enkele heftige incidenten waardoor de veiligheid van leerlingen en collega's soms onder druk kwam te staan. In de meeste gevallen konden de incidenten op een goede wijze opgelost worden. Het heeft ons gemotiveerd om beleid en

werkwijzen met betrekking tot schoolveiligheid Attendiz-breed te actualiseren. Ondanks de ingewikkelde situatie hebben onze scholen zich goed door het jaar heen geslagen en dat is een compliment waard!

Een nieuwe missie en huisstijl voor Attendiz

Als vervolg op het gezamenlijk formuleren van onze Attendiz-kernwaarden kwamen we in 2021 tot een nieuwe missie: 'Jou te helpen jezelf te waarderen en zo de weg naar leren te ontdekken'. Ik zie dat als een uiting van ons besef dat welbevinden van leerlingen en medewerkers de sleutel is om te kunnen leren en ontwikkelen. Natuurlijk wisten we dat al wel, maar door het expliciet en nadrukkelijk onderdeel te maken van onze gemeenschappelijke opdracht, krijgt het nog meer betekenis en kleur. In een mooi proces met deelname van veel collega's is een nieuwe huisstijl ontwikkeld. Het kleurrijke oog symboliseert de dynamiek en diversiteit van onze scholengemeenschap en verwijst naar ons motto 'Zien dat jij je weg vindt'. Mooi om te zien hoe de scholen dit logo omarmen en daarmee de ambitie van 'Attendiz is de scholen' bevestigen.

Ambitie en perspectief voorbij de coronacrisis

In en vanuit de crisissituatie is het goed om weer vooruit te kijken, daar waar de ambities ook in 2021 enigszins moesten worden bijgesteld. Onze aandacht richtte zich immers nagenoeg volledig op het laten doorgaan van het onderwijs. Na de goede beoordelingen die de Inspectie van het Onderwijs ons in 2020 gaf, zien we weer nieuwe en volgende uitdagingen. De drijfveer is om te blijven steven naar verbetering van de kwaliteit op alle scholen, niveaus en gebieden. De ervaringen met twee van onze inmiddels Excellente scholen (Het Reliëf en De Rietpluim) laten zien dat GOED haalbaar is voor iedere Attendiz-school, rekening houdend met de specifieke situatie en context. Belangrijker dan het predicaat GOED van de Inspectie van het Onderwijs zelf, is wat mij betreft de weg ernaartoe. Een belangrijke basis daarbij is dat we ons allemaal welbevinden en werkplezier ervaren. Dat is de missie als het om

onze leerlingen gaat, maar geldt wat mij betreft ook voor alle collega's binnen Attendiz. Daarom investeren we extra én veel in professionalisering, kwaliteit van onderwijs en vernieuwing van HR-beleid.

Ik wil iedereen heel erg bedanken voor de inzet en betrokkenheid bij het mooie en belangrijke werk dat in het afgelopen jaar is verricht.

Paul Overakker
Bestuurder

A poster titled 'Attendiz' with the tagline 'Zien dat jij je weg vindt'. Below the title are the words 'KERNWAARDEN' in green and 'ONVOORWAARDELIJK' in blue. A central graphic shows a green plant growing from an open book. Four text boxes are arranged around the central graphic, each containing a core value and a brief description.

Attendiz
Zien dat jij je weg vindt
KERNWAARDEN
ONVOORWAARDELIJK
Vertrouwen groeit als we onvoorwaardelijk voor elke leerling kiezen.

LEIDERSCHAP
Leiderschap over je eigen leven. Daar werken we aan.
Als je het gevoel krijgt dat je er mag zijn, zoals jij bent, 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 ook graag over, zodat anderen er door geïnspireerd raken.

GELIJKWAARDIGHEID
We zijn allemaal van gelijke waarde. En we zijn allemaal uniek.
Niemand is beter dan een 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. Zo'n thuis zijn wij.
Wij willen een thuis zijn. Een warm nest waar je 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. Wij 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.



Inhoud

A. Verslag Raad van Toezicht	8
B. Verslag Bestuur	12
1. Algemeen	12
1.1 ALGEMENE GEGEVENS	12
1.2 WIE WE ZIJN	12
A. Beleid	22
2.1 VERHOGING VAN ONDERWIJSRENDEMENT	22
2.2 VERNIEUWING HR STRATEGIE	26
2.3 UITVOERING PASSEND ONDERWIJS	29
2.4 BEDRIJFSVOERING OP ORDE	32
2.6 IMPLEMENTATIE NIEUWE BESTURINGSFILOSOFIE	35
2.7 BELEID TIJDENS DE COVID-19 CRISIS	36
3. FINANCIËN	46
3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF	46
3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS	48
3.3 FINANCIËLE POSITIE	51

Verslag
Raad van
Toezicht



A. Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Attendiz heeft in 2021 twee nieuwe leden gekregen. Volgens het rooster van aftreden eindigde de laatste termijn van Barbara Wünsch en Antonio Bonetta begin maart 2021. Voor de werving van hun opvolgers is een profiel opgesteld en er is een externe partij ter begeleiding van het wervingstraject ingeschakeld. Er is voor beide vacatures een sollicitatiecommissie gevormd van twee RvT-leden en een lid van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Voorafgaand aan de benoeming door de RvT heeft een klikgesprek plaatsgevonden met de bestuurder. Het resultaat van de procedure is dat Evelyne Engels en Richard Geurts benoemd zijn als RvT-lid. Naast de nieuwe leden waren al lid: Jan Noltes, Lizette Keijzer-Peeters Weem en Harm Kelderman (voorzitter)

Governance

Bij de uitvoering van de toezichthoudende taak hanteert de RvT de code 'Goed Bestuur voor het Primair onderwijs' die onverkort wordt toegepast. Daarnaast heeft de RvT bij de uitvoering van haar toezichthoudende taak toegezien op de naleving van de wettelijke voorschriften en de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen die Attendiz heeft verkregen op grond van de Wet op de Expertise centra.

Overleg met bestuurder

In 2021 heeft de RvT zes keer regulier overleg gevoerd met de bestuurder. Net als vorig jaar heeft een groot deel van de vergaderingen vanwege COVID-19 niet fysiek, maar digitaal plaatsgevonden. De RvT bespreekt vooraf de standpunten van de RvT als collectief die vervolgens met de bestuurder worden besproken. Naast de reguliere vergaderingen met de bestuurder is er in januari 2021 een bijeenkomst gehouden met vooral strategische onderwerpen, ook daaraan heeft de bestuurder deelgenomen.

Jaarverslag Attendiz 2021

Het voortgangsgesprek met de bestuurder heeft net na het verslagjaar begin 2022 plaatsgevonden.

Ontmoeting met de GMR

De twee halfjaarlijkse ontmoetingen tussen de RvT en de GMR conform CAO PO, hebben plaatsgevonden op 10 maart en 15 september. Het gesprek in maart vond vanwege COVID-19 digitaal plaats en had als thema: 'De effecten van COVID-19 op de organisatie en het geven van onderwijs'. De ontmoeting op 15 september vond weer fysiek plaats en had als voornaamste thema: 'Generatiepact'. Ter voorbereiding van deze overleggen vindt afstemming plaats tussen RvT en GMR over de te bespreken onderwerpen. De bestuurder is geïnformeerd over de inhoud van de agenda van het overleg.

Zelfevaluatie

In het begin van het verslagjaar heeft de RvT een zelfevaluatie gehouden. Die evaluatie is voorbereid met behulp van een checklist waarin zowel inhoudelijke, procesmatige en gedragsaspecten aan de orde komen. De volgende conclusies zijn op basis van de zelfevaluatie getrokken:

- Meer structuur en pro-activiteit brengen in het werk van de RvT door te komen tot een toezichtplan, waarin prioriteiten in het toezicht worden verwoord.
- Een verdere professionaliseringsslag maken door in het vervolg externe begeleiding in te schakelen bij zelfevaluatie.
- Inzetten op scholing van individuele RvT-leden, maar ook als collectief.

Inmiddels is een externe begeleider aangetrokken voor de eerstvolgende zelfevaluatie. Deze begeleider zal ook het professionaliseringstraject begeleiden.

Bezoldiging RvT

In de vergoedingsregeling van de RvT, zoals eerder vastgesteld, is geen wijziging aangebracht. De vergoedingen voor RvT-leden zijn opgenomen in de jaarrekening paragraaf 9. Wet Normering Topinkomens.

School- en organisatiebezoeken

Normaliter worden er door de RvT-leden per jaar in totaal 8 scholen bezocht. Ook voor 2021 stonden deze bezoeken gepland. Als gevolg van COVID-19 hebben deze bezoeken slechts voor de helft, alleen in het najaar, plaatsgevonden. De bezoeken zijn waardevol door het inzicht dat ze bieden in de organisatie. Het overleg met leden van management en de staf heeft vanwege omstandigheden in 2021 niet plaatsgevonden.

Financiën

Jaarrekening 2020

Op 20 mei 2021 is door de auditcommissie de concept jaarrekening 2020 inclusief accountantsverslag besproken met de bestuurder, concerncontroller en KPMG. Daarna is in de RvT-vergadering van 16 juni 2021 het jaarverslag 2020 en het accountantsverslag 2020 besproken in aanwezigheid van de bestuurder, concern controller en KPMG. 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 met voortvarendheid doorlopen. KPMG wordt bedankt voor de inzet, hetgeen ook geldt voor de bestuurder en de concerncontroller. De jaarrekening en het jaarverslag over 2020 zijn goedgekeurd door de RvT.

Risicomanagement

Naar aanleiding van de vraag van de RvT om een beleidskader uit te werken voor Risicomanagement is hier in 2021 aan gewerkt. Dit beleidskader is in 2022 in een themasessie besproken en zal verder worden geïmplementeerd.

Evaluatie accountant

KPMG is vanaf 2014 accountant van Attendiz. Gezien die duur is besloten om een offerteprocedure uit te voeren om de inzet van de accountant te evalueren en te herijken. De offerteprocedure is uitgevoerd via een meervoudige onderhandse procedure. Uit deze zorgvuldige procedure, waarbij prijs en kwaliteit een belangrijke rol speelden, is door de RvT besloten de opdracht voor uitvoering van accountantswerkzaamheden te gunnen aan Van Ree Accountants. Deze opdracht is aanvaard door Van Ree Accountants waarbij aan hen door de RvT de opdracht voor de jaarrekening 2021 is verleend. De RvT heeft vertrouwen in de samenwerking met van Ree accountants op basis van de prettige contacten van de afgelopen periode.

Planning en control cyclus

De RvT constateert dat er het nodige aan informatie wordt verstrekt over het financiële beeld van Attendiz, onder meer in kwartaalrapportages waarin de verschillende beleidsterreinen van Attendiz uitvoerig aan bod komen. De RvT heeft zo een goed beeld in de ontwikkeling van Attendiz, welke ontwikkeling is uitgezet in een meerjarenbegroting. Deze begroting wordt gevolgd en eveneens periodiek besproken. De RvT acht zich hiermee voldoende geïnformeerd over de ontwikkeling van Attendiz. De RvT heeft een aantal aandachtspunten meegegeven over de verhouding kwaliteit en kwantiteit ten aanzien van de rapportages. De RvT ontvangt bij voorkeur beknopte waardevolle informatie dan uitgebreide rapporten. Dit aandachtspunt wordt meegenomen in de rapportering van 2022.

Nieuwe bekostigingssystematiek

In 2021 is gesproken over de effecten van de nieuwe bekostigingssystematiek. Dit anticiperen op de aanpassingen geeft een goed beeld van de pro-activiteit die geborgd is in de PDSA-cyclus en hiermee kan de RvT de actualiteit volgen.

Meerjarenbegroting 22-26

De kaderbrief die ten grondslag ligt aan de begroting is op 15 september 2021 vastgesteld. De opstelling van de begroting is bottom-up gebeurd in samenwerking met de scholen. Dit heeft geleid tot een kwalitatief goede meerjarenbegroting die op 15 december 2021 is vastgesteld.

Inhoudelijke onderwerpen

Maatregelen met betrekking tot COVID-19

In 2021 kwamen wederom de gevolgen van COVID-19 en noodzakelijke maatregelen aan de orde. Het ging daarbij zowel om de effecten van COVID-19 op de organisatie als op de voortgang van het onderwijs. Attendiz heeft telkens zo snel als nodig was maatregelen getroffen. Ook was de informatievoorziening naar medewerkers, ouders en omgeving proactief en adequaat. De RvT heeft dit met bewondering en vertrouwen gevolgd.

Er is in het verslagjaar 2021 weer veel afstandsonderwijs gegeven. In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs zijn er brede analyses gemaakt van de impact die de crisis op de ontwikkeling van de leerlingen heeft gehad. Er zijn extra financiële middelen aangevraagd en ingezet voor herstelprogramma's gericht op ondersteuning in de breedste zin. Ook nu en in de komende jaren worden deze programma's voortgezet en gemonitord.

HR strategie, Generatiepact, risico's

Vernieuwing van de HR strategie is focuspunt in de Koers van Attendiz en kwam als zodanig dit jaar verschillende keren aan bod, onder andere in dialoog met de GMR. Het speerpunt 'Generatiepact' (ook seniorenbeleid genoemd) is grondig doorgesproken en doorgerekend. Dit vanwege het belang dat wij er gezamenlijk in zien en de grote financiële impact van deze regeling. Ook kwam de procesgang met betrekking tot de wachtgeldregeling PO en het tijdig voorkomen van risico tot mogelijke terugvordering aan bod.

Onderwijs en kwaliteit

De RvT laat zich via kwartaalrapportages en gesprekken met de bestuurder op de hoogte houden over de onderwijsresultaten en het systeem van kwaliteitszorg. Daarnaast houdt de RvT zich op de hoogte door middel van interne audits en inspectierapporten. Ook heeft zij het afgelopen jaar weer een aantal scholen bezocht waar zij, na een rondleiding en klassenbezoek, 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.

