

Jaarverslag 2024

Stichting Attendiz



Attendiz
Zien dat jij je weg vindt

Voorwoord

Per 1 september 2024 ben ik begonnen als bestuurder van Attendiz. Ik wil alle collega's en samenwerkingspartners hartelijk danken voor het fijne welkom dat ik heb gekregen. Ik heb zonder uitzondering alleen maar leuke mensen ontmoet. Professionals die super gemotiveerd zijn, om voor onze leerlingen een veilige plek te creëren vanuit waar zij kunnen leren. Vanuit de overtuiging dat dit dé manier is om een stevige basis te creëren voor hun toekomst. Ik vind het erg mooi om dit te zien en te voelen. Het maakt dat ik mij ontzettend op mijn plek voel binnen Attendiz en met veel plezier samen verder werk aan de toekomst van onze organisatie en daarmee aan het toekomstperspectief van onze leerlingen.

Het jaarverslag 2024 geeft ook dit jaar weer een goed inzicht in welke resultaten er zijn bereikt en hoe Attendiz er voor staat. 2024 is het jaar waarin we voor het eerst een trendbreuk zien in onze leerlingaantallen. Na jaren van groei hebben we nu voor het eerst minder leerlingen dan vorig jaar. Op zich is dit een logisch gevolg die past bij onze maatschappelijke opgave naar inclusiever onderwijs. We hebben op dit gebied prachtige initiatieven ontplooid. Denk aan co-teaching, osmose- en symbiose-trajecten en ons actieve terugplaatsingsbeleid richting het regulier onderwijs. Ook blijven we onze Attendiz Academie voor scholing, training en coaching openstellen voor onze collega's in het regulier onderwijs. We zetten deze initiatieven voort en blijven met elkaar onderzoeken hoe we nog verder kunnen bewegen richting inclusiever onderwijs.

Door de daling in onze leerlingaantallen zullen we ook wendbaarder moeten worden. Krimp en groei gaan immers nooit in een rechte lijn, maar in een golfbeweging. En wij moeten met deze golven mee kunnen bewegen. Dat is een belangrijke stap die we met elkaar te maken hebben om ervoor te zorgen dat we financieel gezond blijven en kunnen blijven investeren in goed onderwijs.

Toch staat Attendiz er goed voor. Na een positieve score in het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2023 hebben we ook vanuit onze

leerlingen, ouders en samenwerkingspartners mooie beoordelingen ontvangen in het in 2024 uitgevoerde stakeholdersonderzoek. Al onze scholen hebben mooie cijfers behaald. We scoren vooral positief op ons schoolklimaat, onze informatievoorziening, de omgang van leraren en directie met ouders en leerlingen en we hebben een positief imago. Onze samenwerkingspartners zijn het meest tevreden over de prettige, structurele en effectieve samenwerking, het nakomen van afspraken en de deskundige wijze waarop Attendiz met haar samenwerkingspartners overlegt. Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van onze leerlingen.

Deze positieve sfeer onder onze collega's hebben we ook gezien op 7 oktober 2024, toen onze tweejaarlijkse Attendizdag plaatsvond. Het was een prachtige dag waarop al onze collega's elkaar ontmoetten en genoten van een afwisselend programma vol inspiratie, plezier en leerzame activiteiten. De meer dan 90% van onze collega's die aanwezig waren en een dikke 8 die door hen als cijfer werd gegeven voor de Attendizdag laat zien dat zij deze dag erg gewaardeerd is.

2024 was het laatste jaar van onze Koers 2020-2024: Investeren in menselijk kapitaal. In 2024 is gestart met het opstellen van onze nieuwe koers voor de periode 2025-2028, welke gaat lopen vanaf schooljaar 2025-2026. Het proces om te komen tot de nieuwe koers is zeer gedegen gedaan door goed te reflecteren op de vorige koers en input op te halen vanuit de hele organisatie.

Ik wil iedereen heel erg bedanken voor al het goede werk dat er verricht is in 2024. En voor de betrokkenheid bij onze leerlingen en bij elkaar als collega's. Dit maakt echt het verschil!

Frederik Lindenhovius

Mei 2025



Inhoud

Voorwoord	2	5 Huisvesting	34
1 Algemeen	4	5.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024	34
1.1 Algemene gegevens	4	5.2 Duurzaamheid	36
1.2 Missie en visie	4	5.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van huisvesting	36
1.3 Organisatie, besturing en governance	6	6 Financieel beleid	37
1.4 Samenwerking	12	6.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024	37
2 Onderwijs en kwaliteit	19	6.2 Financiële instrumenten	38
2.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024	19	6.3 Risicomanagement	39
2.2 Onderwijsresultaten en onderwijsprestaties	24	7 Financiën	40
3 Personeel en professionalisering	25	7.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	40
3.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024	22	7.2 Staat van baten en lasten en balans	41
3.2 Personele bezetting	27	7.3 Financiële positie	46
3.3 Professionalisering	28	8 Verslag Raad van Toezicht	48
3.4 Verantwoording en wetgeving	30	8.1 Samenstelling Raad van Toezicht	48
4 Informatiebeveiliging en privacy	31	8.2 Governance	48
4.1 Visie en Ethiek	31	8.3 Financiën	50
4.2 Versterking van beleid, besturing en governance	31	8.4 Onderwijs en kwaliteit	51
4.3 Normenkader Informatiebeveiliging en privacy	31	8.5 Tot slot	52
4.4 Governance en procesoptimalisatie	32		
4.5 Verbeterde digitale beveiliging	32		
4.6 SchoolCERT	32		
4.7 Datalekken en incidenten	32		
4.8 Training en bewustwording	33		
4.9 Leveranciersmanagement	33		
4.10 Budgetten	33		

1 Algemeen

1.1 Algemene gegevens

Attendiz is een scholengemeenschap voor (voortgezet) speciaal onderwijs en verzorgt onderwijs aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. Op onze 12 scholen (20 locaties) in Enschede, Hengelo, Almelo en Losser wordt onderwijs gegeven aan ongeveer 1800 leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar.

Contactgegevens

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

Contactpersoon

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

bestuurssecretaris@attendiz.nl.

Juridische structuur

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

1.2 Missie en visie

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

Missie

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

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

Kernwaarden

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

Onvoorwaardelijk

Vertrouwen groeit als we onvoorwaardelijk voor onze leerlingen kiezen.

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

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

Leiderschap

Leiderschap over je eigen leven. Daar werken we aan.

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

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

Gelijkwaardigheid

We zijn allemaal van gelijke waarde.

En we zijn allemaal uniek.

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

Geborgenheid

Waar je je geborgen voelt, ben je thuis.

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

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

Aanvoelen

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

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

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

Daar kan onverwachte vooruitgang uit komen.

1.3 Organisatie, besturing en governance

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

Het [managementstatuut van Attendiz](#) regelt de taken en bevoegdheden van de bestuurder en het leidinggevend kader van Attendiz. Hierin is vastgelegd wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de bestuurder, het concernmanagementteam, de schooldirecteuren en het hoofd stafbureau. Zij vormen samen het management van Attendiz. In het maandelijks zogenoemde 'lijnoverleg' treffen deze betrokkenen elkaar om strategische en actuele onderwerpen te bespreken. In het thematisch lijnoverleg schuiven adjunct-directeuren en beleidsadviseurs ook aan.

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

Koers

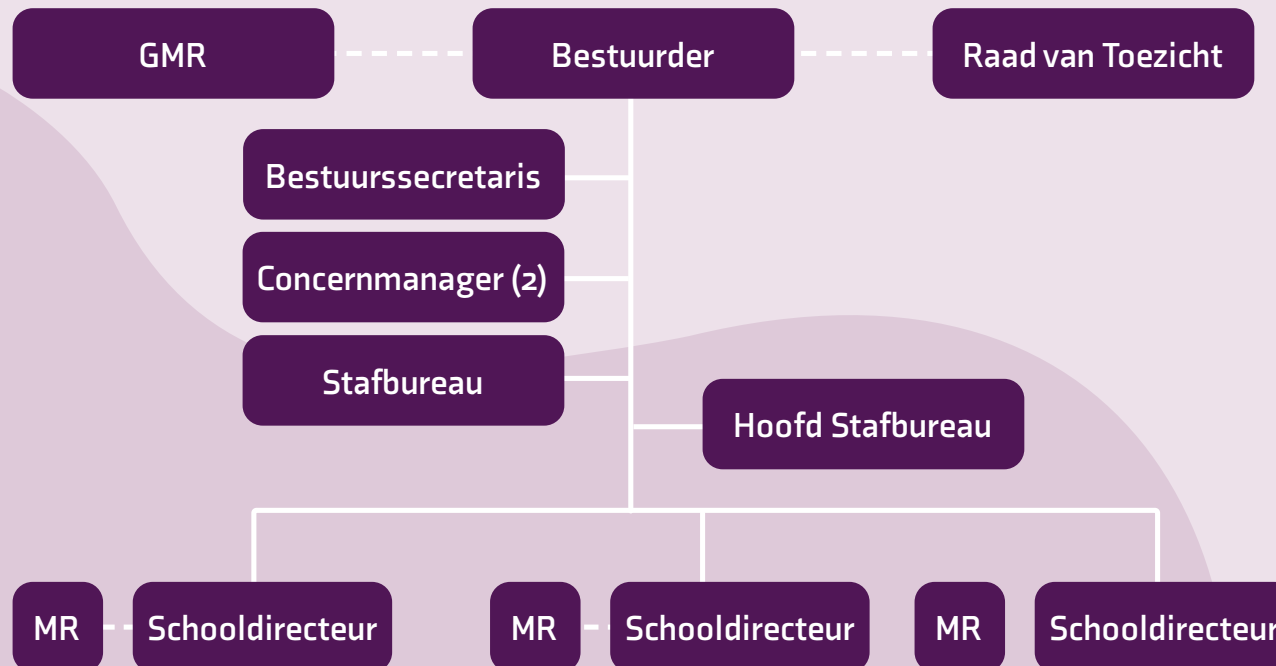
2024 was het laatste jaar van onze Koers 2020-2024: Investeren in menselijk kapitaal. Dit jaar is er gewerkt aan onze nieuwe koers voor de periode 2025-2028. Van het voorjaar tot aan de zomervakantie is een gedegen evaluatie gedaan door te reflecteren op de Koers 2020-2024 en op de Mid term review die in 2022 is gehouden. Deze evaluatie is gedaan door het concernmanagementteam, het thematisch lijnoverleg en de beleidsadviseurs. Vervolgens is er van september tot aan de kerstvakantie input verzameld voor de nieuwe koers. Hiervoor is gebruik gemaakt van het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2023 en de stakeholdersanalyse die in 2024 is gehouden. In dit onderzoek konden leerlingen, ouders en externe samenwerkingspartners hun mening over Attendiz en onze scholen geven. Ook hebben we input opgehaald bij de scholen en het stafbureau door middel van een opdracht om de toekomst van Attendiz te visualiseren. Tenslotte was er op de Attendizdag in oktober de mogelijkheid voor medewerkers om input te leveren. Deze evaluatie en de geleverde input hebben geleid tot een nieuwe strategische koers, welke begin 2025 wordt vastgesteld. Daarna zal een vertaling gemaakt worden naar de schoolplannen en het concernplan van Attendiz.



Directeuren

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

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



Figuur: organogram Attendiz.

Concernmanagementteam

Het (thematisch) concernmanagementteam bestaat uit:

Functie binnen Attendiz	Deelnemer	Rol	Periode
Bestuurder	Paul Overakker	Voorzitter	jan-sep
Bestuurder	Frederik Lindenhovius	Voorzitter	sep-dec
Concernmanager Algemene zaken	Peter van den Berg	Lid	jan-dec
Concernmanager Bedrijfsvoering	Ellen Koster	Lid	jan-dec
Hoofd Stafbureau	Rebekka Bonenkamp	Lid thematisch CMT	jan-dec

Ons team van schooldirecteuren bestaat per december 2024 uit:

School	Directeur
De Bouwsteen	Gera Brouwer
Onderwijscentrum Het Roessingh en De Meander	Hilke ter Braack
De Huifkar	Jeroen Hendriks
Het Mozaïek	Carla ter Braak
De Rietpluim	Carla ter Braak
Erve Olde Meule	Thyrza Hylkema
Twents Vakcollege 't Woolde Twents Vakcollege Mota	Sandy De Munck Mortier
De Stapsteen	Jeanette de Bree
Het Meerik	Hans Kieft
Neon College	Gideon Sterkenburg
Panta Rhei College	Marieke Wijnbergen
Het Reliëf	Mijke Pleijhuis
Omnis College	Alfred Kruiskamp

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op en adviseert de bestuurder van Attendiz en ziet erop toe hoe deze de belangen van kinderen, ouders, professionals en maatschappelijke instellingen zoals onderwijs, zorginstellingen, gemeenten en samenwerkingsverbanden weegt. De raad bestaat uit de volgende leden: Harm Kelderman (tevens voorzitter), Jan Noltes, Evelyne Laan-Engels,

Richard Geurts, Lizette Keijzer (tot juni 2024) en Carla Grummel (per september 2024). De Raad van Toezicht schrijft elk jaar een eigen jaarverslag dat onderdeel vormt van dit jaarverslag van Attendiz.

In de onderstaande tabel zijn de nevenfuncties weergegeven die de bestuurder en toezichthouders hadden in 2024.

