



Jaarverslag 2021

Resonans:

het schip op koers houden

Inhoud

	Voorwoord	3
I.	Het schoolbestuur	4
I.1	Profiel	5
I.2	Organisatie	8
2.	Verantwoording van het beleid	12
2.1	Onderwijs & kwaliteit	13
2.1.1	Onderwijs	13
2.1.2	Kwaliteit	20
2.2	Personeel & professionalisering	21
2.3	Huisvesting & facilitaire zaken	24
2.3.1	Huisvesting	26
2.3.2	Facilitaire zaken	26
2.4	Financieel beleid	27
2.4.1.	Doelen en resultaten	27
2.4.2	Leerlingenaantal	28
2.4.3	Personeelssterkte	28
2.4.4	Exploitatie 2021	30
2.4.5	Toelichting op baten 2021	31
2.4.6	Toelichting op lasten 2021	35
2.4.7	Treasury	37
2.4.8	Allocatie middelen	37
2.4.9	Toekomstige ontwikkelingen met financiële gevolgen	39
2.5	Continuïteitsparagraaf	41
2.5.1.	Intern risicobeheersingssysteem	42
2.5.2	Toelichting op de belangrijkste financiële risico's	42
3.	Verantwoording van de financiën	46
3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	47
3.2	Staat van baten en lasten	48
3.3	Balans in meerjarig perspectief	50
3.4	Financiële positie	51
4.	Verslag intern toezicht	55
4.1	Samenstelling intern toezicht	55
4.2	Vormgeving intern toezicht	56
4.3	Besluitenlijst RvT Resonans 2021	57
5.	Verslag GMR	58

Voorwoord

Het schip op koers houden

Hieronder volgt het bestuursverslag en de jaarrekening 2021 van de stichting Resonans speciaal onderwijs. We mogen het samenvatten als een turbulent jaar. De oorzaken daarvoor zullen u bekend in de oren klinken: covid-perikelen, leerlinggroei speciaal onderwijs en medewerkerstekort. In deze giftige cocktail zijn we zo goed mogelijk op koers gebleven. We zijn dankbaar dat onze directeuren en teams volgehouden hebben ons onderwijs en onze begeleiding te verzorgen. Veel dank gaat ook uit naar de flexibiliteit van ouders. Ook voor hen was het een jaar van voortdurende aanpassing aan nieuwe situaties.

De top van de organisatie

Het vertrek van Johan Taal en de komst van Bob Olders als lid van het college van bestuur per 1 januari 2021 kenmerkte zich door een natuurlijke overgang. We hoefden de koers en hoofdlijnen van het beleid niet aan te passen. We konden vanaf de start doorgaan met zorgdragen voor de continuïteit van onze stichting. De taak en rolverdeling liggen formeel vast, maar lopen door de matrixvorm soms ook door elkaar heen, bijvoorbeeld bij de tijdrovende nieuwbouwprojecten.

In mei completeerde Hester Hill als sectordirecteur onze 'cockpit'. Ook goed dat we een 'buitenstaander' in ons gezelschap kregen. Soms een goede vraag, een frisse blik of een ander idee. Al snel waren we weer een goed werkend team. Tekenend is dat we alle besluiten 'gezamenlijk' konden nemen in ons BenSD (bestuur en sectordirecteuren) overleg.

We hebben de bezoeken aan de scholen gemist, maar we zijn tevreden over het op koers houden van de stichting, de organisatieontwikkeling, onze positie in de netwerken en de resultaten op verschillende beleidsterreinen.

Bob Olders en Iepe Roosjen



I. HET SCHOOLBESTUUR

I.I PROFIEL

Resonans heeft scholen in de brede regio van Leiden en Noordwijk tot aan Den Haag, Zoetermeer en Delft. Wij zijn een belangrijk expertisecentrum voor speciaal onderwijs in deze regio.

Alle Resonans-scholen samen hebben zo'n 1.250 leerlingen met ruim 600 medewerkers. Wij bieden speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, met een doorgaande leerlijn van 4-20 jaar. Het bijzondere van de Resonans-scholen is dat wij speciaal onderwijs op maat bieden. Het sluit aan bij het niveau en de ontwikkeling van elke leerling. We richten ons daarbij op zijn of haar toekomst, samenleven en samen leren.

Bestuur en scholen

Het bestuur van Resonans speciaal onderwijs zorgt voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijsaanbod. We nemen regie op de strategie. De scholen zijn en blijven de basis van onze organisatie; zij nemen regie op de onderwijsuitvoering. Het bestuur is richtinggevend en laat ruimte aan de sectoren en de scholen voor keuzes bij de vormgeving van het onderwijs. Resonans is een stichting die het karakter heeft van een netwerkorganisatie met een sectorale aansturing en drie managementlagen (zie organisatiemodel). De teams op de afdelingen en locaties worden gefaciliteerd door de afdelingsdirecteur en IB-er. Afdelingen en

locaties ontvangen richting en ondersteuning van het bestuur en de sectordirecteuren. Het stafbureau ondersteunt hierbij.

Missie & visie

Onze leerlingen hebben een eigen waarde: niets is voor hen vanzelfsprekend. Zij hebben het vermogen zich te verwonderen over alles om hen heen. Zij hebben tijd en aandacht nodig om zich te kunnen ontwikkelen. Resonans biedt hen een eigen omgeving in mooie, veilige en goede scholen met gespecialiseerde professionals.

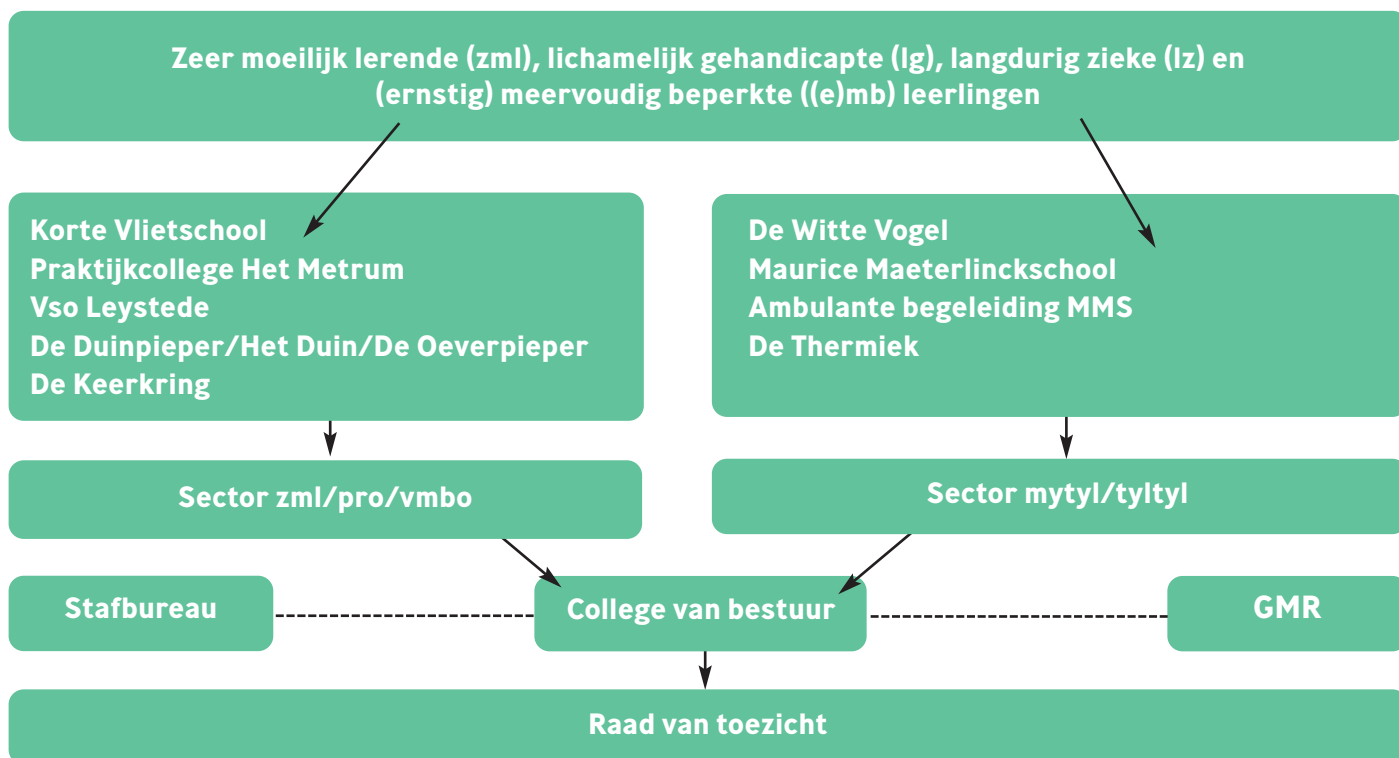
Onze missie

- Resonans hoort, beweegt en versterkt de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers.
- Resonans veroorzaakt trillingen in haar netwerken en resonanceert mee met haar omgeving.
- Resonans is een krachtige en speciale onderwijsorganisatie.

Speerpunten uit het strategisch beleidsplan

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen (wetgeving/ financiering, digitalisering, de positie van ouders en hun initiatieven en de arbeidsmarkt) zien we de komende jaren een aantal onderwijsinhoudelijke en organisatorische vraagstukken ontstaan.

Figuur I. Organisatiemodel Resonans.



Daar moeten we als stichting aan werken, willen we continuïteit en kwaliteit van het aanbod ook in de toekomst veiligstellen.

De meest belangrijke - strategische - vraagstukken:

- We willen onderwijskundig en professioneel sterk zijn, specifiek voor onze doelgroepen. Gezien de sterke groei van het leerlingaantal en de toename van onderwijs/zorg-arrangementen zijn professionele ontwikkeling en kennisdeling essentieel.
- We willen slim organiseren, zodat we het geld optimaal voor onderwijsuitvoering kunnen inzetten en dit moeiteloos kunnen verantwoorden.
- We nemen een herkenbare en sterke positie in ons netwerk in.

Op basis van de hierboven beschreven maatschappelijke, onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen hebben we een aantal strategische beleidskeuzen gemaakt. De komende beleidsperiode richten we ons daarom op drie speerpunten:

I. Onderwijskundig sterker

Resonans stelt zich de opdracht om steeds beter te worden in talentontwikkeling van onze leerlingen: 'onderwijskundig sterker'. Dit bereiken we door een aantal maatregelen te nemen. Op stichtingsniveau waarborgen we 'kwaliteit' door de KSO (Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs)

Het proces van organisatieontwikkeling naar (onderwijskundige) zelforganisatie op teamniveau zetten we door. Hierbij besteden we in ieder geval aandacht aan 'ruimte geven en ruimte nemen'. Er is ruimte voor professionele ontwikkeling en dat stimuleren we door de organisatie in te richten in sectoren. De sectoren vormen platforms voor het delen van kennis en ervaringen tussen teams en professionals. Tenslotte faciliteren we professionele ontwikkeling door scholingsgeld beschikbaar te stellen. Schoolteams krijgen de opdracht om maatwerk vorm te geven, onder andere door (zorg/onderwijs) arrangementen te ontwikkelen. De teams krijgen de ruimte (zelforganisatie) om te experimenteren en te ontwikkelen. Dit pakken we op via verschillende projectteams organisatiebreed. Ook vragen we hen kennis, ervaringen en tijd van ouders te benutten. Er zijn steeds meer ouderinitiatieven en die moeten we benutten en waar mogelijk inbedden. Dit maken we concreet via het projectplan Ouderinitiatieven. Bestuurlijk ligt er de opdracht om goede, mooie en duurzame schoolgebouwen te onderhouden en te ontwikkelen. Zo kunnen de teams en onze leerlingen de veiligheid en de ruimte ervaren om zich te ontwikkelen.

2. Slimmer organiseren

Slimmer organiseren is nodig om in de continuïteit van gespecialiseerde voorzieningen voor onze leerlingen te voorzien. Continuïteit is niet vanzelfsprekend. Resonans neemt in het kader van slimmer organiseren een aantal maatregelen. Op stichtingsniveau werken we verder aan de (her)inrichting van ondersteunende processen op het gebied van financiën, personeel, ICT, faciliteiten en kwaliteit. Daarbij kijken we ook naar mogelijkheden tot samenwerking met partijen in het Huis van het Onderwijs.

Financieel

De stichting werkt met het allocatiemodel: het bestuur ontvangt de gelden en allocceert deze op basis van beleidskeuzen. Schoolontwikkeling en onderwijsontwikkeling vinden plaats op basis van duidelijke plannen met onderliggende begroting. We werken met een T-bekostiging: de leerlingtelling van 1 oktober is tot nu toe bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar. Met deze - financiële - uitgangspunten zijn we in staat flexibel in te spelen op behoeften van scholen en leerlingen. Tegelijk houden we overzicht. Het bestuur kan daarmee beter verantwoording afleggen over de inzet van middelen.

Personeel

Op stichtingsniveau anticiperen we op de toekomstige personeelsbehoefte door te werken met strategische personeelsplanning. Daarnaast zijn oplossingen nodig voor een medewerkerstekort. We doen dit door te experimenteren met lokale oplossingen: we vragen scholen oplossingen te bedenken. Vervolgens zetten we pilots uit om te experimenteren met manieren om het onderwijs anders te organiseren.

Administratie en werkdruk

Vermindering van de administratieve last en daarmee verlaging van werkdruk is de komende jaren een thema voor alle afdelingen. Werken we efficiënt, doen we geen dingen dubbel, is onze vergaderlast beperkt?

3. Extern meer slagkracht

Resonans komt op voor haar doelgroepen in regionale en landelijke netwerken. Resonans neemt als gespecialiseerde onderwijsinstelling een gelijkwaardige positie in ten opzichte van haar ketenpartners, zoals gemeenten, revalidatiecentra en zorginstellingen. Dat doen we door initiatief te nemen op relevante onderwerpen ('doorklinken'). Deelname aan en positionering in samenwerkingsverbanden gaan we heroverwegen. Wanneer we deelnemen, is dat met slagkracht.

Resonans realiseert op bestuurlijk niveau in regionale samenwerking:

- meer mogelijkheden voor leerlingen, zoals samenwerking met het mbo voor het uitstroomprofiel 'vervolgopleidingen'. Minstens één IKC (Integraal Kindcentrum), samen met MKD/Kinderopvang. Dit vergroot de kans voor leerlingen om door te stromen naar een school in plaats van direct naar de dagbesteding.
- Landelijk is Resonans vertegenwoordigd. We maken ons sterk voor onze doelgroep en zetten ons continu in voor blijvend goede onderwijsvoorzieningen.

Strategische notitie

We verwijzen voor de Strategische Notitie Resonans 2020-2024 graag naar onze website.

Toegankelijkheid & toelating

Aanmelden op een Resonans-school kan het gehele schooljaar. Voor plaatsing is een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) nodig van het samenwerkingsverband. Na aanmelding nodigt de school ouders/verzorgers uit voor een kennismakingsgesprek. Als er nog geen TLV is aangevraagd/afgegeven, stellen we een dossier samen en sturen dat naar de Toelaatbaarheidscommissie. Nadat er een TLV is afgegeven, kan het plaatsingstraject op de Resonans-school starten. De school bekijkt of de ondersteuningsbehoefte van het kind past bij wat de school kan bieden. En of wij hem of haar kunnen plaatsen. De Commissies van Begeleiding op onze scholen spelen hierin een grote rol. Als de school geen passend aanbod heeft, zoeken we in overleg met ouders en samenwerkingsverband naar een passende school.

Bekijk de 'Wettelijke procedure van aanmelding tot plaatsing' op onze website.

Overzicht doelgroepen Resonans

Naam school	Afdelingen	Toegankelijk voor leerlingen:
De Witte Vogel Den Haag	so en vso	(ernstig) meervoudig beperkt
Maurice Maeterlinckschool Delft	so en vso	lichamelijk en (ernstig) meervoudig beperkt, langdurig ziek Ambulante begeleiding aan leerlingen op andere scholen.
De Thermiek Leiden	so, vso-db, vso-vmbo	lichamelijk en (ernstig) meervoudig beperkt, langdurig ziek
Vso Leystede Leiden	vmbo	lichamelijke beperking en/of langdurig ziek
De Keerkring Zoetermeer	so en vso	zeer moeilijk lerend
Korte Vlietschool Leiden	so	zeer moeilijk lerend
Praktijkcollege Het Metrum Leiden	vso-zml, vso-pro	(zeer) moeilijk lerend, lichamenlijk en meervoudig beperkt en langdurig ziek
De Duinpieper Noordwijk	so	zeer moeilijk lerend
Het Duin Noordwijk	vso	zeer moeilijk lerend
De Oeverpieper Noordwijk	onderwijs-zorg	licht verstandelijk beperkt en (ernstige) gedragsproblematiek

I.2 ORGANISATIE

Contactgegevens

Stichting Resonans
Bestuursnummer 41805

Bezoekadres

Elisabethhof 17, 2353 EW Leiderdorp

Postadres

Postbus 1389
2302 BJ Leiden

T 071 528 10 10
E info@resonansonderwijs.nl
I www.resonansonderwijs.nl

Figuur 2 Overzicht scholen Resonans.