Samenwerking onderwijs-zorg

Voor de samenwerking onderwijs-zorg en regulier-speciaal onderwijs zijn er in de regio Twente goede vorderingen gemaakt met de transitie in de jeugdzorg. Attendiz acteert hier proactief in en fungeert als een actieve en kritische partner van gemeenten en jeugdhulppartners.

De RvT spreekt haar waardering uit voor iedereen die in dit jaar, waarin COVID-19 opnieuw domineerde, in buitengewoon moeilijke omstandigheden en binnen de kaders die mogelijk waren een geweldige inzet heeft getoond. Zo heeft iedereen al het mogelijke gedaan voor het welzijn van en het onderwijs voor onze leerlingen.

Namens de Raad van Toezicht,

Harm Kelderman
Voorzitter

Verslag Bestuur

1. Algemeen
2. Beleid
3. Financiën



B. Verslag Bestuur

1. ALGEMEEN

1.1 ALGEMENE GEGEVENS

Attendiz is een scholengemeenschap voor (voortgezet) speciaal onderwijs in de regio Twente. We geven onderwijs aan leerlingen van 4 tot 20 jaar. Dit doen we op 12 scholen en 17 locaties in Almelo, Enschede, Hengelo en Losser.

Contactgegevens

- Naam schoolbestuur Stichting Attendiz
- Bestuursnummer 25859
- Adres Welbergweg 20, 7556 PE Hengelo
Postbus 8105, 7550 KC Hengelo
- Telefoonnummer 088 - 0103 600
- Email-adres info@attendiz.nl
- Website www.attendiz.nl

Contactpersoon

Neem bij vragen over het jaarverslag contact op met onze bestuurssecretaris Janette Vorgers: janette.vorgers@attendiz.nl.

Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag is een stichtingsvorm. Stichting Attendiz is op 1 augustus 2010 ontstaan uit een fusie van drie stichtingen: Stichting Edukint (cluster 3 leerlingen), Stichting 't Maatman (cluster 2 leerlingen) en Stichting SSTs (cluster 4 leerlingen). Een jaar na de fusie is Stichting 't Maatman weer afgesplitst. De statutaire vestigingsplaats is Hengelo. Stichting Attendiz heeft het bestuur en beheer over 12 scholen (vijf BRIN-nummers) voor speciaal onderwijs. De stichting verzorgt speciaal

Jaarverslag Attendiz 2021

en voortgezet speciaal onderwijs voor kinderen en jongeren van 4 t/m 20 jaar. Het onderwijs wordt gegeven op 17 verschillende locaties in Almelo, Enschede, Hengelo en Losser.

1.2 WIE WE ZIJN

Begin 2021 ontdekten we binnen Attendiz hoe we onze gemeenschappelijke opdracht zien: 'We helpen jou om jezelf te waarderen om zo de weg tot leren te vinden'. Daaraan vooraf ging een mooi proces waarin we vijf kernwaarden ontwikkelden:

1. Onvoorwaardelijk
2. Gelijkwaardig
3. Geborgenheid
4. Leiderschap
5. Aanvoelen

Deze kernwaarden vloeiden voort uit persoonlijke verhalen van veel collega's die op film zijn gezet en gedeeld. Dit raakte en we realiseerden ons eens te meer dat we een gemeenschap van mensen zijn, met hart voor de leerling en met hart voor elkaar. Een nieuwe basis voor het met elkaar in verbinding zijn was gelegd. De vernieuwing van onze Attendiz-huisstijl maakte deze onderlinge verbinding en ons commitment aan een gemeenschappelijke belofte zichtbaar, met het motto: 'Zien dat jij je weg vindt'. Dit motto, deze belofte, verwijst wat ons betreft eerst en vooral naar de leerlingen, voor wie we het allemaal doen. Daarnaast ook naar alle collega's van Attendiz, die zich met hart en ziel inzetten voor de leerlingen. Verder heeft het motto voor ons ook betrekking op alle personen in de organisaties met wie wij samenwerken: de scholen voor regulier onderwijs, de zorginstellingen en samenwerkingsverbanden. Samen vormen we in feite een netwerk van kennis, expertise, vaardigheden en bovenal passie voor onze leerlingen!

Samenwerken om onze missie te realiseren

Goed onderwijs aan leerlingen met een specifieke behoefte. Dat is waar we als Attendiz voor staan en gaan. We slagen in onze opgave door onze leerkrachten dag in dag uit in staat te stellen hun werk in en om de klas goed te vervullen. Hierbij worden ze ondersteund door professionals als onderwijsondersteunend en technisch personeel, stafmedewerkers en leidinggevend. Met vier samenwerkingsprincipes die elkaar versterken, geven we richting aan de besturing en inrichting van Attendiz:

1. Werken met onderwijsformules
2. Werken in én aan professionele ruimte
3. Werken aan opbrengstgerichte samenwerking
4. Werken vanuit dienstbaar leiderschap

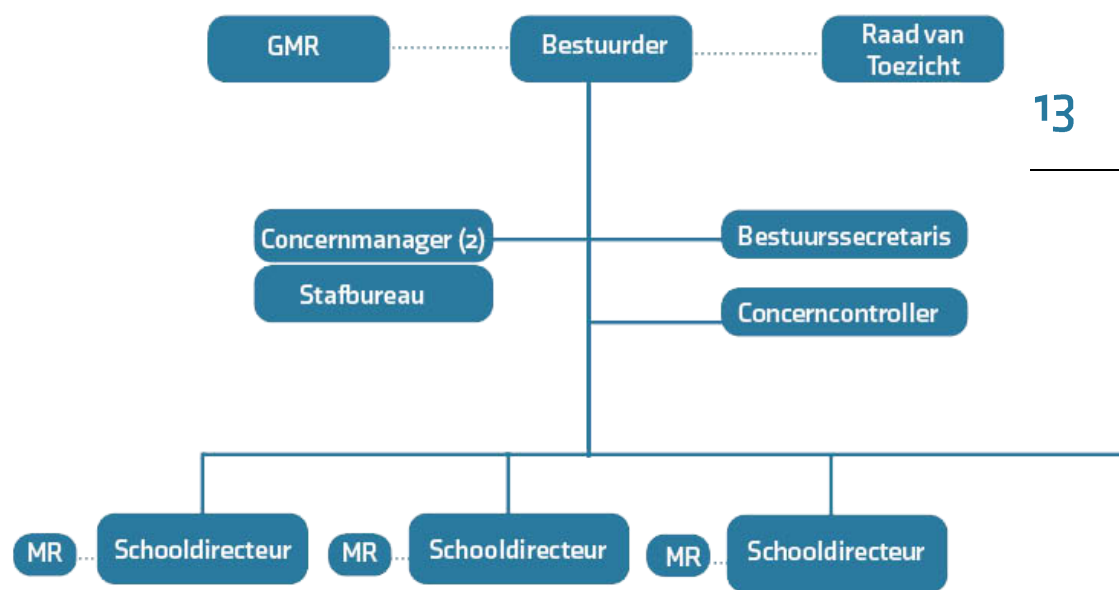
1.3 ORGANISATIE, BESTURING EN GOVERNANCE

(Be)sturing en leiding van Attendiz

Het [managementstatuut van Attendiz](#) regelt de bevoegdheden van de bestuurder. In dit statuut staat ook voor welke bevoegdheden mensen buiten het bestuur en management mandaat hebben. Het managementstatuut regelt als het ware de ‘harde kant’ van de besturing en leiding binnen Attendiz. Het zorgt voor duidelijkheid over de wettelijke taken en verantwoordelijkheden. Uiteindelijk draait het er om dat bestuur en management vanuit hun verschillende verantwoordelijkheden duidelijk en opbouwend in gesprek zijn. Binnen het management van Attendiz moeten de competenties, de wil en het doorzettingsvermogen aanwezig zijn om vanuit dienend leiderschap en onderlinge samenwerking gezamenlijke doelstellingen te behalen.

In onze besturingscyclus staat continue verbetering centraal. Attendiz hanteert hierin de PDSA-cyclus (Plan - Do - Study - Act), waarbij we planmatig werken vanuit strategische doelstellingen. Om de strategische doelstellingen tactisch en operationeel optimaal te kunnen uitvoeren komen (adjunct)directeuren maandelijks bij elkaar in het lijnoverleg. Daarnaast hebben scholen met een vergelijkbare opgave samen overleg in de zogeheten systeemoverleggen (vervolgonderwijs, dagbesteding, arbeidsgericht en diplomagericht).

Het onderstaande overzicht schetst het organogram van Attendiz.



Figuur: organogram Attendiz.

Concernmanagementteam (CMT)

Het CMT 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	Lid CMT	jan-dec
Concern Controller	Lennart Zuidema (ad interim) Patrick Stokkentré	Lid CMT	jan-maart/ aug-dec april-juli
Bestuurssecretaris	Janette Vorgers	Ondersteuning	jan-dec

Ons team van schooldirecteuren bestaat in 2021 uit:

School	Directeur
De Bouwsteen	Gera Brouwer
De Huifkar	Jeroen Hendriks
SO Het Mozaiek (incl. De Rietpluim)	Carla ter Braak
De Kapstok Hassinkweg, Krabbenbosweg en Tuindorp	Sandy De Munck Mortier
De Kapstok Erve Olde Meule, Mota	Thyrza Hylkema
SO De Stapsteen	Jeanette de Bree
VSO Het Meerik	Hans Kieft
VSO Het Neon College	Joyce Bagchus
VSO Het Panta Rhei College	Micheline Freericks
SO Het Reliëf	Carla Hilbink
OCR/De Meander	Tessa Pierik
VSO Het Mozaiek	Hilke Brughuis

De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op en adviseert de bestuurder van Attendiz. Deze raad bestaat uit de volgende leden: Harm Kelderman (tevens voorzitter), Lizette Keijzer, Jan Noltes, Evelynne Laan-Engels (vanaf 10 maart 2021) en Richard Geurts (vanaf 10 maart 2021). De Raad van Toezicht van Attendiz schrijft elk jaar een eigen jaarverslag dat onderdeel vormt van dit jaarverslag van Attendiz, zie hoofdstuk A.



In de onderstaande tabel zijn de nevenfuncties weergegeven die de bestuurder en toezichthouders hadden in 2021.

Naam	Functie	Nevenfunctie
Dhr. P. Overakker	Bestuurder	Lid SWV 2302 PO, 2302 VO en 2301 VO Toezichthouder SWV 2302 PO
Dhr. H. Kelderman	RvT - voorzitter	Bestuurslid Pensioenfonds WR 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 (vanaf 10 maart 2021)	Directeur Bedrijfsvoering bij Quadraam
Dhr. R. Geurts	RvT - lid (vanaf 10 maart 2021)	Advocaat AVIO Advocaten B.V. Lid bestuur Stichting FSG Foundation Lid Raad van Advies Vereniging Sportraad Apeldoorn
Dhr. A. Bonetta	RvT - lid (tot 10 maart 2021)	Directeur Bedrijfsvoering (Jeugd) Pluryn Lid dagelijks bestuur bij Stichting Lucrum
Mevr. B. Wünsch	RvT - lid (tot 10 maart 2021)	Eigenaar juridisch adviesbureau Wünsch B.V. Adviseur bij het Kadaster Toezichthouder Mediant Enschede

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

In ons [medezeggenschapsstatuut](#) kun je lezen hoe de medezeggenschap bij Attendiz is geregeld. De GMR vertegenwoordigt de leerlingen, ouders en het personeel in de schoolorganisatie. Er zijn zaken waaraan de GMR haar instemming moet geven. Daarnaast heeft de GMR het recht om het bestuur te adviseren. Naast de overkoepelende GMR heeft elke school ook een eigen MR. Lees hier het [jaarverslag van de GMR](#)

GMR Attendiz

<i>Personeelsgeleding</i>	<i>Oudergeleding</i>
Ramon Pasveer (voorzitter)	Jelle Kramer
Frans Loohuis (secretaris)	Marjolein Sterken
Arjan Brink	Benjamin Luiken
Amely Hueting	Fatma Kaplan-Kaya
Gerald ter Braack	Evelyn Horsthuis
Tamara ten Brinke	Vacature



Droom groot



Ramon Pasveer
Voorzitter GMR Attendiz

“Afgelopen jaar ben ik gestart als voorzitter van de GMR. Ik was benieuwd of dit bij mij zou passen en of ik in staat zou zijn het goede gesprek met de bestuurder te voeren. Wij hebben direct weer commissies ingesteld met ieder een eigen expertise en verantwoordelijkheid. Hierdoor krijgen we meer diepgang in de onderwerpen die we bespreken. We bekijken het van verschillende kanten, waardoor we betere besluiten kunnen nemen.

Ik heb veel geleerd van mijn voorgangers. Ook helpt het mij dat ik al op veel plekken binnen de organisatie heb gewerkt. Voorafgaand aan besluitvorming vragen we, in sommige gevallen, beleidsadviseurs van het stafbureau om een toelichting. Dat is voor beide partijen verhelderend.

De GMR heeft een uitstekende secretaris met veel kennis en ervaring. Voor mij is dat een enorme steun en toeverlaat. We hebben een hele prettige samenwerking.

De samenwerking met de bestuurder is open, eerlijk en veilig. We denken soms anders over onderwerpen, maar we luisteren naar elkaars visie. En als de ander een goed verhaal heeft, zijn we ook bereid om van mening te veranderen. Samen staan we voor een sterke organisatie.”