Naam	Functie	Nevenfunctie	
Paul Overakker	Bestuurder Tot 1 september 2024	SWV 2302 PO - Lid Raad van Toezicht SWV 2301 VO - Lid toezichthoudend bestuur SWV 2302 VO - Voorzitter toezichthoudend bestuur	SWV 2301 PO - Lid dagelijks bestuur SWV 2301 VO - Lid auditcommissie
Frederik Lindenhovius	Bestuurder Per 1 september 2024	SWV 2301 VO - Lid toezichthoudend bestuur SWV 2302 PO - Lid dagelijks bestuur SWV 2302 VO - Lid auditcommissie	SWV 2301 VO - Lid auditcommissie SWV 2302 VO - Lid toezichthoudend bestuur
Harm Kelderman	Raad van Toezicht - Voorzitter	Voorzitter Paul Pellafonds Lid geschillencommissies Stichting Werken in Losser en Werkprojecten in Oldenzaal	
Jan Noltes	Raad van Toezicht – Lid	Bestuurslid HSV-Olst Lid dagelijks bestuur Federatie Sportvisserij Oost-Nederland	
Evelyne Laan-Engels	Raad van Toezicht – Lid	Directeur Bedrijfsvoering bij Quadraam. Lid Raad van Commissarissen van Viverion	
Richard Geurts	Raad van Toezicht – Lid	AVIO Advocatuur B.V. Lid bestuur Stichting FSG Foundation Raad van Commissarissen van Circustheater Stoffel B.V.	Voorzitter Geschillen Commissie Bijzonder Onderwijs Lid Raad van Advies Vereniging Sportraad Apeldoorn
Lisette Keijzer	Raad van Toezicht – Lid Tot 1 juni 2024	Bestuursadviseur – projectmanager Sociaal Domein, onderwijs en zorg bij S&R Consultancy	
Carla Grummel	Raad van Toezicht – Lid Per 1 september 2024	Manager HR Aveleijn Secretaris Tennisvereniging Hercules	

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

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

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad Attendiz

Personeelsgeleding	Oudergeleding
Ramon Pasveer (voorzitter)	Benjamin Luiken
Frans Loohuis (secretaris)	Edith Horsthuis
Arjan Brink	Marjolein Sterken
Nico Postma	Fatma Kaplan-Kaya
Tamara ten Brinke	Erik Eshuis (Tot juli 2024)
Amely Hueting (Tot juli 2024)	Nicol Kraaijenzank (Tot juli 2024)
Marleen van Duren (Per september 2024)	Marieke Lichtenberg (Per september 2024)

Code Goed Bestuur primair onderwijs

Goed onderwijs vraagt om goed bestuur. In de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) hebben leden van de PO-Raad gezamenlijk vastgesteld wat zij verstaan onder goed bestuur. Het is een leidraad voor schoolbesturen bij het realiseren van goed bestuur. Door deze code toe te passen laten we zien dat wij verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs,

zowel individueel als in samenwerking en dat wij daarbij professioneel, integer en transparant te werk gaan. Goed onderwijs is een samenspel van bestuur, intern toezicht, concernmanagementteam, schoolleiders, medewerkers en medezeggenschap. Attendiz voldoet aan de verplichtende bepalingen uit de code en beschikt over een actuele klachtenregeling, integriteitscode en meldregeling (klokkenluidersregeling). We stimuleren daarbij een open cultuur waarin teams vanuit vertrouwen met elkaar in gesprek kunnen gaan over integriteitsvraagstukken.

De [Meldregeling van Attendiz](#) is een procedure die gevolgd moet worden wanneer een vermoeden bestaat van een misstand of een inbreuk op het recht van de Europese Unie (Unierecht). In 2024 zijn er binnen Attendiz geen meldingen ontvangen bij de bestuurder, de Raad van Toezicht of de Integriteitscommissie.



Klachten of problemen

Klachten over het onderwijskundig beleid of de organisatie van de school kunnen worden ingediend bij het bestuur van Attendiz. In 2024 zijn er twee klachten ingediend bij de bestuurder. Deze klachten zijn naar ieders tevredenheid afgehandeld. Naast de interne klachtenprocedure kan ook een klacht worden ingediend bij een externe klachtencommissie. Attendiz is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie voor algemeen bijzonder onderwijs. In 2024 zijn er geen klachten ingediend bij de externe klachtencommissie.

Voor klachten over ongewenst gedrag op school kunnen leerlingen, ouders en medewerkers terecht bij de externe vertrouwenspersoon. In 2024 hebben drie medewerkers van Attendiz gebruik gemaakt van de externe vertrouwenspersoon, waarna zij zelfstandig verdere stappen hebben gezet.

Horizontale verantwoording

Wij zijn ons zeer bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Allereerst ten opzichte van onze leerlingen, ouders en verzorgers en al onze medewerkers. Maar daarnaast ook ten opzichte van onze maatschappelijke partners, de gemeenten waar de scholen zijn gevestigd en de Inspectie van het Onderwijs. Wij vinden het belangrijk om jaarlijks verantwoording af te leggen over ons functioneren en ons toezicht aan die belanghebbenden. Dat doen we door in ons jaarverslag uitgebreid en transparant verslag te doen van alle relevante besluiten en activiteiten. Maar ook los van ons jaarverslag zoeken vanuit onze maatschappelijke opgave altijd naar de samenwerking en verbinding met onze partners.

Internationalisering

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

Overheidsprioriteiten

Het ministerie van OCW bepaalt jaarlijks over welke zaken met politieke of maatschappelijke impact moet worden gerapporteerd in het bestuursverslag, de zogenoemde overheidsprioriteiten. Dit jaar moeten schoolbesturen rapporteren over de volgende overheidsprioriteiten:

- **Allocatie van middelen** is opgenomen in hoofdstuk 6: Financieel beleid
- **Strategisch Personeelsbeleid** is opgenomen in hoofdstuk 3: Personeel en professionalisering
- **Informatiebeveiliging en privacy** is opgenomen in hoofdstuk 4: Informatiebeveiliging en privacy
- **Banenafpraak** is opgenomen in hoofdstuk 3: Personeel en professionalisering
- **Sociale veiligheid** is opgenomen in hoofdstuk 2: Onderwijs en kwaliteit
- **Onderwijsachterstanden** is opgenomen in hoofdstuk 2: Onderwijs en kwaliteit

1.4 Samenwerking

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

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

Route naar inclusiever onderwijs

In 2023 heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de werkagenda 'Route naar Inclusief Onderwijs 2035' opgesteld. Deze is gericht op het bevorderen van inclusiever onderwijs in Nederland. Inclusiever onderwijs bouwt voort op passend onderwijs en heeft als doel dat leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften vaker samen dichtbij huis naar dezelfde school kunnen en waar mogelijk gezamenlijk onderwijs volgen. Wij willen meehelpen aan de beweging naar inclusiever onderwijs en zullen tegelijkertijd binnen het passend onderwijs alle zeilen moeten bijzetten om onze leerlingen van goed onderwijs te blijven voorzien. Ons spectrum wordt daarmee breder, met een enorme diversiteit aan vragen.

De komende jaren zullen wij extra inzetten op samenwerking met het regulier onderwijs en de zorg. In 2024 hebben we de Attendiz Route naar inclusiever onderwijs uitgewerkt en formeel vastgesteld. De beweging naar inclusiever onderwijs vraagt het nodige van onze eigen mensen en organisatie. Het is een langdurig veranderproces, waarbij de focus per school verschilt en waarin iedere school zich stapsgewijs en passend bij de context ontwikkelt. We versterken onze bestaande initiatieven en nemen de tijd om zorgvuldig aan de route naar inclusiever onderwijs te werken. Dit doen we aan de hand van een programma met zeven actielijnen.

Vier van deze actielijnen richten zich op de samenwerking met en het bieden van ondersteuning aan het regulier onderwijs. Concrete inspanningen waar we in 2024 aan gewerkt hebben zijn:

• Kansrijk (terug)plaatsen

We hebben zicht verkregen op het aantal leerlingen dat uitgestroomd is naar scholen voor regulier onderwijs. In schooljaar 2023-2024 zijn 225 leerlingen uitgestroomd naar regulier onderwijs, waaronder 127 leerlingen naar (speciaal) basisonderwijs en regulier voortgezet onderwijs (inclusief praktijkonderwijs) en 98 leerlingen naar regulier vervolgonderwijs (mbo/hbo).

• Scholing voor en met regulier

We hebben in schooljaar 2023-2024 drie scholingen verzorgd voor onze collega's uit het regulier onderwijs, waar 30 mensen aan deelgenomen hebben. Na evaluatie hebben we een aangepast scholingsaanbod voor het regulier onderwijs ontwikkeld voor schooljaar 2024-2025, bestaande uit drie scholingen en de mogelijkheid om kennis te maken met onze scholen.

• Consultatie en coaching aan regulier onderwijs

We hebben consultatie en coaching geboden aan collega's in het regulier onderwijs en partners in het voorschoolse veld. In schooljaar 2023-2024 hebben zes co-teachingstrajecten plaatsgevonden binnen het samenwerkingsverband 23-01 PO en 44 co-teachingstrajecten binnen het samenwerkingsverband 23-02 PO.

• Integratie van leerlingen in het regulier onderwijs

We bouwen intensieve samenwerkingsrelaties op met scholen voor regulier onderwijs, met als doel dat leerlingen daar (gedeeltelijk) onderwijs kunnen gaan volgen. Dit kan in de vorm van symbiose, waarbij een leerling ingeschreven in het (voortgezet) speciaal onderwijs een deel van het onderwijs volgt in het regulier onderwijs. We onderzoeken ook mogelijkheden voor het gedeeltelijk of volledige integreren van groepen leerlingen van speciaal onderwijs in regulier onderwijs.

In 2024 is onder leiding van een projectleider gestart met de verkenning van onderstaande samenwerkingen tussen onze scholen met scholen voor regulier onderwijs:

- Neon College – Bonhoeffer College
- Panta Rhei College & OCR diplomagericht – Het Stedelijk Lyceum Kottenpark

Ook is gestart met de voorbereiding voor samen nieuwbouwen van onze school voor speciaal onderwijs 'Het Mozaïek' in Almelo met de scholen voor regulier basisonderwijs 'De Wereldboom' en 'De Weier'.



Co-teaching betekent dat een ervaren leerkracht en/of begeleider uit het speciaal (basis)onderwijs een collega in het reguliere onderwijs ondersteunt. Hierdoor kan de onderwijscontext en het pedagogisch en didactisch handelen van de leerkracht zo aangepast worden dat de hele groep leerlingen hier optimaal van kan profiteren en de klas een fijne en leerzame plek wordt voor iedereen. Zo werken we samen aan inclusiever onderwijs!

“De kracht van co-teaching is dat je door het delen van je eigen expertise vanuit het speciaal onderwijs en vooral het laten zien in de praktijk, collega's verder op weg kan helpen. Zij krijgen bijvoorbeeld handige tips om met bepaald gedrag om te gaan, iets waar wij in ons werk iedere dag mee te maken hebben. De eigen groepsleerkracht en de co-teacher werken intensief samen. Ze wisselen daarbij van rol om te kunnen observeren en begrijpen wat effectief is.”

Rosan Stavrianos, co-teacher van Het Reliëf.

Naast de genoemde actielijnen die zich richten op de samenwerking met en het bieden van ondersteuning aan het regulier onderwijs, vraagt de beweging naar inclusiever onderwijs het nodige intern, van onze eigen mensen en organisatie. Hier werken we aan in de volgende actielijnen:

• Visie, cultuur en mindset

We hebben onze ambities ten aanzien van inclusiever onderwijs beschreven in de vastgestelde Route naar inclusiever onderwijs. Bovendien zijn uitgangspunten vanuit het sociaal context model van inclusiever onderwijs verwerkt in de Attendiz Visie op goed onderwijs. Bert Wienen heeft twee keer een lezing verzorgd voor al onze medewerkers (151 interne deelnemers). Deze lezingen zijn tevens opengesteld voor onze collega's in het regulier onderwijs (76 externe deelnemers). Als vervolg hierop is een presentatie ontwikkeld die scholen gebruikt hebben om binnen het team verder door te praten over de beweging naar inclusiever onderwijs. Hierin staan onder andere de kernpunten uit de lezing van Bert Wienen.



• Professionalisering en kennisdelen

Vanuit de Attendiz Academie zijn trainingen aangeboden voor het versterken van competenties als co-teacher en als intercollegiaal coach. Hieraan hebben in totaal 9 medewerkers deelgenomen.

• Intern terugplaatsen en kansrijk doorstromen

Een van onze doelen richting inclusiever onderwijs is om leerlingen binnen Attendiz een zo licht mogelijke vorm van onderwijsondersteuning te bieden. Dit betekent dat we binnen Attendiz niet alleen gericht zijn op het integreren van leerlingen in en terugplaatsen naar het regulier onderwijs, maar ook op het terugplaatsen en laten doorstromen van onze leerlingen naar een zo licht mogelijke vorm van onderwijsondersteuning binnen Attendiz.

In Almelo is het Osmose-project gestart met als doel om de samenwerking tussen het voortgezet (speciaal) onderwijs in Almelo op leerling- en groepsniveau te versterken, met ondersteuning van het Samenwerkingsverband 2301 VO. Een gezamenlijke studiedag was een van de activiteiten. Collega's van het Zone.college, VSO Veenlanden en het Omnis College kijken met veel plezier terug op de inspirerende studiedag:

“Wat fijn om contact met elkaar te maken. Zo wordt het makkelijker om samen te werken.”

“Prachtig om te zien hoe de verbinding gezocht werd.”

“Ik heb nu een beter beeld van het VSO. Dit is echt waardevol geweest.”

“Het was een ontspannen en goed georganiseerde dag vol informatie.”

Collega's van het Zone.college, VSO Veenlanden en het Omnis College.

In het onderstaande overzicht zijn samenwerkingspartners in het regulier onderwijs genoemd en de Attendiz scholen waarmee ze samenwerken.

Scholen regulier onderwijs	Attendiz scholen
Zone College	Omnis College (detachering)
Bonhoeffer College	Neon College
De Wereldboom De Weier	Het Mozaïek)
Sterk Techniek Onderwijs	Omnis College
't Genseler	TVC 't Woolde
ROC van Twente	Omnis College TVC 't Woolde TVC Mota
Twents Aansluitingsnetwerk	Verbetering aansluiting vmbo en vso naar mbo
Alma, de Veenlanden	Omnis College
Pro Enschede	Het Meerik
Stedelijk Lyceum Kottenpark	Panta Rhei College Onderwijscentrum Het Roessingh
't Genseler 't Korhoen SBO De Batavier	TVC 't Woolde De Stapsteen

Plaatsingsbeleid

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

Met ingang van juli 2023 is ons vernieuwde plaatsingsbeleid ingegaan en hebben we per onderwijseenheid de maximale capaciteit van het aantal leerlingen bepaald. We volgen daarmee andere grote schoolbesturen voor speciaal onderwijs. In 2024 hebben er nauwelijks kinderen op de plaatsingslijst gestaan. Daar waar dit wel het geval was, was dit van korte duur.

Samenwerking in Onderwijs en Zorg

Bij Onderwijscentrum Het Roessingh, wordt op grond van de pilot 'Zorg in onderwijstijd' inmiddels gewerkt aan een pilot in twee groepen van het OCR afdeling EMB, vooruitlopend op (hopelijk) landelijke wetgeving hierover.