College van bestuur

Iepe Roosjen

Voorzitter college van bestuur met aandachtsgebied financiën, huisvesting en facilitair en communicatie.

Nevenfunctie: Voorzitter stichting Kwale – onbetaald

Bob Olders

Lid college van bestuur met aandachtsgebied HR, onderwijs, kwaliteit en organisatie en ICT.

Nevenfunctie: Voorzitter bestuur van de stichting Les Oiseaux Bleus – onbetaald

Scholen

Zie voor een overzicht van onze Resonans-scholen en hun websites figuur 2.



WWW.RESONANSONDERWIJS.NL

Resonans Speciaal Onderwijs

Elisabethhof 17
2353 EW Leiderdorp
T 071 528 10 10
I www.resonansonderwijs.nl

Maurice Maeterlinckschool

Buitenhofdreef 10
2625 XR Delft
T 015 278 02 00
I www.mmschool.nl

De Thermiek

Blauwe Vogelweg 1
2333 VK Leiden
T 071 519 54 90
I www.dethermiek.nl

Tyltylcentrum De Witte Vogel

Melis Stokelaan 1189
2541 GA Den Haag
T 070 388 88 50
I www.wittevogel.nl

Vso Leystede

Van Swietenstraat 2
2334 EA Leiden
T (071) 517 50 11
I www.vsoleystede.nl

Korte Vlietschool

Donizettilaan 1a
2324 BE Leiden
T 071 531 04 33
I www.kortevlietschool.nl

Praktijkcollege Het Metrum

Vijf Meilaan 137
2324 VV Leiden
T 071 576 75 32
I www.praktijkcollegehetmetrum.nl

De Duinpieper

Stakman Bossestraat 81
2203 GH Noordwijk
T 071 362 16 61
I www.duinpieper.nl

Vso Het Duin

Stakman Bossestraat 79
2203 GH Noordwijk
T 071 361 41 50
I www.vsohetduin.nl

De Oeverpieper

Gruenepad 2
2203 EZ Noordwijk
T 06 124 57 370
I www.oeverpieper.nl

De Keerkring vso

Chaplinstrook 2-6
2726 SK Zoetermeer
T 079 341 05 36
I www.keerkring.net

De Keerkring so

César Franckrode 66-68
2717 BG Zoetermeer
T 079 323 85 89
I www.keerkring.net

Afdeling so-dependance

Velddreef 322
2727 CV Zoetermeer

De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

De GMR bestaat uit één ouder en één personeelslid van elke school (zie figuur 3).

Voor een terugblik op 2021 van de GMR Resonans verwijzen we naar de aparte bijlage van de GMR.

Naam	Rol	Aftredend per	Geleding
Kenneth Baidjoe	Lid	December 2022	Personeel De Thermiek
Jan Harm Boiten	Voorzitter	Juni 2021	Ouder De Thermiek
Shymaa Ebrahim	Lid	Juni 2024	Ouder De Thermiek
Martijn Lasthuizen Vacature	Vicevoorzitter	Juni 2022	Personeel Maurice Maeterlinckschool Ouder Maurice Maeterlinckschool
Sharron Vaessen	Secretaris	Juni 2021	Personeel De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Esther Tetteroo	Secretaris	Juni 2024	Personeel De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Henk Hartgrink	Lid	Juni 2022	Ouder De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Maria Houweling	Lid	December 2022	Personeel Tytlylcentrum De Witte Vogel
Tineke Vellekoop	Lid	December 2023	Ouder Tytlylcentrum De Witte Vogel
Karlijn Streng	Lid	Juni 2022	Personeel Korte Vlietschool/Metrum
Fred Goemans	Lid	December 2022	Ouder Korte Vlietschool/Metrum
Femke van Wijk Vacature	Lid	Juni 2022	Personeel De Keerkring Ouder De Keerkring

Figuur 3. Samenstelling GMR Resonans.

De GMR-reglementen en -statuten vindt u op de website van Resonans.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Samenwerkingsverbanden

Het bestuur neemt namens Resonans deel aan vele samenwerkingsverbanden (swv-en) en de deelname is in 2021 opnieuw verdeeld:

Iepe Roosjen

- Leiden VO/lid RvT/voorzitter auditcommissie
- Duin- en Bollenstreek PO/ toezichthoudend bestuur/lid auditcommissie
- Duin- en Bollenstreek VO: lid RvT
- Zoetermeer PO/lid deelnemersraad
- Zoetermeer VO/lid deelnemersraad
- Rijnstreek/lid RvT tot 1/1/2022

Bob Olders

- Leiden PO/lid ALV/voorzitter financiële commissie
- Den Haag PO/statutair voorzitter AB
- Den Haag VO/lid AB /lid financiële auditcommissie
- Delft PO/lid dagelijks bestuur
- Delft VO/lid RvT

Langzamerhand zien we een verschuiving van rollen. De swv-en worden geleid door directeur-bestuurders en de schoolbestuurders nemen zitting in een RvT of deelnemersraad, waarin ook steeds meer onafhankelijke leden plaatsnemen. De grootste trend is een poging van de swv-en om, op aandringen van OC&W, van hun bovenmatige reserves af te komen. Ook een flinke stijging van het aantal leerlingen so/vso levert vraagstukken op. Hierdoor ontstaat een risico door te snel te veel afbouw van vermogen, waardoor bezuinigingen aanstaande zijn in de komende jaren. Een volledig overzicht van de samenwerkingsverbanden waarvan Resonans deel uitmaakt, staat op onze website.

Overleggen gemeenten

De overleggen met gemeenten vonden plaats in het kader van huisvesting (zie hoofdstuk 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken), jeugdzorgarrangementen en 'op-overeenstemming-gericht-overleg (OOGO)' tussen onderwijsbestuurders en wethouders.

Extern meer slagkracht

Vanuit het motto 'extern meer slagkracht' en onze notitie daarin heeft het bestuur actief deelgenomen aan de PO-raad, de sectorraad GO en VBS (Verenigde Bijzondere Scholen). Het bestuur heeft geprobeerd een bestuursplek in de sectorraad GO te bemachtigen, maar is niet 'gekozen'.

Basalt revalidatie

Met onze partner Basalt is verder uitvoering gegeven aan de samenwerkingsovereenkomst en de dienstverleningsovereenkomsten. Ook is de sector mytyl-tyltyl een fit-gap-analyse per schoollocatie gemaakt. In het kader van corona is de samenwerking geïntensiveerd doordat Basalt testlocatie werd voor medewerkers van de scholen.

Naschoolse opvang

In Leiden is veel inspanning geleverd om de naschoolse opvang voor leerlingen van De Thermiek, de Korte Vlietschool en Praktijkcollege Het Metrum in stand te houden. De contacten met de gemeente Leiden, de zorgaanbieders en ouders waren intensief. Het proces loopt nog en krijgt opvolging in 2022.

Onderwijsinspectie

In maart en juni heeft het bestuur gesprekken gevoerd met de onderwijsinspectie. Het eerste gesprek betrof een nadere analyse als voorloper op het vierjaarlijkse

onderzoek en in juni stond het stelselonderzoek naar corona centraal. Op 15 november 2021 is het vierjaarlijkse inspectieonderzoek gestart met een bestuursgesprek met drie inspecteurs. Na een presentatie van het bestuur en een gesprek kondigde de inspecteur aan in december en januari terug te komen voor verificatie. Er is in het verslagjaar geen visitatie geweest.

Huis van het Onderwijs

Op 1 januari 2021 zijn we begonnen op nummer 17 in het Huis van het Onderwijs (HvO). Een verbetering ten opzichte van nummer 21. Helaas hebben we door corona nog onvoldoende gebruik kunnen maken van de (vergaarder)mogelijkheden van ons gebouw. De samenwerking met onze huisgenoten verloopt goed, maar wordt vaak wel erg door de situatie bepaald (bijvoorbeeld allemaal in HR-netwerk).

Doorkijk naar 2022

- Verder inspectieonderzoek en opvolging na verslag, dat een aantal pittige verbeterpunten bevat.
- Deelname aan structureel overleg met gemeente Leiden over naschoolse opvang.
- Nieuw fundament leggen voor samenwerking tussen de besturen in het HvO.

Klachtenbehandeling

Resonans heeft als uitgangspunt een ongewenste situatie in een vroeg stadium binnen de eigen organisatie te behandelen en op te lossen. Resonans heeft hiervoor een klachtenregeling.

Behandelde klacht

Er kwam in 2021 een klacht binnen van ouders bij de Maurice Maeterlinckschool (leerling zat eerder op De Witte Vogel) inzake bejegening en veiligheidsbeleving. Deze klacht is in overleg met en medewerking van de externe vertrouwenspersoon afgehandeld. De leerling volgt nu een ander soort onderwijs.

Juridische structuur

Resonans is een stichting die het karakter heeft van een netwerkorganisatie met een sectorale aansturing en drie managementlagen. De teams op de afdelingen worden gefaciliteerd door de afdelingsdirecteur en IB'er. Afdelingen ontvangen richting en ondersteuning van de sectordirecteur en het stafbureau.



Functiescheiding

De stichting kent een functionele scheiding (two-tier). Het college van bestuur (CvB) is eindverantwoordelijk voor de leiding van de organisatie. De bovenschoolse organisatie wordt gevormd door het college van bestuur, de sectordirecteuren en het stafbureau (onderwijskwaliteit, HRM, financiën, huisvesting en ICT). Als wettelijk toezichthouder treedt de raad van toezicht (RvT) op. De RvT geeft goedkeuring aan onder andere de (meerjaren)begroting en het jaarverslag. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht in de vorm van de statuten en het bestuursreglement.

Resonans heeft een planning- & controlcyclus waarin we beleidsvoornemens, zoals de begroting, het strategisch beleidsplan en de schoolplannen, bewaken via kwartaal-managementinformatie.

Goed bestuur: bijdrage aan goed onderwijs

‘Goed onderwijs voor ieder kind’. Daar draagt goed bestuur van de scholen zeker aan bij. Vandaar dat Resonans werkt volgens de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, vastgesteld door de PO-raad. Werken volgens deze code zorgt er mede voor dat de Resonans-scholen goed bestuur hebben, met zorg voor kwalitatief goed onderwijs en een optimale ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. De RvT en het CvB conformeren zich aan de Code Goed Bestuur. Resonans heeft een gedragscode integriteit.

Managementstatuut

Het managementstatuut van Resonans is uitgewerkt in drie statuten: het bestuursstatuut, het sector-directeurenstatuut en het afdelingsdirecteurenstatuut. Deze zijn alle opvraagbaar via het secretariaat van Resonans.



2. VERANTWOORDING BELEID

In dit hoofdstuk de verantwoording over het bestuurlijk beleid 2021 van Resonans met een doorkijk naar 2022. Basis vormen de speerpunten uit de strategische notitie en de bovenscholse beleidsvoornemens. Die hebben we beschreven in het meerjarenbeleidsplan Resonans en voorzien van de benodigde investeringen. Voor het verslagjaar zijn de investeringen opgenomen in de begroting 2021.

Verticale verantwoording

Dit kalenderjaar zijn we gestart met een verticale verantwoording, die bestaat uit voortgangsgesprekken, sectorreviews en evaluaties. Op deze wijze leggen de afdelingsdirecteuren verantwoording af aan sector-directeuren, de sectordirecteuren aan het college van bestuur en het college van bestuur aan de raad van toezicht. De evaluatie over het verslagjaar maakt hiervan ook onderdeel uit. Dit cyclische 6R-proces is nog wel in ontwikkeling.

Dashboard

Het college van bestuur en de sectordirecteuren hebben in 2021 een start gemaakt met het ontwikkelen van een dashboard om beter zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs en bijbehorende beleidsterreinen. De vele aanpassingen in het onderwijs in 2021 als gevolg van de corona-epidemie en daarbij vooral de personele gevolgen helpen niet bij het realiseren van alle plannen. De koers uit 2019 wordt ingehaald door twee thema's die nu nadrukkelijk de koers (gaan) bepalen: medewerkerstekort en inclusief onderwijs.

Doorkijk naar 2022

- Ontwikkelen dashboard op de KSO (Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs)-onderwerpen, waaronder medewerkers, onderwijs en kwaliteit, (leer)resultaten, huisvesting.
- Planning audits in kader van KSO-certificering aanpassen.
- Brede evaluatie op verticale verantwoording.
- Start met proces naar nieuwe strategische notitie 2023-2027.
- Medewerkerstekort en inclusie zijn belangrijke speerpunten in 2022.

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

2.1.1 Onderwijs

Het bestuur is tevreden over de wijze waarop alle afdelingen in coronatijd het afstandsonderwijs hebben aan-

gepakt. Het is een grote digitale sprong voorwaarts geweest. Uit de vragenlijsten over de opbrengsten van afstandsonderwijs onder ouders en afdelingsdirecteuren en de gevormde projectgroep afstandsonderwijs, kwam positieve feedback terug.

Onderwijs en jeugdzorg

Onderwijs en jeugdzorg is een langdurig proces voor scholen, samenwerkingsverbanden en gemeenten om tot afspraken en duidelijkheid te komen. Een paar pilots (Praktijkcollege Het Metrum) zijn gestart om jeugdzorg niet aan individuele leerlingen te koppelen, maar aan de hele afdeling (minder versnippering). Ook is binnen Resonans een klein project gestart om goed in kaart te hebben hoe het proces verloopt in de gemeenten waar wij scholen hebben.

Landelijk doelgroepenmodel

Er zijn stappen gezet om het landelijk doelgroepenmodel in al onze afdelingen op dezelfde manier te gaan gebruiken. De opbrengstenmonitor van de inspectie was positief over de behaalde resultaten.

Nationaal Programma Onderwijs

Vanwege het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn veel gelden beschikbaar gekomen. Alle afdelingen hebben een schoolscan samengesteld en de opgelopen achterstanden in beeld gebracht. Vervolgens hebben zij een plan opgesteld hoe zij de middelen gaan inzetten. Dit is nu in uitvoering, waarbij het werven van extra personeel een knelpunt is. Generiek zijn vooral op sociaal-emotioneel vlak achterstanden opgelopen. Dit schooljaar worden de gelden ingezet om daar iets aan te doen.

Wegwerken onderwijsachterstanden

De Korte Vlietschool stak het afgelopen jaar in op achterstanden op het gebied van schriftelijke taal, mondelinge taal, digitale geletterdheid en sociaal-emotionele ontwikkeling. Het hele team is geschoold in het werken met LOGO 3000, een methode die ze inzetten bij de NT2-groepjes. **Praktijkcollege Het Metrum** merkte door de lockdown soortgelijke ontwikkelingsachterstanden op taalgebied en sociaal-emotioneel gebied. De school zette in op taalontwikkeling, werknemersvaardigheden, motivatie en betrokkenheid.

De Thermiek werkte vanuit de NPO-gelden aan motorische vaardigheden, sociaal-emotionele ontwikkeling en

cognitieve achterstanden, met name op het gebied van taal en rekenen, wereldoriëntatie en praktijkvakken. Ze hebben scholing ingezet op het gebied van executieve functies, Geef me de vijf! En Kanjertraining. **Vso Leystede** haalde uit een evaluatie dat leerlingen door corona lager scoorden in de vakken Engels en wiskunde en ICT-vaardigheden. Er zijn twee leraren aangesteld (beiden 0,2 fte) die leerlingen extra begeleiden bij deze vakken. Daarnaast geven wekelijks twee jonge ICT-docenten van GO2I les in ICT-vaardigheden en mediawijsheid. Ook waren er meer sociaal-emotionele problemen bij leerlingen. **Vso Leystede** zette daar met de NPO-gelden flink op in door gastlessen te organiseren met verschillende (soms creatieve) onderwerpen.

De Witte Vogel merkte dat door het uitblijven van onderwijs en het ontbreken van structuur tijdens de lockdown, het gevoel van welbevinden en de motorische ontwikkeling aantoonbaar minder waren bij de leerlingen. Ze hebben hiervoor extra onderwijsassistenten aangenomen. Ook organiseerde **De Witte Vogel** scholing van het team in de Goed Leven Visie met een LACCS mbo-opleiding. Daarnaast is een 'contact coach' ingezet.

De Keerkring zag dat door de lockdown de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen achterbleef. De NPO-middelen zijn ingezet om de Rots & Waterlessen te verdubbelen en een docent is hiervoor getraind. Het tweede aandachtspunt is bewegen. Beweegwijs heeft een extra impuls gekregen met een opfrisstudiemiddag voor het team en er zijn nieuwe materialen aangeschaft. ICT kreeg een impuls door de aankoop van digitale hulpmiddelen om het onderwijs in 21e-eeuwse digitale vaardigheden te stimuleren.