Code Goed Bestuur primair onderwijs

Goed onderwijs vraagt om goed bestuur. In januari 2021 is de nieuwe [Code Goed Bestuur](#) in het primair onderwijs van kracht geworden. De code is gebaseerd op 4 principes:

1. Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen.
2. Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context.
3. Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf.
4. Het bestuur werkt integer en transparant.

Door deze code toe te passen laten wij zien dat we 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 en medezeggenschap.

Naast de 4 principes kent de code een aantal verplichtende bepalingen. Attendiz voldoet aan deze verplichtende bepalingen 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.

Klachtenbehandeling

Attendiz kent een [klachtenregeling](#). In 2021 zijn twee klachten ingediend bij de bestuurder van Attendiz. De bestuurder heeft onderzoek laten doen naar beide klachten. De klachten zijn beide (gedeeltelijk) gegrond verklaard. Er zijn geen klachten ingediend bij de externe klachtencommissie.

De externe vertrouwenspersoon heeft in 2021 vier klachten ontvangen. In twee gevallen heeft de schoolcontactpersoon contact gezocht met de vraag over de juiste vervolgstappen naar aanleiding van twee meldingen van seksuele intimidatie tussen leerlingen onderling op de locatie. In beide gevallen is verwezen naar het bevoegd gezag en vervolgens de vertrouwensinspectie. Deze stappen zijn volgens het protocol van de meldcode. Daarnaast zijn twee meldingen ontvangen van medewerkers die intimidatie in de lijn hebben ervaren. Na advies hebben zij de juiste stappen kunnen zetten om te komen tot een oplossing 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 wij altijd naar het samenspel met onze partners, waarbij wij vanuit onze maatschappelijke opgave zoeken naar de samenwerking en verbinding.

Internationalisering

Internationalisering in het onderwijs draagt bij aan een breed wereldbeeld, de kennisontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. De scholen van Attendiz zijn als stedelijke voorzieningen een belangrijk onderdeel in het dekkend netwerk van de samenwerkingsverbanden PO en VO. Het ondersteuningsplan beschrijft onze scholen als 'extra ondersteuning buiten het regulier'. In de uitwerking van de ambities uit het ondersteuningsplan nemen de schoolleiders van Attendiz deel aan werkgroepen op samenwerkingsverband-niveau. 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

In november 2021 vroeg minister Slob de schoolbesturen om in het bestuursverslag ook te rapporteren over doelen waarvoor middelen zijn ingezet op vijf maatschappelijke thema's. Hierbij kunnen we dan meteen de behaalde resultaten benoemen. Hieronder staat in welke hoofdstukken in dit jaarverslag je meer kunt lezen over deze thema's:

- **Strategisch Personeelsbeleid** is opgenomen in hoofdstuk 2.2: Vernieuwing HR Strategie.
- **Passend Onderwijs** is opgenomen in hoofdstuk 2.3: Uitvoering Passend Onderwijs.
- **Allocatie van middelen** is opgenomen in hoofdstuk 2.6: Financieel beleid.
- **Werkdruk** is opgenomen in hoofdstuk 2.8: Financieel beleid.
- **Onderwijsachterstanden** is opgenomen in hoofdstuk 2.3: Uitvoering Passend Onderwijs.
- **Nationaal Programma Onderwijs** is opgenomen in hoofdstuk 2.7: Beleid tijdens de COVID-19 crisis.





Attendiz



1.4 SAMENWERKING

We willen onze kennis, expertise en menskracht van het speciaal onderwijs delen met en soms ook overdragen aan de reguliere scholen en zo constructief mogelijk samenwerken met onze collega-organisaties in het onderwijs en de zorg. Daarom hebben we samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met onderstaande organisaties.

Organisatie	Samenwerkingspartners
Ambiq	De Bouwsteen SO Hengelo De Bouwsteen VSO Hengelo
Pluryn	Het Reliëf Enschede Het Corylus College
Jarabee	De Rietpluim Almelo De Stapsteen in Hengelo
Kennisnetwerk Twente-Lerende Leraren	Attendiz Academie
ORGB	De Kapstok
PILOTS Partnerschap Integraal Leraren Opleiden Twente en Salland	Attendiz Academie Neon College, Panta Rhei college, VSO Het Mozaïek, OCR-DG
Pilot Zorgintensieve Onderwijslocaties	De Stapsteen, Erve Olde Meule, De Bouwsteen, Neon locatie Hengelo
Revalidatiecentrum Het Roessingh	Onderwijscentrum Het Roessingh, De Huifkar
Regionale Aanpak Lerarentekort (RAP)	Attendiz Academie
Landelijk Netwerk Huisacademies	Attendiz Academie
Regionaal Samenwerkingsverband Opleiden in de School	Attendiz Academie Het Reliëf, De Stapsteen, SO Het Mozaïek

Jaarverslag Attendiz 2021

ROC van Twente	Project GO2MBO
Samenwerkingsverband Twente Noord (23-01 PO)	SO Het Mozaïek
Samenwerkingsverband Regio Almelo VO/VSO (23-01 VO)	VSO Het Mozaïek, De Kapstok Mota
Samenwerkingsverband 23-02 (23-02 PO)	De Stapsteen, Het Reliëf, De Huifkar, SO OCR
Samenwerkingsverband VO Twente Oost (23-02 VO)	Neon College, Panta Rhei College, De Kapstok, Erve Olde Meule, Het Meerik, VSO OCR
Sterk Techniek Onderwijs	VSO Het Mozaïek
Stichting Opstap naar Werk	De Kapstok/Erve Olde Meule
Stuurgroep Regionale aanpak lerarentekort	Bestuurder, Attendiz Academie
Twents Aansluitingsnetwerk	Verbetering aansluiting vmbo en vso naar mbo
Twentse Zorgcentra	OCR-De Meander, De Huifkar



Carla Hilbink
Directeur Het Reliëf

“Het ging ons niet zozeer om goed of excellent worden, maar vooral om het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. Onze vraag was steeds: hoe kunnen we onze leerlingen, die vaak zo kampen met hun eigen problematiek en/of met een ingewikkelde thuissituatie, helpen om tot leren te komen. Dat proces is al gestart in 2014, toen Het Mozaïek en Onder de Kap en later ook Het Sloepje zijn samengevoegd. We ervoeren destijds onmacht om met kinderen met gedragsproblematiek om te gaan. Dit resulteerde in onrust in de school, gele en rode kaarten, hoog verzuim onder personeel, hoog verloop en verminderd werkplezier.

We zijn teambreed gestart met een Positive Behavior Support (PBS)-traject. Belangrijkste was dat we vanuit een andere mindset naar gedrag gingen kijken. De gezamenlijke waarden werden een gezamenlijke taal binnen onze school waar je zowel leerlingen als collega's op kan aanspreken. Door de nadruk te leggen op wat wel goed gaat, werd het negatieve gedrag genivelleerd. Met het kijken naar wat een kind wel goed kan, creëer je vruchtbare grond, een fundament, waarop zowel leerlingen als teamleden kunnen groeien. De ABC-training (Autisme Belevings Circuit) heeft ons geleerd om goed onder het gedrag te kijken en tijdig te reageren. We leerden dat vooral ons eigen gedrag bepalend is voor het gedrag van de leerling. Dit heeft consequenties gehad voor de samenstelling van het team. Als directeur moet je keuzes durven te maken en prioriteren, dienend aan het doel.

Inmiddels ademt onze school PBS en dat heeft ook gemaakt dat we het predicaat 'Goed' hebben gekregen. Onze goede samenwerking met de jeugdzorg in de school, de korte lijnen en wat dat betekent voor onze leerlingen was voor de Inspectie reden om ons hierop 'Excellent' toe te kennen.

Ik gun dit elk team dat met zoveel passie elke dag het beste uit leerlingen wil halen!”

A. BELEID

In [onze koers 20-24](#) kleuren wij onze strategische ruimte in door te investeren in een aantal belangrijke speerpunten. Deze koers wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangepast op actuele ontwikkelingen. De komende jaren wordt extra geïnvesteerd in de volgende speerpunten:

- Kwaliteit van onderwijs, zodat het leervermogen en welbevinden van onze leerlingen verder toeneemt. Dat is belangrijk om hun kansen op een plek in het vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de maatschappij te vergroten (speerpunt verhogen onderwijsrendement).
- Persoonlijke ontwikkeling, professionele groei alsmede vitaliteitsprojecten zodat collega's langer met plezier en energie blijven werken voor Attendiz, en we voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt aantrekkelijker worden (speerpunt HRM/Ruim baan voor ontwikkeling en werkplezier).
- Inclusiever onderwijs via het delen met en soms ook overdragen van onze kennis, expertise en menskracht naar de reguliere scholen. Niet omdat het moet maar omdat we onze bijdrage willen leveren voor alle leerlingen (speerpunt passend onderwijs).

Ook de drie andere speerpunten (dienstbaar leiderschap, bedrijfsvoering op orde en implementatie besturingsfilosofie) in onze koers 20-24 krijgen de aandacht die ze verdienen, want ze zijn voorwaardelijk voor de eerder genoemde focuspunten.

2.1 VERHOGING VAN ONDERWIJSRENDEMENT

Onderwijs en kwaliteit

Wij geloven dat professionele, positieve leerkrachten zorgen voor kwalitatief goed onderwijs voor onze leerlingen. Goed onderwijs vertalen wij naar de ambities en de doelen die we stellen voor onze leerlingen (ontwikkelingsperspectief), voor onze scholen (schoolplannen), de organisatie als geheel (koers) en de wijze waarop we zaken organiseren om deze ambities waar te maken (samenwerking). We zijn hierin ambitieus én realistisch. We sluiten aan bij het bestaande niveau en leggen de lat hoog.

Ons uitgangspunt is dat goede onderwijsresultaten worden verkregen wanneer het onderwijsproces en het schoolklimaat op orde zijn. Voorwaardelijk daaraan zijn financieel beheer, kwaliteitszorg en ambitie. We hebben in ons Kwaliteitskader beschreven wat we verstaan onder goed onderwijs. Dit stellen we ons ten doel. We hebben ons Kwaliteitskader gebaseerd op het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs, aangevuld met beschrijvingen van eigen aspecten van kwaliteit. 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. 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.

Onderwijsresultaten

We beschouwen onderwijsresultaten niet louter als opbrengst van het onderwijs in de vakgebieden, maar nemen daarin ook andere factoren mee zoals sociaal-maatschappelijke competenties, veiligheidsbeleving en verzuim. De onderwijsresultaten staan op de websites van onze scholen. Vergeleken met het landelijk gemiddelde lukt het onze scholen goed om onze leerlingen (tussentijds) uit te laten stromen naar een reguliere

uitstroombestemming (PO, VO). Ook lukt het onze scholen in het algemeen om leerlingen goed voorbereid, op een passende plek en op een niveau passend bij het IQ, uit te laten stromen. Er is weinig ongeoorloofd langdurig verzuim binnen Attendiz. Scholen zijn tevreden over het verzuimbeleid en de aansluiting met de Twentse Verzuimkaart. Op het merendeel van de scholen voelen leerlingen zich veilig. De scholen waarbij de veiligheidsbeleving onder de maat is hebben hier zicht op en voeren regie op verbetering van het pedagogisch klimaat vanuit de Commissie van Begeleiding (CvB). Het zicht op de cognitieve- en sociaal-maatschappelijke onderwijsresultaten is toegenomen doordat de kwaliteit van onderwijsanalyses zijn toegenomen. Onze scholen kunnen nog verdere stappen maken in het samenwerken aan goed onderwijs. Onder andere het toewerken naar gezamenlijke standaarden en werkwijzen is een volgende stap.

Predicaat Excellente School voor De Rietpluim en Het Reliëf

In 2020 beoordeelde de Inspectie voor het Onderwijs de manier waarop het bestuur zicht heeft op en richting geeft aan de onderwijskwaliteit van onze scholen. In dit bestuursgerichte toezicht hebben we twee scholen voorgedragen voor een onderzoek. We wilden graag weten of deze scholen het oordeel Goed zouden krijgen. De inspectie bevestigde ons beeld; de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen voldoet niet alleen aan de basisnormen, maar kenmerkt zich door eigen ambities en expertise.

Dit was de aanleiding om de beide scholen, De Rietpluim en Het Reliëf, in 2021 te laten opgaan voor het predicaat 'Excellente School'. Excellente Scholen bieden in de basis goed onderwijs en blinken daarnaast uit in een specifiek excellentieprofiel. Het predicaat is een erkenning voor deze buitengewone kwaliteit en is een compliment voor iedereen die hieraan bijdraagt: de leerkrachten, de schoolleiding, de leerlingen, de ouders en het bestuur. De Rietpluim baseert haar excellente profiel op haar positie als kansrijke onderwijsvoorziening voor jonge leerlingen, met een brede instroom en een uitstroom naar lichter onderwijs. Het excellente profiel van Het Reliëf is gestoeld op de succesvolle integratie van onderwijs en jeugdzorg.

Eind 2021 gaf de jury al een positieve indicatie af. Die werd in januari 2022 bekrachtigd. Beide scholen ontvingen het predicaat Excellente School: een titel waarop iedereen trots kan zijn!

Visieontwikkeltraject voor schoolteams

In de complexe en beweeglijke wereld van het (V)SO vraagt het verbeteren van het onderwijsrendement om visie en houvast. Wat kan nog beter en welke handvatten gebruiken we daarvoor? Dit thema was ook de rode draad in het leiderschap ontwikkeltraject (LOT) van Attendiz. Centraal hierin staat de cognitieve leerpsychologie: onderwijs dat aansluit bij de manier waarop de leerlingen leren. In 2021 maakten we de voltallige schoolteams vertrouwd met de kenmerken en het instrumentarium van deze visie. Hiervoor werd een e-learning module ontwikkeld; een trainer vulde dit per school aan met ondersteuning op maat. De schoolteams pakten het traject enthousiast op. Zij kunnen hun aanpak nu nog beter uitlijnen met de cognitieve leermethodiek.