Attendiz participeert met enkele andere schoolbesturen in het kader van een wetstraject in een aantal landelijke overleggen met de ministeries OCW en VWS. De projecten 'Zorg in onderwijstijd' in de regio Twente zijn in 2024 verder uitgebreid of bestendigd. Zo is er de pilot jeugdhulpteams op onze Hengelose scholen, het OJA-concept in Enschede op Het Reliëf en Neon College en de voorbereidingen daarvan voor het Panta Rhei College en de pilot OJA op De Rietpluim in Almelo. Tot slot heeft Attendiz een regionale bijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers van het ministerie van OCW en VWS, de Sectorraad G0, vertegenwoordigers van Twentse gemeenten, Zorgkantoor en Jeugdhulpaanbieder, waarin we als regio onze ervaringen hebben gedeeld in het kader van het wetstraject Zorg in Onderwijstijd. Met Jarabee is de samenwerkingsovereenkomst herzien en voorzien van een uitwerking die op de werkvloer door allerlei functionarissen van beide partijen is gevuld.



Op De Rietpluim vond een inspirerende netwerkbijeenkomst plaats die volledig in het teken stond van de pilot Onderwijs-Jeugdhulparrangementen (OJA). De bijeenkomst bracht professionals uit onderwijs, jeugdhulp en gemeenten samen om de huidige stand van zaken van de pilot te delen en te bespreken.

“Geweldig om in de praktijk te zien en horen hoe geslaagd de pilot nu al is, dankzij eendrachtige samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Vertrouwen in elkaar is misschien wel de belangrijkste succesfactor.”

Peter van den Berg, concernmanager bij Attendiz



“We willen gezinnen versterken, met name die waar de meeste complexiteit van problemen samenkomt. Door kortdurende interventies in de school kunnen meer leerlingen profiteren van jeugdzorg. Daarbij schalen we af zodra dat kan en zetten kinderen in hun eigen kracht in plaats van hen afhankelijk te maken. Ieder kind heeft het verlangen om in een groep te zijn, ergens bij te horen. Dat is onze drijvende kracht.”

Judy Broekhuis, adjunct-directeur van De Rietpluim



Het college van B&W in Enschede heeft besloten om te investeren in extra begeleiding vanuit de zorg voor kinderen die onderwijs krijgen op Onderwijscentrum Het Roessingh in Enschede. Geen individuele casussen meer en per leerling eigen begeleiders, maar één vast budget en een vaste organisatie: het Onderwijs Zorg Arrangement (OZA).

“Door de zorg collectief in te zetten ervaren we veel meer rust in de klas. Er zijn minder wisselingen en we zijn als één team vanuit onderwijs én zorg verantwoordelijk om zo goed mogelijk te voldoen aan de hulpvraag van de leerling.”

Hilke ter Braack, directeur van Onderwijscentrum Het Roessingh

Zorginstellingen	Scholen Attendiz
Ambiq	De Bouwsteen
Aveleijn	Onderwijscentrum Het Roessingh
Pluryn	Het Reliëf Neon College
Jarabee	De Rietpluim De Stapsteen
Karakter	Het Mozaïek
KDC Klimop	Onderwijscentrum Het Roessingh - Afdeling EMB (detachering)
Pilot Zorgintensieve Onderwijslocaties Ambiq/Jarabee/ Karakter	De Stapsteen Erve Olde Meule De Bouwsteen
Revalidatiecentrum Het Roessingh	Onderwijscentrum Het Roessingh De Huifkar
De Twentse Zorgcentra	OCR-De Meander De Huifkar Het Meerik TVC 't Woolde
Wijkteams gemeente	Alle scholen
GGD Twente	Alle scholen
Eerstelijns zorg: Fysiotherapie, Ergotherapie, Logopedie, Speltherapie, Muziektherapie, Mondzorg	Alle scholen, afhankelijk van de zorg/therapie behoefte van de leerlingen.

Samenwerking in onderzoek en ontwikkeling

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

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

Daarnaast zijn we ter versterking van de regionale onderwijsverbinding aangesloten bij samenwerkingsverband Voorgezet Onderwijs Twente Achterhoek (VOTA) en nemen we deel aan de aspirant opleidingsschool PILOTS.

“

Een groep derde- en vierdejaars PABO-studenten van Saxion zijn samen met schoolopleiders Marjon Dijks en Jolien Zanderink op bezoek geweest bij drie van onze scholen: VSO Het Meerik, SO De Huifkar en Onderwijscentrum Het Roessingh.

“Wat een mooie kans om kennis te maken met het speciaal onderwijs en waardevolle inzichten op te doen. Het was een ontzettend leerzame dag voor ons.”

Jorieke, vierdejaars PABO-student



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

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

Stakeholdersonderzoek

In het voorjaar van 2024 is een stakeholdersonderzoek afgenomen bij ouders, leerlingen en samenwerkingspartners. Dit is gedaan als onderdeel van ons stelstel van kwaliteitszorg waarmee onze scholen en het bestuur zicht krijgen op de kwaliteit van het onderwijs binnen Attendiz en de mate van tevredenheid van de respondenten.

Aan onze leerlingen en ouders hebben we vragen gesteld over bijvoorbeeld ons schoolklimaat, of er een veilige leersituatie is, de lessen, de leerinhoud en ouderbetrokkenheid. Aan onze samenwerkingspartners hebben we vragen gesteld over onder andere ons zorgprofiel, de ondersteuning die wij bieden en de wijze waarop wij samenwerken.

Al onze scholen hebben mooie cijfers behaald in het onderzoek. We scoren vooral positief op ons schoolklimaat, onze informatievoorziening, de omgang van leraren en directie met ouders en leerlingen en we hebben een positief imago.

Uit de resultaten van het onderzoek onder onze samenwerkingspartners is gebleken dat zij de visie van Attendiz duidelijk herkennen in het dagelijks handelen op de scholen. Ons zorgprofiel is helder en we maken duidelijk welke ondersteuning onze scholen bieden. Ook staan we positief bekend in de regio en leveren we een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Het meest tevreden zijn onze samenwerkingspartners over de prettige, structurele en effectieve samenwerking, het nakomen van afspraken en de deskundige wijze waarop Attendiz met haar samenwerkingspartners overlegt.

De resultaten van het stakeholdersonderzoek zijn gedeeld binnen onze organisatie en teruggekoppeld aan de leerlingen, ouders en samenwerkingspartners. We gebruiken de resultaten van dit onderzoek om ons beleid te evalueren. Wat goed gaat, gaan we borgen en er volgt bijsturing op kansen en verbeteringen. Dit wordt meegenomen in de ontwikkeling van onze nieuwe Koers 2025-2028.

2 Onderwijs en kwaliteit

2.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024

Zicht op goed onderwijs

Attendiz beschikt over een stevig stelsel van kwaliteitszorg. We hebben in het stelsel van kwaliteitszorg een aantal instrumenten en processen ingericht om zicht te hebben en te behouden op de kwaliteit van ons onderwijs. De verschillende kwaliteitsinstrumenten vormen de basis voor interne sturing en externe verantwoording. Hierbij hanteren we een cyclus: we plannen, voeren uit, checken of de prestaties van de scholen en het bestuur kloppen met de vooraf geformuleerde doelen en stellen waar nodig ons beleid bij.

Het evalueren van ons handelen zien we als kritisch proces om te komen tot continue kwaliteitsverbetering. We hebben in ons Kwaliteitskader beschreven wat we verstaan onder goed onderwijs. Dit stellen we ons ten doel. In 2024 hebben we onze ondersteuningsstructuur, zowel ten aanzien van de scholen (SKA) als het bestuur (BKA) verbeterd. Dit hebben we gedaan door een meer geïntegreerde benadering waarin verschillende ontwikkelingen samen zijn gebracht. In 2025 scherpen we dit verder aan. De vernieuwing van ons dyslexieprotocol is voorbereid en zal begin 2025 opgepakt worden.

Visie op goed onderwijs

Als onderwijsorganisatie is een gedegen visie noodzakelijk om professionele ambities te kunnen formuleren en te kunnen bepalen welke ontwikkelingen wel of niet worden aangegaan. In 2024 hebben we binnen Attendiz daarom onze Visie op goed onderwijs vastgesteld op bestuursniveau. Onze Visie op goed onderwijs is leidend bij de inrichting van onze nieuwe Koers.

Visie op onderwijs in de basisvaardigheden

Landelijk gezien is er veel aandacht voor het verbeteren van de basisvaardigheden taal, rekenen/wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid (OPo). Ook binnen Attendiz heeft dit onze voortdurende aandacht en herkennen wij de noodzaak om hier gericht aandacht aan te besteden. Om tot verdere onderwijsverbetering te komen hebben wij in 2024 onze eigen visie en uitgangspunten ten aanzien van ons onderwijs in de basisvaardigheden bestuurlijk vastgelegd (BKA₁), zodat we ons onderwijs op de basisvaardigheden duurzaam kunnen bijsturen én blijven ontwikkelen. Deze visie is een afgeleide en specificering van onze Visie op goed onderwijs.

Burgerschapsonderwijs

Goed onderwijs voor onze leerlingen kan niet los gezien worden van de burgerschapsopdracht. Wanneer er een veilig en open klimaat is, kan er geleerd worden. Precies op dat punt raken goed onderwijs en burgerschap elkaar. Onze kernwaarden zijn daarin ondersteunend. Vanuit onze kernwaarden geborgenheid, leiderschap, onvoorwaardelijk, gelijkwaardigheid en aanvoelen geven onze scholen kleur aan de wettelijke burgerschapsopdracht. We dragen in al onze scholen uit dat onze leerlingen opgroeien in een samenleving met verschillende culturen en geloofsovertuigingen. In 2024 hebben we de landelijke ontwikkelingen gevolgd. De conceptkerndoelen burgerschap zijn verder vertaald naar een samenhangend, dekkend en doelgericht curriculum. In 2025 ronden we dit af als de kerndoelen definitief zijn.

Kijkwijzer pedagogisch didactisch handelen

In ons Attendiz Kwaliteitskader, een vertaling van het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs, beschrijven wij wat wij verstaan onder goed onderwijs. Daarin zien wij het pedagogisch didactisch handelen als kernindicator (OP3). Om zicht en grip te houden op die kwaliteit gebruiken wij ons zelfevaluatie-instrument en hebben wij een stevige systematiek van interne audits ontwikkeld.

Om echter een goed antwoord te kunnen geven op de vraag: 'Geven onze leraren goed les?' zijn tevens normen en een instrument nodig. In 2024 is daarom ingezet op het ontwikkelen van een Attendizbrede Kijkwijzer voor pedagogisch didactisch handelen. In deze Kijkwijzer wordt automatisch een schoolbeeld gegenereerd, waarop scholen nog beter en gericht kunnen sturen op het verbeteren van de kwaliteit van het pedagogisch didactisch handelen. Het schooljaar 2024-2025 wordt gebruikt als pilotjaar. De Kijkwijzer wordt in 2025 inhoudelijk verder aangescherpt.

Interne audits en het Attendiz Kwaliteitskader

Onze interne audits vormen een zo objectief mogelijke check op de kwaliteit van ons onderwijs en geven antwoord op drie vragen:

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

De bevindingen vanuit de audits vormen voor onze scholen en het bestuur input voor nieuw beleid of bijstelling van bestaand beleid. Vanaf september wordt de Attendiz Kijkwijzer gebruikt door de auditoren ter beoordeling van het pedagogisch didactisch handelen van de leraar (OP3). Het gebruik van de Kijkwijzer in de audits versterkt het bestuurlijk zicht op het pedagogisch en didactisch handelen binnen Attendiz.

Naast onze interne audits vinden er periodiek bezoeken plaats bij onze scholen door de Inspectie van het Onderwijs.

Schoolaanwezigheid

Alle leerlingen hebben recht op goed onderwijs. Hierbij erkent Attendiz het belang van schoolaanwezigheid. We streven voor alle leerlingen naar zoveel mogelijk onderwijstijd. We weten uit onderzoek dat een goede aanwezigheid van leerlingen positief bijdraagt aan de schoolloopbaan en schoolprestaties. Daarentegen hangt schoolverzuim sterk samen met negatieve uitkomsten, zoals lagere schoolprestaties, sociaal-emotionele problemen en een verhoogd risico op schooluitval. Het vergroten van de aanwezigheid kan dan ook als de beste stap in de preventie van verzuim worden genoemd.

Aanwezigheid van leerlingen op school doet ertoe. In 2024 hebben we beleid op het sturen op schoolaanwezigheid vastgesteld en dit beleid op het merendeel van onze scholen geïmplementeerd. Onderdeel van dit beleid is dat alle scholen vanaf schooljaar 2024-2025 de schoolaanwezigheid van leerlingen registreren middels negen registratiecategorieën. In de eerste helft van 2025 wordt dit beleid op de overige scholen geïmplementeerd. Scholen worden hierin ondersteund door een interne schoolcoach schoolaanwezigheid, die hiervoor in 2024 een training heeft gevolgd via de landelijke organisatie Ingrado.

In 2024 hebben we ons Schoolaanwezigheidsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd. Een leerling die meer deelneemt aan het onderwijs haalt betere schoolresultaten. Ook verbetert het de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Daarom is het belangrijk om de aanwezigheid van leerlingen te stimuleren.

“Alleen door een goed beeld te hebben, kun je de juiste interventies inzetten. Om dit te bevorderen hebben we Attendizbreed categorieën voor aanwezigheidsregistratie bepaald, die binnen al onze scholen gebruikt gaan worden. Daarnaast hebben we drie eigen interne gecertificeerde coaches in schoolaanwezigheid, die de scholen kunnen begeleiden.”

Nanette van Schooten, projectleider inclusiever onderwijs bij Attendiz



SO Het Reliëf in Enschede heeft de afgelopen vier jaar een indrukwekkende ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van schoolaanwezigheid. Dankzij hun aanpak is er beter zicht op alle leerlingen, is de aanwezigheid verbeterd en krijgt elk kind meer onderwijstijd.

“Door de verschuiving van de focus op verzuim naar de focus op aanwezigheid hebben we zicht op elke leerling bij ons op school. We kunnen vroegtijdig ingrijpen bij afwezigheid, herkennen de patronen van elk kind en voeren gerichte gesprekken met ouders. Door de focus op persoonlijke aandacht en betrokkenheid ontstaat een ondersteunende omgeving waarin elk kind de kans krijgt om zich te ontwikkelen.”