De Maurice Maeterlinckschool zette in het verslagjaar ook in op meer toekomstgericht onderwijs met 21e-eeuwse vaardigheden. Daarnaast kregen de rekenachterstanden focus. Er is ingezet op effectieve instructie, minder niveaus per groep en een hernieuwde methode. Ook kreeg het leesonderwijs een update en waren er scholingen over effectief leesonderwijs.

Op **Het Duin** is ingezet op het adaptief lessysteem Snappet. Door hiermee, en in kleinere groepjes, te werken is de vertraagde ontwikkeling op rekenen, taal en spelling grotendeels weggewerkt. Ook hadden leerlingen door de lockdowns moeite met sociale contacten. Om dit in goede banen te leiden, investeerde de school in leeftijds-adequate materialen om samen spelen te structureren en sociaal wenselijk gedrag te stimuleren. Bij **De Duinpieper** is een woordenschat-

methode aangeschaft, om de woordenschat van leerlingen te verbeteren. Ook is ingezet op Expliciete Directe Instructie, zowel via scholing als klassenconsultatie. **De Oeverpieper** werkte aan achterstanden in sociaal-emotionele ontwikkeling en aanpak van gedrag en werkhouding. Dit ook ter voorbereiding van leerlingen op dagbesteding en arbeid. Corona vroeg ook meer aandacht voor fysieke ontwikkeling, daarom stimuleerde de school bewegend leren.

Voortgang onderwijskundige ontwikkelingen en NPO-inzet

De **Korte Vlietschool** volgt de voortgang van de onderwijskundige ontwikkelingen en NPO-inzet via Parnassys. We hebben een startmeting gedaan en doelen gesteld om vooruitgang te kunnen waarnemen. Een eerste tussenevaluatie is gedaan in december 2021. Daaruit blijkt duidelijk dat de ingezette middelen effect hebben op met name schriftelijke en mondelinge taal. Op alle gebieden waren de resultaten positiever dan bij de startmeting. De interventies helpen echt. **Praktijkcollege Het Metrum** doet analyse via CITO (leerlingvolgsysteem didactisch), via Indico (volgsysteem op werknemersvaardigheden) en evalueert doelen die zijn opgesteld in het jaarplan.

De Thermiek volgt de opbrengsten op het gebied van rekenen en taal door CITO-toetsen en doet observaties aan de hand van leerlijnen. De school volgt de sociaal-emotionele ontwikkeling ook door observaties aan de hand van leerlijnen en de canvas kanjertraining. Motorische vaardigheden evalueren ze via de individuele handelingsplannen. **Vso Leystede** volgt de ontwikkelingen via formatief en summatief toetsen. Formatief toetsen (of formatief evalueren) heeft sinds de coronapandemie een grotere plek gekregen binnen school. Door leerlingen gerichte feedback te geven krijgen zowel leerlingen als leraren beter zicht op de vorderingen van een leerling. Voorwaarden voor onderwijskundige voortgang van leerlingen op **De Witte Vogel** zijn aanwezigheid op school en doelgericht werken aan de vijf terreinen vanuit de Goed Leven-visie. Die moeten voor elkaar zijn. Daarom is afstandsonderwijs niet mogelijk voor deze doelgroep. De focus van onze Haagse school lag op het naar school krijgen van leerlingen. Ontwikkeling van leerlingen in kleine stapjes volgen ze door het stellen van doelen binnen leerroutes en het evalueren hiervan. De NPO-inzet is afgelopen jaar ten dele gelukt, door de uitval wegens corona.



De Keerkring volgt de onderwijskundige ontwikkelingen en de NPO-inzet met het school- en jaarplan. Drie keer per jaar vindt evaluatie plaats. De aangeboden doelen van de leerlingen evalueren ze twee keer per jaar via Parnassys. De coördinator Onderwijs en Kwaliteit maakt een overzicht van de scores en interpreteert deze met het team zodat bijsturing kan plaats vinden in het onderwijsprogramma.

De Maurice Maeterlinckschool volgt onderwijskundige voortgang via observaties door leerkrachten en toetsresultaten. We volgen daarmee ook de verbeteringen door de inzet van NPO-gelden. Daarmee is onder andere een RT'er ingezet, om achterstanden van leerlingen door corona te verkleinen. Op sociaal-emotioneel gebied is de speltherapie uitgebreid.

Het Duin volgt in Snappet de didactische ontwikkeling van leerlingen. De lessen in Snappet worden ingepland volgens de CED-leerlijnen en de bijbehorende doelen.

De Duinpieper werkt ook aan de hand van leerlijnen. Zij volgen de onderwijsontwikkeling in Parnassys en zien waar op de leerlijn een leerling zit. **De Oeverpieper** volgt de cyclus van opbrengstgericht werken. De NPO-werkgroep voert de plannen uit en houdt de ontwikkeling van de leerlingen op genoemde gebieden nauwlettend in de gaten.

Passend Onderwijs

In ons (voortgezet) speciaal onderwijs zetten we de middelen uit de lumpsum en vanuit de samenwerkingsverbanden in voor onderwijs aan al onze leerlingen. We kennen geen andere doelen dan onderwijs bieden aan leerlingen die het (voortgezet) speciaal onderwijs nodig hebben. In het kader van Passend Onderwijs bieden wij naast onze 'reguliere' programma's ook enkele onderwijs-zorgarrangementen aan. Daarbij bekostigen we de extra inzet soms uit de samenwerkingsverbanden, maar vaker uit zorgmiddelen. De belangrijkste stakeholders zijn de achttien samenwerkingsverbanden waarin wij bestuurlijk betrokken zijn. Met hen bieden wij op basis van de toelaatbaarheidsverklaringen plaats en onderwijs aan onze leerlingen.

Passende onderwijs en inclusie

Binnen de samenwerkingsverbanden heeft Resonans in 2021 een prominente rol gespeeld bij passend onderwijs en inclusie. Op het gebied van inclusie werkt het Vso Leystede bijvoorbeeld steeds nauwer samen met het regulier onderwijs, is een bijdrage geleverd aan de

Samen-Naar-Schoolklas in 's-Gravenzande, heeft een musicalproject plaatsgevonden tussen De Thermiek en regulier onderwijs. Daarnaast wordt hard gewerkt aan wachtproblematiek in Den Haag en vinden gesprekken plaats vanwege de groei van het speciaal onderwijs.

Onderwijsresultaten

Hieronder geven we per school de uitstroomgegevens aan en ook de percentages van uitstroom op, onder of boven het niveau dat we bij binnenkomst verwachtten. De opbrengsten waren naar behoren. We hebben onszelf de 75%-norm gesteld. Eén Resonans-school behaalde 71%, alle andere scholen zitten ruim boven deze norm.

Uitstroomgegevens schooljaar 2020-2021

De Duinpieper

13 leerlingen uitgestroomd naar:

- Vso-zml (Het Duin en Het Bariet)
- Praktijkonderwijs (Limes en Het Waterland)
- vso-vmbo basis (vso Leo Kannerschool).

5 leerlingen van onderwijs-zorggroep Mint naar:

- Onderbouw De Duinpieper (4)
- Korte Vlietschool (1)

93% stroomde uit op het niveau of zelfs hoger dan bij binnenkomst verwacht werd. 7% op een lager niveau.

Het Duin

- 1 leerling naar belevingsgerichte dagbesteding
- 7 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 2 leerlingen naar beschut werken /arbeid
- 4 leerlingen naar arbeid/vervolgonderwijs
- 1 leerling onbekend

93,3% stroomde uit op of boven het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld. 6,7% op een lager niveau.

De Oeverpieper

- 1 leerling naar activiteitengerichte dagbesteding
- 1 leerling naar arbeidsmatige dagbesteding

100% stroomde uit op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld.

De Keerkring so

- 9 leerlingen naar Vso De Keerkring
- 4 leerlingen naar overige bestemmingen

100% van de leerlingen van het so is uitgestroomd op het vooraf ingeschatte niveau.

De Keerkring vso

- 11 leerlingen naar dagbesteding (activerend of arbeidsgericht)
- 2 leerlingen naar arbeid (regulier of beschermd/beschut)
- 1 leerling leert door op een ROC

79% van de leerlingen stroomde uit op het vooraf ingeschatte niveau, 21% boven het niveau.

De Thermiek so

- 1 leerling naar regulier basisonderwijs
- 2 leerlingen naar vso De Thermiek
- 2 leerlingen naar vso-uitstroomprofiel dagbesteding De Thermiek
- 2 leerlingen naar regulier voortgezet onderwijs
- 12 leerlingen naar vso Leystede
- 5 leerlingen naar Praktijkcollege Het Metrum / Het Duin (zml)
- 1 leerling onbekend

De Thermiek vso

- 1 leerling naar overige bestemmingen

100% van de leerlingen stroomde uit op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld.

De Witte Vogel so

- 2 leerlingen naar andere vorm so
- 21 leerlingen naar vso De Witte Vogel

De Witte Vogel vso

- 2 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 2 leerlingen naar niet-arbeidsmatige dagbesteding

100% van de leerlingen stroomde uit op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld.

Praktijkcollege Het Metrum

- 1 leerling naar mbo REA College
- 3 leerlingen naar entreeopleiding mbo Rijnland
- 5 leerlingen naar een arbeidsplek
- 8 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 5 leerling verhuisd naar het buitenland, vrijstelling leerplicht of eerder aan het werk

94,11% stroomde uit op het verwachte uitstroomniveau of hoger.

Korte Vlietschool

- 1 leerling naar vso met uitstroom belevingsgerichte dagbesteding
- 3 leerlingen naar vso met uitstroom taakgerichte en activerende dagbesteding
- 6 leerlingen naar vso met uitstroom beschut werk
- 2 leerlingen naar vso met uitstroom arbeid/praktijkonderwijs
- 1 leerling naar praktijkonderwijs

Naar het speciaal onderwijs

- 2 leerlingen naar so voor leerlingen met gedragsproblemen of psychiatrische problematiek
- 1 leerling naar so voor zeer moeilijk lerende kinderen

Geen onderwijs

- 1 leerling naar Kinderdagcentrum

71% van de leerlingen stroomde uit op of boven het niveau dat twee jaar geleden is vastgesteld in het OPP. 29% van de leerlingen is uitgestroomd onder het vooraf ingeschatte niveau.

Vso Leystede

- 5 leerlingen naar mbo niveau 4
- 1 leerling naar REA college talentenexpeditie
- 5 leerlingen naar mbo niveau 2 (BOL)
- 1 leerling arbeid en scholing bij het NCOI

Plaatsing in regulier:

- 1 leerling overstap van onderbouw vso naar onderbouw regulier vmbo
- 1 leerling overstap van onderbouw vso naar bovenbouw regulier vmbo

Alle geslaagde leerlingen stroomden uit óp of boven het niveau dat we bij instroom verwachtten.

Maurice Maeterlinckschool so

- 1 leerling naar het basisonderwijs
- 9 leerlingen naar vso-mg

100% stroomde uit op of boven het niveau dat we hadden verwacht toen ze zeven jaar waren.

Maurice Maeterlinckschool vso

- 1 leerling naar belevingsgericht dagactiviteitencentrum
- 1 leerling naar taakgericht dagactiviteitencentrum
- 3 leerlingen naar arbeidsmatig dagactiviteitencentrum

100% stroomde uit op of boven het niveau dat we hadden verwacht toen ze twaalf jaar waren.



Onderwijs en kwaliteit vanuit de scholen

De **Korte Vlietschool** heeft ondanks corona vrijwel alle ontwikkelingen, zoals beschreven in het schoolplan, uitgevoerd. Ze behalen mooie resultaten met de leerlingen en staan als team sterk in hun KVS-schoenen. **Praktijkcollege Het Metrum** is ook zoveel mogelijk doorgedaan met de doelen in het schoolplan, ondanks de beperkingen. De school is trots dat 94,11% uitstroomde op het verwachte uitstroomniveau of hoger.

De Thermiek heeft gewerkt aan de ontwikkeling van leerkrachten op het gebied van didactiek (doordacht passend lesmodel). Daarnaast zijn leerkrachten opgeleid tot Kanjercoach en coach voor Geef me de vijf! Zij kunnen nu direct ondersteuning bieden aan groepen die vragen hebben op gedragsgebied. Enkele onderwijs-assistenten zijn opgeleid tot leraarondersteuner. Ook heeft het vak Techniek vorm gekregen in so-m en vso en zijn technieklessen gestart. **Vso Leystede** heeft flink aandacht besteed aan leesonderwijs. Leerlingen lezen veel en ze nemen deel aan De Weddenschap. Ze zien hierdoor hogere CITO-scores op woordenschat. De school gaf invulling aan hybride onderwijs: alle lessen staan gepland in Teams, zodat leerlingen (indien nodig) online les kunnen volgen. Zo is veel verzuim voorkomen.

De Witte Vogel is er trots op dat ze hebben geprobeerd om de leerlingen zoveel mogelijk op school onderwijs te bieden in coronatijd. In alle groepen lukte het om oog te blijven houden voor de LACCS-waarden. Ook de **Maurice Maeterlinckschool** is trots op het team, dat het onderwijs tijdens corona liet doordraaien. Extra werken voor zieke collega's en schakelen tussen fysiek onderwijs en onderwijs op afstand. Ook de samenwerking met ouders was goed. Samen beter, beter samen!

De Keerkring maakt door corona beter en meer gebruik van digitale leermiddelen. De school bevordert sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen vanuit verschillende invalshoeken. Bijvoorbeeld door de systematische inzet van MijnSova/ MijnWerk, BeweegWijs, Rots & Water en lessen Burgerschap.

Het Duin is trots op de veerkracht van het team om de tekorten door verzuim samen op te lossen. De Werkgroep Methodes heeft initiatief getoond in het kiezen van een nieuwe lesmethode. Zij hebben de collega's meegenomen in deze ontwikkeling en bijgedragen aan de succesvolle borging. **De Duinpieper** hield het onderwijs draaiende door flexibiliteit van het team. Ze

werkten ondanks corona toch aan verdere verbetering van de onderwijskwaliteit via scholingen in bijvoorbeeld Geef me de vijf! en Bewegend leren. **De Oeverpieper** heeft ondanks de corona-maatregelen en het tekort aan onderwijzend personeel elke dag leerlingen opgevangen, omdat de veiligheid van hen in het geding was. Vaak door creatieve oplossingen binnen het team. Zij gaven ook online lessen, die bij sommige leerlingen juist een positieve uitwerking hadden.

Impact van corona op de scholen

De **Korte Vlietschool** noemt het pittig; veel uitval van teamleden. Maar het onderwijs is altijd doorgedaan. Het team was flexibel, bedacht snel oplossingen en werkte vaak buiten functieomschrijvingen om. Veel organisatorische zaken zijn gecommuniceerd met de MR, die daarin goed meedacht. Tijdens de lockdownperiodes viel op dat leerlingen nog weinig digitaal geletterd zijn. Er is versneld een leerlijn 'digitaal meedoen' ingevoerd. **Praktijkcollege Het Metrum** geeft aan dat leerlingen het schakelen van les in de klas naar les online lastig vonden. Ook werden 'echte' leerprocessen in de praktijk gemist. Door het verminderde sociale contact gingen betrokkenheid en motivatie bij de leerlingen achteruit. Het team heeft steeds de spirit gehad om het beste uit de leerling naar boven te halen, hoewel de dagelijkse organisatie soms behoorlijk extra energie en flexibiliteit vroeg.

Op **De Thermiek** is thuisonderwijs voor een groot deel van de doelgroep niet vanzelfsprekend gezien hun cognitieve niveau. Waar mogelijk hebben ze voor alle leerlingen onderwijs op afstand verzorgd. Leerkrachten waren hier heel creatief in en hebben nauw met ouders, GGD en MR samengewerkt. Ondanks corona heeft de school de doelen uit het jaarplan behaald. **Vso Leystede** werd bedreven in hybride onderwijs. Toch zagen ze dat de leerlingen die ook vóór de pandemie al veel onderwijs misten vanwege hun gezondheid, nu nog meer misten en achterstand hebben opgelopen. De lesuitval is meegevallen. Alle collega's stelden zich flexibel op en zorgden er samen voor dat de doorgaande lijn behouden werd. Bij de eindexamens in 2021 werd een extra tijdvak toegevoegd en leerlingen mochten één cijfer wegstrepen.