Professionalisering zorgcoördinatoren

Binnen de visie die onze scholen voortdurend door ontwikkelen, professionaliseren en herijken we de positie van de zorgcoördinatoren. In 2021 werd bij de scholen de leergang 'Professionaliseren in een veranderende context' uitgerold. We streven ernaar om de rol van de zorgcoördinator op te schuiven van reactieve zorgregisseur/probleemoplosser naar proactieve kwaliteitsaanjager. Een vraagbaak en inspirator die de scholen helpt om:

1. Het leren te organiseren vanuit de visie op leren
2. De integratie van onderwijs en zorg realistisch en effectief te begeleiden, en
3. Data in te zetten als aanjager van onderwijskundig beleid.

In 2022 krijgt deze leergang vervolg in een terugkomdag en binnen het bovenschoolse zorgcoördinatoren overleg.

Doorontwikkeling interne auditsysteem

Om te waarborgen dat we goed op ons beleid en onze doelen blijven koersen, heeft Attendiz een intern auditteam, dat stelselmatig audits uitvoert op de scholen. De twee medewerkers van het interne auditteam beschikken over veel (V)SO-expertise, zijn opgeleid als auditor en de scholen waarderen hun kritisch-opbouwende bijdrage. In 2021 werd een ontwerp opgesteld om de audits breder vorm te geven, met een minder kwetsbare (tweepersoons) bezetting. Het vernieuwende voorstel maakt een onderscheid tussen a) de kwaliteit waarborgen en b) reflecteren over beleid. Een tiental auditoren moet straks de scholen gaan toetsen aan de Attendiz-kwaliteitskaders. Een andere groep inspireert, stimuleert, en gaat met de scholen in dialoog over verschillende thema's en ambities. De besluitvorming over dit voorstel is gepland in 2022.

Pilot TRIPS: verbeteren van zicht op de onderwijskwaliteit

Voor goede sturing op de onderwijskwaliteit is een helder en compleet zicht nodig op de onderwijsresultaten. In het (V)SO van Attendiz is het een uitdaging om resultaten helder en overzichtelijk samen te vatten; dit door de vele onderwijssoorten en soorten leerlingen. In 2021 draaide op SO Het Mozaïek, VSO Het Mozaïek en VSO Het Meerik een pilot met TRIPS: een intelligent systeem dat overzichten genereert uit verschillende bronnen. Na afronding van de pilot moesten we helaas concluderen dat TRIPS niet de efficiency brengt waarop we hadden gehoopt. We zien daarom af van de implementatie.



Judy Broekhuis

Adjunct directeur De Rietpluim

“Wat vooraf ging aan het predicaat ‘Excellent’, daar gaat het om. Een aantal jaren geleden worstelden wij met het goed afstemmen van het onderwijsaanbod op de specifieke onderwijsbehoeften van de jonge leerlingen. We zijn toen begonnen met het in kaart brengen van de (veranderende) doelgroep. Op basis hiervan hebben we externe ondersteuning gezocht om onze visie op leren opnieuw onder de loep te nemen.

Zo hebben we het Positief Educatief Programma de school ingehaald, waarin het welbevinden en betrokkenheid van de leerling centraal staan. Dat was het startpunt van onze cultuuromslag. We leerden anders kijken naar de kinderen en de lokalen werden meer en meer ingericht als een uitnodigende, rijke speel- en leeromgeving. Binnen deze veilige leeromgeving staat de leerkracht centraal om alle leerlingen vanuit gelijke kansen goed onderwijs te bieden. Bovenop dit fundament van een goed en veilig pedagogisch klimaat hebben we de theorie van de cognitieve leerpsychologie uitgerold.

Van de Inspectie kregen we het predicaat ‘Goed’ voor zowel het pedagogisch klimaat als de didactiek. Het Samenwerkingsverband 2301 gaf aan De Rietpluim te willen behouden als voorziening voor tijdelijk, gespecialiseerd onderwijsaanbod. Als je zoveel vertrouwen krijgt én ervaart van je meest essentiële partner, dan wil je dit vertrouwen ook waarmaken. Dat is de reden geweest om ons kortdurende en specialistische onderwijsaanbod voor jonge leerlingen te laten toetsen op het predicaat ‘Excellent’. De inspectie heeft ons dit predicaat gegeven en wat zijn we trots dat we vanuit deze visie op leren zoveel jonge leerlingen kansen kunnen bieden om na De Rietpluim door te stromen naar een lichtere vorm van onderwijs.”



2.2 VERNIEUWING HR STRATEGIE

De dynamiek in het onderwijs neemt toe; alert meegaan met de ontwikkelingen vraagt om een open, ontvankelijke cultuur en een wendbare organisatie. De strategie van Attendiz is nadrukkelijk geënt op investeren in het menselijk kapitaal. Onze HR Beleidsnotitie 'Ruim baan voor ontwikkeling en werkplezier' geeft kleur aan de ontwikkelingsambities en -mogelijkheden voor onze medewerkers; aansluitend bij ons motto 'Zien dat jij je weg vindt'.

Kartrekkers

Wendbaarheid vraagt om interne stuwkracht: pioniers die het initiatief nemen om nieuwe wegen in te slaan als de bestaande onvoldoende werken. In dit kader is in 2021 beleid rond 'Kartrekkers' ontwikkeld. Kartrekkers zijn medewerkers die zien wat ons onderwijs nodig heeft en waarom. Ze hebben het talent om - als onderdeel van het team - veranderingsprocessen aan te jagen en te managen. Attendiz faciliteert hun competentieontwikkeling op de gebieden van onderzoek, innovatie en leiderschap. Op deze manier brengen we de kartrekkers in stelling om bij te dragen aan de ontwikkeling van eigentijds, kwalitatief goed onderwijs. De uitvoering van het beleid rond 'Kartrekkers' loopt van 2022-2024; Attendiz financiert dit plan uit eigen middelen.

L12 leerkrachten

Een impuls op de talentontwikkeling van medewerkers is een noodzakelijke eerstvolgende stap in de ontwikkeling van de organisatie. Attendiz wil daarom talentvolle medewerkers stimuleren het voortouw te nemen. Het L12-beleid, dat eind 2021 werd vastgesteld, geeft uiting aan deze koers. Binnen Attendiz heeft ruim 23% van de leerkrachten een L12 functie; hun competenties lenen zich, naast de lesgevende taken, bij uitstek voor de inzet op bovenschoolse activiteiten en strategische doelen van Attendiz. Als onderdeel van de herijking van het Functiehuis werd in 2020 ook de L12 functiebeschrijving geactualiseerd. Op grond hiervan identificeren we nu in

Jaarverslag Attendiz 2021

de gesprekkencyclus welke specialismen - als stimulans voor de strategie en onderwijsvernieuwing van Attendiz - de L12 leraar kan en wil door ontwikkelen. Dit professionaliseringsaanbod is met ingang van 2022-2023 beschikbaar. Daarnaast ontwikkelden we een traject voor de doorontwikkeling van L11 naar L12 leerkrachten; ook dit krijgt vaste vorm in 2022-2023.

Talentenbeurs

In 2021 kreeg ook het plan voor de Talentenbeurs gestalte. Om onze medewerkers de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen, stellen we deze beurzen in 2022-2023 beschikbaar. Hiervoor kan Attendiz per jaar 30.000 euro besteden uit eigen middelen. Dit verdelen we gelijkmatig over onze vier systemen (uitstroomrichtingen). Op basis van de gesprekkencyclus stellen de kandidaten samen met hun leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan op, dat aansluit bij de strategie en doelen van het systeem waarbinnen ze werken. Alle mogelijkheden voor talentontwikkeling zijn in principe open; variërend van opleidingen, trainingen, stage of detachering tot coaching en projectleiderschap.

Vitaliteit: Generatiepact en generatiemanagement

Naast competenties zijn vitaliteit en werkplezier de drijvende kracht voor goed onderwijs. Onderdeel hiervan is ook een goed seniorenbeleid. In 2021 stelde Attendiz haar Generatiepact op: een modus om onze 60+ medewerkers fit, vitaal en met regie over hun eigen agenda naar hun pensioen te gidsen. Parallel hieraan richten we ons in 2022 op het algehele generatiemanagement. Elke generatie heeft immers haar eigen visie op een passende balans tussen werk en privé; voorwaarde voor werkgeluk en gemotiveerde medewerkers. In 2022 inventariseren we samen met externe partijen hoe we dit kunnen vormgeven. In 2023 gaan we beide plannen - Generatiepact en generatiemanagement - vervolgens implementeren.

Opleiding, kennisdeling en onderzoek

Kwalitatief goed onderwijs is onderwijs dat zich blijft ontwikkelen. Daar werken we aan door opleidingen voor onze medewerkers te faciliteren, kennisdeling binnen en tussen scholen te bevorderen en door wetenschappelijk onderzoek te initiëren en daaraan mee te werken. Zo participeert Attendiz in de kenniskring van het Lectoraat Leer- en Gedragsproblemen van Hogeschool Saxion (lector Cathy van Tuijl) en is Attendiz sinds een aantal jaren erkend partner Opleidingsschool voor het primair onderwijs. Als erkend lid van het partnerschap kunnen we derde- en vierdejaars stagiaires van de PABO plaatsen op het SO.

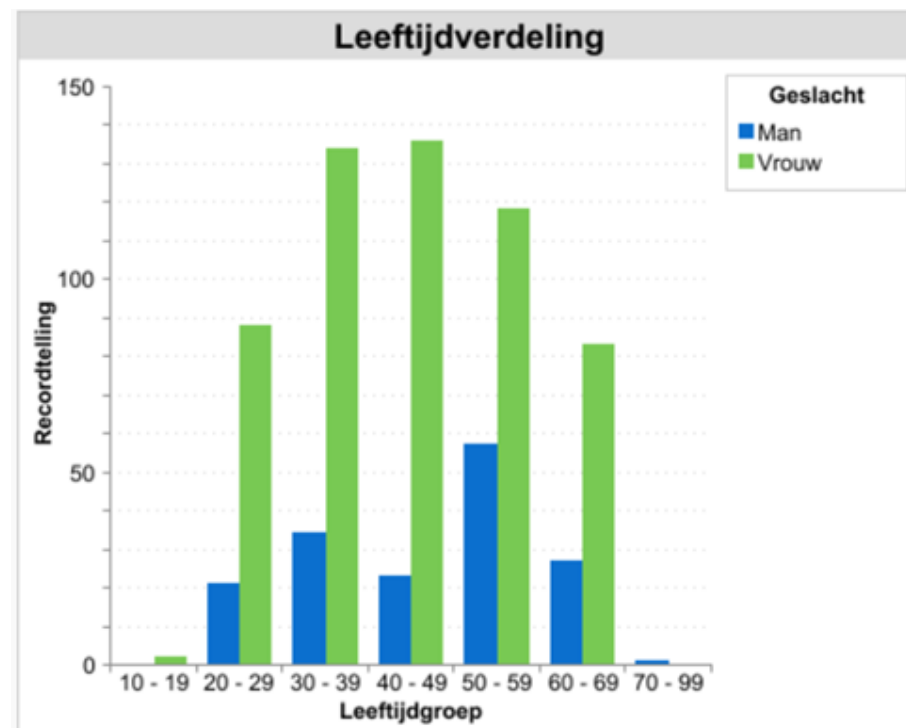
Om ook VO-stagiaires te kunnen plaatsen op onze scholen is met andere geïnteresseerde scholen een nieuw VO-partnerschap opgericht met de naam PILOTS: het Partnerschap Integraal Leraren Opleiden Twente Salland. In dit partnerschap zijn het Stedelijk Lyceum, Hogeschool Windesheim, Universiteit Twente, De Waardenborgh en Attendiz vertegenwoordigd. Het partnerschap heeft in december 2021 de aspirant-status gekregen, waarbij ook een subsidie is toegewezen. De komende drie jaar bouwen we dit samen verder uit, waarna in 2025 de volwaardige accreditatie kan volgen.

Entree

In de structureel krappe arbeidsmarkt voor het (V)SO zijn zowel werving en selectie als het binden en boeien van onze medewerkers belangrijke thema's. Om te kunnen blijven voorzien in voldoende gekwalificeerde leerkrachten richten we ons de komende jaren naast de reguliere instroom ook op alternatieve wegen, zoals talentvolle zij-instromers. Onder de noemer 'Entree' schetsten we in 2021 de contouren voor onze positionering en acties op de arbeidsmarkt. Hiermee gaan we in 2022 concreet aan de slag.

Personeelsbestand

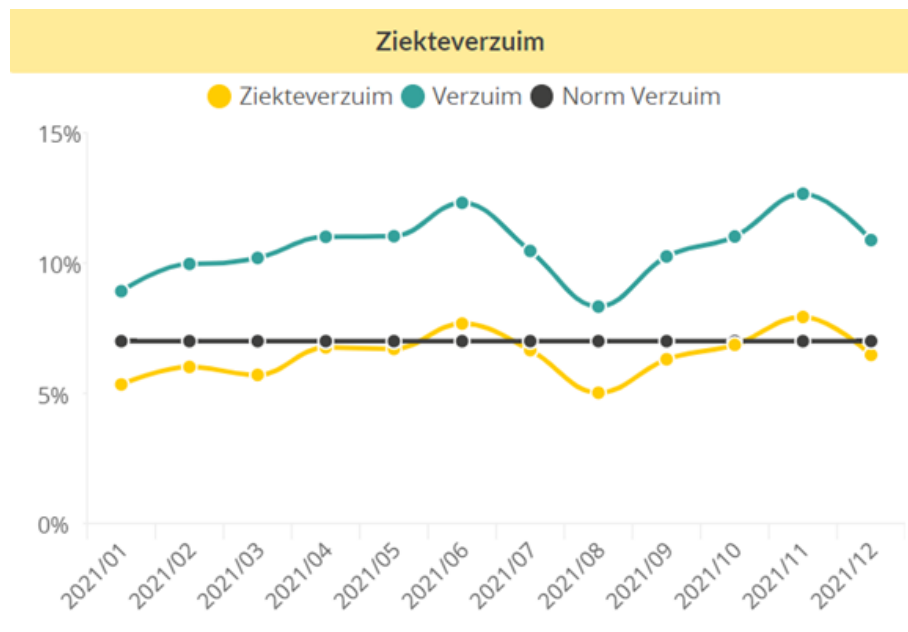
De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 47,5 per 31-12-2021 (vorig jaar was dit 47,9 jaar). We hebben 508 (78%) vrouwen in dienst en 141 (22%) van onze medewerkers is man. We lopen hierin gelijk op met de landelijke trend.