Jonne ten Donkelaar en Nienke Rosink, dataspecialisten bij Het Reliëf

Systeembrede normen en versterken van regie op onderwijskwaliteit

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

Het onderwijsproces, het schoolklimaat, de kwaliteitszorg en het financieel beheer bepalen samen de kwaliteit en daarmee de onderwijsresultaten van de school. De onderwijsresultaten geven ons inzicht in de vraag: 'Leren onze leerlingen voldoende?'. Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we afspraken gemaakt over 'Wat is voldoende?' en 'Hoe weten we of we aan de norm voldoen?'. Binnen de systemen van scholen zijn daarom in 2023 en 2024 standaarden en analyse-aanpakken vastgesteld en ontwikkeld. Dit zorgt er in toenemende mate voor dat de resultaten van onze scholen eenduidig, betrouwbaar en onderling vergelijkbaar zijn, waarmee we de regie op onderwijskwaliteit versterken. Relevante data zijn beter in beeld gebracht en geclusterd in overzichten. In 2025 ronden we dit proces af en werken alle systemen binnen Attendiz met eigen systeembrede normen.

Onderwijsachterstanden

Attendiz ontvangt achterstandsmiddelen op basis van de cumi-regeling. Per peildatum 1-2-2023 was het aantal leerlingen binnen de cumi-regeling 277. Attendiz heeft deze middelen ontvangen in kalenderjaar 2024. De achterstandsmiddelen worden toegekend aan de afzonderlijke Attendiz-scholen. Attendiz wijkt daarin niet af van de cumi-regeling en allocceert deze middelen conform de landelijke regeling. Daarnaast hebben we in 2024 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.

Sociale veiligheid

Een veilige omgeving is een voorwaarde voor leerlingen om te kunnen leren en zich te kunnen ontwikkelen. Vanuit ons schoolveiligheidsbeleid geven we op school- en bestuursniveau invulling aan de taken van schoolcontactpersonen, anti-pestcoördinatoren en aandachtsfunctionarissen. We spannen ons voortdurend in om pesten tegen te gaan en de sociale veiligheid te verbeteren. Daarom nemen we als onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus en vanuit onze wettelijke verplichting jaarlijks een veiligheidsmeting onder leerlingen af.

Bij Attendiz zetten we ons in voor de veiligheid en het welzijn van onze leerlingen. We zijn dan ook trots te melden dat we het keurmerk van de Landelijke Vereniging van Aandachtsfunctionarissen (LVAK) hebben ontvangen voor onze 'Meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling'. Deze meldcode is onderdeel van ons Schoolveiligheidsbeleid.

"Het keurmerk garandeert dat ons protocol voor het melden van (vermoedens van) huiselijk geweld en kindermishandeling actueel is, voldoet aan alle landelijke normen en aansluit bij de laatste wet- en regelgeving. Zo weten we zeker dat ons beleid altijd up-to-date is en we een goede basis hebben. Mocht er iets spelen, dan weten onze collega's wat ze moeten doen en welke stappen er gezet kunnen worden. We zijn goed voorbereid. Dat geeft een veilig gevoel voor zowel ons als voor de leerlingen."

Michelle Aalderink en Annemiek van Deth,
schoolmaatschappelijk deskundigen bij Attendiz:



De resultaten van deze veiligheidsmeting leveren ons waardevolle informatie op binnen de school en geeft ons, in combinatie met andere informatie, antwoord op de vraag: 'Zijn onze leerlingen veilig?'. De resultaten worden met het schoolteam en op bestuursniveau besproken. Bij risico's is dit onderdeel van gesprek tussen scholen, staf en bestuur. In 2024 hebben we het proces van afname van de veiligheidsmetingen versterkt door hierin meer uniformiteit aan te brengen binnen de scholen. In 2026 gaan we het huidige schoolveiligheidsbeleid evalueren en actualiseren.

Toekomstige ontwikkelingen onderwijs, onderzoek en kwaliteitszorg

Attendiz zet sterk in op de ontwikkeling van haar scholen naar professionele leergemeenschappen (PLG's). Een professionele leergemeenschap wordt gezien als een groep leraren die regelmatig samenkomt, expertise uitwisselt en zich gezamenlijk op onderzoeksmatige wijze inzet voor verbetering van de onderwijskwaliteit en leerresultaten van de leerlingen (DuFour et al., 2016). Het grote doel van een professionele leergemeenschap is het bereiken van hoge niveaus van leren bij alle leerlingen op school.

In 2024 hebben alle directeuren en adjunct-directeuren in het kader van deze ontwikkeling een traject gevolgd speciaal voor scholen die zich willen (door) ontwikkelen naar een goed functionerende leergemeenschap met leerteams. In de nieuwe koersperiode is de doorontwikkeling van Attendiz en haar scholen naar een PLG opgenomen als koerstema. In deze PLG's staan evidence informed werken en het doen van praktijkonderzoek door de scholen centraal.

In de nieuwe koersperiode wordt ons systeem van kwaliteitszorg, waaronder de planning en control cyclus, herzien, geïmplementeerd en geborgd. De ondersteuningsstructuur van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit richten we samen met de schooldashboards en het bestuurlijk dashboard zo in dat deze de herziene PDSA cyclus ondersteunt.



2.2 Onderwijsresultaten en onderwijsprestaties

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

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

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

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

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

“

Twents Vakcollege Mota heeft met trots het groene erkenningsniveau behaald binnen het School Wide Positive Behavior Support (SWPBS)-systeem.

“Deze prestatie benadrukt de toewijding van TVC Mota aan een positieve en effectieve gedragsaanpak. We zijn dan ook enorm trots op deze mijlpaal! Hiermee hebben we de eerste stappen gezet richting een SWPBS-school.”

Ineke Steenberg, docent Twents Vakcollege Mota



3 Personeel en professionalisering

3.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024

Verschuiving in focus bestuursformatieproces

Begin 2024 stond ons bestuursformatieproces, net als voorgaande jaren, in het teken van groeiende leerlingaantallen en de uitdagingen van een krappe arbeidsmarkt. Om passend op deze ontwikkelingen in te spelen, hebben we beleidskeuzes gemaakt die leidden tot verkleining van onze flexibele schil en zijn we zeer tijdig gestart met invulling van de formatieve ruimte op de scholen.

Om voldoende en kwalitatief goed personeel aan te trekken hebben we een zeer goede arbeidsmarktcampagne gevoerd. Vanaf januari hebben we de online zichtbaarheid van Attendiz vergroot door het delen van mooie verhalen uit onze organisatie en van collega's te intensiveren. Zowel op onze interne als externe kanalen. In maart zijn we gestart met onze wervingsprocedure door een online advertentiecampagne op social media en de platforms van DPG Media. Ook hebben we onze Werken bij-pagina een upgrade gegeven en collega's binnen Attendiz geactiveerd om ambassadeur te zijn voor onze stichting. Dit alles had een zeer goed bezochte open avond begin april tot gevolg met maar liefst 275 bezoekers die interesse hadden om bij Attendiz te werken. Vervolgens solliciteerden er maar liefst 450 mensen op onze vacatures voor schooljaar 2024-2025. Al met al een zeer succesvol wervingstraject, wat ertoe heeft geleid dat we voor de zomervakantie 52 nieuwe medewerkers hebben mogen verwelkomen en de personele bezetting op onze scholen en het stafbureau tijdig op orde was.

In het najaar van 2024 werden we echter geconfronteerd met een sneller dan verwachte daling van de leerlingaantallen. Dit leidde tot een disbalans tussen het aantal leerlingen en de aanwezige formatie (Meerjarenbegroting, 2024),

waarmee onze focus binnen ons formatiebeleid verschoof van inspelen op groei naar het in lijn brengen van de formatie met de lagere leerlingprognoses. Voor het bestuursformatieproces 2025-2026 worden beleidskeuzes gemaakt die deze nieuwe realiteit ondersteunen, met aandacht voor zowel een stabiele en toekomstbestendige formatie als de zorg voor ons personeel in deze overgang.

Strategisch personeelsbeleid

Een goede strategische personeelsplanning is essentieel voor een toekomstbestendig formatie. Dit geldt niet alleen voor het komende schooljaar, maar juist ook voor de jaren daarna. Vanaf 2024 is er een aantal nieuwe ontwikkelingen die direct impact hebben op de strategische personeelsplanning van onze organisatie en vragen om het herzien van onze strategische personeelsplanning voor de langere termijn. De belangrijkste ontwikkelingen waar we vanaf 2024 rekening mee dienen te houden en waar we onze strategische personeelsplanning in schooljaar 2025-2026 op gaan aanpassen zijn:

- **Route naar inclusiever onderwijs:** Onze beweging naar inclusiever onderwijs vraagt het nodige van onze eigen mensen en organisatie en heeft daarmee direct impact op onze formatie. In 2025 zal worden uitgewerkt wat de mogelijke impact is van inclusiever onderwijs per domein en per school, onder andere op het gebied van personeel.
- **Vergroten wendbaarheid:** Om als organisatie beter in te kunnen spelen op schommelingen in leerlingaantallen, moeten we wendbaarder worden. Voor de formatie betekent dit bijvoorbeeld dat we sneller kunnen op- en afschalen wanneer leerlingaantallen (onvoorzien) stijgen of dalen. In schooljaar 2025-2026 bekijken we nader hoe we qua formatie wendbaarder kunnen worden. Zowel kwantitatief als kwalitatief.

- **Visie op goed onderwijs:** Vanuit de Attendizbrede Visie op goed onderwijs (2024) werken we samen aan het verbeteren van ons onderwijs. Om het functiebouwwerk van elke Attendiz-school goed in te kunnen richten, is het belangrijk te bekijken hoe elke functie en functies in relatie tot elkaar optimaal bijdragen aan deze visie.
- **Opgave arbeidsmarkt:** De arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel in Twente lijkt minder krap te worden. Desalniettemin blijven we ons focussen op het optimaal houden van ons personeelsbestand met voldoende bevoegd en bekwaam personeel.

Generatiepact

Vitaliteit en werkplezier zijn belangrijke componenten voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Onderdeel hiervan is een beleid dat inspeelt op de wensen en behoeften van onze medewerkers op het gebied van duurzame inzetbaarheid en een passende balans tussen werk en privé. In het kader daarvan stelde Attendiz in 2021 het Generatiepact op: een regeling om onze 60+ medewerkers fit, vitaal en met regie over hun eigen agenda naar hun pensioen te begeleiden. In 2024 zijn er drie collega's gestart met deelname aan het Generatiepact, wat ons eind 2024 brengt op een totaal van acht deelnemers. Ook in 2025 krijgen collega's weer de gelegenheid om deel te nemen. Eind 2024 is een evaluatie uitgevoerd over het huidige Generatiepact. De uitkomst hiervan wordt in het eerste kwartaal van 2025 besproken.

Ontwikkeling HR-beleid

In 2024 hebben we weer een aantal HR-beleidsonderdelen herzien, geactualiseerd en versterkt.

We hebben een 'Handreiking Onboarding' ontwikkeld voor leidinggevenden, waarmee zij handvatten krijgen om nieuwe medewerkers optimaal te begeleiden en hen een soepele start binnen de organisatie te bieden. In schooljaar 2025-2026 zal deze handreiking worden omgezet in definitief beleid.

Daarnaast hebben we ons beleid 'Veilig en gezond werken' herzien. Met een goede uitvoer van dit beleid zetten we in op het, zo veel als mogelijk, optimaliseren van een prettige werkomgeving. Een omgeving die de basis vormt voor plezier op het werk, het voorkomen van arbeidsgelateerde klachten en ongevallen en het laag houden van ons ziekteverzuim.

Ook heeft een evaluatie van ons functiehuis plaatsgevonden. We hebben ontwikkelingen vanuit de cao 2024-2025 meegenomen en input opgehaald bij ons lijnmanagement, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en een aantal klankbordgroepen. De verdere uitwerking hiervan vindt plaats in 2025.

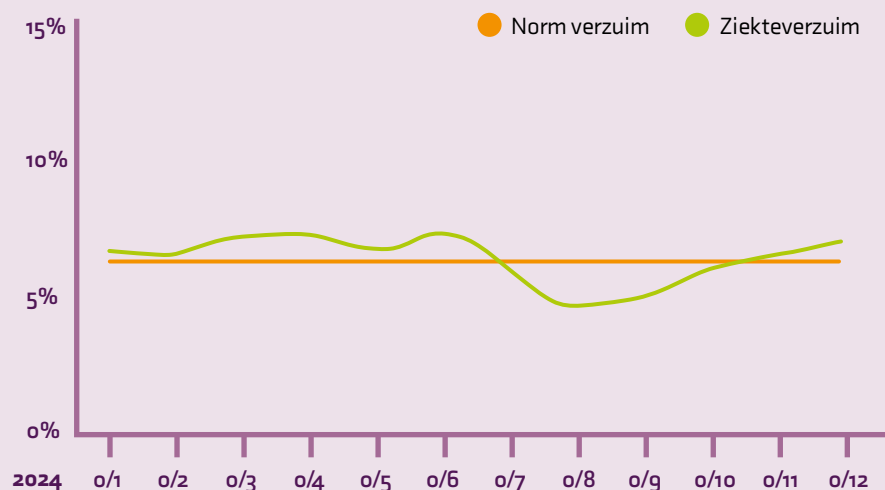
Als laatste hebben we in samenwerking met het lijnmanagement input verzameld voor de herziening van de gesprekkencyclus. Deze herziening staat gepland voor schooljaar 2025-2026 en zal ook een digitaliseringsslag omvatten.

Met deze ontwikkelingen werken we aan een toekomstbestendig HR-beleid dat bijdraagt aan een gezonde en professionele werkomgeving.

Aandacht voor ziekteverzuim

Qua ziekteverzuim zitten we over geheel 2024 op een gemiddeld percentage van 7,13%. We zitten hiermee iets boven onze eigen norm van 7% en gelijk aan het laatst gemeten landelijk gemiddelde van het gespecialiseerd onderwijs van zo'n 7,2% (Verzuimonderzoek Personeel 2024, DUO).

Ziekteverzuim



We zien dat met name de categorieën lang en extra lang verzuim (= verzuimduur van meer dan 43 dagen) ons ziekteverzuimpercentage beïnvloeden. Het ziekteverzuimpercentage exclusief het extra lang verzuim ligt binnen onze organisatie op 4,29%, wat vergelijkbaar is met het laatst gemeten landelijk gemiddelde in het speciaal onderwijs van 4,5% (Verzuimonderzoek Personeel 2024, DUO).

Hoewel ons ziekteverzuimpercentage rond onze eigen norm en het laatst gemeten landelijk gemiddelde ligt, is ziekteverzuim in 2025 een specifiek aandachtspunt voor ons. Op scholen van Attendiz waar het ziekteverzuim hoger is, wordt in samenwerking met arbodienst Human Capital Care continue gemonitord hoe

verzuim zoveel mogelijk beperkt kan worden. Daarnaast zal er in 2025 op bestuursniveau nader onderzoek gedaan worden naar de oorzaken van ons langdurig verzuim, om mogelijk effectievere (preventieve) maatregelen te kunnen nemen om duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te bevorderen en langdurig verzuim onder onze medewerkers te beperken dan wel te verkorten.