Op **De Witte Vogel** misten de leerlingen de dagelijkse structuur van het naar school gaan. Dit had consequenties voor hun welbevinden, hun motorische ontwikkeling en fysieke gesteldheid. Leerlingen van De Witte Vogel hebben over het algemeen fysieke nabijheid nodig om

iets aan te leren. Bij onderwijs op afstand is dat niet mogelijk. Er zijn meer onderwijsassistenten aangeworven, zowel voor de uitvoer van NPO-plannen als voor extra inval, om zoveel mogelijk groepen op school te houden.

Op de **Maurice Maeterlinckschool** zorgde corona voor achterstand bij leerlingen op didactisch en sociaal-emotioneel gebied. Voor leerlingen in de hogere leerroutes was onderwijs op afstand volgen iets makkelijker. Er is een remedial teacher ingezet om de achterstanden in lezen en rekenen te verkleinen. Organisatorisch was het een puzzel om de school open te houden. Studiedagen en overleggen zijn veel digitaal gedaan, om alle ontwikkeldoelen toch te bereiken.

Ook op **De Keerkring** zorgde minder aanwezigheid op school voor achterstand bij leerlingen op sociaal-emotioneel gebied, de mate van beweging en de taalontwikkeling. Leerlingen konden minder in de praktijk oefenen met vaktechnische- en werknemersvaardigheden. Door de online lessen namen wel de digitale vaardigheden toe. Door de inzet van het team, dat het belang van onderwijs aan de leerlingen voorop zette, is het negatieve effect te overzien.

Op **Het Duin** ondervonden de leerlingen veel last door het wegvallen van stageplaatsen. De school heeft getracht hen op school op te vangen en onderwijs te geven. Echter bleef er een grote behoefte aan praktijklessen. Het digitaal vergaderen bracht minder rendement op en ook kostte het moeite om een zinvolle invulling voor de studiedagen te vinden.

De Duinpieper merkte dat leerlingen online onderwijs lastig vinden. Daarin speelde ook sommige thuisituaties mee. Qua organisatie was de bemensing een flinke puzzel en vroeg het ook continu 'aan staan' van het management. Het team probeerde alles zo goed mogelijk op te vangen. Op **De Oeverpieper** hebben stages stilgelegd en konden ze geen gebruik maken van de praktijklokalen. Op sociaal-emotioneel gebied misten de leerlingen elkaar, de veiligheid en de structuur. De coronapandemie heeft geleid tot veel ziekteverzuim. Door de 'bubbels' raakten medewerkers elkaar als team kwijt. De CvB-leden konden relatief veel tijd besteden aan het opstellen van documenten.

2.1.2 Kwaliteit

Kwaliteit in speciaal onderwijs is de maat op onze locaties en bovenschools, voor nu en in de toekomst. Een belangrijk uitgangspunt om dit te realiseren is om met

één kwaliteitsmanagementsysteem te werken.

Het gaat om een kwaliteitsmanagementsysteem dat:

- a) het primaire proces centraal stelt;
- b) vanuit gelijkwaardigheid samenwerkt met ouders / verzorgers, leerlingen, medewerkers en samenwerkingspartners;
- c) continu wordt verbeterd en / of geoptimaliseerd;
- d) gebaseerd is op waardegedreven werken aan kwaliteit;
- e) vaste kaders biedt aan de professionals, waarbinnen ze de ruimte krijgen om zich optimaal te ontwikkelen en samen te werken voor maximale opbrengst;
- f) voldoet aan de gestelde normen welke beschreven zijn in het toezichtskader van de onderwijsinspectie 2021, de CIO maatstaf 2016 en de kwaliteitsnorm Speciaal onderwijs 2016.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Resonans is gebaseerd op waardegedreven werken aan kwaliteit. Dit betekent dat we bij Resonans werken met vastgestelde processen die functioneren als een samenhangend systeem. Hierdoor worden resultaten en verbeteracties effectiever en efficiënter gerealiseerd. Er is daarom sprake van uniforme processen en kaders op Resonans-niveau die enerzijds houvast en samenhang bieden ('zo doen we dat bij Resonans') en anderzijds voldoende ruimte bieden voor de eigenheid van de ressorterende Resonans-locaties en de professionaliteit van de medewerkers. De kwaliteit van het onderwijs is immers gebaat bij betrokken medewerkers die professionele ruimte krijgen en gestimuleerd worden om steeds vanuit het beste voor de leerling te handelen.

Werking Kwaliteitsmanagementsysteem

Resonans heeft in 2021 meerdere instrumenten ingezet om in de verticale verantwoording kwalitatieve en kwantitatieve informatie te voorzien, inclusief voorgestelde bijstellingen. De gesprekken hierover vonden in 2021 conform de werkwijze verticale verantwoording plaats. De instrumenten en de opbrengsten hiervan zijn in 2021 geëvalueerd. Er zijn conclusies getrokken om de instrumenten te optimaliseren of herontwikkelen. We gaan werken aan een dashboard voor een beter overzicht op resultaten en risico's. Ook is dan benchmarken mogelijk. We hebben de normbepaling en het formuleren van doelstellingen als vervolgacties aangemerkt.

Continu verbeteren

Voor Resonans is het belangrijk om verantwoording af te leggen over de prestaties; niet alleen verticaal maar ook

horizontaal. Via toetsen en metingen worden prestaties objectief meetbaar en zichtbaar, om verantwoording af te leggen, maar vooral ook om te leren en voortdurend te verbeteren.

Kwaliteitskalender en verticale verantwoording

In het najaar heeft CIO een zeer positief verslag opgeleverd van de uitgevoerde externe audit. Twee aandachtspunten kwamen hierin naar voren: de cyclus van verticale verantwoording is nog niet volledig afgemaakt. Dit blijft daardoor een herstelonderwerp. Verder behoeft de kwaliteitskalender nog verdere implementatie. De kwaliteitskalender is bovenscholings ontwikkeld en inmiddels hebben de afdelingen een model voor een kwaliteitskalender samengesteld. Beleid op onderzoek of internationalisering zijn voor Resonans niet van toepassing.

Doorkijk naar 2022

- Voor Leiden en de Duin- en Bollenstreek is er voor de scholen gemeentelijk geld beschikbaar om collectieve jeugdhulp in te kopen bij geselecteerde aanbieders;
- Deelnemen aan initiatieven op het gebied van inclusie;
- Vervolg geven aan invoering landelijk doelgroepenmodel;
- Uitvoering NPO-plan.
- Zoeken naar overzichtelijke wijze van presenteren van onderwijsopbrengsten voor het bestuur.
- De cyclus van verticale verantwoording verder afmaken;
- Kwaliteitskalender verder implementeren.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Om haar medewerkers duurzaam inzetbaar te houden stimuleert Resonans onder andere doorlopende ontwikkeling en professionalisering. Vanuit de werkgeverskant scheppen we hiervoor verschillende voorwaarden, zoals een ontwikkelingsgerichte werkcultuur.

Randvoorwaarden scholing

Er zijn randvoorwaarden gesteld voor het (gedeeltelijk) mee bekostigen bij individuele scholing van medewerkers. Enkele scholingstrajecten worden door Resonans geheel betaald.

Maatwerktraject van ondersteuner tot leerkracht

In februari 2021 zijn vier onderwijsassistenten gestart met de opleiding tot het behalen van een

lesbevoegdheid. Dit maatwerktraject is een samenwerking met de Hogeschool Leiden en de Leo Kanner onderwijsgroep. Maatwerk is met name gelegen in de stages en opdrachten die binnen het speciaal onderwijs uitgevoerd kunnen worden. De studiekosten, een gedeelte van het boekengeld en een halve (stage) dag worden vergoed door Resonans.

Afdelingsdirecteuren in opleiding

Twee medewerkers zijn gestart met de opleiding tot afdelingsdirecteur. Beiden hebben een werkplek op een school van Resonans zodat zij hun opdrachten vanuit de praktijk kunnen uitvoeren. De studiekosten, een gedeelte van het boekengeld en een halve dag worden vergoed door Resonans.

In 2021 is voor het eerst de leergang 'oriëntatie op leiderschap' aangeboden. Eén medewerker heeft zich hiervoor aangemeld.

Professionaliseringskader

Een projectgroep heeft de opdracht gekregen om Resonans-professionaliseringsbeleid te ontwikkelen. De opbrengst hiervan is het Resonans professionaliseringskader. Dit kader geeft de richting voor professionalisering binnen de afdelingen. Het professionaliserings-kader is een uitvoering op tactisch niveau, de achterliggende strategische gedachten komen uit het strategisch HR-beleid. Een belangrijk onderdeel van het kader zijn het leermodel 70:20:10 en aandacht voor transfer van het geleerde naar de werkvloer.

De formatie

De formatie was in mei afgerond en voor bijna alle scholen leek de personele bezetting voldoende. Wel is er een groot gebrek aan invalkrachten en bleek het vinden van vervangers voor vertrekkende medewerkers na de zomervakantie toch een stuk lastiger in te vullen dan voorheen. Enkele afdelingen zijn tot december bezig geweest de formatie goed in te vullen.

De extra vraag naar personeel in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om achterstanden vanwege Corona aan te pakken, werkte extra vacatureruimte en problemen met de invulling in de hand. Zo is tussen augustus en september 2021 een groei van 20 FTE zichtbaar, terwijl niet alle beschikbare vacatureruimte is ingevuld.

De cockpit

Voor bestuur en sectordirectie (de 'cockpit') begon het jaar met een nieuwe bestuurder (Bob Olders) en een paar maanden later een nieuwe sectordirecteur

(Hester Hill). Gelukkig was er sprake van bestuurlijke continuïteit, omdat Bob uit de organisatie zelf kwam en ook Hester zich snel heeft ingewerkt. De samenwerking binnen bestuur en sectordirectie (BenSD) is daardoor onverminderd goed. Er zijn geen situaties geweest waarbij de formele structuur nodig is geweest om tot een besluit te komen. Ook de relatie met de raad van toezicht (RvT) en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is in 2021 constructief gebleven, ondanks het vele digitale contact.

Afdelingsdirecteuren

Zorgen heeft het bestuur gehad over de weerbaarheid en de energie van de afdelingsdirecteuren. Zij hebben uitzonderlijk veel (dagelijkse) aanpassingen moeten doen om hun onderwijs te kunnen laten uitvoeren.

Organisatieonderzoek

'Het huis staat, tijd om te gaan wonen' was de titel van het organisatieonderzoek van bureau De Bedoeling. Ook in 2021 hebben we daar aandacht aan geschonken. Het thema van de 'Wassenaar' conferentie in september met RvT, GMR en leidinggevendenden was: 'Zijn we op koers?'. In november hebben we een studiedag gehad met als thema de werking van de 'driehoek' bestuur, sectordirecteuren en staf. Op de rol staat nu nog een studiedag voor de 'tweede driehoek'; sectordirecteuren, staf en afdelingsdirecteuren. De afspraken die uit deze bijeenkomsten voortkomen helpen ons het huis nog beter bewoonbaar te maken.

CvB, RvT en GMR

Naast de 'Wassenaar' bijeenkomst was er in 2021 nog een regulier overleg tussen RvT en GMR op 14 april 2021. In algemene zin kunnen wij vanuit het college van bestuur (CvB) zeggen, dat we vanuit een goede relatie met beide gremia goede inhoudelijke discussie, feedback en goedkeuring/instemming krijgen op verschillende dossiers. Ons doel is om beide zo vroeg mogelijk en zo goed mogelijk te informeren en mee te nemen richting besluitvorming.

Functieboek

Het functieboek is in 2020 en 2021 geactualiseerd met het uitvoeren van het stappenplan 'herziening functiegebouw' en het ontwikkelen van functiereeksen. Ook zijn de functiebeschrijvingen van intern begeleider en gedragsdeskundige geactualiseerd. Een verandering is dat de functie intern begeleider nu valt in de categorie OOP. Naar aanleiding van verzoeken uit de organisatie is de functiereeks onderwijsbegeleider aangepast met oog op meer loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

voor de sector zml/pro/vmbo. De actualisatie van het functieboek was een tijdrovend proces mede door input en feedback van medewerkers in de betreffende functies (draagvlak). Vooral het salarisniveau (inschaling) speelde hier een grote rol.

Strategisch personeelsbeleid

Om onze ambities waar te maken en tijdig in te spelen op in- en externe ontwikkelingen hebben wij strategisch HR-beleid geformuleerd. Voor het bepalen van de koers hebben medewerkers input kunnen geven tijdens daarvoor georganiseerde bijeenkomsten. Het strategisch HR-beleid geeft richting aan het personeelsbeleid en aan de ontwikkeling en integrale inzet van personeelsinstrumenten. Uitgangspunten voor het strategisch HR-beleid zijn de kernwaarden van Resonans en de daaruit voortkomende kerncompetenties, maar ook de besturingsfilosofie van het 6R-model. Al ons handelen kan hierop worden teruggevoerd.

Strategische personeelsplanning

Resonans kan alleen kwalitatief goed onderwijs blijven bieden met voldoende, gekwalificeerd personeel. Omdat dit ook de komende jaren een knelpunt blijft, is in 2021 gestart met strategische personeelsplanning. Die richt zich op het (gezond) behouden van medewerkers. Aan de hand van personele cijfers, zoals leeftijdsopbouw, verdeling man-vrouw en omvang aanstellingen, is een notitie geschreven, die in een themavergadering van de GMR aan de orde is gekomen. Tijdens deze bijeenkomst zijn per leeftijdscohort/levensfase interventies bedacht om nieuw personeel te werven, om huidige medewerkers gezond te houden en hoe we als werkgever aantrekkelijk blijven. Uitkomsten zijn verwerkt in een meerjarenplan. We ondernemen met elkaar al veel activiteiten om aan voldoende (gekwilificeerd) personeel te komen. Zoals: investeren in zij-instromers, in assistenten die leerkracht willen worden, twee afdelingsdirecteuren in opleiding, lid van regionale arbeidsmarkt platforms, lid HR-netwerk. Andere besturen doen dit echter ook, dus het blijft spannend (en zorgelijk). Een ander thema dat gelinkt is aan strategische personeelsplanning is 'anders organiseren'. Dit onderwerp gaat een projectteam nader uitwerken.

Implementatie, monitoring en evaluatie

Meetbare gegevens rondom HR-beleid monitoren we via het managementinformatiesysteem, zoals uitstroomcijfers, verzuimpercentages en verdeling personeelsbestand in werktijdfactoren. Overige gegevens en lopende zaken komen ter sprake in de managementreviews tijdens de kwartaalgesprekken.

Beleidsadviseur HR

De beleidsadviseur HR heeft besloten een baan elders te aanvaarden. Het bestuur heeft twee vacatures op HR-gebied uitgezet: een beleidsadviseur en een stafmedewerker. De procedure hiervoor loopt.

Gesprekcyclus

Voor behoud van de medewerkers is onder andere de gesprekcyclus aangepast. Minder functioneren en beoordelen, meer coachen, doelen stellen, elkaar feedback geven. Het bijbehorende digitale systeem Bardo is deels geïmplementeerd. In de gesprekcyclus is aandacht noodzakelijk voor het welzijn, de ontwikkeling en de inzet van talenten van medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid

Personeelsbeleid bij Resonans is gericht op duurzame inzetbaarheid van en bevoegenheid bij medewerkers. Bij inzet en ontwikkeling van personeelsinstrumenten stellen we ons te allen tijde de vraag hoe we hier aan voldoen. Resonans wil op deze manier de medewerker gezond en vitaal aan het werk houden. We zetten in op continu ontwikkelen om medewerkers perspectief te blijven bieden en brengen bewust energiebronnen in op de werkvloer zoals regelruimte bij de medewerker, sociale steun en het stimuleren van geven/ontvangen en vragen van feedback.

Werkeloosheidskosten in de toekomst

In 2021 zou modernisering van het participatiefonds worden doorgevoerd, dit is uitgesteld tot 1 augustus 2022. Met deze modernisering komen de werkeloosheidskosten in vele gevallen grotendeels voor rekening van de voormalige werkgever. Ook met het oog op deze verandering, is het van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Dit vraagt nog meer bewustwording bij leidinggevend en medewerkers zelf. Van werk naar werkbeleid wordt met ingang van de modernisering in praktijk gebracht.

Uitkeringen na ontslag

Er zijn in het verslagjaar geen uitkeringen na ontslag bij gekomen.

Werkdruk en ziekteverzuim

De werkdruk lag voor dit tweede coronajaar voor iedereen hoog. Het ziekteverzuim is in 2021 gestegen. Deels veroorzaakt door corona-gerelateerde klachten, maar ook werkdrukgerelateerde klachten nemen toe.

Aanpak werkdruk

De schoolafdelingen hebben met hun medewerkers besloten over de inzet van de werkdrukmiddelen. Medewerkers gaven knelpunten aan en oplossingen hiervoor. De afdelingsdirecteuren hebben aan de hand hiervan een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de werkdrukmiddelen. Dit bestedingsplan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR.