Gevoerd beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag

Attendiz hanteert het werkgelegenheidsbeleid conform de CAO Primair Onderwijs. Dit beleid is erop gericht onvrijwillig ontslag te voorkomen. Mocht er onverhoopt toch sprake zijn van beëindiging dienstverband met recht op werkloosheidsuitkering, dan wordt er een actief beleid gevoerd op loopbaanbegeleiding en instroom in ander werk. Bij ontstane vacatureruimte worden, conform de wettelijke kaders en richtlijnen, 'de eigen wachtgelders' actief benaderd. Hierdoor wordt instroom in en het gebruik van WW en BW geminimaliseerd.

Verzuim



COVID-19 heeft ook in 2021 duidelijk invloed op het verzuim binnen Attendiz. Gedurende het gehele jaar zijn de richtlijnen vanuit het RIVM verwerkt in ons protocol 'Richtlijn veilig werken en leren bij COVID-19'. In 2021 zijn medewerkers, die om redenen volgens de richtlijnen van het RIVM niet op het werk aanwezig konden zijn, niet meer onder verzuim geregistreerd maar onder een andere code. Hierdoor hebben we vanuit een reëel beeld kunnen acteren op het totale verzuim binnen Attendiz. Het ziekteverzuim was 6,45% in 2021, terwijl dit in 2020 8,18% was.

Op een aantal scholen van Attendiz blijft een hoog verzuim een aandachtspunt. Deze zal met behulp van de Arbodienst HCC en de bestaande maatregelen - door deze te monitoren - zoveel mogelijk beperkt worden.



2.3 UITVOERING PASSEND ONDERWIJS

Geen kind tussen wal en schip

Attendiz is samen met de andere scholen in de regio verantwoordelijk voor een dekkend netwerk van passend onderwijs. Leerlingen die niet naar het regulier onderwijs kunnen, krijgen bij ons een plek. Binnen het reguliere onderwijs specialiseren scholen zich steeds beter in het bieden van passend onderwijs. Dit vraagt van ons dat we alert observeren en handelen: voortdurend onze huidige en verwachte leerlingenpopulatie monitoren en ons onderwijsaanbod daar op afstemmen.

Voor leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs ((V)SO) beperken problemen zich zelden tot alleen het onderwijs. Vaak strekt het zich ook uit over de thuissituatie en de vrije tijd. We stellen de wereld van de leerling centraal. Dit betekent dat we als organisatie moeten en willen samenwerken met externe partijen. In 2021 heeft Attendiz zich weer verder ontwikkeld tot een netwerkorganisatie die zich ook beweegt naar de buitenwereld: het reguliere onderwijs, gemeenten, de samenwerkingsverbanden en jeugdhulppartners.

Onze visie is een pleidooi voor de integrale aanpak: nauwe samenwerking tussen (V)SO, gemeenten en jeugdzorg. Samen problemen vroegtijdig signaleren en laagdrempelig verhelpen, bureaucratie terugdringen, kwaliteit verbeteren en kosten besparen.

Collectieve inzet van jeugdhulp via het Jeugdhulpteam

In 2021 zijn we op onze vijf Hengelose scholen gestart met de pilot Jeugdhulpteam. De gemeenten Hengelo, Borne en Hof van Twente hevelen een deel van hun jeugdhulpbudget over naar dit gezamenlijke Jeugdhulpteam. De leden hiervan zijn gestationeerd op de vijf scholen en zij zetten jeugdhulp in zonder dat daar vooraf een individueel indicatietraject voor hoeft te worden afgelegd. Preventief, laagdrempelig en snel. En mocht dit desondanks niet het gewenste effect hebben, dan kan alsnog een indicatie

volgen voor individuele zwaardere hulp. In januari 2022 is de pilot verlengd tot het einde van schooljaar 2021-2022.

Zorg in Onderwijs

Samen met West Brabant is Twente een landelijke pilotregio voor Zorg in Onderwijs (ZIO). Doelen van de pilot zijn: 1. de complexe financiering van zorg in het (V)SO vereenvoudigen, 2. minder bureaucratie en 3. meer beleidsvrijheid voor de school en de inzet van de zorgpartner.

In onze cluster 3 scholen het OCR, De Huifkar en Het Meerik wordt de zorg aan leerlingen gefinancierd vanuit drie zorgwetten: de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet en/of de Jeugdwet. Dit is zowel administratief als 'op de werkvloer' onpraktisch, soms zelfs onwerkbaar. In 2021 hebben we veel voorwerk verricht op weg naar het ontkoppelen en unificeren van de financiering. In 2022 gaan we hier een vervolg aan geven.

Het Fundament 2.0

Tot medio 2021 was Het Fundament een officiële tussenvoorziening van het samenwerkingsverband. Uitvallers uit het reguliere voortgezet onderwijs en het VSO kregen tijdelijk aangepast onderwijs. Daarna konden ze terugkeren in het reguliere onderwijs of kregen ze een VSO-indicatie. Attendiz beheerde Het Fundament en stelde faciliteiten beschikbaar in De Bouwsteen. Inmiddels heeft het regulier onderwijs haar eigen tussenvoorzieningen ingericht. In 2020 is een proces opgestart met interne stakeholders over de relevantie van het Fundament en de functie die zij vervult (of zou moeten vervullen) binnen Attendiz. Daaruit bleek dat het van belang is de kennis en expertise van het Fundament te blijven inzetten, ondanks het feit dat de basisondersteuning van onze VSO-scholen steeds meer verstevigd en ondersteund wordt. Daarop is besloten dat we Het Fundament per 1 augustus 2021 officieel alleen inzetten als tussenvoorziening voor de Attendiz scholen. In het nieuwe concept worden leerlingen tijdelijk geplaatst door een VSO-school van Attendiz. De Commissie voor Begeleiding van de betreffende leerling/school houdt de regie. Terugkeer naar de eigen school is altijd aan de orde.

Peter van den Berg
Concern Manager

“Scholen voor gespecialiseerd onderwijs worden landelijk steeds meer gezien als uitgangspunt voor het organiseren van de jeugdhulp. Onderwijs is immers de enige brede constante factor in het leven van ieder kind.

We zagen dat veel van onze leerlingen een indicatie kregen voor jeugdhulp. Maar die indicatie is kortdurend en telkens aan één leerling gekoppeld. Wachttijden lopen op, het aantal aanbieders is enorm groot. Er was sprake van veel bureaucratie en de leerlingen en hun ouders kregen te maken met heel veel instanties.

Op twee scholen van Attendiz is een paar jaar geleden het OJA-traject (Onderwijs-Jeugdhulp-Arrangement) gestart: onderwijs, jeugdhulp en gemeente werken samen om de ondersteuning die nodig is aan de leerlingen te bieden. Soms onder schooltijd, soms geclusterd, preventiever en laagdrempeliger. We zien daar inmiddels dat kinderen kortdurender profiteren van jeugdhulp en dat uit-huis-plaatsingen zijn afgenomen. Voor deze leerlingen en hun ouders is dat een enorme verbetering. De efficiëntere werkwijze, met korte lijnen, is ook nog eens kostenbesparend.

We hebben in 2021 samen met onze stakeholders ook op andere scholen soortgelijke trajecten in gang gezet. In Hengelo, Enschede en Almelo. Sommige pilots zijn gestart, anderen staan op het punt van beginnen. We zien dat in overleg met de gemeenten het onderlinge vertrouwen is toegenomen. We willen immers allemaal hetzelfde: de leerling als uitgangspunt van een integrale aanpak.

Ik ben ervan overtuigd dat deze trend niet meer te keren is!"



Erve Olde Meule

Erve Olde Meule (EOM) biedt naast leerwerktrajecten in de arbeidsmarktgerichte leerwegen van het VSO, onderwijs aan leerlingen met ernstige psychiatrische problematiek. EOM ontwikkelt zich steeds meer als een gespecialiseerde tweedelijns onderwijsvoorziening. Deze school bereidt een zeer kwetsbare doelgroep voor op re-integratie in het onderwijs en laat ze vervolgens grote stappen zetten. In 2021 zijn we gestart om samen met jeugdhulppartners en gemeenten zorg en onderwijs goed te integreren. We schuiven de componenten 'behandeling' en 'onderwijs' beter in elkaar. De behoefte aan dit onderwijsconcept is zo groot dat er bij EOM capaciteitsproblemen zijn ontstaan. Sinds 1 oktober 2021 hanteren we daarom noodgedwongen een leerlingenstop. Leerlingen op de wachtlijst van EOM krijgen alvast overbruggingsonderwijs. We huren een nabijgelegen locatie als tijdelijke uitbreiding en zijn op zoek naar alternatieve huisvesting voor EOM.

Onderwijsachterstanden

Attendiz ontvangt achterstandsmiddelen op basis van de cumi-regeling (culturele minderheden regeling). Per peildatum 1-10-2019 was het aantal leerlingen binnen de cumi-regeling 155 (Attendiz ontving deze middelen in schooljaar 2020-2021), per 1-10-2020 was dat 130 (ontvangen in schooljaar 2021-2022). De achterstandsmiddelen worden toegekend aan de afzonderlijke Attendiz-scholen. We wijken daarin niet af van de cumi-regeling en alloceren deze middelen conform deze landelijke regeling. Daarnaast hebben we in 2021 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.



2.4 BEDRIJFSVOERING OP ORDE

Doorontwikkeling bedrijfsvoering

Stafbureau

In 2020 werd de ontwikkelrichting voor het stafbureau vastgelegd, zodat het bureau de strategische koers van Attendiz passend kan blijven ondersteunen. Nu, terugkijkend op 2021, kan gezegd worden dat veel zaken in beweging zijn gezet. Zo is de verbinding binnen het stafbureau versterkt, is de werkstructuur helder neergezet en zijn zowel het team als het individu doelgericht met ontwikkeling bezig. Ook in het licht van professioneel handelen, procesmatig werken en verantwoorden is substantiële groei te zien. Verandering is daarbij van de lange adem en zoals bij de start van het proces is onderkend: de ontwikkelrichting is de aanzet en zeker niet het eindpunt. Op basis van de gezette stappen en geleerde lessen stippelden we in 2021 ook de vervolgroute uit voor 2022 en verder. We hebben een verdieping gemaakt op het vlak van taken, rollen, samenwerken en processen van de bedrijfsvoering. Hoe zorgen we ervoor dat het stafbureau deze processen voor Attendiz als geheel en op de individuele scholen goed en vernieuwend ondersteunt en stimuleert? De toenemende complexiteit en dynamiek van het speciaal onderwijs noodzaakt ons om meer en meer de regierol te pakken en waar nodig een beroep te doen op externe partijen. Het stafbureau van Attendiz ontwikkelt zich dan ook meer en meer als regisseur van doeltreffende ondersteuning. Specifiek ligt daarom in de vervolgstappen de focus op de thema's cultuur, proces en communicatie. Hierbij zijn voor ieder thema veranderlijnen opgesteld en wordt het geheel van de beweging ondersteunt door projectcapaciteit. Om zodoende extra de aandacht te kunnen leggen op inbedding en borging.

Onderwijscentrum Het Roessingh

Om een impuls te geven aan de bedrijfsvoering bij Onderwijscentrum Het Roessingh is de aansturing op dat vlak op projectbasis versterkt in 2021. Hierdoor kon extra ondersteuning worden gegeven aan het optimaliseren van

lopende processen én was er toegewijde projectkracht om huisvestingsvraagstukken op te pakken. Deze ondersteuning loopt door in 2022. De uiteindelijke sturing van de bedrijfsvoeringstaken binnen de school wordt verder verkend in 2022. Dit is gekoppeld aan een breder perspectief waarin wordt gekeken naar de leiding en sturing op Onderwijscentrum Het Roessingh/De Meander en De Huifkar.

Strategische huisvesting

Het thema huisvesting had een prominente plek in 2021. Verschillende vraagstukken kwamen namelijk samen in het jaar. Ten eerste speelden bouwprojecten bij Twents Vakcollege 't Woolde en Neoncollege Enschede een nadrukkelijke rol, hieronder verder toegelicht. Ten tweede ontstonden door groei van leerlingenaantallen huisvestingsvraagstukken op meerdere locaties, zoals bij Onderwijscentrum Het Roessingh, De Huifkar en Erve Olde Meule. Urgente vraagstukken die vroegen om een zorgvuldige invulling om te komen tot een passende plek voor leerlingen. En als laatste is met meerdere gemeenten intensief gesproken over toekomstige huisvestingsontwikkelingen. Daarbij is gesproken over het Integraal Huisvestingsplan van de Gemeente Hengelo en over de doorontwikkeling van onderwijslocaties binnen de gemeenten Enschede, Hengelo en Almelo. Allemaal projecten die in 2022 concreter beslag krijgen in de vorm van visie en planvorming, om zo gezamenlijk met de gemeenten te werken aan toekomstige huisvesting van het onderwijs.