3.2 Personele bezetting

Op peildatum 31 december 2024 hebben we binnen Attendiz 744 medewerkers in dienst.

Verdeling functiegroepen

Onze medewerkers zijn als volgt verdeeld over de functiegroepen:

Functiegroep	Aantal	Percentage
OP	305	40,9%
OOP	412	55,3%
Directie	27	3,6%

OP staat voor onderwijzend personeel. Dit zijn onze leraren. OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Dit betreft onder andere de functies onderwijsassistenten, leraarondersteuners, zorgcoördinatoren en beleidsmedewerkers.

Verdeling leeftijdscategorieën

De gemiddelde leeftijd binnen Attendiz is 44,57 jaar. Dit is iets hoger dan de gemiddelde leeftijd vorig jaar (43,77 jaar op 1 maart 2024), wat met name te verklaren is door afname van omvang van de leeftijdscategorie 20-29 jaar en een toename van de omvang van de leeftijdscategorie 40-49 jaar. De verdeling van het aantal medewerkers per leeftijdscategorie op 26 februari 2025 is rechts in de tabel weergegeven.

Leeftijdscategorie	Aantal medewerkers	Percentage medewerkers
10-19	1	0,1%
20-29	92	12,4%
30-39	204	27,4%
40-49	181	24,3%
50-59	164	22%
60-69	100	13,4%
70-99	2	0,3%
Totaal	744	100%

In de komende vijf schooljaren zal er zo'n 55 fte aan personeel uitstromen in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Normaliter is een daling van de gemiddelde leeftijd daarmee aannemelijk, echter is dat bij dalende leerlingaantallen en het mogelijk moeten beëindigen van tijdelijke contracten in het komende jaar niet per definitie het geval.

De uitwerking van het bestuursformatieproces 2025-2026 zal helderheid scheppen over de impact van acties bij dalende leerlingaantallen op de leeftijdsverdeling.

3.3 Professionalisering

Leiderschapsontwikkeling

In 2024 hebben onze directeuren en een groot aantal adjunct-directeuren de leergang Professionele Leergemeenschap (PLG) gevolgd. Dit wordt een belangrijk thema in onze nieuwe strategische Koers 2025-2028. In 2025 zal in gezamenlijkheid gewerkt worden aan het verder vormgeven van professionele leergemeenschappen binnen Attendiz. Komend jaar wordt daarnaast onderzocht welke thema's binnen leiderschapsontwikkeling verdieping vragen en op welke manier hieraan invulling kan worden gegeven.

Professionalisering van onderwijsondersteunend personeel

Begin 2023 is er financiële ruimte vrijgemaakt om professionalisering van onderwijsondersteunend personeel (OOP) te stimuleren. Daarmee is er ruimte gekomen voor meer pabo-trajecten en is er, in samenwerking met Windesheim, een incompany traject voor de docentenopleiding Dienstverlening & Product (D&P) opgestart. De trajecten die hiervoor in 2023 zijn gestart, zijn nog lopende.

Zij-instroom

In 2023 zijn er 7 collega's gestart met een zij-instroomtraject binnen Attendiz, waarvan 5 een pabo-traject en 2 een tweedegraads lerarenopleiding. Deze trajecten zijn nog lopende. Daarnaast is er in 2024 één nieuw pabo-zij-instroomtraject gestart. Middels dergelijke trajecten dragen we bij aan de opleiding van nieuwe leraren binnen ons werkveld.

Middelen voor professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De beschikbare middelen voor professionalisering en begeleiding van startende leraren en schoolleiders zijn binnen Attendiz opgenomen in de reguliere begroting van de scholen. De scholen bepalen zelf hoe zij deze middelen besteden. Toekenning van de middelen aan de scholen gaat middels het begrotingstraject via de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. In 2025 zal een deel van deze middelen naar de Onderwijsregio gaan. Intern zal bekeken worden hoe inzet en verdeling van de middelen dan plaats gaat vinden.

Attendiz Academie

De Attendiz Academie coördineert de scholing, trainingen en coaching van medewerkers. Het aanbod wordt afgestemd op de organisatiedoelen. In 2024 heeft 90% van onze medewerkers zich voor tenminste 1 scholingsactiviteit ingeschreven. Aan het volgende aanbod werd het meest deelgenomen:

- Cognitieve leerpsychologie
- ABC-training
- Hechtingsproblematiek
- Lesgeven aan getraumatiseerde kinderen
- Omgaan met moeilijk hanteerbaar gedrag
- Artificial Intelligence
- Positive Behavior Support
- Taak- of functie specifiek aanbod

Attendizdag

Op 7 oktober vond de Attendizdag 2024 plaats. Een uniek moment, waar alle collega's van Attendiz samen komen om elkaar te ontmoeten en te genieten van een dag vol leuke, inspirerende en leerzame activiteiten. De Attendizdag vindt eens in de twee jaar plaats op of rond 5 oktober, wanneer we de Dag van de Leraar vieren. Een mooi moment om onze waardering te uiten aan onze collega's die zich dagelijks inzetten om onze leerlingen een stevige basis te bieden voor hun toekomst.

Op 7 oktober was het hun beurt om in het zonnetje gezet te worden.

Het thema van de Attendizdag 2024 was dan ook 'Oog voor jou'.

Dit jaar hebben we gekozen voor een Attendizdag in festivalsfeer. Na de gezamenlijke opening met muziek en een voorstelling van Paul Smit, konden collega's zelf bepalen wat ze de rest van de dag wilden doen: inhoudelijke kennissessie, inspirerende workshops, ontspanning of een mix hiervan. Het was een prachtige dag vol ontmoeting en een afwisselend programma vol inspiratie, plezier en leerzame activiteiten die door onze collega's zeer gewaardeerd werd.

“

Op 7 oktober 2024 vond onze tweejaarlijkse Attendizdag plaats. Het was een mooie dag waarop alle collega's van Attendiz bij elkaar kwamen om elkaar te ontmoeten en te genieten van een afwisselend programma vol inspiratie, plezier en leerzame activiteiten.

“Onze collega's leveren topprestaties. Het is belangrijk dat we goed voor elkaar zorgen en zo'n dag is een mooie manier om onze waardering te uiten.”

Frederik Lindenhovios, bestuurder Attendiz



3.4 Verantwoording en wetgeving

Beheersing van uitkeringen na ontslag

Om uitstroom van medewerkers naar een uitkeringssituatie te voorkomen, hebben we blijvend aandacht voor goede begeleiding van onze medewerkers middels een goed inwerktraject en een continue dialoog met de leidinggevende over duurzame inzetbaarheid. Mocht er onverhoopt toch sprake zijn van beëindiging van een dienstverband met recht op een werkloosheidsuitkering, dan wordt er, wanneer dit van toegevoegde waarde wordt geacht, actief ingezet op loopbaanbegeleiding en instroom naar ander werk middels werk-naar-werk trajecten. Ook ons netwerk van collega-schoolbesturen zetten we actief in om mobiliteit naar andere schoolbesturen mogelijk te maken.

Banenafpraak

Binnen onze organisatie vinden we het belangrijk om kansen te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doen we zowel via directe instroom als externe inhuur. Onze directe instroom komt met name van leerlingen uit ons eigen onderwijs.

Ook binnen ons inkoopbeleid stimuleren we arbeidskansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door dit als kwaliteitscriterium mee te nemen. In 2025 gaan we in kaart brengen in hoeverre we via externe inhuur bijdragen aan de banenafpraak.

Hoewel we nog niet volledig voldoen aan de eisen van de banenafpraak, zien we onze huidige inzet als een belangrijke eerste stap. In 2025 zetten we verdere stappen om de mogelijkheden voor deze groep binnen onze organisatie uit te breiden.



4 Informatiebeveiliging en privacy

4.1 Visie en Ethiek

Bij Attendiz staat privacy centraal. Als stichting voor speciaal onderwijs werken we met gevoelige informatie en nemen we onze verantwoordelijkheid serieus. We hanteren een transparante en zorgvuldige aanpak om privacy te waarborgen. We baseren ons op drie kernprincipes:

- **Beschikbaarheid:** Cruciale informatie is veilig én toegankelijk voor bevoegde personen. Storingen en dataverlies worden geminimaliseerd.
- **Integriteit:** Gegevens zijn correct en volledig, beschermd tegen fouten en misbruik.
- **Vertrouwelijkheid:** Alleen geautoriseerde personen verwerken persoonsgegevens voor strikt noodzakelijke doeleinden.

Persoonsgegevens blijven eigendom van betrokkenen. Leerlingen, ouders en medewerkers hebben altijd toegang tot hun gegevens en kunnen verzoeken om inzage, wijziging of verwijdering. Medewerkersgegevens worden uitsluitend voor essentiële administratieve en wettelijke doeleinden verwerkt.

4.2 Versterking van beleid, besturing en governance

Om deze kernprincipes in de praktijk nog beter te waarborgen, heeft Attendiz in 2024 haar bestuurlijke structuur op het gebied van informatiebeveiliging en privacy verder versterkt. Een belangrijke stap hierin is de introductie van een integrale beleidsfunctie: de Informatiemanager Informatiebeveiliging en Privacy (IBP). Deze nieuwe functie, ondergebracht bij de beleidsadviseur ICT, verenigt de

strategische verantwoordelijkheden van de Privacy Officer, Security Officer en IBP-manager. Door deze samenvoeging ontstaat centrale regie over zowel de ontwikkeling als de implementatie van het informatiebeveiligings- en privacybeleid. Dit draagt bij aan een effectievere aanpak en zorgt ervoor dat onze organisatie zich blijft ontwikkelen op het gebied van digitale veiligheid en privacybescherming.

4.3 Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy

In 2024 is een gedegen nulmeting uitgevoerd op basis van het vernieuwde Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy. Deze analyse heeft een helder beeld opgeleverd van de huidige situatie en de belangrijkste ontwikkelpunten binnen de organisatie. Door deze systematische beoordeling zijn er gericht prioriteiten gesteld en de noodzakelijke maatregelen geïdentificeerd om aan de gestelde normen te voldoen.

Het Normenkader maakt gebruik van vijf volwassenheidsniveaus, die aangeven in hoeverre een organisatie voldoet aan de gestelde normen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Elk niveau vertegenwoordigt een grotere mate van volwassenheid, van een initiële situatie (niveau 1) tot volledig geoptimaliseerde processen en systemen (niveau 5). Op basis van de nulmeting is voor Attendiz een meerjarig groeipad ontwikkeld, waarbij we toewerken naar volwassenheidsniveau 3 voor de meeste normen. Dit betekent dat informatiebeveiliging en privacy structureel worden verankerd in de organisatie en haar processen.

Om dit te realiseren hebben we bewustwording bevorderd via presentaties aan het concernmanagementteam, directeuren, stafbureau en administratief personeel. De i-coaches op onze scholen spelen hierbij een cruciale rol door het inventariseren van hard- en software en het versterken van het beveiligingsbewustzijn binnen de scholen.

4.4 Governance en procesoptimalisatie

We hebben binnen Attendiz belangrijke stappen gezet in het versterken van de governance en het verder professionaliseren van het informatiebeveiligingsbeleid. Een van de belangrijkste focuspunten was het in kaart brengen van de processen binnen de organisatie, om beter zicht te krijgen op de structuren en hoe deze elkaar beïnvloeden op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Dit heeft ons geholpen om de werking van onze procedures te begrijpen en tegelijkertijd risico's en mogelijke kwetsbaarheden te identificeren. De focus lag in 2024 voornamelijk op het verkrijgen van een goed overzicht van deze processen. Het komende jaar is het essentieel om concrete stappen te zetten om de geïdentificeerde risico's aan te pakken en processen verder te optimaliseren.

4.5 Verbeterde digitale beveiliging

In 2024 hebben we onze digitale beveiliging aanzienlijk versterkt. We hebben geïnvesteerd in technologieën die zowel de veiligheid als het gebruiksgemak verbeteren.

Belangrijkste verbeteringen

Ons nieuwe inlogsysteem biedt medewerkers eenvoudiger toegang tot applicaties en gevoelige systemen zijn extra beveiligd met meervoudige authenticatie. Ons netwerk is beter gesegmenteerd en verouderde systemen worden systematisch vervangen.

Alle werkstations en mobiele apparaten zijn nu centraal beveiligd met strengere instellingen en automatische updates en ons e-mailverkeer is beschermd tegen phishing en misbruik.

Toegang en monitoring

Externe toegang is strikt gereguleerd en tijdelijk. Bedrijfskritische gegevens worden versleuteld opgeslagen met regelmatige back-ups. Dankzij geavanceerde monitoringsystemen kunnen we potentiële beveiligingsincidenten vroeg detecteren en snel aanpakken.

4.6 SchoolCERT

Om onze informatiebeveiliging en privacy processen verder te versterken, hebben we ons aangesloten bij SchoolCERT. Dit geeft ons toegang tot een netwerk van experts en best practices, waardoor we onze beveiliging continu kunnen verbeteren. Mocht er ondanks alle beveiligingsmaatregelen toch een incident plaatsvinden, dan kan SchoolCERT direct worden ingeschakeld om alle beveiligingsprocessen over te nemen en zo een snelle en effectieve respons te garanderen.

4.7 Datalekken en incidenten

Onze organisatie registreerde in 2024 enkele datalek incidenten zonder ernstige gevolgen. Het lage aantal meldingen kan echter ook wijzen op onvoldoende bewustzijn onder medewerkers over het meldingsbelang, wat toekomstige risico's vergroot.

Ondanks zorgvuldige systeemmonitoring blijft tijdige melding door alle medewerkers cruciaal voor snelle identificatie en afhandeling van incidenten. In het komende jaar zullen we daarom extra investeren in bewustwording, efficiëntere meldingsprocessen en een sterkere cultuur van gegevensbescherming.

4.8 Training en bewustwording

Hoewel de trainingen via de Attendiz Academie een basis hebben gelegd, is het duidelijk geworden dat er meer verdieping en uitbreiding nodig is om alle aspecten van informatiebeveiliging en privacy effectief te adresseren. De snelle evolutie van dreigingen op het gebied van cyberbeveiliging en de steeds strengere wet- en regelgeving rondom privacy maken het noodzakelijk om onze trainingsaanpak verder te versterken. In 2024 hebben we een begin gemaakt met het verkennen van mogelijkheden voor aanvullende trainingen. Er zijn gesprekken gevoerd met externe partijen die gespecialiseerd zijn in informatiebeveiliging en privacy. Deze gesprekken hebben ons geholpen inzicht te krijgen in de huidige ontwikkelingen en best practices, en hebben geleid tot de eerste stappen richting een uitgebreidere en diepgaandere trainingsaanpak.