Management-development-traject

De leidinggevende heeft een sleutelrol in het creëren van een ontwikkelingsgerichte werkcultuur en het stimuleren van de medewerkers. In 2021 is een start gemaakt met een management-development-traject voor afdelings- en sectordirecteuren. Vanuit de eerder afgenomen assessments is besloten het gemeenschappelijke verbeteronderwerp coachend leidinggeven 'in-company' op te pakken, inclusief extra modules als HR en financiën via een action-learningaanpak. Action learning stimuleert het geleerde gelijk in praktijk te brengen. De modules persoonlijk- en coachend leiderschap zijn afgerond in 2021. De overige modules worden in 2022 gevolgd. Daarna wordt het traject afgerond met een opdracht gericht op een organisatievraagstuk, gerelateerd aan de ontwikkeling van de eigen afdeling.

Zelforganisatie

Het project 'zelforganisatie' is in de schoolplannen van de afdelingen geborgd. In de uitvoering hebben de afdelingen en de sectoren de ruimte genomen, deze ontwikkeling op een eigen wijze in te richten. Toch vraagt het thema voortdurende herhaling en aandacht. Dit heeft geleid tot een aangescherpt beleidsdocument en het thema heeft op een studiedag met afdelingsdirecteuren centraal gestaan. Binnen de verschillende afdelingen zijn faseverschillen waarneembaar. De schoolcultuur behoeft op dit punt veel aandacht: de stap naar meer eigenaarschap, autonomie en een professionele volwassen houding is een intensief proces.



Projectteams

In 2021 is gestart met projectteams: uit verschillende functies samengestelde teams die werken aan een thema/project voortkomend uit de strategie en of het jaarplan van Resonans. Deze aanpak past binnen het 6R-model en zelforganisatie: richting geven door het bestuur met een globale opdracht (het kader), ruimte voor uitwerking met een hoge mate van autonomie wat betreft uitkomst en aanpak en een Resonans-brede vertegenwoordiging in de projectteams.

Doorkijk naar 2022

- Studiedag en vervolg geven aan inrichting driehoek sectordirecteur - staf - afdelingsdirecteuren.

- Vormgeven aan nieuwe inrichting overlegstructuur bestuur - sectordirecteuren - staf.
- Strategische personeelsplanning en aanpak medewerkerstekort bespreken met afdelingsdirecteuren en andere bestuurders in de regio en passende oplossingen bedenken.
- Uitvoeren interventies uit strategische personeelsplanning.
- Benoemen beleidsadviseur HR en staffunctionaris HR.
- Vervolg invoering Bardo en gesprekkencyclus.
- Vervolg MD-traject afdelings- en sectordirecteuren.
- Voortgang projectteams met een verbreding naar andere functies binnen Resonans.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Resonans vindt kwalitatief goede huisvesting voor leerlingen en medewerkers van belang. Ook in dit verslagjaar liepen er diverse huisvestingsprojecten.

School	Doel	Status
Maurice Maeterlinckschool	Besluit go/no go voor Kavel West is genomen. Uitvoering stedenbouwkundig masterplan Juniusbuurt. Start gebruikersovereenkomst i.s.m. Basalt revalidatie.	Behaald Gestart Behaald
De Witte Vogel	Vereniging van Eigenaren in beheer bij Organique. Onderzoek naar installatie-problematiek afgerond.	Behaald Niet behaald; aanvullend onderzoek is noodzakelijk.
De Keerkring so en vso	Integraal Huisvestingsplan inclusief vso is opgestart. Uitbreiding twee lokalen t.b.v. so.	Gestart Behaald
De Thermiek (v)so	Ventilatiesysteem in alle lokalen. Warmtepomp aangelegd. Aanvraag Subsidie Ventilatie in Scholen (SUVIS).	Behaald Behaald Behaald
Vso Leystede	Eigendomsverdeling vastleggen. Niet behaald; concept ligt voor akkoord bij SCOL.	
Korte Vlietschool	Zonnepanelen op het dak. Aanvraag Subsidie Ventilatie in Scholen (SUVIS). Uitbreiding van twee lokalen in Leiden Noord.	Behaald Behaald Niet behaald; Eén extra tijdelijk lokaal intern gecreëerd. Volgend jaar verder oppakken met gemeente.
Praktijkcollege Het Metrum	Verkrijgen omgevingsvergunning voor renovatie en uitbreiding Schubertlaan. Contracteren bouwkundig aannemer en installatietechnisch aannemer.	Behaald Niet behaald: aanbesteding is geweest, contracteren na bezuinigingsronde in 2022.
Het Duin De Duinpieper De Oeverpieper	Overeenstemming gemeente Noordwijk over toekomstplan Het Duin, De Duinpieper, De Oeverpieper. N.a.v. het onderzoek in samenwerking met Sophia Scholen is de wens: renovatie en verduurzaming voor Het Duin met daarbij De Oeverpieper geïntegreerd en nieuwbouw voor De Duinpieper so i.s.m. de Schapendel.	Niet behaald; gemeente is vooralsnog niet akkoord met nieuwbouw voor De Duinpieper so. Vervolgonderzoek in 2022.
Huis van het Onderwijs	Stichting HvO is opgericht.	Behaald

Afgeronde projecten en toekomstige ontwikkelingen

2.3.1 Huisvesting

Nieuwbouwprojecten zijn langlopende trajecten, waarbij het bestuur op het gebied van huisvesting vaak deel uitmaakt van een stuurgroep. Waar plannen gemaakt worden nemen ook overige medewerkers van Resonans deel aan projectgroepen. Zij zijn de meesters in gespecialiseerd onderwijs.

Algemeen beeld is dat het leerlingenaantal stijgt en bouwkosten toenemen. Dat vraagt extra aandacht van het Resonans-bestuur en veel overleg met gemeenten en andere betrokken partijen. Dit naast bijstelling van begrotingen, Programma's van Eisen of IHP's bij gemeenten. Verder is Resonans voor inclusiever onderwijs, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de samenwerking met Unicoz voor nieuwbouw in Zoetermeer, de samenwerking van Vso Leystede binnen het gebouw van Beroepscollege Leystede in Leiden en De Kameleon in 's Gravenzande. Daar draait een Samen-naar-Schoolklas met leerlingen van De Witte Vogel en de Maurice Maeterlinckschool.

In het verslagjaar zijn projecten afgerond, andere krijgen een vervolg in de toekomst:

- Officiële opening Vso Leystede samen met het vmbo van SCOL na herfstvakantie;
- Goedkeuring definitief ontwerp Praktijkcollege Het Metrum, aanpassingen ontwerp vanwege te hoge kosten. Insteek is eind 2022 de jaar financiering rond te krijgen;
- MJOP's zijn geüpdatet;
- Intentieverklaring nieuwbouw Maurice Maeterlinckschool i.s.m. gemeente Delft en Basalt over een locatie in de Juniusbuurt; krijgt een vervolg in 2022 en verder.
- Samenwerking Unicoz voor nieuwbouw De Keerkring so: een nieuw plan is gestart dat in 2022 en verder een vervolg krijgt;
- Onderzoek naar mogelijke huur van ruimten voor uitbreiding De Witte Vogel;
- Onderzoek naar mogelijkheden nieuwbouw in Noordwijk;
- Deelnemen aan nieuwbouw school in Merenwijk Leiden.

2.3.2 Facilitaire zaken

Risico-inventarisatie en -evaluatie

Er is een RI&E-toets (risico-inventarisatie en -evaluatie) geweest op de scholen. Daarbij zijn alle Plannen van Aanpak beoordeeld en aanvullende aandachtspunten aangegeven. Alle preventiemedewerkers zijn bijeenge-weest om met name te spreken over de opvolging van de RI&E. De komende vier jaar staan in het teken van uitwerking daarvan (zie ook hoofdstuk 2.5 risico's).

AVG

Doordat de risico's op met name ICT-gebied steeds groter worden, heeft de Functionaris Gegevens-bescherming een eerste presentatie hierover gegeven aan het stafbureau. Dit krijgt in 2022 een vervolg naar de scholen. Verder heeft de jaarlijkse bijeenkomst voor AVG-medewerkers plaatsgevonden. Er is een eerste AVG-audit uitgevoerd bestaande uit een vragenlijst onder alle medewerkers, interviews op drie locaties en een documentenanalyse. Voor de punten die hieruit naar voren kwamen is een uitvoeringsplanning gemaakt.

ICT-beleidskader

Een projectteam ICT heeft onder externe begeleiding een ICT-beleidskader ontwikkeld. In de komende twee jaren gaat dit vertaald worden door de schoolafdelingen naar een ICT-beleidsplan. Doel is verdere digitalisering, inzet van ICT-middelen en het aanleren van 21e-eeuwse vaardigheden door leerlingen. Verder is er in coronatijd veel vergaderd via Teams en is een projectteam gestart met het maken van een voorstel voor ordening van bestanden en uitwisseling binnen Office365.

Communicatiemiddelen

Naast de gebruikelijke communicatiemiddelen als Beter Samen, schoolgidsen, kalenders en websites heeft het bestuur enkele corona-attenties gegeven aan afdelings-directeuren en overige medewerkers. Nieuw was de maandelijkse nieuwsbrief in de vorm van een Sway voor afdelingsdirecteuren, sectordirecteuren en het stafbureau.

Duurzaamheid

Met de kosten van de SUVIS voor verbetering van ventilatie in scholen, toonde de overheid aan dat het noodzakelijk is om schoolgebouwen te blijven verbeteren. Dit is goed voor de leerprestatie van leerlingen en nodig voor een goed werkklimaat voor de medewerkers. Ook de komende jaren vraagt de aandacht voor ventilatieverbetering veel van Resonans. Zo zal in 2022 de Korte Vlietschool worden voorzien van een nieuw ventilatiesysteem. Daarnaast zet Resonans zich bij alle nieuwbouw- en renovatieprojecten in om zo duurzaam mogelijke gebouwen te realiseren. Voorbeelden zijn aanbreng van zonnepanelen of warmtepompen. Onze focus op duurzaamheid maken we concreet door naast de financiële middelen van de gemeente ook eigen investeringen te doen. Resonans-scholen nemen deel aan natuur- en duurzaamheidseducatie (NDE). Verder zijn 'Mens en maatschappij' en 'Werken in het groen' onderdeel van ons (praktijk)onderwijs.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Resonans houdt binnen haar beleid rekening met de gevolgen voor mens, milieu en samenleving, en probeert deze zelfs beter te maken. Duurzaamheid is een speerpunt, zoals hierboven omschreven. Verder is er veel aandacht voor medewerkers, loopbaanontwikkeling en we zetten juist op onze scholen ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in. We stimuleren professionele ontwikkeling door de inrichting in sectoren (platforms voor kennisdeling), zelforganisatie binnen de teams en scholingsgelden.

Resonans is als stichting voor speciaal onderwijs zelf een maatschappelijke instelling. Toch menen wij dat er (veel) kinderen op de wereld zijn die minder voorzieningen hebben dan onze leerlingen. Ook voor hen spannen wij ons in. Dat doen we via actieve deelname aan de stichting Les Oiseaux Bleus en aan de stichting Gehandicapt en Kwale. Vanuit onze kernwaarde 'Samen beter, beter samen' werken wij intensief samen met ouders en organisaties die het onderwijs ondersteunen of aanvullen, zoals partners in zorg, revalidatie of (beschut) werk.

Veiligheid

Veiligheid voor leerlingen, ouders en medewerkers heeft binnen Resonans topprioriteit. Een veilige omgeving is een voorwaarde om mensen zich te laten ontwikkelen.

Het plaatsvinden van grensoverschrijdend gedrag, en wat een organisatie daarin voor stappen neemt om het te voorkomen, ligt onder een vergrootglas. Het bieden van een veilige werk/leeromgeving krijgt de komende tijd verscherpt aandacht binnen Resonans.

Doorkijk naar 2022

- Presentaties Functionaris Gegevensbescherming aan bestuur, sectordirectie, afdelingsdirecteuren en schoolteams.
- Het nemen van maatregelen tegen AVG-risico's m.b.t. Office.
- Vervolg op nieuwbouwprojecten.
- Uitrollen ICT-beleidsplannen per school.
- Inkoopbeleid effectueren.

2.4 FINANCIËEL BELEID

2.4.1. Doelen en resultaten

Het financieel beleid van Resonans speciaal onderwijs is gericht op vier belangrijke doelen:

- borgen van financiële continuïteit van de aangesloten scholen (lange termijn);
- beheersen van (toekomstige) financiële risico's;
- beheren van de financiële ruimte binnen de scholen gericht op een budgetneutrale exploitatie per school;
- werken met een financieel managementinformatiesysteem.

Borgen van financiële continuïteit

Een belangrijk aspect vanuit de fusie is de vorming van één nieuwe stichting. De bekostiging van de scholen vindt plaats vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vanuit onderlinge solidariteit tussen scholen.

Beheersen van (toekomstige) financiële risico's

De financiële positie van Resonans is goed (zie cijfermatige onderbouwing) en is daarmee goed genoeg om toekomstige risico's op te vangen. Binnen het vermogen zijn, naast de algemene reserve, bestemmingsreserves opgebouwd en er zijn diverse voorzieningen (zie ook risicobeheersing).

Budgetneutrale exploitatie per school

Op dit moment hebben nagenoeg alle scholen binnen Resonans een positieve exploitatie. De forse stijgingen van het aantal leerlingen en de T=0 bekostiging hebben hiertoe bijgedragen.

Financieel managementinformatiesysteem

Het MIS (managementinformatiesysteem) is gericht op de organisatiestructuur van de organisatie. De afdelingsdirecteuren vanuit de scholen informeren, periodiek, de sectordirecteuren, die, op hun beurt, het college van bestuur informeren. Het college van bestuur wordt daarnaast periodiek geïnformeerd door de beleidsmedewerkers over hun beleidsterreinen; door de controller ondersteund met harde cijfers en analyses.

Dashboard

In 2021 is het systeem van voortgangsrapportages per afdeling en sectorreviews goed op gang gekomen. Het zoeken is nog naar evenwicht tussen inspanning en opbrengsten van eenieder. Begin 2022 houden we een sessie voor wat we nu precies willen weten. Daarna werken we samen met Groenendijk aan een dashboard, waarin de resultaten op verschillende deeltherreinen overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden. De vier gestelde doelen zijn op dit moment alle behaald. Uiteraard blijven de lange termijndoelen ook de komende jaren continu punt van aandacht in het financieel beleid van Resonans. Daarnaast staat het financieel dashboard voor 2022 op de rol.

Het jaar 2021

In 2021 zijn de jaarrekening en jaarverslag 2020 en de aangepaste meerjarenbegroting opgeleverd. De accountantscontrole over 2020 heeft een positief advies opgeleverd. Aandachtspunten zijn: het op tijd

beschikbaar hebben van een 'bewijs van goed gedrag' en het inkoopproces inclusief aanbestedingen. Resonans staat er goed voor.

2.4.2 Leerlingenaantal

Ook in 2021 weer een forse stijging van het aantal leerlingen. Het aantal leerlingen op 1-10-2021 was 1.237 (1.181 op 1-10-2020), een stijging van 56 leerlingen. Deze aantallen waren nagenoeg gelijk aan de begroting 2021. De begrotingstool is ingericht op een T=0 financiering vanuit het bestuur. Met deze stijging van het aantal leerlingen (1-10-2018: 1.054 tot 1-10-2021: 1.237) raken de scholen vol.

2.4.3 Personeelssterkte

In de cao po 2019-2020 is afgesproken dat iedere werkgever zijn functiegebouw voor de ondersteunende functies (en directiefuncties) heroverweegt. Door de actualisatie van de ondersteunende functies, zullen de salariskosten bij veel schoolbesturen stijgen, met name OOP-functies komen in een hogere schaal. Deze verhoging van de salarisschalen in 2020 en 2021 werkt nu en in de komende jaren door.

De onderstaande tabel laat de stijging van het aantal fte zien in de loop van 2021. Vooral in de laatste maanden is het aantal fte flink gestegen, ondanks krapte op de arbeidsmarkt.

Stichting Resonans 2021 (fte)												
BRIN	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
000Q	66,5674	66,7303	66,7753	65,7935	68,2816	68,31	67,4396	74,0985	73,4235	73,181	73,3804	73,4181
02YJ	63,2475	63,4945	63,889	65,6952	64,3899	64,0798	63,8924	65,8967	67,3704	68,6304	69,2996	70,4649
03HW	60,4058	59,7727	60,6582	61,9765	62,6889	62,7958	63,3252	63,148	63,9962	64,5414	66,7006	66,4205
14MY	53,5463	53,2097	53,8791	53,6706	53,2439	52,8949	52,3851	51,6641	52,6669	53,1474	55,4344	55,1954
15KH	47,7161	48,1916	50,1993	49,8348	50,0348	50,6398	50,1364	48,3412	49,6686	50,9604	50,8317	51,8216
19UQ	83,2042	83,7788	83,6754	84,9299	84,8599	85,2134	84,8428	84,6218	89,9309	90,4175	90,7718	90,9777
41805	374,6873	375,1776	379,0763	381,9005	383,499	383,9337	382,0215	387,7703	397,0565	400,8781	406,4185	408,2982

Figuur 4. Personeel in fte binnen Resonans.