Twents Vakcollege 't Woolde

Aan de Bandoengstraat in Hengelo bouwen we een nieuwe school, die de naam Twents Vakcollege 't Woolde krijgt. De bouw is gestart in 2020. Na de intensieve voorbereidingen kent het bouwproces een vlot verloop. We bewaken de bouw en geven sturing waar nodig. Naar verwachting zal Attendiz met ingang van het nieuwe schooljaar 22-23 de nieuwbouwlocatie in gebruik nemen. Het onderwijs en de teams van De Kapstok Krabbenbosweg, Hassinkweg en Tuindorp verhuizen naar deze nieuwe locatie. De nieuwe naam sluit goed aan bij de uitstraling en functie van de

school en vormt een herkenbare symboliek en verwijzing naar het vakmanschap waar de school voor staat. De toevoeging 't Woolde is een verwijzing naar het feit dat de school midden in de samenleving staat en ruimte biedt voor ontmoeting van school en samenleving.



Het Neon College verzorgt op dit moment nog onderwijs op twee locaties, te weten Neon Hengelo en Neon Enschede. Het is de bedoeling om de locatie Neon Hengelo per augustus 2022 te sluiten en deze leerlingen met ingang van schooljaar 2022-2023 onderwijs te laten volgen op de locatie Enschede. Om dit mogelijk te maken is in 2021 de benedenverdieping van het Neon College Enschede aangepast. De aula en de aanpalende ruimtes kregen een verfrissende update. Deze interne verbouwing creëerde bovendien meer ruimte voor leerlingen. De vernieuwde leeromgeving is nu toegerust op de volgende stappen in het onderwijs. Daarnaast zijn in 2021 de voorbereidingen getroffen om de zolder te verbouwen. Deze verbouwing zal in 2022 plaatsvinden.

Realisatie gymzaal het Reliëf

In 2021 is de nieuwe gymzaal van Het Reliëf opgeleverd. Een ruime en eigentijdse gymzaal waarin voor het onderwijs meer mogelijkheden zijn om invulling te geven aan spel, sport en ontspanning. Daarmee kan de school een kwalitatief goed aanbod aan bewegingsonderwijs bieden voor de leerlingen. De feitelijke bouw startte in 2020 en werd medio 2021 afgerond.

Duurzaamheid

Vanuit de gemeentelijke integrale huisvestingsplannen zijn en komen er meerdere bouwprojecten. Bij ver- en nieuwbouw is duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel. Daarbij maken we gebruik van nieuwe technieken en duurzame oplossingen. 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 de VSO leerlingen van Attendiz. Dit noemen we Social Return on Investment en geven we een belangrijke plek in ons inkoopbeleid.

Informatiebeveiliging en AVG

In 2021 zijn er twee email-gerelateerde datalekken geweest. Hierover is afstemming gezocht met de Functionaris Gegevensbeheer. Dit betrof een mailing aan verschillende ouders zonder gebruik te maken van de BCC-optie alsmede een verkeerd gestuurde mail. De Functionaris Gegevensbeheer heeft betrokkenen geadviseerd over de te nemen acties. De communicatie over de datalekken alsmede de correctieve maatregelen zijn door Attendiz getroffen.

In de jaarrapportage geeft de Functionaris Gegevensbeheer aan dat Attendiz zich bewust is van de noodzaak zorgvuldig om te gaan met persoonsgegevens van leerlingen, ouders en docenten vanwege de aard, werkzaamheden en doelgroep van Attendiz. Ook bij de beleidsmedewerkers is er uitgebreide kennis van privacyregelgeving en de interpretatie daarvan. Als aandachtspunten voor 2022 benoemt de Functionaris Gegevensbeheer inzage in de dataregisters (register van verwerkingen) ten behoeve van toetsing op actualiteit, het afzwakken van mogelijke privacy risico's en aandacht voor evaluatie en borging van de AVG-wetgeving in de kwartaalrapportages.

Datameesters heeft de afgelopen jaren de Functionaris Gegevensbeheer (FG) geleverd aan Attendiz. Eind 2021 heeft Datameesters aangegeven te stoppen met deze dienstverlening. Vanaf 2022 zal deze taak worden overgenomen door Argis IT.



2.6 IMPLEMENTATIE NIEUWE BESTURINGSFILOSOFIE

Een nieuwe missie en motto

In 2020 identificeerde Attendiz haar nieuwe kernwaarden: Onvoorwaardelijk, Leiderschap, Gelijkwaardigheid, Geborgenheid en Aanvoelen. Daarnaast kwamen we samen op ons nieuwe motto: 'Zien dat jij je weg vindt'. In 2021 maakten we een start met onze volgende opdracht: het nieuwe merk Attendiz laden en laten indalen in de organisatie. Het lijnoverleg ging tijdens de tweedaagse op 23 en 24 maart 2021 aan de slag met het motto. Ze hebben door de bril van onze kernwaarden naar Attendiz gekeken. Tegen dit licht kwamen onderwerpen voorbij als de persoonlijke ontwikkeling, ontwikkelkansen voor de teams en de scholen, samenwerking, de rollen daarbinnen en de persoonlijke belevingen daarbij. Op de landelijke dag van de leraar op 5 oktober 2021 gingen alle scholen op verkenning: hoe en waar herkennen we de kernwaarden van Attendiz in de dagelijkse praktijk? En hoe dragen we die uit als ambassadeurs, zodat al onze collega's dit ook zo gaan herkennen en ervaren? Mede door de inspirerende masterclasses over onder meer het herkennen en waarderen van kernwaarden, over storytelling, en over eenvoudig en helder communiceren kunnen we terugkijken op een geslaagde dag.

Een nieuwe huisstijl

Om onze nieuwe identiteit zichtbaar te maken en uit te dragen heeft de nieuwe huisstijl een sleutelrol. In fase 1 werd de huisstijl uitgerold over de corporate communicatiemiddelen van Attendiz: de website, het briefpapier, de schoolgidsen, het jaarverslag en het exterieur en interieur van het stafbureau. In fase 2 implementeren we de huisstijl op de scholen. Maatgevend hierbij is Attendiz' transitie van bovenschoolse naar binnenschoolse organisatie: niet Attendiz EN de scholen, maar Attendiz IS de scholen. Gekeken wordt in hoeverre de huisstijl van de school kan worden verbonden met de huisstijl van Attendiz. Bij de invoering is de huisstijl van de school leidend en wordt gekeken hoe deze kan worden verbonden met de

[Jaarverslag Attendiz 2021](#)

corporate huisstijl, waarbij iedere school de vermelding 'Een school van Attendiz' zal opnemen in hun logo. Een aantal scholen heeft dit moment aangegrepen om een nieuw logo te ontwerpen.

Een nieuwe communicatiestrategie

Het bereiken van onze strategische doelen vraagt onder meer om de juiste communicatiestrategie. De communicatie van Attendiz heeft meerdere stippen op de horizon. Naast het profileren van onze scholengemeenschap is het ook belangrijk dat de communicatie bijdraagt aan een sterke positionering als werkgever. Daarnaast heeft communicatie een belangrijke rol in het samenspel tussen het stafbureau en de scholen. Eind 2021 zijn we samen met het bureau SIR communicatie & participatie gestart om onze communicatiestrategie vorm te geven. In 2022 vertalen we dit naar concrete plannen en acties.



2.7 BELEID TIJDENS DE COVID-19 CRISIS

COVID-19 daagde ons in het voorjaar van 2020 uit om over te stappen naar onderwijs op afstand. Onze scholen geven het afstandsonderwijs vorm binnen hun professionele ruimte. De uitwerkingen variëren: afhankelijk van de doelgroep, het type onderwijs, de (mogelijkheden van) de infrastructuur en de leerdoelstellingen.

Fysiek onderwijs is de norm

In 2021 voerden alle scholen een prospectieve evaluatie uit: hoe ging het met het afstandsonderwijs? En wat leren we ervan voor de toekomst van ons onderwijs? Alle betrokken partijen binnen en buiten de scholen namen deel aan de evaluaties. Zij zijn tevreden over de kwaliteit van het afstandsonderwijs en de snelheid en flexibiliteit waarmee dat werd ingericht. Wel maakten de ervaringen duidelijk dat voor ons onderwijs fysiek lesgeven de norm is. Dat is ons uitgangspunt.

Tegelijkertijd zien onze scholen ook kansen; de inzet van digitale middelen kan iets toevoegen voor onze leerlingen. De manier waarop is afhankelijk van het type leerling. Dit leidt er toe dat elke school van Attendiz de ambitie heeft uitgesproken om voor zichzelf te onderzoeken wat de rol en betekenis van digitale middelen kan zijn voor het onderwijs dat zij geven. Het bestuur ondersteunt deze ambitie door kennis en faciliteiten ter beschikking te stellen. Dit varieert van inspiratiesessies, professionaliseringstrajecten tot het herijken van de positie van de i-coaches.

De effecten van COVID-19

COVID-19 heeft effect op de leerresultaten en het gevoel van veiligheid van leerlingen. Vooral in de scholen voor dagbesteding profiteren de leerlingen minder van het afstandsonderwijs. Zij hebben behoefte aan uitdagende situaties om gedrag te kunnen inoefenen. De andere scholen konden door het afstandsonderwijs minder aandacht geven aan vaardigheden buiten de leergebieden: arbeidsvaardigheden, 'leren leren' en sociaal-maatschappelijke

competenties. De scholen zelf hadden de handen vol aan het primaire proces: de online en fysieke lessen draaiende houden met voldoende, gezonde en bekwame mensen. Ontwikkelthema's kwamen noodgedwongen op het tweede plan; dit zijn vooral de thema's waarin externe samenwerking een belangrijk aandeel heeft.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO); onderwijskwaliteit en schoolscans

De overheid heeft geld beschikbaar gesteld om achterstanden op te vangen en te herstellen: het Nationaal Programma Onderwijs. De werkwijze die de overheid voorstelt sluit naadloos aan op onze kwaliteitscyclus. Deze is er op gericht om in een schoolbrede dialoog data te analyseren om interventies te identificeren, budgetten toe te wijzen en werkgroepen of leerteams in te richten om de interventies te implementeren. Na invoering evalueren we de effecten en beoordelen dan of en in hoeverre wijziging van beleid nodig is. Naast de standaard onderwijsresultatenanalyse maakte elke school in dit COVID-19 jaar een aparte scan van de achterstanden. Inclusief de voorstellen voor interventies, vergezeld van een financiële verantwoording.

Interventies met meerjarig effect

Om zorgvuldigheid en draagvlak te borgen werden de MR en ouders nauw betrokken bij de inventarisatie en de instemming met de onderwijs- en interventieplannen. Hierin stonden de behoeften van de individuele scholen centraal. Waar nodig en mogelijk werden interventies bovenschools - want (kosten)efficiënter - georganiseerd om de interventies op schoolniveau te ondersteunen en te versterken. Voor deze bovenschoolse inzet is instemming gevraagd van de GMR.

Rode draad is dat alle interventies een meerjarig effect hebben. Met behulp van NPO-middelen zetten de scholen vooral in op effectiever onderwijs (meer ondersteuning in de klas), professionalisering (feedback geven, instructievaardigheden) en interventies op het gebied van onderwijsontwikkeling (doorontwikkeling van leerlijnen en methodieken).

Heleen Oude Lansink

Zorgcoördinator Erve Olde Meule

“Sinds augustus 2021 werk ik als zorgcoördinator op Erve Olde Meule. Toen ik startte mocht ik gelijk deelnemen aan de leergang ‘Professionaliseren in een veranderende context’. Dat heeft mij enorm geholpen om de focus op mijn werk goed te krijgen. Ik heb geleerd dat ik drie rollen heb als zorgcoördinator: leercoördinator, trendanalist en zorgregisseur. Het is mijn taak om de leraren in beweging te krijgen in de rol die het beste bij hen past. Daarvoor moet ik goed kijken naar hun sterke punten. Mijzelf verdiepen in de VSO leerlijnen hoort daar natuurlijk bij en zo komen we samen tot een goed passend aanbod.

Op deze locatie is dat wel een puzzel. De leerlingen zitten niet in een jaarsysteem voor hun leerstof. Op Erve Olde Meule wordt maatwerk geleverd voor de leerlingen gericht op hun eigen problematiek en leerstofaanbod en dat is soms een hele puzzel. Daarnaast ervaren alle leerlingen hun eigen problematiek. Ze moeten vaak eerst weer plezier en vertrouwen krijgen en schoolse vaardigheden aanleren. Pas daarna kan het onderwijs opgebouwd worden.

Omdat ik nieuw ben bij Attendiz had ik veel vragen over waarom we doen wat we doen. Dat heeft ons wel aan het denken gezet.

Ook de taal die ik als zorgcoördinator gebruik is van groot belang: ik moet duidelijk zijn en het team meenemen in de lijnen die ik wil wij willen uitzetten. Ik heb veel geleerd van deze cursus en van de expertise van mijn collega's van Erve Olde Meule. Ik ervaar veel plezier in deze nieuwe baan. Het ontmoeten van collega's van andere scholen geeft ook energie en veel meerwaarde aan mijn werk.”



2.8 FINANCIËEL BELEID

Investeren in menselijk kapitaal

Het jaar 2021 is het tweede jaar geweest van het koersplan 2020-2024. Dit koersplan heeft als ondertitel: Investeren in menselijk kapitaal. Het plan is erop gericht om Attendiz te ontwikkelen en te versterken door te investeren in ons menselijk kapitaal. Hiervoor hebben we in het begrotingsproces van 2021 de nodige financiële middelen gereserveerd. Deze investeringen komen grotendeels uit ons eigen 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

Per 2021 gaan we verder op het ingeslagen pad van 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. Begin 2022 hebben we ingezet op de verhoging van het risicobewustzijn in onze organisatie, en op een algemenere herkenning en verankering van het risicomanagement.