4.9 Leveranciersmanagement

Het belang van leveranciersmanagement is aanzienlijk toegenomen binnen onze organisatie, met name rondom gegevensbeveiliging en privacy. De samenwerking met externe partijen heeft directe invloed op de veiligheid van persoonsgegevens, wat duidelijke beschermingsafspraken noodzakelijk maakt.

We hebben een start gemaakt met het herzien en vernieuwen van verwerkersovereenkomsten met onze leveranciers. Deze overeenkomsten zijn essentieel om te waarborgen dat leveranciers dezelfde strenge privacy- en beveiligingsnormen hanteren als wijzelf, waardoor de risico's op datalekken worden geminimaliseerd.

Daarnaast hebben we het verwerkingsregister geactiveerd, dat stapsgewijs verder wordt ingevuld. Dit register biedt inzicht in welke persoonsgegevens door welke leveranciers worden verwerkt en onder welke voorwaarden, wat bijdraagt aan interne controle en naleving van de AVG-documentatieverplichtingen.

4.10 Budgetten

We hebben dit jaar belangrijke stappen gezet in het verbeteren van onze beveiliging door gerichte investeringen in middelen en budget. We hebben zorgvuldig geanalyseerd welke functies en expertise nodig zijn, zodat we het beveiligingsbudget effectief konden verdelen en voldoende middelen konden toewijzen aan gekwalificeerd personeel en technologie.

Naast het versterken van onze interne capaciteit hebben we externe expertise ingeschakeld. In samenwerking met Sivon en Cloudwise, gespecialiseerde IT-beveiligings- en privacypartijen, werken we aan het identificeren van kwetsbaarheden en het ontwikkelen van verbeterde beveiligingsstrategieën. Deze samenwerking vergroot onze kennis en stelt ons in staat te profiteren van externe best practices. Daarnaast hebben we bestaande licenties, contracten en softwareoplossingen herzien, wat heeft geleid tot kostenbesparingen zonder concessies aan de veiligheid. Door deze combinatie van interne versterking, externe samenwerking en efficiënte budgettering, blijft onze informatiebeveiliging toekomstbestendig en effectief.

5 Huisvesting

5.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024

In 2024 is de concept versie van het strategisch huisvestingsbeleid besproken. In het lijnoverleg zijn de uitgangspunten besproken en is input opgehaald. In dit beleid staat hoe we de komende jaren de huisvesting van Attendiz willen vormgeven.

Met de diverse gemeenten is veel overleg geweest over de integrale huisvestingsplannen (IHP). In Hengelo is in 2024 het integraal huisvestingsplan opgeleverd. Voor Attendiz betekent dit dat er nu actief gewerkt kan worden aan plannen voor de (her)huisvesting van Erve Olde Meule en De Stapsteen. Ook in Almelo is een nieuw integraal huisvestingsplan vastgesteld voor de komende 4 jaar. In Enschede is in het najaar gestart met de eerste herijking van het bestaande integrale huisvestingsplan. In de komende periode van 5 jaar staat vernieuwbouw van Onderwijscentrum Het Roessingh op de rol.

De nieuwe regeling voor het verwerken van de kosten van het groot onderhoud heeft geleid tot het besluit dat Attendiz blijft werken met een voorziening groot onderhoud. Omdat het huidige softwareprogramma dit onvoldoende ondersteunt is gekozen voor een ander programma. In 2024 heeft de migratie naar dit nieuwe softwarepakket plaatsgevonden. De migratie is, met wat hulp van externen, zelf gedaan waardoor de kennis en de flexibiliteit sterk is toegenomen.



Twents Vakcollege 't Woolde

In de zomervakantie heeft een interne verbouwing plaatsgevonden bij Twents Vakcollege 't Woolde. Er was grote behoefte aan een volwaardige personeelsruimte. Met de nodige creativiteit en beperkte middelen is er een goed resultaat tot stand gekomen.

Het Noorderkwartier Almelo: nieuwbouw Het Mozaïek

SO Mozaïek is voornemens om samen met de twee reguliere basisscholen De Weier en De Wereldboom nieuwe huisvesting te realiseren op de huidige locatie van de twee basisscholen. Dit zal een Integraal Kind Centrum met de naam Noorderkwartier worden. De voorbereidingen voor de nieuwbouw van het Noorderkwartier zijn in volle gang. Er is veel tijd besteed aan het opstellen van de gezamenlijke onderwijskundige visie. Een externe kwartiermaker is aangetrokken om de verdere locatie gebonden voorwaarden te verkennen. Voor de gemeente Almelo is dit de eerste keer dat er een dergelijk groot project op stapel staat en dat vraagt veel interne afstemming. De kwartiermaker helpt hierbij. Verder heeft een aanbesteding plaatsgevonden voor de kinderopvangpartner. De eerste contouren van de bouwkundige inpassing op de locatie beginnen vorm te krijgen. Naar verwachting kan in 2025 een aanbesteding plaatsvinden voor een architect.

Omnis College

Vooruitlopend op het huisvestingsplan na 2030 hebben we onderzoek gedaan naar de bouwkundige staat van het Omnis College. Met de gemeente Almelo hebben we afgesproken dat het Omnis College vooraan in de volgende periode staat voor (ver)nieuwbouw. Uit het onderzoek is gebleken dat de kosten voor renovatie meer dan 70% van nieuwbouw bedragen. Wij zullen dan ook pleiten voor nieuwbouw voor het Omnis College. Hierbij houden we rekening met het verder uitrollen van inclusiever onderwijs en zal het onderhoud van het gebouw gericht zijn op instandhouding.

Erve Olde Meule

Het aantal leerlingen bij Erve Olde Meule is de laatste jaren fors gegroeid, waardoor de huisvesting onder druk is komen te staan. Vanaf schooljaar 2022-2023 maakt Erve Olde Meule dan ook gebruik van een aantal leslokalen aan de Krabbenbosweg in Hengelo. Dit gebruik heeft een tijdelijk karakter totdat er een duurzame oplossing voor de lange termijn is. In samenwerking met de gemeente Hengelo zijn in het gebouw aanpassingen doorgevoerd waardoor het de komende twee jaar veilig gebruikt kan worden.

Onderwijscentrum Het Roessingh en De Huifkar

Voor de periode 2026-2030 staat in het integraal huisvestingsplan van de gemeente Enschede vervangende nieuwbouw voor een deel van het pand aan de Roessinghsbleekweg gepland. Een opdracht die in nauwe verbinding staat met Revalidatiecentrum 't Roessingh dat ook plannen heeft om te komen tot verbouw dan wel nieuwbouw van haar eigen zorglocatie. In 2023 is een proces opgestart om de gezamenlijke visie van Revalidatiecentrum Het Roessingh en Attendiz op de samenwerking te beschrijven. Deze visie is in 2024 opgeleverd. De vertaling naar (ver)nieuwbouw zal in 2025 plaatsvinden.

In 2024 is gestart met de voorbereidingen voor renovatie van het schoolplein. Een aantal speeltoestellen moest vervangen worden en er was vraag naar uitbreiding waardoor meer leerlingen gebruik kunnen maken van de speeltoestellen. Diverse fondsen zijn aangeschreven en mede hierdoor kan in 2025 veel gerealiseerd worden. Hierbij wordt rekening gehouden met een toekomstige (ver)nieuwbouw.

Panta Rhei College

Het Panta Rhei College is in 2023 voorzien van een nieuwe klimaatinstallatie. Vanwege klachten in de buurt is gezocht naar een oplossing om de installaties op het dak meer aan het zicht te onttrekken. Dit zal in 2025 gerealiseerd worden.

De Bouwsteen

Vanwege de vele klachten over de temperatuur in met name de zomermaanden is na onderzoek een aanvullende klimaatinstallatie aangebracht bij De Bouwsteen. Met deze installatie is het mogelijk om de temperatuur in het gebouw beter te beheersen en op een aangename niveau te behouden.

5.2 Duurzaamheid

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

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

5.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van huisvesting

Om in de breedte inzicht en overzicht te versterken op het huisvestingsbeleid wordt het strategisch huisvestingsbeleid in 2025 vastgesteld. Dit beleid zal leiden tot een huisvestingsplan voor de komende jaren in samenwerking met de integrale huisvestingsplannen van de diverse gemeenten.

Almelo

De nieuwbouw van Het Mozaïek binnen het Noorderkwartier gaat in 2025 de definitiefase in. Het programma van eisen zal worden opgesteld en er zal een architectenselectie plaatsvinden. Vanwege teruglopende leerlingaantallen zal de dependance binnen De Wereldboom in de zomer van 2025 weer verlaten worden. Dit in goed overleg met de twee andere besturen binnen het project Noorderkwartier.

Voor De Rietpluim zijn gesprekken gaande met de gemeente en de verhuurder. Gezamenlijk proberen we de huurlasten te beperken.

Hengelo

Voor Erve Olde Meule start de zoektocht naar nieuwe locaties voor zowel het 'praktijkdeel' als het 'onderwijsdeel' van de school.

In verband met het dalende aantal leerlingen van De Stapsteen vindt een onderzoek plaats of het mogelijk is dat een van de twee gebouwen afgestoten kan worden. Hierbij wordt ook gekeken naar inhuizing van een tweetal groepen bij het regulier onderwijs. Hiermee sorteren we al voor op de mogelijk toekomstige situatie waarbij we samen met regulier onderwijs één gebouw gaan realiseren.

Enschede

Het tijdelijke huurcontract van de Vlierstraat eindigt per 1 september 2025. In overleg met de gemeente Enschede wordt gezocht naar een oplossing. Hierbij proberen we een structurele oplossing te vinden voor het ruimteprobleem aan de Roessinghbleekweg.

Gebleken is dat de Troelstrastraat niet de juiste huisvesting biedt voor de doelgroep van het Neon College. Het gebouw is te onoverzichtelijk en levert te veel prikkels bij onze leerlingen. Dit probleem is aangekaart bij de gemeente Enschede. In combinatie met de problematiek van de Roessinghbleekweg en de Vlierstraat levert dit een ingewikkelde puzzel op. Geprobeerd wordt om voor de zomer van 2025 een totaalplan te hebben.

6

Financieel beleid

6.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2024

In het najaar van 2024 werden we geconfronteerd met een onverwachte daling van de leerlingaantallen. Dit leidde tot een disbalans tussen het aantal leerlingen en de aanwezige formatie (Meerjarenbegroting, 2024), waarmee onze focus binnen ons formatiebeleid verschoof van inspelen op groei naar het in lijn brengen van de formatie met de lagere leerlingprognoses. Om in de toekomst beter in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden zijn er voor het formatieproces 2025-2026 nieuwe kaders opgesteld.

Integrale planning en control cyclus

In 2024 hebben we verdere verbeteringen gerealiseerd in de sturing en beheersing van Attendiz conform onze integrale planning en control cyclus. Door deze cyclus consequent te volgen kunnen we onze ambities beter en zorgvuldiger verwezenlijken.

Integraal risicomanagement

Binnen Attendiz wordt het integraal risicomanagement volgens het COSO Enterprise Risk Management-raamwerk opgesteld. We staan in elke kwartaalrapportage stil bij de ontwikkeling van risico's en het effect van de beheersmaatregelen. Op basis van de risicoanalyse wordt een gewenst weerstandsvermogen vastgesteld. Dit gewenste weerstandsvermogen is een van de randvoorwaarden van de meerjarenbegroting en onderdeel van de kaderbrief.

Procesoptimalisaties

In 2024 heeft een aanbesteding voor de personeels- en salarisadministratie en de financiële administratie plaatsgevonden. De huidige dienstverlener Qualiant is de aanbesteding gegund. Samen met Qualiant worden alle processen doorgelopen en waar nodig geoptimaliseerd.

Meerjarenbegroting

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

Administratieve verplichting

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

Investeringsbeleid

De reguliere investeringen worden jaarlijks in de meerjarenbegroting opgenomen. De directeuren van de scholen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investeringsplan hiertoe. Uitgangspunt hierbij is dat alleen vervangingsinvesteringen worden opgenomen. De investeringen op het gebied van huisvesting die voor rekening van Attendiz komen betreffen investeringen die te maken hebben met verbeteringen van de duurzaamheid dan wel die specifiek voor de doelgroep zijn.

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

Treasury

Attendiz heeft een treasurystatuut. Het treasurystatuut is een regeling voor de sturing, beheersing en verantwoording van de financiële stromen en posities en de risico's die hieraan zijn verbonden. Ons statuut voldoet aan de eisen van het ministerie van OCW, conform de 'Regeling beleggen en belenen' die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Attendiz had in 2024 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.

6.2 Financiële instrumenten

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

daarmee de financiële prestaties. De stichting handelt niet in afgeleide financiële instrumenten om risico's te beheersen.

Kredietrisico

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

Liquiditeitsrisico

Stichting Attendiz bewaakt haar liquiditeitspositie via opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om te voldoen aan de verplichtingen. Zie de balans in hoofdstuk 7.2 voor een toelichting op de liquiditeitspositie.

Allocatie van middelen

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

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

6.3 Risicomanagement

De strategische risico's worden op structurele wijze besproken op verschillende niveaus. Dit vindt plaats middels gesprekken op schoolniveau met beleidsadviseurs en beheerst op het niveau van het concernmanagement via het risicomanagementproces. Op het niveau van het concernmanagement worden de risico's gemonitord. Het gaat dan met name om de risico's die het behalen van de doelen die zijn opgenomen in de school- en jaarplannen in de weg kunnen staan. Deze risicorapportage wordt minimaal jaarlijks herijkt. In onderstaande tabel staan de belangrijke strategische risico's beschreven.