Nieuwe cao

Begin november werd de cao 2021 definitief. De looptijd van deze cao is van 1 januari t/m 31 december 2021 en loopt door totdat er een nieuwe cao is afgesproken. Binnen deze cao 2021 werden de volgende afspraken gemaakt m.b.t. de loonkosten over 2021:

- Leerkrachten, onderwijsondersteuners en schoolleiders krijgen een loonsverhoging van 2,25%. Alle medewerkers krijgen deze salarisverhoging met terugwerkende kracht tot 1 januari 2021.

- In december 2021 wordt de eindejaarsuitkering éénmalig verhoogd van 6,3 naar 6,5 procent.
- De nabetaling van deze salarisverhoging heeft in december 2021 plaatsgevonden.

De stijging van het aantal leerlingen heeft geleid tot een toename van het personeelsbestand, maar niet gelijktijdig of volledig. Daardoor zijn de inkomsten hoger dan de uitgaven in de exploitatie.



2.4.4 Exploitatie 2021

In onderstaande tabel een overzicht op hoofdlijnen van de exploitatie 2021 van Resonans.

Resonans 2021	Gerealiseerd	Begroting	Verschil
Rijksbijdragen OCW	€ 31.030.844	€ 29.455.680	€ 1.575.164
Subsidies OCW	€ 1.113.981	€ 914.297	€ 199.684
Rijksbijdragen via SWV	€ 963.355	€ 311.500	€ 651.855
Gemeentelijke bijdragen	€ 138.811	€ 107.000	€ 31.811
Overige baten	€ 990.769	€ 949.523	€ 41.246
Totaal baten	€ 34.237.760	€ 31.738.000	€ 2.499.760

	Gerealiseerd	Begroting	Verschil
Lonen en salarissen	€ 25.806.084	€ 25.028.152	€ 777.932
Overige personele lasten	€ 2.511.920	€ 2.233.050	€ 278.869
Ontvangen vergoedingen	-€ 236.507	-€ 56.300	-€ 180.207
Afschrijvingen	€ 611.567	€ 681.938	-€ 70.370
Huisvestingslasten	€ 1.625.703	€ 1.666.200	-€ 40.497
Overige instellingslasten	€ 1.668.502	€ 1.625.260	€ 43.242
Totaal lasten	€ 31.987.268	€ 31.178.300	€ 808.968
Financiële baten en lasten	-€ 5.088	-€ 4.899	-€ 189
Exploitatiesaldo	€ 2.245.404	€ 554.801	€ 1.690.603

Figuur 5. Exploitatie algemeen Resonans



2.4.5 Toelichting op baten 2021

In de onderstaande tabellen worden de baten toegelicht.

Rijksbijdragen OCW	Gerealiseerd	Begroting	Vershil
Vergoeding MI	€ 2.869.546	€ 2.864.215	€ 5.331
Personele bekostiging	€ 27.371.702	€ 26.591.464	€ 780.238
OCW vergoeding NPO	€ 743.241	€ 0	€ 743.241
Bek prof&begel startende	€ 46.354	€ 0	€ 46.354
Rijksbijdragen OCW	€ 31.030.844	€ 29.455.679	€ 1.575.164

Figuur 6. Rijksbijdragen OCW.

Personele bekostiging

De begroting 2021 is gebaseerd op de prijzen vanuit de beschikking versie 2 van het schooljaar 2020-2021. Het verschil tussen begroting en realisatie is vooral afkomstig uit de indexering van latere versies.

OCW vergoeding NPO

De scholen, waaronder Resonans, ontvangen de NPO-gelden in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023. Het speciaal onderwijs heeft voor het schooljaar 2021-2022 € 1.402,31 per leerling ontvangen en daarbij nog eens € 548,56 voor leerlingen met een extra risico op onderwijsachterstand. Het totaalbedrag voor 2021-2022 komt op € 1.782.845,47, met de volgende verdeling over de scholen:

Verdeling middelen Nationaal Programma Onderwijs 2021-2022								
BRIN nummer	Naam School	Aantal II I-10-2020	Bedrag Leerling	Bedrag Sub-totaal	Aantal II I-10-2020	Bedrag Leerling	Bedrag Sub-totaal	Bedrag Totaal
000Q	Korte Vlietschool	242	€ 1.402,31	€ 339.359,02	57	€ 548,56	€ 31.267,92	€ 370.626,94
I4MY	De Duinpleper	219	€ 1.402,31	€ 307.105,89	20	€ 548,56	€ 10.971,20	€ 318.077,09
02YJ	Maurice Maeterlinckschool	146	€ 1.402,31	€ 204.737,26	29	€ 548,56	€ 15.908,24	€ 220.645,50
03HW	De Witte Vogel	128	€ 1.402,31	€ 179.495,68	47	€ 548,56	€ 25.782,32	€ 205.278,00
I5KH	De Keerkring	172	€ 1.402,31	€ 241.197,32	42	€ 548,56	€ 23.039,52	€ 264.236,84
I9UQ	De Thermiek	274	€ 1.402,31	€ 384.232,94	36	€ 548,56	€ 19.748,16	€ 403.981,10
41805	Stichting Resonans	1181	€ 1.402,31	€ 1.656.128,11	231	€ 548,56	€ 126.717,36	€ 1.782.845,47

Figuur 7. Verdeling NPO-middelen.

Voor 2021 hebben de scholen de beschikking over € 742.853,- voor vijf maanden van het schooljaar. Van dit bedrag is € 316.716,- niet gebruikt en wordt als bestemmingsreserve NPO opgenomen voor later gebruik. De NPO-bekostiging wordt aangemerkt als normale lumpsumbekostiging. Er is geen sprake van een terugvordering van niet bestede NPO-middelen. De looptijd van NPO wordt met twee jaar verlengd, waardoor er meer tijd is om de beschikbare middelen te besteden. Voor het volgende schooljaar, 2022-2023 komen de bedragen per leerling lager te liggen. In het voorjaar van 2022 worden de definitieve bedragen bekendgemaakt. Deze middelen zijn, in 2021, niet begroot.

Nationaal Programma Onderwijs

In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) komt in totaal 8,5 miljard euro vrij voor herstel van de onderwijsachterstanden, veroorzaakt door de Covid-19 pandemie. Daarvan is 5,8 miljard voor het primair onderwijs. Hierna onze verantwoording aan de Minister van OCW op grond van de Regeling jaarverslag artikel 4 lid 6.

Verantwoording Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Augustus t/m december 2021

BRIN-nummer school	02YJ	000Q	19UQ	03HW	15KH	14MY	41805
Heeft er een schoolscan plaatsgevonden?	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Is er in aanloop naar de besluitvorming over het schoolprogramma gesproken met ouders en leraren?	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Heeft de MR ingestemd met het voorstel voor de besteding?	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Interventies							
A. Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren.	€ 48.000	€ 0	€ 8.022	€ 0	€ 0	€ 14.906	€ 70.928
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren.	€ 0	€ 6.500	€ 7.197	€ 19.471	€ 5.974	€ 1.210	€ 40.353
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen.	€ 32.000	€ 2.072	€ 13.407	€ 25.404	€ 22.538	€ 3.010	€ 98.431
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen.	€ 0	€ 9.522	€ 5.280	€ 0	€ 0	€ 0	€ 14.802
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning.	€ 0	€ 32.221	€ 82.467	€ 40.666	€ 24.470	€ 0	€ 179.824
F. Faciliteiten en randvoorwaarden: Activiteiten die randvoorwaardelijk/ ondersteunend zijn voor interventies (A-E), ouderbetrokkenheid en digitale technologie.	€ 10.000	€ 0	€ 7.164	€ 0	€ 1.000	€ 3.636	€ 21.800
G. Overig: uitsluitend bedoeld voor dotaties aan: G1 Voorziening transitievergoedingen G2 Voorziening verrekening uitkeringskosten G3 Dotatie aan bestemmingsreserve NPO	€ 1.936	€ 104.114	€ 44.789	-€ 9	€ 56.117	€ 109.770	€ 316.715
Totaal besteding augustus t/m december 2021	€ 91.936	€ 154.428	€ 168.326	€ 85.533	€ 110.099	€ 132.533	€ 742.853
Beschikking NPO aug t/m dec	€ 85.307	€ 141.400	€ 160.097	€ 74.790	€ 100.499	€ 127.961	€ 690.053
Beschikking NPO-cumi aug t/m dec	€ 6.628	€ 13.028	€ 8.229	€ 10.743	€ 9.600	€ 4.571	€ 52.800
Totaal beschikking	€ 91.936	€ 154.428	€ 168.326	€ 85.533	€ 110.099	€ 132.532	€ 742.853

Figuur 8. Verantwoording NPO.

Subsidies OCW

Subsidies OCW	Gerealiseerd	Begroting	Verschil
Subs onderwijsass opleiding tot leraar	€ 5.000	€ 0	€ 5.000
Subs prestatiebox (jan t/m jul)	€ 144.144	€ 232.297	-€ 88.153
Subs studieverlof	€ 5.068	€ 0	€ 5.068
Subs zij-instromers	€ 75.000	€ 100.000	-€ 25.000
Subs EMB-leerlingen	€ 681.431	€ 582.000	€ 99.431
Subs Extra hulp in de klas	€ 141.088	€ 0	€ 141.088
Bekostiging personeel aan leraren VSO	€ 54.800	€ 0	€ 54.800
Bijz bek aanpak jeugdwerkloosheid Corona	€ 7.450	€ 0	€ 7.450
Subsidies OCW	€ 1.113.981	€ 914.297	€ 199.684

Figuur 9. Subsidies ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Subsidie prestatiebox (jan t/m jul)

De subsidie prestatiebox wordt sinds 1 augustus 2021 op een andere wijze verstrekt. Een deel van de middelen is toegevoegd aan de lumpsum. Een ander deel wordt verstrekt via een nieuwe regeling voor professionalisering en begeleiding starters en schoolleiding, en zetten we daar ook voor in. De regeling geldt voor schooljaar 2021-2022 en 2022-2023.

Subsidie EMB-leerlingen

In de begroting 2021 is uitgegaan van 97 leerlingen voor het boekjaar 2021 met een bedrag per leerling van € 6.000.

Realisatie schooljaar 2020-2021: 104 leerlingen met € 6.381,62 per leerling (7 maanden).

Realisatie schooljaar 2021-2022: 107 leerlingen met € 6.600,66 per leerling (5 maanden).

Subsidie extra hulp in de klas

De uitbraak van Covid-19 zorgde voor grote uitdagingen in het onderwijs, waaronder hoge werkdruk, lesuitval en/of sluiten van een locatie. De subsidie extra hulp in de klas draagt bij aan het continueren van het onderwijs om achterstanden te voorkomen. Er was € 102 miljoen beschikbaar voor het primair onderwijs. In totaal heeft Resonans € 141.087,36 ontvangen. Op pagina 34 is te zien hoe dit bedrag verdeeld is onder de scholen van Resonans.

Verdeling middelen Extra hulp in de klas

BRIN nummer	Naam School	Aantal ii I-10-2019	Bedrag Leerling	Bedrag Totaal
000Q	Korte Vlietschool	235	€ 140,00	€ 32.900,00
I4MY	De Duinpieper	196	€ 151,12	€ 29.619,52
O2YJ	Maurice Maeterlinckschool	141	€ 141,04	€ 19.886,64
I55	De Keerkring	155	€ 141,04	€ 21.861,20
I9UQ	De Thermiek	263	€ 140,00	€ 36.820,00
41805	Stichting Resonans	990		€ 141.087,36

Figuur 10. Verdeling middelen extra hulp in de klas.

De bedragen per leerling kunnen, per penvoerder, enigszins verschillen en zijn volledig ingezet voor extra inzet personeel. Vaak betekende dit, met de krapte op de arbeidsmarkt, een tijdelijke uitbreiding voor bestaande medewerkers. Deze subsidie was niet begroot.

Bekostiging personeel aan leraren vso

Deze bekostiging is alleen van toepassing op de locatie Vso Leystede (vmbo De Thermiek).



Rijksbijdragen via samenwerkingsverbanden

Rijksbijdragen via SWV	Gerealiseerd	Begroting	Vershil
SWV basisbekostiging PO	€ 103.699	€ 71.000	€ 32.699
SWV groeiregeling personeel en materieel	€ 438.015	€ 104.000	€ 334.015
SWV overige baten	€ 421.640	€ 136.500	€ 285.140
Rijksbijdragen via SWV	€ 963.355	€ 311.500	€ 651.855

Figuur II. Rijksbijdragen via samenwerkingsverbanden.

SWV groeiregeling personeel en materieel

In de begroting 2021 is Resonans uitgegaan van een kleiner aantal leerlingen. De realisatie laat een forse groeibekostiging zien.

SWV overige baten

Bij de overige baten vanuit de samenwerkingsverbanden gaat het voornamelijk om aanvullende bekostiging in de vorm van arrangementen. In de loop der jaren is deze bekostiging steeds meer geworden, met name voor de zmlk-scholen van Resonans.

2.4.6 Toelichting op lasten 2021

In de onderstaande tabellen lichten we de lasten toe.

Lonen en salarissen

Het verschil in loonkosten gerealiseerd t.o.v. begroting is hoofdzakelijk het gevolg van de loonsverhoging van 2,25% over het jaar 2021 en de extra loonkosten voor inzet van personeel NPO (Nationaal Programma Onderwijs).

Overige personele lasten	Gerealiseerd	Begroting	Vershil
Personele kosten contractbasis	€ 1.257.758	€ 1.288.300	-€ 30.542
Kosten BGZ en Arbozorg	€ 144.537	€ 112.000	€ 32.537
Nascholing	€ 375.194	€ 562.800	-€ 187.606
Dotatie voorziening jubilea	€ 51.971	€ 0	€ 51.971
Dotatie duurzame inzetbaarheid	€ 124.801	€ 0	€ 124.801
Dotatie voorziening langdurig zieken	€ 214.883	€ 0	€ 214.883
Kosten opleiding en inhuur NPO	€ 41.886	€ 0	€ 41.886
Overige personele lasten	€ 287.087	€ 269.950	€ 17.136
Subsidies OCW	€ 2.498.118	€ 2.233.050	€ 265.067

Figuur I2. Overige personele lasten.

Een groot deel van het verschil tussen begroting en realisatie wordt veroorzaakt door de extra dotaties duurzame inzetbaarheid en langdurig zieken. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om gespaarde uren.

Ziekteverzuim en vergoedingen

Voorziening langdurig zieken 2021

In de jaarrekening is een voorziening opgenomen voor langdurig ziekteverzuim. Deze voorziening is gevormd omdat Resonans eigenrisicodrager is voor ziekteverzuim. De voorziening is voor medewerkers die per balansdatum ziek zijn en van wie de inschatting is dat zij niet meer terugkeren in het arbeidsproces of slechts voor een gedeelte.

De hoogte van het overzicht langdurig zieken is op I-I-2022 € 2.522.761,41. Dat is € 49.396,36 meer dan op I-I-2021. Het gaat hier om 43 van de 600 medewerkers. Bij de berekening van de voorziening langdurig zieken zijn we uitgegaan van het aantal medewerkers dat, naar verwachting, twee jaar ziek is in het huidige (2021-2022) en volgende schooljaar (2022-2023). Het gaat hier om 20 van de 43 medewerkers. De totale voorziening komt hiermee op € 766.909,87. Dit is € 214.883,05 meer dan einde boekjaar 2021. Ten opzichte van het totale overzicht per I-I-2022, komt het percentage hiermee op 30,4% t.o.v. 22,3% eind 2021.

Door de toename van het aantal leerlingen en de groepsgrootte neemt de werkdruk toe. Daarnaast is de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van enkele scholen hoog. De krapte op de arbeidsmarkt en de Covid-19 pandemie hebben gevolgen voor het ziektepercentage en langdurig zieken. Als eigenrisicodrager is de voorziening langdurig zieken voor Resonans een reëel risico en daarom belangrijk om voldoende af te dekken. Hieronder een overzicht van het ziektepercentage in het huidige schooljaar (2021-2022).

41805 Stichting Resonans					
Ziekteverzuim per verzuimduurklasse					
	Verzuim %	Kort 1 t/m 7	Midden 8 t/m 42	Lang 43 t/m 730	Lang > 2 jr
Augustus 2021	6,39	0,20	0,15	6,04	0,00
September 2021	6,79	0,73	1,87	4,18	0,00
Oktober 2021	7,64	1,18	1,88	4,58	0,00
November 2021	8,83	1,45	2,42	4,97	0,00
December 2021	9,54	0,90	2,49	6,15	0,15
Januari 2022	10,35	1,60	2,10	6,64	0,15
Februari 2022	15,00	2,28	5,64	7,09	0,14

Figuur I3. Ziekteverzuim Resonans.