Procesoptimalisaties

Op basis van onder meer de risico-inventarisatie, maar ook van procesanalyses, hebben we in 2021 een aantal processen verder verbeterd. Dit gaat voornamelijk om administratieve processen binnen HR en de financiële administratie, bijvoorbeeld inkoop en factuurafhandeling, maar ook betalingsprocessen. In 2022 zal de bedrijfsvoering verder worden geprofessionaliseerd bij 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, werd 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, concernmanagement en bestuur) in samenspel met adviseurs op de beleidsgebieden onderwijs en kwaliteit, huisvesting en facilitair, personeel 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.

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 OC&W, conform de regeling beleggen en belenen die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Attendiz had in 2021 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.

Financiële instrumenten

Algemeen

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 de stichting 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 één of enkele afnemers.

Investeringsbeleid

Jaarlijks worden de investeringen in de meerjarenbegroting opgenomen. De directeuren van de scholen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investeringsplan hiertoe. Uitgangspunt hierbij is dat enkel vervangingsinvesteringen worden opgenomen. In 2021 hebben extra investeringen plaatsgevonden in ICT middelen om afstandsonderwijs mogelijk te maken.

Aanvullend zijn er grote projecten, onder andere de reeds genoemde nieuwbouw van een school in Hengelo en de samenvoeging van twee locaties voor VSO in Enschede. De bouw- en verbouwkosten hiervan worden gefinancierd door respectievelijk de gemeente Hengelo en Enschede. Investerings in losse en vaste inrichtingen die hiermee gepaard gaan komen voor rekening van Attendiz.

Voor de toekomst spelen er nog diverse huisvestingsvraagstukken als gevolg van onder andere stijging in leerlingaantallen. In nauw overleg met de gemeenten zal worden bekeken hoe deze vraagstukken het best beantwoord kunnen worden.

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.

Verantwoording en allocatie middelen

Werkdrukmiddelen

Over verslagjaar 2021 verantwoordt Attendiz zich over 7/12^e van de middelen uit schooljaar 2020-2021 en over 5/12^e van de middelen uit schooljaar 2021-2022. Dit is een totaalbedrag van € 875.340.

De scholen van Attendiz maken verschillende keuzes voor de inzet van de middelen. Maatwerk in de aanpak tegen werkdruk is belangrijk. Teams op de scholen hebben gesprekken over werkdruk en de manieren waarop we die kunnen verbeteren. Op basis daarvan stelt elke school een plan op dat beschrijft hoe de middelen worden besteed. Op de scholen heeft de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PMR) ingestemd met deze plannen. Daarmee gaat zij ook akkoord met de besteding van de middelen.

De maatregelen (en daarmee de middelen) tegen werkdruk omvatten overwegend extra leerondersteuning, vaak in de vorm van onderwijsassistentie. In de onderstaande tabel specificeren we waaraan de middelen zijn besteed.

Bestedingscategorie	Verslagjaar 2021 (T)
Personeel	736.449
Materieel	36.693
Professionalisering	17.500
Overige	57.259
Nog niet besteed	27.439
TOTALE MIDDELEN	875.340

Nationaal Programma Onderwijs

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. De middelen zijn eenmalig en bedragen € 1.402,31 per leerling en € 548,56 per cumi-leerling (leerling behorend tot een culturele minderheid). De middelen zijn niet-structureel en onderdeel van de lumpsumbekostiging. Over verslagjaar 2021 verantwoordt Attendiz zich over 5/12^e van de middelen uit schooljaar 2021-2022. Dit is een totaalbedrag van € 1.055.375.

Bestedingscategorie	Verslagjaar 2021 (T)
Personeel	62.098
Personeel niet in loondienst	289.178
Materieel	78.887
Professionalisering	40.025
Nog niet besteed	585.188
TOTALE MIDDELEN	1.055.375

De werkwijze die de overheid voorstelt sluit naadloos aan op onze kwaliteitscyclus. Deze is er op gericht om in een schoolbrede dialoog data te analyseren om interventies te identificeren, budgetten toe te wijzen en werkgroepen of leerteams in te richten om de interventies te implementeren. Na invoering evalueren we de effecten en beoordelen dan of en in hoeverre wijziging van beleid nodig is. Naast de standaard onderwijsresultatenanalyse maakte elke school in dit COVID jaar een aparte scan van de achterstanden. Inclusief de voorstellen voor interventies, vergezeld van een financiële verantwoording.

Om zorgvuldigheid en draagvlak te borgen werden de MR en ouders nauw betrokken bij de inventarisatie en de instemming met de onderwijs- en interventieplannen. Hierin stonden de behoeften van de individuele scholen centraal. Waar nodig en mogelijk werden interventies bovenschools - want (kosten)efficiënter - georganiseerd om de interventies op schoolniveau te ondersteunen en te versterken. Voor deze bovenschoolse inzet is instemming gevraagd van de GMR.

Rode draad is dat alle interventies een meerjarig effect hebben. Met behulp van NPO-middelen zetten de scholen vooral in op effectiever onderwijs (meer ondersteuning in de klas), professionalisering (feedback geven, instructievaardigheden) en interventies op het gebied van onderwijsontwikkeling (doorontwikkeling van leerlijnen en methodieken).

Prestatiebox

Bovenop de reguliere bekostiging ontvangt Attendiz extra budget. Deze zogenaamde prestatiebox is - naast middelen voor cultuureducatie - bedoeld voor realisatie van de volgende vier actielijnen:

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering

[Jaarverslag Attendiz 2021](#)

3. Professionele scholen
4. Doorgaande ontwikkelijnen

We streven naar continue kwaliteitsverbetering en zo stimulerend mogelijk onderwijs op onze scholen. In dit kader besteden we veel tijd aan de doorgaande ontwikkelijnen en de overgang van bijvoorbeeld SO naar PO of VSO. Onderwijsverbetering vindt zowel Attendiz-breed plaats als per locatie. Zo hebben we onder meer een eigen auditteam en omschrijven we de doelen van de onderwijsverbetering in onze jaarplannen. Professionele scholen vragen om professionele medewerkers. Dat is ook het gedachtegoed van onze Attendiz Academie: hier verzorgen we centraal de (na)scholing voor alle medewerkers. In 2021 zijn de middelen uit de prestatiebox voor cultuureducatie gebruikt voor verschillende culturele activiteiten met de leerlingen, zoals musea bezoek, creatieve workshops en muziek in de klas.



Maud Postma

Leerling van De Kapstok

“Sinds 2½ jaar zit ik op De Kapstok. Eerst 2 jaar op de Krabbenbosweg en nu op de Hassinkweg. Ik ben pas op mijn 14e in het speciaal onderwijs gekomen. Eerst zat ik op het reguliere onderwijs. Daar ging het niet zo goed met mij. Het liep thuis niet altijd lekker, ik kwam terecht in een verkeerde vriendengroep en daardoor heb ik foute beslissingen genomen.

Door mijn gesprekken met Sandy (directeur) en Tom (leraar) heb ik zelf de knop omgedraaid en ben ik mijzelf gaan inzetten. De leraren hebben hier veel meer geduld met mij. Ze luisteren beter naar me. En als het even niet goed gaat, mag ik de klas uit. Stoom afblazen.

Op de Kapstok heb ik allerlei praktijkvakken gehad, maar ik heb nog niet gevonden wat ik zoek.

Ik zie dit zelf nu als een tussenstap, die voor mij heel goed is geweest. Aan het eind van dit schooljaar ga ik naar het ROC, waar ik niveau 2 en niveau 3 tegelijk mag doen. Zodat ik daarna niveau 4 kan doen. Dat is mijn doel. “



2.9 RISICO'S EN RISICOBEBEERSING

Administratieve organisatie en interne beheersing

Functiescheiding en administratieve organisatie

Attendiz past functiescheiding toe bij alle belangrijke (financieel) administratieve processen. Op belangrijke stappen in het proces passen we naast functiescheiding waar nodig ook het vier ogen-principe toe. De afdeling Financiën controleert de boekhouding en beheert de contacten met de banken. Deze afdeling beheert ook de bankrekeningen, bankpassen en volmachten. Huisvestingsprojecten worden financieel aan de gemeenten verantwoord aan de hand van projectadministraties. Het groot onderhoud aan gebouwen wordt in opdracht gegeven door de afdeling Huisvesting & Facilitair, die ook de begroting bewaakt. Waar dat noodzakelijk is worden contracten op centraal niveau aanbesteed conform de aanbestedingswetgeving. Waar nodig of wenselijk kopen we diensten of producten centraal in volgens de inkoopkalender en het inkoopbeleid.

De gegevens voor de verkoopfacturen en declaraties worden verzameld op de locaties. Daarna worden ze op een centraal punt aangemaakt en verwerkt in de boekhouding. Al onze scholen hebben een banksaldo en kasgeld voor kleine transacties.

De personeels- en salarisadministratie is zodanig ingericht dat leidinggevende, HR-medewerker of de medewerker zelf gegevens kan aanpassen in het HR administratiesysteem. De leidinggevende moet hier altijd eerst formeel akkoord op geven. Als tweede en derde geven respectievelijk een HR-medewerker en het administratiekantoor hun akkoord.

Planning en control cyclus

Met de integrale planning en control cyclus streven we naar sturing en beheersing op alle relevante beleids- en aandachtsgebieden. De cyclus is gebaseerd op de continue verbetercyclus PDSA (plan- do- study- act) en bevat de volgende planningsproducten: koers en jaarplan, schoolplan, meerjarenbegroting en bestuursformatieplan. De implementatie en uitvoering van deze plannen wordt structureel gemonitord aan de hand van het managementinformatiesysteem. Daarnaast bewaken we dit via de maandelijkse financiële rapportages en aan de hand van de integrale kwartaalrapportages.

Governance

De Raad van Toezicht (RvT) is werkgever ván en klankbord vóór het bestuur. De RvT houdt integraal toezicht op de kwaliteit van het bestuur en van het geboden onderwijs. Binnen de wettelijke en statutaire verantwoordelijkheden van elk lid van de RvT is vooral de voorzitter verantwoordelijk voor de voortgang van de werkzaamheden en het besluitvormingsproces van de RvT. Samen met de bestuurder is ook met name de voorzitter verantwoordelijk voor een goed overleg tussen het bestuur en de RvT. Bij de samenstelling van de RvT wordt gelet op diverse taken en bevoegdheden, zoals vastgelegd in de statuten. Gelet daarop wordt gestreefd naar een samenstelling waarin de volgende deskundigheidsgebieden vertegenwoordigd zijn: kennis van bestuurlijke verhoudingen, onderwijs en begeleiding, financiële kennis, juridische kennis en human resource management. De RvT heeft daarnaast een audit commissie, bestaande uit twee leden. De samenstelling en werkwijze van de RvT is vastgelegd in een huishoudelijk reglement dat is gepubliceerd op onze website.



Risicomanagement

De omgeving van Attendiz is relatief dynamisch en complex. Er zijn veel partners en partijen die invloed hebben op ons werkveld. In 2021 en begin 2022 heeft een risico-inventarisatie en -beoordeling plaatsgevonden. We monitoren de belangrijkste risico's en de effecten van de beheersmaatregelen. In de uitgevoerde risico-inventarisatie zijn de volgende risico's benoemd:

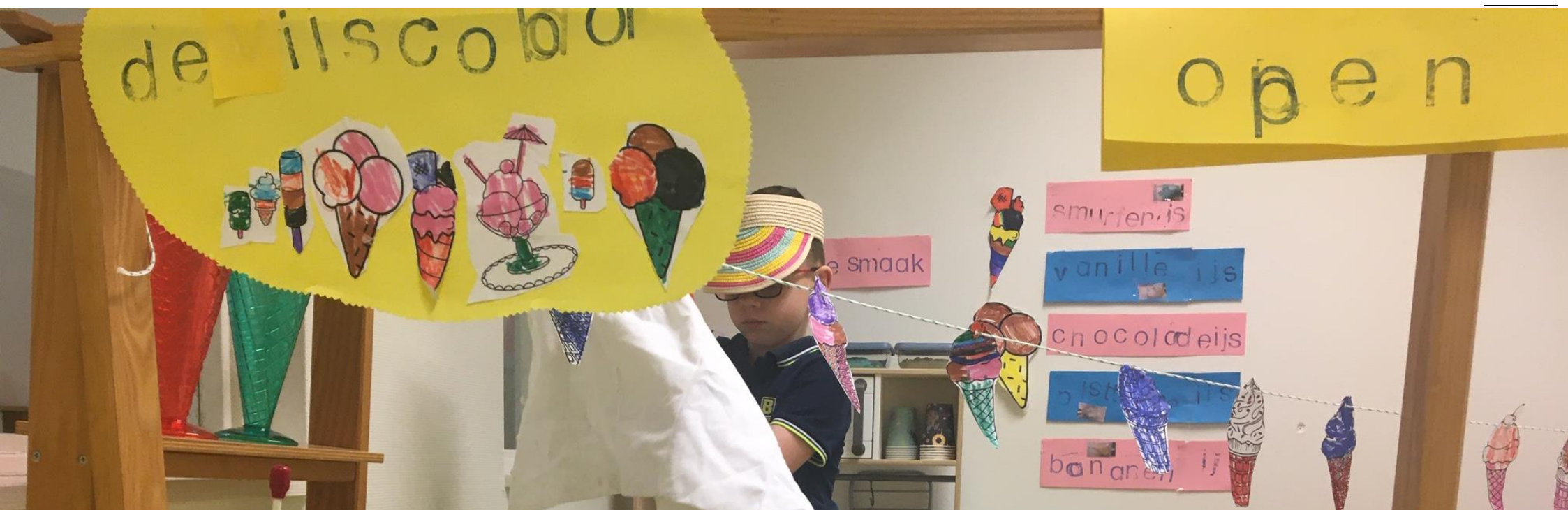
1. Onderwijskwaliteit onvoldoende. Onderwijskwaliteit is het belangrijkste aandachtspunt binnen de stichting. Onderwijskwaliteit is afhankelijk van een groot aantal variabelen. Attendiz heeft een helder gedefinieerd kwaliteitskader en monitort onderwijskwaliteit structureel (aan de hand van P&C cyclus). 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 enkele 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 scenario-analyse 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 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 projecorganisaties 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 ook 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, wachtgelders, bekostiging, arbeidscontracten en aanbestedingen. 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. Cyber, data en privacy risico's. 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.