Risico	Beheersmaatregel	Urgentie
Onderwijskwaliteit onvoldoende	Binnen Attendiz is sprake van een helder gedefinieerd kwaliteitskader en worden onderwijsresultaten gemonitord.	L
Samenwerkingsverbanden passen bekostiging aan	SWV houden de instroom nauwlettend in de gaten. Bij wijzigingen worden we tijdig geïnformeerd. Daarnaast zitten we in bestuur SWV.	M
Krapte op de arbeidsmarkt	Attendiz moet de komende jaren terug in fte.	L
Onrechtmatigheid ondersteunende processen	Op procesniveau is er sprake van voldoende functiescheiding. Wel is extra aandacht voor overdracht en borging in wisselingen bezetting Staf.	M

Risico	Beheersmaatregel	Urgentie
Tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten	Blijft een aandachtspunt in deze tijd met snel stijgende kosten, maar ook beperkte beschikbaarheid arbeidskrachten en grondstoffen. In lopende voorbereidings- en uitvoeringsprocessen is hier substantieel aandacht voor door focus op projectuitvoering en projectbeheersing.	M
Cyber, data en privacy risico's	Blijft een aandachtspunt. We blijven 'altijd' alert en voeren aanpassingen daarnodig voor de veiligheid/privacy. Per 01-09 is de beleidsadviseur ICT begonnen die ook vorm gaat geven aan het normenkader.	M
Planvorming is onvoldoende (tijdig) afgestemd op externe ontwikkelingen	Bedrijfsvoering moet sneller mee kunnen bewegen met mutaties in leerlingenaantallen. Formatieproces wordt anders ingevuld.	H
(Financiële) problemen bij samenwerkingspartners	We blijven in contact met de partners om aan te horen wat zich in het werkveld afspeelt. Problemen lijken zich nu niet voor te doen.	L
Subsidies	De niet structurele subsidies maken het lastig voor de scholen om er beleid op te maken. Subsidies zijn gebruikt om reguliere gaten te vullen.	M

7 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.

7.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingaantallen	Aantal leerlingen (peildatum 1-2)
Vorig jaar 2023 (T-1)	1.917
Realisatie 2024 (T)	2.013
Begroting 2025 (T+1)	1.945
Begroting 2026 (T+2)	1.943
Begroting 2027 (T+3)	1.913

De laatste jaren zijn de leerlingaantallen telkens gestegen. Dit jaar is een kentering zichtbaar. Voor de komende jaren wordt een verdere daling verwacht. Het maken van prognoses is in het speciaal onderwijs een lastig proces. De laatste twee schooljaren zijn de leerlingaantallen bij het toekennen van de formatie te hoog ingeschat, wat heeft geleid tot een disbalans tussen het aantal leerlingen en de aanwezige formatie. In 2024 is onze focus binnen ons formatiebeleid verschoven

van inspelen op groei naar het in lijn brengen van de formatie met de lagere leerlingprognoses. Om in de toekomst beter in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden zijn er voor het formatieproces 2025-2026 nieuwe kaders opgesteld. Een daling in de leerlingaantallen heeft gevolgen voor de aanwezige formatie. Daarom loopt in onderstaande tabel het aantal fte in 2025 ten opzichte van 2024 fors terug.

FTE	Vorig jaar 2023 (T-1)	Realisatie 2024 (T)	Begroting 2025 (T+1)	Begroting 2026 (T+2)	Begroting 2027 (T+3)
Bestuur en management	26	28	27	26	25
Onderwijzend personeel	217	239	208	200	190
Ondersteunend personeel	301	308	277	275	265
Totale FTE (peildatum 31-12)	544	575	512	501	480

7.2 Staat van baten en lasten en balans

	Vorig jaar 2023 (T-1)	Begroting verslagjaar 2024 (T)	Realisatie verslagjaar 2024 (T)	Begroting 2025 (T+1)	Begroting 2026 (T+2)	Begroting 2027 (T+3)	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting		Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar	
BATEN (€)										
Rijksbijdragen	50.616.948	53.766.660	54.851.932	59.046.304	56.530.506	56.170.525	1.085.272	1,98%	4.234.984	7,72%
Overige overheids- bijdragen en subsidies	807.447	957.528	917.791	899.273	716.373	512.783	-39.737	-4,33%	110.344	12,02%
Overige baten	1.121.382	1.237.504	1.031.142	817.502	678.502	678.502	-206.362	-20,01%	-90.240	-8,75%
Totale Baten	52.545.777	55.961.692	56.800.865	60.763.079	57.925.381	57.361.810	839.173	1,48%	4.255.088	7,49%
LASTEN (€)										
Personeelslasten	45.227.423	49.972.167	51.554.330	50.396.071	48.433.218	48.132.601	1.582.163	3,07%	6.326.907	12,27%
Afschrijvingen	1.200.045	1.435.633	1.521.738	1.894.331	1.953.861	1.849.895	86.105	5,66%	321.693	21,14%
Huisvestingslasten	3.766.939	3.743.610	3.724.342	3.852.558	3.526.098	3.453.293	-19.268	-0,52%	-42.597	-1,14%
Overige instellingslasten	3.839.112	3.109.390	3.885.995	3.361.540	3.222.540	3.230.540	776.605	19,98%	46.883	1,21%
Totale Lasten	54.033.519	58.260.800	60.686.405	59.504.499	57.135.716	56.666.329	2.425.605	4,00%	6.652.886	10,96%

Lees verder op de volgende pagina.

	Vorig jaar 2023 (T-1)	Begroting verslagjaar 2024 (T)	Realisatie verslagjaar 2024 (T)	Begroting 2025 (T+1)	Begroting 2026 (T+2)	Begroting 2027 (T+3)	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting		Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar	
Saldo Baten en Lasten	-1.487.742	-2.299.108	-3.885.540	1.258.581	789.665	695.482	-1.586.432	40,83%	-2.397.798	61,71%
FINANCIELE BATEN EN LASTEN (€)										
Rentebaten	344.939	325.000	275.718	200.000	200.000	200.000				
Rentelasten	-	-7.500	-9.214	7.650	7.650	7.650				
Totaal Financiële baten en lasten	344.939	317.500	266.503	192.350	192.350	192.350	-50.997	-19,14%	-78.436	-29,43%
Saldo Overigen	344.939	317.500	266.503	192.350	192.350	192.350	-50.997	-19,14%	-78.436	-29,43%
Saldo Exploitatie	-1.142.803	-1.981.608	-3.619.037	1.450.931	982.015	887.832	-1.637.429	45,24%	-2.476.234	68,42%

Het exploitatieresultaat in het verslagjaar 2024 is €3.328.215 negatief. Dit resultaat is €1.450.931 minder dan begroot. Dit mindere resultaat dan begroot wordt voornamelijk veroorzaakt door twee oorzaken. Ten eerste hebben we door de verwachte groei in leerlingaantallen meer personeel en verbruiksmateriaal ingezet. Ten tweede zijn in 2024 alle voorzieningen opnieuw tegen het licht gehouden en opnieuw opgebouwd.

Baten

De baten, en dan met name de Rijksbijdragen, zijn ruim €1.085.271 hoger dan begroot. Dit is voor het grootste deel veroorzaakt door de ontvangen indexering in oktober 2024. Deze indexering bevatte, naast de reguliere indexering, ook een compensatie voor de gestegen personeelskosten als gevolg van de nieuwe cao.

Overige overheidsbijdragen

De baten van de ESF-subsidies komen later binnen dan verwacht.

Personeelslasten

In september 2024 is het cao-akkoord voor 2024-2025 afgesloten. Met de nieuwe cao hebben de medewerkers in het primair onderwijs vanaf 1 oktober 2024 een loonstijging van 4,9% ontvangen. Daarnaast zijn de leerlingaantallen per 1 februari 2025 hoger geprognoseerd waardoor voor schooljaar 2024-2025 meer personeel is aangetrokken. Dit heeft geleid tot hogere personeelskosten ten opzichte van de begroting en vorig jaar.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn hoger dan begroot. Dit heeft mede te maken met het afboeken van een investering van de locatie De Wereldboom. Het concernmanagementteam heeft eind 2024 besloten dat deze locatie per schooljaar 2025-2026 niet meer gebruikt gaat worden. Tevens heeft er een verschuiving plaatsgevonden bij onderhoud. Meer onderhoud wordt geactiveerd en afgeschreven en minder loopt via de dotatie aan de onderhoudsvoorziening.

Huisvestingslasten

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

Overige instellingslasten

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

Financiële baten en lasten

Door de daling van de liquide middelen heeft Attendiz over 2024 minder rente ontvangen dan begroot. Over 2024 is er €275.718 aan rentebaten ontvangen.

Om de negatieve resultaten van de laatste twee jaren te compenseren is bij het formatieproces 2025-2026 afgesproken dat alle scholen en bovenscholen 1,5% van de Rijksbijdragen over moeten houden. Door het negatieve resultaat over 2024 en 2023 is het eigen vermogen gedaald en is het weerstandsvermogen onder het minimale weerstandsvermogen van 11% gedaald. Om in de toekomst gezond te blijven zal er de komende jaren een positief exploitatieresultaat moeten worden behaald.



Balans in meerjarig perspectief

BALANS	Vorig jaar 2023 (T-1)	Realisatie verslagjaar 2024 (T)	Begroting 2025 (T+1)	Begroting 2026 (T+2)	Begroting 2027 (T+3)
Activa					
VASTE ACTIVA (€)					
Materiële vaste activa	8.087.422	8.878.949	8.985.600	7.681.342	7.610.994
Totaal Vaste Activa	8.087.422	8.878.949	8.985.600	7.681.342	7.610.994
VLOTTENDE ACTIVA (€)					
Voorraden	29.102	51.379	51.379	51.379	51.379
Vorderingen	1.243.206	1.164.231	1.203.592	1.203.592	1.203.592
Liquide middelen	10.613.237	6.388.591	6.007.650	8.212.273	9.065.963
Totaal Vlottende Activa	11.885.545	7.604.201	7.262.621	9.467.244	10.320.934
Totaal Activa (€)	19.972.967	16.483.150	16.248.221	17.148.586	17.931.928

Lees verder op de volgende pagina.

BALANS	Vorig jaar 2023 (T-1)	Realisatie verslagjaar 2024 (T)	Begroting 2025 (T+1)	Begroting 2026 (T+2)	Begroting 2027 (T+3)
Passiva					
Eigen vermogen	8.472.794	3.160.508	4.611.439	5.593.454	6.481.285
Voorzieningen	4.861.756	6.979.189	6.325.177	6.243.526	6.139.037
Kortlopende Schulden	6.638.417	6.343.453	5.311.606	5.311.606	5.311.606
Totaal Passiva	19.972.967	16.483.150	16.248.221	17.148.586	17.931.928
Totaal Passiva (€)	19.972.967	16.483.150	16.248.221	17.148.586	17.931.928

De liquide middelen zijn in 2024 fors gedaald. Eind 2024 zitten de liquide middelen bijna onder het intern vastgestelde minimum van €6.000.000. Diverse genomen maatregelen moeten ervoor zorgen dat de liquide middelen niet verder dalen. Het eigen vermogen is door de eenmalige dotatie aan de onderhoudsvoorziening en het negatieve resultaat fors gedaald. De voorzieningen zijn toegenomen.

VOORZIENINGEN (€)	
1 malige dotatie onderhoudsvoorziening	-1.693.248
Dotatie jubileumvoorziening	-99.912
Dotatie overige personele voorzieningen	59.654
Dotatie voorzieningen langdurige zieken	-658.925
Onderhoudsvoorzieningen	241.485
Dotatie overige voorzieningen	-26.345
	-2.177.291

7.3 Financiële positie

Reservepositie

Het weerstandsvermogen is door de eerder genoemde daling van het eigen vermogen in 2024 gedaald. Het is onder het vastgestelde minimum van 11% gedoken. De komende jaren moet er een exploitatieoverschot worden gerealiseerd zodat het eigen vermogen stijgt en daarmee het weerstandsvermogen. Belangrijk hierbij is dat Attendiz de bedrijfsvoering wendbaarder inricht zodat er sneller kan worden ingespeeld op veranderde omstandigheden.



De liquide middelen zijn fors gedaald en moeten blijvend gemonitord worden zodat de juiste beslissingen genomen kunnen worden.

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. Het eigen vermogen van Attendiz bevindt zich onder de signaleringswaarde.

KENGETALLEN	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
1. Vermogensbeheer					
Solvabiliteit	67%	62%	67%	69%	70%
Weerstandsvermogen	16,7%	5,8%	7,8%	9,9%	11,5%
Bovenmatig publiek eigen vermogen (x1.000)	0	0	0	0	0
Absolute omvang liquide middelen (€)	10.613.237	6.388.591	6.007.650	8.212.273	9.065.963
2. Budgetbeheer					
Rentabiliteit	-2,2%	-6,4%	2,4%	1,7%	1,5%
Liquiditeit (current ratio)	1,8	1,2	1,4	1,8	1,9
Netto werkkapitaal	10,0%	2,2%	3,2%	7,2%	8,7%
Personele lasten / totale baten (max 90%)	86,1%	90,8%	82,9%	83,6%	83,9%
Personele lasten / rijksbijdragen (max 95%)	89,4%	94,0%	85,4%	85,7%	85,7%
Ontwikkeling resultaat t.o.v. vorig jaar (€)	-1.000.352	-2.476.233	5.069.968	-468.915	-94.184
Ontwikkeling liquiditeit t.o.v. vorig jaar (x1.000) (€)	52	-4.224.646	-380.941	2.204.623	853.690

8 Verslag Raad van Toezicht

8.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht van Attendiz is in 2024 gewijzigd. Lizette Keijzer-Peeters Weem is na 6 jaar lidmaatschap van de Raad van Toezicht per 1 juni 2024 gestopt. Begin 2024 is de procedure voor haar opvolging gestart en dat heeft ertoe geleid dat in dit geval, op voordracht van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, Carla Grummel als haar opvolgster is benoemd. Zij is op 1 september 2024 gestart als lid van de Raad van Toezicht.

Daarnaast is met inachtneming van de daarvoor geldende procedure Jan Noltes per 1 juli 2024 benoemd voor een tweede en laatste periode als lid van de Raad van Toezicht. Per 31 december maken daardoor de volgende personen deel uit van de Raad van Toezicht: Evelynne Laan-Engels, Richard Geurts, Jan Noltes, Carla Grummel en Harm Kelderman (voorzitter).

8.2 Governance

Bij de uitvoering van de toezichthoudende taak hanteert de Raad van Toezicht de code 'Goed Toezicht' van de VTOI-NVTK voor toezichthouders in kinderopvang en onderwijs die onverkort wordt toegepast.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht zijn visie op de eigen werkzaamheden afgerond, evenals een kader van handelwijzen en uitgangspunten op basis waarvan de Raad van Toezicht feitelijk zijn werk doet. In deze stukken heeft de Raad van Toezicht ook aangegeven dat ze als accent binnen de toezichtstaak ook aandacht wil besteden aan de ontwikkeling van inclusiever onderwijs. Bij de opstelling van visie en kader is ook de bestuurder betrokken. Er zijn in 2024 geen wijzigingen aangebracht in Toezichtvisie en -kader.