Ontvangen vergoedingen

Het gaat hier voornamelijk om uitkeringen UWV:

- Zwangerschaps- en bevallingsuitkering (WAZO),
- WIA-uitkering (WGA of IVA);
- Ziektewetuitkering.

2.4.7 Treasury

Resonans richt zijn beleid op het bevorderen van de transparantie van het besluitvormingsproces en de versterking van het verantwoordingsproces. Daarnaast willen we onze kredietwaardigheid in stand houden en bevorderen. Dit om te allen tijde aan onze korte en langdurige verplichtingen te kunnen voldoen.

Resonans voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. De regeling van 2010 is ingetrokken. Het is niet toegestaan om met private middelen dermate grote risico's aan te gaan, dat deze een negatief effect kunnen hebben op de publieke middelen. De private middelen zijn vastgelegd in de jaarrekening en de administratie van Resonans en hebben betrekking op de niet door OCW gefinancierde activiteiten. De private middelen zijn verkregen door diverse acties op scholen en schenkingen.

Huisbankier

Door Resonans is organisatiebreed een overeenkomst met de huisbankier afgesloten voor optimale betalingsverkeercondities. Deze overeenkomst evalueren we periodiek. De huisbankier van Resonans is ABN-AMRO. Deze bank kondigde aan in 2020 negatieve rente te gaan berekenen voor klanten met een vermogen van meer dan € 2.500.000. Resonans is, begin 2020, gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden van schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. Dit om negatieve rente van 0,5% te voorkomen. Sinds 8 oktober 2020 is Resonans gestart met schatkistbankieren. Bestuur/sectordirectie en raad van toezicht gaven daar respectievelijk op 1 juli en 16 september 2020 goedkeuring voor. Alle publieke middelen van Resonans worden ondergebracht in de schatkist. Private middelen mag ook, maar dat is een keuze van het bestuur. Resonans heeft ervoor gekozen om de saldi op de schoolrekeningen gezamenlijk niet hoger te laten komen dan het saldo aan private middelen. Dat betekent dat alleen de hoofdrekening van Resonans gekoppeld is aan de rekening schatkistbankieren.

Schatkistbankieren werkt met een zero-balance systeem. De hoofdrekening van Resonans wordt dagelijks op nul gesteld en het saldo wordt bijgehouden op de schatkistrekening. De, nog bestaande, bankrekeningen van andere banken zijn in de loop van 2021 opgeheven. Inmiddels is de grens van € 2.500.000 teruggebracht naar € 100.000.

Op locatieniveau kunnen bankrekeningen worden aangehouden. Deze dienen uitsluitend voor aanvulling van de kas, voor de ontvangsten van de lokaal ingestelde vorderingen en voor het afstorten van kasgeld

Treasurybeleid

De uitvoering van het treasurybeleid is de verantwoordelijkheid van het college van bestuur (CvB). De bevoegdheid tot het aangaan van externe verplichtingen op het gebied van treasury is, conform de Procuratieregeling Resonans, voorbehouden aan het CvB. De feitelijke betaalhandeling ligt, na accordering door het CvB, bij Groenendijk onderwijsadministratie. Begin 2022 is het Treasurystatuut van Resonans aangepast en is er een Treasuryjaarplan 2022 opgesteld.

Leningen derden

In 2021 was het niet noodzakelijk om gelden bij derden aan te trekken. Alle operationele en investeringsuitgaven konden we doen met de beschikbare liquide middelen. Resonans heeft geen leningen meer van derden.

2.4.8 Allocatie middelen

Resonans werkt met een allocatiemodel. De kern hiervan is dat alle financiële middelen, berekend op basis van de kenmerken van de individuele scholen, op bestuursniveau worden ontvangen. Het college van bestuur besluit daarna over de toebedeling van gelden aan de scholen, zij is hier immers ook verantwoordelijk voor. Het nieuwe model biedt meer inzichtelijkheid, legt verantwoordelijkheden waar deze horen en biedt meer ruimte voor ontwikkeling van onderwijs.

Uitgangspunten:

- De verdeling van de middelen vindt plaats op grond van duidelijke criteria die geënt zijn op beleid;
- Het allocatiemodel moet eenvoudig en overzichtelijk zijn;
- Het model bevordert budgetbewustheid en ondernemerschap;
- We ondersteunen schoolontwikkeling financieel op basis van duidelijke plannen met bijbehorende begroting;
- Achteraf en periodiek leggen de scholen verantwoording af over de behaalde resultaten;
- We werken met een T-systematiek voor de personele bekostiging. De leerlingenaantallen per 1 oktober zijn bepalend voor de bekostiging van het schooljaar;
- We verstrekken groeibekostiging direct na 1 februari.

Verdeling middelen

Vanaf 1 januari 2021 zijn de volgende middelen verdeeld vanuit het stafbureau:

- Personele bekostiging op basis van het aantal leerlingen volgens T-bekostiging, tegen een vaste gemiddelde prijs per leerling (berekend vanuit beschikking, 2020-2021 versie 2).

I jan t/m 31 jul	7 maanden	Op basis van telling I-10-2020
I feb t/m 31 dec	11 maanden	Op basis van de groeitelling I-2-2021
I aug t/m 31 dec	5 maanden	Op basis van telling I-10-2021

- Materiële bekostiging op basis van het aantal leerlingen volgens T-bekostiging, tegen een vaste gemiddelde prijs per leerling (berekend vanuit beschikking).

I jan t/m 31 jul	7 maanden	Op basis van telling I-10-2020
I aug t/m 31 dec	5 maanden	Op basis van telling I-10-2021

- Prestatiebox-middelen op basis van de beschikking 2020-2021.
- EMB-middelen op basis van de beschikking 2020-2021 (7 maanden) en 2021-2022 (5 maanden).

We hanteren een allocatiemodel, waarbij de personele- en materiële bekostiging, vanuit het bestuur, aan de scholen worden bekostigd tegen een gemiddelde prijs per leerling per categorie. Het allocatiemodel heeft de goedkeuring en instemming van RvT en GMR.

Voor personele lasten van het stafbureau houden we 5% van de doorbetaling aan de scholen in. Hiervan worden de loonkosten van college van bestuur, sectordirecteuren en beleidsmedewerkers betaald. Voor materiële lasten houden we een percentage van 20% in van de bekostiging. Dit bedrag wordt gebruikt voor de huisvestings- en overige materiële lasten van het stafbureau. Daarnaast worden er, bovenschols, middelen ingezet voor het administratiekantoor, accountant, verzekeringen, ICT, centrale inkoop, communicatie en bestuurskosten CvB, RvT en GMR.

Doorkijk naar 2022

- Inkoopproces verder uitrollen met SpendCloud;
- Ontwikkelen dashboard i.s.m. Groenendijk onderwijsadministratie;
- Vervolg inzet NPO-middelen voor interventies om onderwijsachterstanden weg te werken.



2.4.9 Toekomstige ontwikkelingen met financiële gevolgen

Coalitieakkoord

De onderwijsplannen in het coalitieakkoord van kabinet-Rutte IV stemmen hoopvol. Op hoofdlijnen ziet de PO-Raad in het akkoord aandacht voor:

- meer personeel, dichten loonloof
- een kansrijke start voor alle kinderen
- versterking van de onderwijskwaliteit

Totaal komt 2,8 mld euro beschikbaar. Voor dit moment neemt de PO-Raad aan dat er, in een verdeling naar rato van de begroting, zo'n EUR 1,6 mld. naar het PO gaat. Daar komt EUR 0,5 mld. vanuit de begroting 2022 bij voor het dichten van de loonloof (zie ook cao 2022). Dit betekent, voor de bekostiging voor de komende jaren, een toename van 15-20% (bron: PO-Raad).

Voor Resonans is dit belangrijk om ontwikkelingen als het lerarentekort en de leerlingengroei op te vangen. In het akkoord wordt niet gesproken over de vernieuwing van schoolgebouwen, terwijl dit voor Resonans wel van

belang is, gezien het groeiend aantal leerlingen en noodzakelijke vernieuwingen/renovatie.

Cao 2022

In oktober 2021 heeft de PO-Raad met de bonden een onderhandelaarsakkoord gesloten over een nieuwe cao voor het primair onderwijs. Het gaat hier om de cao 2022.

Deze afspraken maken het mogelijk om snel aan de slag te gaan met de volgende cao, met als belangrijk onderwerp het verkleinen van de salariskloof met het voorgezet onderwijs. Het demissionaire kabinet heeft hiervoor 500 miljoen ter beschikking gesteld (bron: PO-Raad). Voor Resonans is dit van belang om het vak van leerkracht in het speciaal onderwijs, vallend onder PO, aantrekkelijker te maken.

Nationaal Programma Onderwijs

Bij de start van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is aangegeven dat het de bedoeling is dat scholen de extra middelen besteden in de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023. Iedere Resonans-school

heeft een analyse uitgevoerd om de achterstanden in kaart te brengen. Op basis hiervan stelden zij een meerjarig schoolprogramma op waarbij zij een keuze maken uit bewezen effectieve interventies. De looptijd van het NPO is door het ministerie verlengd met twee schooljaren. Onze scholen kunnen de middelen die zij ontvangen voor schooljaar 2022/2023 ook in schooljaar 2023/2024 en 2024/2025 besteden aan de interventies. We verwachten vanuit de NPO-middelen voor schooljaar 2022-2023 een indicatief basisbedrag voor het (voortgezet) speciaal onderwijs van € 1.000 per leerling. Het budget voor achterstandsmiddelen wordt verhoogd van 12% voor het schooljaar 2021/2022 naar ongeveer 22% voor het schooljaar 2022/2023. Voor Resonans is het van belang dat bij het stoppen van de NPO-gelden voldoende geld voor onderwijs in het coalitieakkoord is opgenomen.

Vereenvoudiging bekostiging

Per 1 januari 2023 zal de vereenvoudiging van de bekostiging in werking treden.

Die vereenvoudiging gaat leiden tot herverdeeffecten. Resonans zal er, volgens de eerste berekeningen, zo'n € 120.000 op achteruit gaan. Gezien de hoge GGL-cijfers van een deel van onze scholen, zou het afschaffen van de GGL gevolgen hebben. Een hoge GGL betekent ook een hogere bekostiging, die overigens niet opweegt tegen de hoge loonkosten. Vanaf 1 januari 2023 is er een overgangsregeling van drie jaar. Daarmee krijgen de scholen de tijd hun uitgaven af te stemmen op de verlaging van inkomsten. Zoals gezegd gaat, met dit wetsvoorstel, de bekostiging van het schoolbestuur van bekostiging per schooljaar naar bekostiging per kalenderjaar. Deze aanpassing leidt tot een lagere vermogenspositie bij schoolbesturen. In de huidige bekostiging per schooljaar krijgt het schoolbestuur, in de maanden augustus t/m december, minder dan 5/12 deel van de totale bekostiging. Hierdoor heeft het schoolbestuur, aan het einde van het boekjaar, in de administratie een vordering van 7,12% op OCW. Deze vordering vervalt bij de overgang van bekostiging per schooljaar naar bekostiging per kalenderjaar. Voor Resonans komt het wegvallen van de vordering op OCW op 31-12-2022 op zo'n 2 miljoen. Deze vordering is, in de loop der jaren, groter geworden als gevolg van de stijging van het aantal leerlingen.

Voorziening groot onderhoud

Het ministerie van OCW ontving begin 2020 het rapport 'Verslaglegging groot onderhoud schoolgebouwen' over de manier waarop instellingen in hun jaarrekening geld

opzij zetten voor groot onderhoud. Het opbouwen van een voorziening groot onderhoud geeft een reëel beeld van de financiële risico's in de jaarrekening. De verwerking van groot onderhoud in de jaarrekening is al jarenlang een discussiepunt in het onderwijs. Op dit moment zijn er twee mogelijkheden:

- Het activeren van het groot onderhoud op de balans (componentenbenadering);
- Het verwerken van het groot onderhoud via een voorziening.

De Raad van de Jaarverslaggeving werkt aan een goede definitie van groot onderhoud. Omdat de definitie pas recent is gepubliceerd, wordt overwogen om de overgangstermijn te verlengen. Een andere wijze van berekenen van de voorziening voor groot onderhoud kan leiden tot veranderingen in het eigen vermogen (bron: van Ree accountants).

Resonans maakt gebruik van de verwerking van de onderhoudskosten via een voorziening voor groot onderhoud. Half 2020 zijn de meerjaren onderhoudsplannen opnieuw opgesteld. Op basis van de uitkomsten van de discussie, gaat Resonans in 2022 kijken op welke manier wijzigingen in de MJOP's noodzakelijk zijn. Ook voor Resonans heeft wijziging van systematiek financiële gevolgen; een verhoging van de voorziening groot onderhoud is daarbij een mogelijkheid.

Subsidie ventilatie scholen

Vanaf vorig jaar kunnen gemeenten de Specifieke Uitkering Ventilatie In Scholen (SUVIS) aanvragen. Scholen doen een aanvraag bij de gemeente voor de financiering van bouw- en installatiekosten. Resonans heeft ook deze subsidie, voor een aantal locaties, aangevraagd en toegewezen gekregen. De eigen bijdrage blijft echter fors. De regeling is verlengd tot 30 april 2022. In de tabel op pagina 41 de verantwoording van de SUVIS bij De Thermiek.

Uit het meerjaren beleidsplan Resonans 2020-2024

- **Medewerkers van Resonans zijn continu in ontwikkeling, d.m.v. formele en informele scholing.** Boven het scholingsbudget per school, stelt het bestuur van Resonans extra middelen beschikbaar om de doelen in het meerjaren beleidsplan te realiseren. Het gaat hier om zo'n € 300.000 over een periode van 4 jaar.
- **Resonans ontwikkelt en onderhoudt duurzame schoolgebouwen waar het aantrekkelijk is om te werken en te leren.**

In de komende vier jaar vindt op meerdere locaties binnen Resonans renovatie of nieuwbouw plaats.

VERANTWOORDING SUVIS DE THERMIEK

Leverancier	Omschrijving	Begroting	Realisatie
Merosch	Advies en begeleiding	€ 21.901	€ 19.847
Healthy Buildings van Dijke	Geluidsberekening	€ 0	€ 847
Topos	Constructieadvies	€ 0	€ 1.440
Webbers Bouwmanagement	Kostenberekening	€ 0	€ 647
A. de Jong	Directievoering	€ 5.977	€ 9.886
A. de Jong	Uitvoering	€ 463.786	€ 463.786
A. de Jong	Meer- en minderwerken	€ 0	€ 9.479
A. de Jong	Vervanging ketels	€ 0	€ 9.109
Gemeente Leiden	Leges	€ 0	€ 20.922
Totalen		€ 491.664	€ 535.963
SUVIS-subsidie De Thermiek			€ 150.000
Onderhoudsvoorziening De Thermiek			€ 385.963

Resonans investeert in deze projecten, met maximaal 10% van de bouw- of renovatiesom, in duurzame maatregelen. We investeren hier ook fors in meubilair en lesapparatuur. Verder doen we op andere locaties aanpassingen op het gebied van zonnepanelen en klimaatbeheer.

- **Resonans speelt flexibel in op de behoeften van scholen en leerlingen.**

Het schoolbestuur honoreert doordachte extra activiteiten en innovatie met een financiële bijdrage. Hiervoor is een budget beschikbaar van € 50.000 per jaar.

2.5 RISICO'S EN RISICOBEBEERSING

2.5.1. Intern risicobeheersingssysteem

De basis van de planning- & controlcyclus wordt gevormd door de beleidsvoornemens in de strategische notitie, het meerjaren beleidsplan en de schoolplannen van de afzonderlijke scholen en afdelingen. Van hieruit stellen we de (meerjaren)begroting en de jaarrekening op. Bij het begrotingsproces bekijken we ook de risico's voor de verschillende onderdelen van Resonans en stellen waar nodig bij.

Per viermaandelijkse periode stellen we management-rapportages op die een combinatie zijn van financiële onderdelen en gerealiseerde doelen. Ook in deze Q-rapportages komt de stand van zaken rond de risico's binnen Resonans aan de orde.

De afdelingsdirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun school of afdeling en daarmee ook voor het beheren van de risico's voor hun school of afdeling.

Bij de bespreking van de jaarbegroting met de afdelingsdirecteur komt de inventarisatie van risico's aan bod.