3. 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.

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingaantallen

	Vorig jaar 2020 (T-1)	Verslag jaar 2021 (T)	Begroting 2022 (T+1)	Begroting 2023 (T+2)	Begroting 2024 (T+3)
Aantal leerlingen (peildatum 1-10)	1.711	1.785	1.769	1.760	1.741

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 1.750. Het uitblijven van een verdere daling van leerlingaantallen is in lijn met het landelijke beeld. In de afgelopen jaren blijven leerlingen vanuit het regulier onderwijs instromen in het speciaal (voortgezet) onderwijs. Dit leidt zelfs weer tot een aanzienlijke stijging in het jaar 2021. Deze stijging lijkt zich niet

door te zetten, maar het begroot leerlingaantal ligt wel structureel hoger dan in 2018. Hoewel de vereveningsopdracht een belangrijke ambitie blijft, leidt een prognose gebaseerd op het beeld in de afgelopen jaren tot een begroot leerlingaantal dat slechts licht daalt. Deze prognose geeft in onze overtuiging, gezien de manier waarop landelijk en regionaal naar het vraagstuk wordt gekeken, een reëel beeld.

FTE

	Vorig jaar 2020 (T-1)	Verslag jaar 2021 (T)	Begroting 2022 (T+1)	Begroting 2023 (T+2)	Begroting 2024 (T+3)
Bestuur en management	17	24	24	24	24
Onderwijzend personeel	183	181	178	175	175
Ondersteunend personeel	185	214	216	213	213
TOTAAL FTE (peildatum 31-12)	385	419	418	412	412

Om de daling van het leerlingaantal vanaf 2015 het hoofd te kunnen bieden, is het aantal formatieplaatsen in de afgelopen jaren gereduceerd. Omdat het leerlingaantal in de afgelopen periode is gestegen, is ook het aantal formatieplaatsen in 2021 gestegen. Daarnaast hebben de extra middelen die Attendiz heeft ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs ertoe geleid dat er meer ondersteunend personeel (met name

onderwijsassistentie) is ingezet. De stijging in het aantal FTE bij bestuur en management wordt met name veroorzaakt door het aanstellen van adjunct directeuren. Het aantal formatieplaatsen is 419, in 2019 was dat nog 385. In de komende jaren verwachten we aan de hand van de relatief beperkte daling van de leerlingaantallen te dalen naar 412 formatieplaatsen.



3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

	Vorig jaar 2020 (T-1)	Begroting verslagjaar 2021 (T)	Realisatie verslagjaar 2021 (T)	Begroting 2022 (T+1)	Begroting 2023 (T+2)	Begroting 2024 (T+3)				
BATEN							Verschil verslagjaar t.o.v. begroting		Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar	
Rijksbijdragen	38.717.280	37.870.594	40.785.510	37.761.250	39.635.419	39.122.616	2.914.916	7,7%	2.068.230	5,3%
Overige overheidsbijdragen en subsidies	555.374	479.685	488.087	2.418.849	2.094.514	1.966.663	8.402	1,8%	-67.287	-12,1%
Overige baten	1.363.713	944.713	1.334.463	1.180.619	1.085.195	1.085.195	389.750	41,3%	-29.250	-2,1%
TOTAAL BATEN	40.636.367	39.294.992	42.608.060	41.360.718	42.815.128	42.174.474	3.313.068	8,4%	1.971.693	4,9%
LASTEN										
Personeelslasten	32.420.325	32.313.410	34.183.526	36.555.837	35.368.696	35.235.554	1.870.116	5,8%	1.763.201	5,4%
Afschrijvingen	1.113.916	1.081.794	1.002.106	1.331.960	1.363.866	1.349.819	-79.688	-7,4%	-111.810	-10,0%
Huisvestingslasten	3.292.814	3.209.488	3.272.982	3.013.684	2.846.634	2.845.634	63.494	2,0%	-19.832	-0,6%
Overige lasten	3.336.973	2.915.837	3.321.807	3.099.207	2.801.132	2.730.832	405.970	13,9%	-15.166	-0,5%
TOTAAL LASTEN	40.079.028	39.520.529	41.780.421	44.000.689	42.380.328	42.161.839	2.259.892	5,7%	1.701.939	4,2%
SALDO										
Saldo baten en lasten	557.339	-225.537	827.639	-2.639.971	434.800	12.635	1.053.176	467,0%	270.300	48,5%
Saldo financiële baten en lasten	-7.494	0	-7.796	-7.500	-7.500	-7.500	-7.796	-	-302	4,0%
TOTAAL RESULTAAT	549.845	-225.537	819.843	-2.647.471	427.300	5.135	1.045.380	463,5%	269.998	49,1%

Het exploitatieresultaat in het verslagjaar 2021 is € 819.843 positief. Dit resultaat is € 1.045.380 beter dan begroot, en overwegend te verklaren door extra ontvangsten waar in de komende jaren nog additionele kosten tegenover komen te staan en ten tweede het niet volledig besteden van koersbudgetten. Wat betreft de eerste verklaring gaat het met name om ontvangen NPO-gelden. In 2021 is € 1.055.375 aan NPO gelden verantwoord (begroot nihil en vorig jaar nihil). Hiervan is in het

verslagjaar € 470.187 aangewend voor interventies. Voor het restant (€ 585.188) is een bestemmingsreserve gevormd. Voor de uitvoering van de koersplannen was voor het verslagjaar 2021 € 764.750 aan kosten begroot. Door uitstel van ambities, voornamelijk ten gevolge van COVID-19, is ruim € 450.000 van deze budgetten niet besteed in 2021. Verder is het exploitatieresultaat beter dan begroot door lagere verzuim- en vervangingskosten, mede door een aantal

schoolsluitingen in 2021. De impact hiervan bedroeg € 205.000. Anderzijds vindt in schooljaar 2021-2022 een sterke stijging van het aantal leerlingen plaats. Hierdoor is er aanzienlijk meer personeel ingezet (voor ongeveer € 600.000). De bekostiging hiervan ontvangt Attendiz in 2022.

Het exploitatieresultaat van 2021 is beter dan het exploitatieresultaat in 2020. Ook hier ligt de belangrijkste verklaring in de nog niet bestede NPO-gelden.

In het begrotingsproces 2022-2026 is ingezet op een sluitende operationele exploitatie, daarnaast is ruimte gecreëerd om uitgaven te doen ter ondersteuning van de koers van Attendiz. Deze uitgaven zijn nodig om op middellange termijn kwantitatief en kwalitatief het juiste personeelsbestand te hebben, die zodoende ook moet leiden tot een sluitende exploitatie op de middellange termijn en waarbij kwalitatief goed onderwijs is geborgd. Zonder deze niet-structurele uitgaven is de meerjarenbegroting in de jaren 2023 tot en met 2026 positief. Uitzondering op deze positieve begroting vormt het kalenderjaar 2022. In 2023 wordt de vereenvoudigde bekostiging ingevoerd. De financiële impact hiervan op Attendiz is beperkt. Echter, de overheid heeft deze wijziging ook aangegrepen om wijzigingen in de maandelijkse verdeling van de financiering toe te passen. Op dit moment vindt financiering van de personele bekostiging plaats in ongelijke termijnen. Om deze wijze van financiering gelijkmatig in de exploitatie te kunnen verantwoorden, bouwde Attendiz over de periode augustus- december een vordering op het Ministerie van OC&W op. Deze vordering wordt vervolgens in de maanden daarna weer afgebouwd. Vanaf 2023 vindt financiering plaats in 12 gelijke termijnen. Hierdoor vervalt de mogelijkheid tot het opbouwen van de vordering. De eenmalige impact hiervan is ruim € 2.200.000 voor Attendiz. Deze impact heeft alleen impact op de exploitatie en het vermogen. De liquiditeitspositie zal niet worden aangetast.

De uitbraak van COVID-19 vanaf eind februari 2020 heeft invloed gehad op Attendiz. Vanaf het begin van de uitbraak in 2020, streven we naar een zo adequaat mogelijke uitvoering van de landelijke (en lokale) maatregelen en naar zoveel mogelijk continuïteit van reguliere werkzaamheden en noodzakelijke besluitvorming. In 2020 hebben we daarvoor de nodige interne maatregelen genomen. Een crisisteam richt zich op de noodzakelijke en urgente besluitvorming. Daarnaast monitoren we de effecten van de crisis op onze financiële situatie nauwgezet. Dit crisisteam is ook geheel 2021 in functie geweest. Gezien de huidige ontwikkelingen en de solide vermogens- en liquiditeitspositie is de continuïteit van Attendiz gewaarborgd.



Balans in meerjarig perspectief

	Vorig jaar 2020 (T-1)	Realisatie verslagjaar 2021 (T)	Begroting 2022 (T+1)	Begroting 2023 (T+2)	Begroting 2024 (T+3)
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	6.088.400	5.974.953	7.423.794	6.900.499	6.162.526
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	6.088.400	5.974.953	7.423.794	6.900.499	6.162.526
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden	17.201	17.177	0	0	0
Vorderingen	3.376.646	2.979.636	1.416.957	1.403.841	1.385.678
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	6.835.659	10.120.693	6.017.829	6.076.628	7.872.145
Totaal vlottende activa	10.229.506	13.117.506	7.434.786	7.480.469	9.257.823
TOTAAL ACTIVA	16.317.906	19.092.459	14.858.580	14.380.968	15.420.349
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	5.961.545	6.651.690	3.940.543	4.589.182	4.815.656
Bestemmingsreserves	3.101.477	3.106.359	2.110.553	1.889.214	1.667.875
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	9.063.022	9.758.049	6.051.096	6.478.396	6.483.531
Voorzieningen	2.911.246	3.735.364	4.220.731	3.518.238	4.484.097
Langlopende schulden	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	4.343.638	5.599.046	4.586.753	4.384.335	4.452.721
TOTAAL PASSIVA	16.317.906	19.092.459	14.858.580	14.380.968	15.420.349

De balanstotalen zijn in 2021 aanzienlijk gestegen. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van de stijging van de liquide middelen, kortlopende schulden en voorzieningen. De stijging van de liquide middelen heeft een aantal oorzaken: het positieve exploitatieresultaat, maar ook een aanzienlijke vooruit ontvangen financiering van de nieuwbouw in Hengelo. Deze vooruit ontvangen gelden zijn opgenomen als overlopende passiva waardoor dit ook de reden is van de sterk gestegen kortlopende schulden. De voorzieningen zijn met name gestegen door het nog niet volledig uitgeven van geplande onderhoudsuitgaven uit het meerjaren onderhoudsplan. Deze onderhoudsuitgaven worden voor de komende jaren opnieuw gepland. Het

eigen vermogen is in 2021 gestegen ter grootte van het exploitatieoverschot. Voor de niet-bestede NPO-middelen is een bestemmingsreserve van € 585.188 gevormd.

Wat betreft de meerjarenbalans verwacht Attendiz een daling van het eigen vermogen. Deze daling is het gevolg van het besteden van reeds ontvangen NPO-middelen, maar ook vanwege additionele beleidsuitgaven. Daarnaast leidt het niet opnemen van de vordering op het Ministerie van OC&W per 31-12-2022 tot een verlaging van de vermogenspositie. De vermogenspositie blijft op een acceptabel niveau.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen

	Vorig jaar 2020 (T-1)	Realisatie verslagjaar 2021 (T)	Begroting 2022 (T+1)	Begroting 2023 (T+2)	Begroting 2024 (T+3)	Signalering
Solvabiliteit 2	0,73	0,73	0,69	0,70	0,71	Ondergrens: <0,30
Weerstandsvermogen	0,22	0,22	0,15	0,15	0,15	Ondergrens: <0,05
Liquiditeit	2,36	2,36	1,62	1,71	2,08	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	1,4%	1,9%	-6,4%	-0,1%	0,0%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.
Ratio eigen vermogen	0,98	1,04	0,65	0,70	0,72	Bovengrens: >1,00

Reservepositie

De reservepositie van Attendiz, weergegeven door solvabiliteit, weerstandsvermogen en liquiditeit, is ruim voldoende in 2021. De vermogenspositie is zelfs 4% (€ 400.000) hoger dan de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Dat is eenmalig en voornamelijk

het gevolg van niet-bestede NPO-middelen. In de jaren vanaf 2022 daalt de vermogenspositie, maar blijft op een gezond niveau. Vanaf 2023 verwachten we een stabiele vermogenspositie (met een weerstandsvermogen van 0,15 en een solvabiliteit van 0,70) en exploitatieresultaat van om en nabij nihil.

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 2021 tot en met 2025 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. Hoewel het eigen vermogen in 2021, overwegend door de eenmalige ontvangsten en nog niet-bestede middelen, is gestegen, blijkt uit het ratio eigen vermogen dat er een indicatie is voor bovenmatig eigen vermogen in 2021. In de komende jaren verwachten we echter een beheersbare daling van het eigen vermogen. De daling komt voornamelijk door het niet opnemen van de vordering op het Ministerie van OC&W en het investeren in de koers van Attendiz en afbouwen van opgebouwde bestemmingsreserves.