Bezoldiging Raad van Toezicht

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is ongewijzigd gebleven en komt overeen met 35% van de maximaal toegestane beloning. De vergoedingen voor leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in het onderdeel Bezoldiging Topfunctionarissen van de jaarrekening.

Nevenfuncties

In paragraaf 1.3 van dit jaarverslag is een tabel opgenomen waarin de nevenfuncties zijn weergegeven die de bestuurder en toezichthouders hadden in 2024. Er heeft geen vermenging van bestuursfuncties van de ene onderwijsinstelling met een toezichthoudende functie bij een andere onderwijsinstelling plaatsgevonden. Ook hebben in 2024 geen situaties voorgedaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen.

Wisseling van bestuurder

Eind 2023 heeft bestuurder Paul Overakker aangegeven zijn werkzaamheden voor Attendiz per 1 september 2024 na 8 jaar te beëindigen. Attendiz heeft als gevolg daarvan in 2024 afscheid genomen van een zeer gewaardeerd, kundig en betrokken bestuurder.

Na de bekendmaking van het vertrek van Paul Overakker als bestuurder is een selectiecommissie gevormd en een extern bureau ingeschakeld om de werving van een opvolger te begeleiden. In de selectiecommissie waren leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, het concernmanagement en de Raad van Toezicht vertegenwoordigd. Er is gestart met het opstellen en vervolgens vaststellen van het wervingsprofiel, waarna kandidaten zijn gezocht.

De procedure heeft erin geresulteerd dat eind mei Frederik Lindenhovius door de Raad van Toezicht is benoemd als nieuwe bestuurder van Attendiz met als startdatum 1 september 2024. Na het benoemingsbesluit zijn afspraken gemaakt om een goede overdracht tussen oude en nieuwe bestuurder te bewerkstelligen.

Overleg met bestuurder

In 2024 heeft de Raad van Toezicht zes keer regulier overleg gevoerd met de bestuurder. Dat wil zeggen 4 keer met de “vertrekkende” bestuurder en 2 keer met de “nieuw benoemde” bestuurder. Voorafgaand aan de overleggen bespreekt de Raad van Toezicht de agendapunten waaraan ze aandacht wil besteden, waarna het overleg met de bestuurder volgt. Naast de reguliere vergaderingen met de bestuurder is er in februari een bijeenkomst gehouden met vooral strategische onderwerpen waaraan ook de bestuurder heeft deelgenomen.

In het tweede kwartaal heeft nog een afrondend gesprek tussen de vertrekkende bestuurder en een delegatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. In het kader van de indiensttreding van de nieuwe bestuurder heeft er zeer frequent overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de nieuwe bestuurder. Tevens zijn met de nieuwe bestuurder afspraken gemaakt over voortgangs- en beoordelingsgesprekken waarmee in 2025 een start zal worden gemaakt.

Ontmoeting met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

e twee halfjaarlijkse ontmoetingen tussen de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad conform de Wet versterking bestuurskracht, hebben plaatsgevonden op 15 mei en 9 oktober 2024 en stonden beide in het teken van de bestuurswisseling. Op 15 mei is met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gesproken over het voorgenomen besluit tot benoeming van Frederik Lindenhovius als bestuurder van Attendiz. Snel daarna heeft de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad positief geadviseerd over de benoeming.

Op 9 oktober is in de gezamenlijke vergadering het proces van werving en selectie van de bestuurder geëvalueerd en de wijze waarop de overdracht van werkzaamheden tussen de vertrekkende en nieuwe bestuurder heeft plaatsgevonden.

De bestuurder is in de regel niet aanwezig bij het overleg van de Raad van Toezicht met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, maar wordt wel geïnformeerd over de inhoud van de agenda van het overleg.

School- en organisatiebezoeken

In totaal zijn in 2024 in twee groepen 8 scholen bezocht. De bezoeken zijn waardevol door het inzicht dat ze bieden in de organisatie. In een aantal gevallen bieden ze ook de mogelijkheid om gerealiseerde nieuwbouwprojecten te aanschouwen. In de vergaderingen van de Raad van Toezicht worden de schoolbezoeken geëvalueerd.

Overleg met schooldirecteuren en staf

Ook in 2024 heeft overleg plaatsgevonden met leden van het management en de staf. Dat overleg is zinvol omdat het inzicht geeft in de onderwerpen die er in de organisatie spelen. In een eerste overleg is de ontwikkeling richting inclusiever onderwijs besproken. Daarnaast is er een extra bijeenkomst geweest waarin van de zijde van de Raad van Toezicht toelichting is gegeven op hoe het proces tot benoeming van de nieuwe bestuurder is verlopen en de stappen die zijn gezet om tot een goede overdracht van taken te komen.

8.3 Financiën

Jaarrekening 2023

Op 30 mei 2024 is door de auditcommissie de concept jaarrekening 2023 inclusief accountantsverslag besproken met de bestuurder, concernmanager bedrijfsvoering, de financieel beleidsmedewerker en Van Ree accountants. Daarna is in de vergadering van de Raad van Toezicht van 17 juni 2024 het jaarverslag 2023 en het accountantsverslag 2023 besproken in bijzijn van de bestuurder en de concernmanager bedrijfsvoering. Er is gesproken over de belangrijkste bevindingen van de accountant. Naar aanleiding van die bevindingen wordt waar nodig gehandeld door Attendiz. Het proces is naar behoren en voortvarend verlopen. Bedankt worden Van Ree accountants, de bestuurder en de concerncontroller. De jaarrekening en het jaarverslag over 2023 zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Evaluatie accountant

Inmiddels werkt Attendiz voor het vierde jaar met Van Ree accountants. Van Ree accountants is positief kritisch en denkt mee met Attendiz. De samenwerking wordt als prettig ervaren en zal ook voor de jaarrekening 2024 worden voortgezet.

Planning en control cyclus

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

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

Meerjarenbegroting 2025-2029

De kaderbrief 2025 is voor de zomer 2024 besproken in het overleg van het concernmanagementteam. Hierover heeft de Raad van Toezicht op 9 september 2024 gesproken in de auditcommissie op verzoek van de concernmanager bedrijfsvoering. Het belangrijkste onderwerp was het weerstandsvermogen dat wederom daalt. In de kaderbrief worden richtlijnen opgenomen hoe in 2028 terug te komen op het gestelde percentage van 11%.

De kaderbrief is 9 oktober 2024 vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht.

25 november 2024 is de meerjarenbegroting in de auditcommissie besproken. Opvallend in de begroting is de taakstelling van het rendement. Het commitment dat de schooldirecteuren hierbij hebben uitgesproken is belangrijk geweest om het als realistisch te zien. De begroting laat verder een beleidsrijke onderbouwing zien en een vertaling van de risico's zoals die op dat moment aanwezig zijn. De meerjarenbegroting geeft goed aan wat er op Attendiz afkomt en ziet er kwalitatief goed uit. De meerjarenbegroting is door de Raad van Toezicht op 16 december 2024 goedgekeurd.

Belangrijke onderwerpen 2024

Belangrijke onderwerpen in 2024 zijn de voorziening Groot Onderhoud geweest en het niet realiseren van het weerstandvermogen. Deze onderwerpen hangen samen en zijn uitgebreid besproken in de auditcommissie. Hierbij is een open en transparant gesprek gevoerd en zijn de beheersmaatregelen uitgebreid besproken. Verder hebben we gesproken met de bestuurder over de rol en de positie van de concerncontroller, waarbij is gesproken over het onderbrengen van deze onafhankelijke rol bij de beleidsadviseur financiën. Voor een zelfstandige afzonderlijke functie concerncontroller lijkt Attendiz te klein.

8.4 Onderwijs en kwaliteit

Het jaar 2024 was een overgangsjaar naar een nieuwe koers waarin inclusiever onderwijs, ook voor de Raad van Toezicht, een belangrijk thema was. Alle inspanningen en investeringen van de afgelopen periode hebben geleid tot een stevig fundament op de scholen. De terugblik op de koers 2020-2024 is aan de orde geweest in de Raad van Toezicht. Ook is er de mid term review besproken. Dit alles ook om de accenten voor de nieuwe koers helder te krijgen. Hierin spelen ook landelijke ontwikkelingen een belangrijke rol. Op onderwijskundig gebied zijn onder andere de volgende beleidskeuzes besproken:

- Verhoging van het onderwijsrendement.
- Uitvoering Passend Onderwijs.
- Ontwikkeling dienstbaar leiderschap.
- Implementatie nieuwe besturingsfilosofie.

Als we terugkijken naar het verleden dan doen wij dat ook met het oog op het nieuwe koersdocument dat in de eerste helft van 2025 zijn definitieve vorm krijgt. De kaders voor de nieuwe koers zijn in 2024 afgerond.

Kwartaalrapportages

De Raad van Toezicht laat zich via kwartaalrapportages (Q-rapportages) en gesprekken met de bestuurder op de hoogte houden over de onderwijsresultaten en het systeem van kwaliteitszorg. De kwaliteit van ons onderwijs wordt gemeten aan de hand van diverse Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Hierbij is het kwaliteitskader ons uitgangspunt.

Onze scholen hebben, als onderdeel van een stevig stelsel van kwaliteitszorg, een gedragen visie, heldere doelen en ambities geformuleerd. Deze worden in de schooljaarplannen, voortvloeiend uit het koersdocument beschreven. De sturing hiervan gebeurt middels onze PDSA-cyclus. De uitkomsten worden door de bestuurder in de Raad van Toezicht besproken.

Kwaliteitsagenda

Vanuit onze focus op goed onderwijs blijven we breed kijken naar de kwaliteit van ons onderwijs. We zien onze onderwijsresultaten als resultaat van de kwaliteit van onderliggend onderwijskundig beleid en processen zoals gevat in het Attendiz Kwaliteitskader. Aan het einde van het schooljaar maken onze scholen de balans op aan de hand van de onderwijsresultaten. Dit doen ze door antwoord te geven op de vraag 'Leren de leerlingen voldoende?'. Door dit te analyseren, conform de systeembrede normen, leggen de scholen prioriteiten in de doorontwikkeling van het onderwijs. Op basis van deze analyses wordt een bestuursbeeld duidelijk: wat gaat goed op de scholen en wat heeft aandacht en ontwikkeling nodig? Publicaties op schoolniveau zijn opgenomen in de schoolgidsen. De Raad van Toezicht wordt geïnformeerd op het niveau van het systeem met een set standaarden en een analyseaanpak over de ontwikkeling van de leerlingen. Deze standaarden met analyseaanpak zorgen ervoor dat de resultaten van scholen eenduidig, betrouwbaar en onderling vergelijkbaar zijn. De ontwikkeling hiervan is een voortgaand proces.

Een ander belangrijk punt van de kwaliteitsagenda dat dit jaar door de bestuurder in de Raad van Toezicht is ingebracht, is het stakeholdersonderzoek dat dit jaar is uitgevoerd. Het is een gestandaardiseerd onderzoek waarbij vragenlijsten door leerlingen, ouders en samenwerkingspartners zijn ingevuld. Het rapport doet uitspraken over de afzonderlijke scholen en het bestuur. De resultaten zijn in de Raad van Toezicht toegelicht en besproken. Het algemene beeld is heel positief met een gemiddeld rapportcijfer dat hoger is dan het landelijk gemiddelde. Het onderzoek heeft voor ons tevens als doel een dialoog over (de kwaliteit van) het onderwijs te voeren.

Inclusiever onderwijs

Een ander punt dat in 2024 nadrukkelijk aandacht heeft gekregen in de Raad van Toezicht is de verdere ontwikkeling richting inclusiever onderwijs. Landelijk, binnen de samenwerkingsverbanden en binnen Attendiz staat inclusiever onderwijs hoog op de agenda. Hiervoor is binnen Attendiz een externe projectleider aangesteld. Op basis van een analyse van de huidige initiatieven en een documentenstudie zijn thema's in kaart gebracht. Er is veel expertise op dit gebied binnen Attendiz. Er zijn scholen die er aan toe zijn om hun expertise te delen en beschikbaar te stellen voor hun netwerk. We zien dat goed en aantrekkelijk onderwijs leidt tot goede resultaten en daarmee ook terugplaatsing naar regulier onderwijs of een lichtere vorm van speciaal onderwijs. Er lopen diverse initiatieven. Enkele voorbeelden zijn:

- Deelname aan diverse expertgroepen/netwerkorganisaties.
- Samenwerking tussen Stedelijk Lyceum Kottenpark, het Panta Rhei College en OCR, afdeling diplomagericht en de samenwerking tussen het Alma en Omnis College.
- Voorbereiding van professionele leergemeenschappen binnen Attendiz.
- Denktanks om expertise in te brengen in landelijke discussies.

De Raad van Toezicht heeft geadviseerd om kritische keuzes te durven maken in het bepalen van kansrijke projecten en zorgvuldig te kijken waar middelen en energie op zullen worden ingezet.

Hoe houdt de Raad van Toezicht zich op de hoogte?

De Raad van Toezicht houdt zich op de hoogte door middel van onder andere interne audits, inspectierapporten en het jaarlijks bezoeken van een aantal scholen. Deze schoolbezoeken bestaan uit een rondleiding, klassenbezoek en gesprekken met diverse geledingen. Zo heeft de Raad van Toezicht niet alleen inzicht in de feitelijke resultaten, maar ook in de schoolontwikkeling op de werkvloer en de verbetertrajecten waarmee de scholen bezig zijn. Onderwerpen die meegenomen worden in vergaderingen liggen op het gebied van doelen, ambities, focus, borging van wat afgesproken is en accountability.

Ook heeft de Raad van Toezicht twee keer per jaar een vergadering met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, een bijeenkomst met het lijnoverleg en een heisessie waar het strategisch beleid besproken wordt.

Onderwijs en zorg

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

8.5 Tot slot

De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de geweldige inzet die de bestuurders en medewerkers van Attendiz ook in 2024 weer hebben getoond. Daarnaast spreekt de Raad van Toezicht haar dank uit aan allen die hebben bijgedragen aan het proces om tot benoeming van een nieuwe bestuurder te komen. Veel dank gaat uit naar Paul Overakker die Attendiz vanuit woelig water naar een gezonde en op de toekomstgerichte organisatie heeft geleid. Frederik Lindenhovius wensen we alle succes bij de uitdagingen die Attendiz nog voor zich heeft liggen.

Namens de Raad van Toezicht,

Harm Kelderman, voorzitter
28 februari 2025

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