Als zich risico's voordoen, komen deze naar voren in de viermaandelijkse rapportage vanuit de scholen naar de sectordirecteuren. Naar gelang de grootte van het risico bespreken de sectordirecteuren dit met het bestuur en vanuit het bestuur met de interne toezichthouder (RvT). We nemen de beheersmaatregelen die bij het risico van toepassing zijn en bijstelling volgt. In de verschillende managementverslagen leggen we de acties ter beheersing van het betreffende risico vast.

Financiële continuïteit

Een belangrijke gronddoelstelling van een organisatie is het borgen van financiële continuïteit. Om aan deze doelstelling te voldoen, is het noodzakelijk om over voldoende vermogen te beschikken om de aanwezige (financiële) risico's af te dekken. Gevolgschade kan niet uit de reguliere exploitatie worden bekostigd. Een beroep op de financiële reserves is dan noodzakelijk.

Resonans heeft, onder begeleiding van de Controlgroep, een risicoscan uitgevoerd. Daarmee hebben we zicht gekregen op de belangrijkste financiële risico's, de (aanwezige) beheersmaatregelen en de werking ervan, en de netto risico's waarvoor de vorming van een buffervermogen nodig is. Bij de identificatie van de financiële risico's zijn de criteria onvoorzienbaarheid en onbeheersbaarheid gehanteerd. De volgende risico's zijn hierbij geïdentificeerd en ingeschat naar kans en financiële impact.

Nr.	Omschrijving	Kans	Gevolg min	Gevolg max
1	Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie.	50%	€ 500.000	€ 750.000
2	Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen (o.a. arbeidsconflicten).	50%	€ 300.000	€ 500.000
3	Instabiliteit in bekostiging.	50%	€ 500.000	€ 750.000
4	Onvolledige indexering van bekostiging.	70%	€ 300.000	€ 500.000
5	Hoger dan begrote kosten voor (ziekte-)vervanging.	70%	€ 300.000	€ 500.000
6	Arbeidsmarkt-schaarste, hoger dan begrote lasten door het moeilijk kunnen vervullen van vacatureruimte.	90%	€ 50.000	€ 150.000
7	Restrisico's.	50%	€ 500.000	€ 750.000
8	Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet).	100%	€ 500.000	€ 750.000

Figuur 14. Financiële risico's Resonans.

2.5.2 Toelichting op de belangrijkste financiële risico's

Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie
Het gaat hierbij om een plotselinge, onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie, zowel stijgend als dalend. De leerlingendaling leidt tot een lagere Rijksbekostiging. Daarbij ontstaat een situatie van gedwongen formatiebeperking en lagere dekking voor bestaande materiële lasten. Omdat aanpassingen in de kosten tijd vergen, treedt kostenremanentie op: de baten dalen in een harder tempo dan de lasten en er is tijd nodig om baten en lasten weer in evenwicht te brengen. Bij een plotselinge leerlingenstijging ontstaat daarentegen een tijdelijk financieringsprobleem. Dit komt omdat we pas een jaar later (personele lumpsum) geld ontvangen voor het gestegen leerlingenaantal, terwijl we wel al een schooljaar lessen moeten verzorgen voor meer leerlingen (voorfinanciering).

Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie

Er ontstaat een situatie waarbij de werkgever besluit dat ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen, de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer beëindigd moet worden. De ernst van een geschil bepaalt vaak de omvang van deze kosten. Beëindiging van de arbeidsovereenkomst leidt (mogelijk) tot kosten voor ontslagvergoeding, vervanging, outplacement, vrijstelling van werk tot ontslagdatum of kosten voor juridische bijstand. Daarnaast kunnen de uitkeringskosten na de beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor rekening van de werkgever komen.

Instabiliteit in bekostiging

Vermogensbeslag als gevolg van instabiliteit in bekostiging ontstaat als het ministerie van OCW veranderingen in de systematiek van bekostiging en/of daarbij gehanteerde parameters doorvoert. Mogelijke oorzaken hiervan zijn:

- 1) Bezuinigingen van de overheid (niet tijdig aangekondigd);
- 2) Aangepaste regelgeving van het ministerie van OCW (Passend onderwijs).

Onvoldoende indexatie van bekostiging

De belangrijkste oorzaken voor benodigd vermogensbeslag door onvolledige indexatie van bekostiging zijn:

- 1) Bekostiging groeit niet of onvoldoende mee met ontwikkeling van werkgeverskosten en cao-afspraken;
- 2) Lasten die voortvloeien uit nieuwe regelgeving (arbo/milieu) worden niet gecompenseerd;
- 3) De stijging van materiële kosten wordt niet gedekt door extra toekenning van middelen door de overheid.

Hoger dan begrote kosten voor (ziekte-)vervang

Resonans is eigenrisicodragers voor de kosten van ziektevervang. In de begroting gaan we uit van het percentage dat we zouden betalen aan het vervangingsfonds. Het risico bestaat dat de kosten van vervang van ziekteverlof in enig jaar hoger uitvallen dan begroot. Daarbij kunnen de meerkosten leiden tot het aanspreken van vermogen.

In algemene zin kunnen de volgende oorzaken leiden tot hoger dan begrote kosten voor ziektevervang:

- Een griep epidemie. Het verzuim vertoont dan tijdelijk een sterke piek. Dit verzuim is nauwelijks te beïnvloeden door de werkgever (denk aan Covid-19 pandemie).
- Onvrede van werknemers met hun werk of inkomen.
- Arbo-klachten als slechte luchtkwaliteit en slecht licht. Dit kan leiden tot een reeks van vage klachten en verzuim.
- Een te hoge (ervaren) werkdruk.
- Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt is er minder 'selectie aan de poort', wat kan leiden tot een hoger ziekteverzuimrisico.
- Ontwikkelingen als verschuiving van AOW-gerechtigde leeftijd en versoering van pensioenen, waardoor medewerkers hun perspectief zien verslechteren.
- Qua problematiek verzwaaring van een deel van de leerlingpopulatie.

Arbeidsmarkt-schaarste

Het (dreigend) lerarentekort vormt (ook) in de SO/PO-sector een landelijk probleem. De omvang van het verwachte tekort verschilt per regio. Ook Resonans

verwacht de aankomende jaren geconfronteerd te worden met het lerarentekort. Het hiermee samenhangend financieel risico kunnen we opsplitsen in de volgende deelrisico's:

- Dure inhuur van uitzendorganisaties;
- Duurder dan begrote aanstellingen van medewerkers, omdat gegeven de arbeidsmarkt medewerkers een stevigere onderhandelingspositie hebben;
- Extra kosten voor startende docenten, omdat zij meer begeleiding nodig hebben.

Restrisico's

Restrisico's omvatten alle risico's die niet hoog genoeg zijn voor een individueel risicopercentage, maar cumulatief wel een buffer rechtvaardigen. Restrisico's kunnen zich zowel aan de batenkant als aan de lastenkant openbaren. Een ander type risico dat onder deze categorie risico's wordt opgenomen is de waardering van balansposten in de activa en passiva. Wanneer de boekhoudkundige waarde niet aansluit bij de werkelijke waarde ontstaat een risico op een neerwaartse bijstelling van het eigen vermogen c.q. het netto werkkapitaal.

Uitvoeringsrisico

Ook Resonans heeft (uiteraard) algemene bedrijfsrisico's, die met name een samenhang hebben met de bedrijfsvoering. Denk aan:

- Verkeerde aannames in de begroting;
- Het niet tijdig anticiperen op wijzigingen in de inkomsten;
- Weglekken van geld door fraude/fouten etc.;
- Het niet/te laat bijsturen bij begrotingsoverschrijdingen;
- Het niet tijdig realiseren van (evt.) geplande bezuinigingsdoelstellingen;
- Het ontbreken van tijdige, volledige en betrouwbare stuurinformatie.

Een vaste voet in het risicoprofiel is bedoeld om dit type risico's af te dekken.

Buffervermogen

Via een risicosimulatie is bepaald dat een buffervermogen van € 3.273.000 (10,4% van de jaarbaten, niveau 2020) toereikend is om het financiële risicoprofiel van Resonans af te dekken. Dit is berekend op basis van de huidige omgevingsfactoren en de huidige gehanteerde begrotingsuitgangspunten, met een gewenste zekerheid van 90%.

Buffervermogen versus eigen vermogen		2020	
	inclusief bestemmingsres.	exclusief bestemmingsres.	
Beschikbaar publiek eigen vermogen per 31-12	€ 8.096.588	€ 8.096.588	
Beschikbaar privaat eigen vermogen per 31-12	€ 189.053	€ 189.053	
Beschikbaar eigen vermogen per 31-12	€ 8.285.641	€ 8.285.641	
Minus: bestemmingsfondsen	€ 0	€ 0	
Minus: bestemmingreserves	€ 0	€ 943.905	
Beschikbaar eigen vermogen	€ 8.285.641	€ 7.341.736	
Benodigd vermogen op basis van 90% zekerheid	€ 3.273.000	€ 3.273.000	
Vershil tussen beschikbaar en benodigd vermogen	€ 5.012.641	€ 4.068.736	
Beschikbaar weerstandsvermogen (% van baten)	26,3%	23,3%	
Beschikbaar publiek weerstandsvermogen (% van baten)	25,7%		
Benodigd buffervermogen (% van baten)	10,4%	10,4%	
Aanvullende informatie:			
Ratio beschikbaar versus benodigd vermogen	2,5	2,2	
Baten boekjaar	€ 31.447.519	€ 31.447.519	
Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs (%)	14,6%		
Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs (€)	€ 4.589.299		

Figuur 15. Berekening buffervermogen.

Het totale eigen vermogen van Resonans, op 31 december 2020, is € 8.285.641. Het minimale eigen vermogen o.b.v. de solvabiliteitsgrens van de Inspectie van het Onderwijs (30%) is € 1.388.944. Een verschil van € 6.896.697. Het verschil tussen het eigen vermogen en de benodigde buffervermogen voor het opvangen van financiële risico's (€ 3.273.000) is met € 5.012.641 ruim voldoende.

Een andere vraag is of het aanwezige vermogen niet te hoog is. De inspectie heeft een formule ontwikkeld (gepubliceerd in juni 2020) om te berekenen wat een schoolbestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde. Als het eigen vermogen groter is dan het normatieve eigen vermogen, kan het bovenmatig zijn.

Het normatieve publieke eigen vermogen van Stichting Resonans bedraagt € 4.589.298 (zie berekening volgens de Inspectie van het Onderwijs). Dit betekent dat op 31 december 2020 het aanwezig publiek eigen vermogen ad € 8.096.588 (totaal eigen vermogen € 8.285.641 minus € 189.053 privaat vermogen) hoger is dan het normatieve publieke eigen vermogen en er derhalve wel sprake zou zijn van een bovenmatig vermogen volgens de normen van de inspectie.

Berekening normatief publiek eigen vermogen		
	Volgens Inspectie	Gecorrigeerd
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	€ 232.273	€ 232.273
Boekwaarde resterende materiële vaste activa	€ 2.784.650	€ 2.784.650
Baten x omvangafhankelijke rekenfactor	€ 1.572.376	€ 3.273.000
Normatief publiek eigen vermogen per 31-12 (€)	€ 4.589.299	€ 6.289.923
Normatief publiek eigen vermogen per 31-12 (% van baten)	14,6%	20,0%

Figuur 16. Berekening publiek eigen vermogen.

Als we kijken naar de formule van de bovenstaande berekening van het normatief publiek eigen vermogen, vervangt het berekend vermogen dat nodig is om het financieel risicoprofiel af te kunnen dekken (€ 3.273.000) feitelijk onderdeel 3 van de berekening (baten x omvangafhankelijke rekenfactor, € 1.572.376). Onderdeel 3 van de berekening heeft betrekking op het vermogen dat nodig is voor het opvangen van risico's. De onderdelen 1 en 2 hebben betrekking op de financiering van de activa.

Als we uitgaan van de voor Resonans gecorrigeerde norm (op basis van het financieel risicoprofiel) voor het normatief publiek eigen vermogen en rekening houden met de afwaardering van de OCW-vordering (€ 1.774.278, niveau jaarrekening 2020) die per 2023 gaat plaatsvinden, ontstaat onderstaand beeld van het eigen vermogen ten opzichte van de vigerende signaalgrens.

	31-12-2020
Gecorrigeerde berekening normatief publiek eigen vermogen	€ 6.289.923
Vordering OCW-DUO	€ 1.774.278
Totaal benodigd vermogen	€ 8.064.201
Totaal publiek eigen vermogen	€ 8.096.588

Figuur 17. Gecorrigeerde berekening publiek eigen vermogen.

Duurzame investeringen

Daarnaast heeft Resonans het beleidsvoornemen om de komende jaren fors te investeren in duurzame maatregelen, ICT en inventaris t.b.v. (ver)nieuwbouw van meerdere locaties. Met deze investeringen zullen de onderdelen 1 en 2 (financiering activa) in de berekening normatief publiek eigen vermogen stijgen.

Inclusief onderwijs

Door de groei van het speciaal onderwijs de afgelopen jaren zien we bij veel samenwerkingsverbanden de wens om deze groei om te buigen. De wens om meer inclusief onderwijs te organiseren. Dit is zowel ideologisch als financieel gedreven. In alle nieuwe ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden komt dit thema terug. Ons risico is dat een succesvolle ombuiging tot minder leerlingen en minder inkomsten zou kunnen leiden. Vooralsnog zijn daar nog geen signalen van op korte termijn.



3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN

Resonans verantwoordt in dit laatste hoofdstuk de financiële staat van het bestuur. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans. In de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

3.1. ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen					
	Vorig jaar 1-10-2020	Verslagjaar 1-10-2021	Begroting 1-10-2022	Begroting 1-10-2023	Begroting 1-10-2024
Aantal leerlingen 000Q Korte Vlietschool	242	255	261	261	261
Aantal leerlingen 02YJ M. Maeterlinckschool	146	162	163	163	163
Aantal leerlingen 03HW De Witte Vogel	128	128	135	137	140
Aantal leerlingen I4MY De Duinpieper	219	216	214	214	214
Aantal leerlingen I5KH De Keerkring	172	178	177	178	178
Aantal leerlingen I9UQ De Thermiek	274	298	288	304	313
Aantal leerlingen 41805 Resonans	1.181	1.237	1.238	1.257	1.269

Figuur I8. Aantal leerlingen per school.

Leerlingen

Sinds 1-10-2017 is er sprake van een stijging van het aantal leerlingen; met forse stijgingen in 2018, 2019, 2020 en 2021. Door die forse stijgingen loopt een aantal locaties op tegen capaciteitsproblemen. Bij de komende nieuwbouw- en/of renovatieprojecten houden we rekening met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een kleine toename van het aantal leerlingen in de komende jaren.

Medewerkers					
Aantal FTE	Vorig jaar 31-12-2020	Verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Bestuur / management	20,98	19,88	19,98	19,98	19,98
Onderwijzend personeel	143,25	148,74	155,67	155,87	155,87
Onderwijs ondersteunend personeel	209,92	237,40	241,29	242,39	242,12
Totalen 41805 Resonans	374,15	406,02	416,94	418,24	417,97

Figuur I9. Aantal medewerkers Resonans.

De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers hangt samen met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Het aantal fte is meegestegen. Ook deze trend zal de komende jaren doorzetten. De groei van het aantal leerlingen heeft er in eerste instantie voor gezorgd dat bestaande groepen voller zijn geworden. Er is minder nieuw personeel aangenomen dan het aantal leerlingen toestaat. De werkdruk is daardoor toegenomen. De scholen worden voller, zonder uitbreiding van locaties. De komende jaren dreigt een tekort aan leraren te ontstaan doordat een grote groep leerkrachten met pensioen gaat en we zien daling van instroom op pabo's. De krapte op de arbeidsmarkt en pensionering van deskundige medewerkers kunnen leiden tot kwaliteitsverlies. Het bestuur werkt aan mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren om de krapte op te vangen. Daarnaast investeert het bestuur veel geld in scholing van bestaande en nieuwe medewerkers. Een zorg blijft, deels door het toenemen van de werkdruk, de toename van het aantal langdurig zieken.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

In de realisatie van 2021 zijn de baten fors hoger dan in de begroting van dat jaar. Daar zijn meerdere redenen voor:

- Hoge indexering schooljaren 2020-2021 en 2021-2022;
- Extra middelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO);
- Hogere baten subsidie EMB, door meer leerlingen en hoger bedrag per leerling dan begroot;
- Extra middelen Subsidie Extra hulp in de klas;
- Hogere baten SWV, afkomstig vanuit de groei- en aanvullende bekostiging.

De personeelslasten zijn ook gestegen. De belangrijkste factor hierin zijn de afspraken gemaakt in de cao 2021, met als financieel gevolg een salarisverhoging van 2,25% voor alle medewerkers. Daarnaast is er veel extra geld gedoteerd voor duurzame inzetbaarheid en de voorziening langdurig zieken. Door de stijging van het aantal leerlingen en de plaatsing van hen in bestaande groepen, is minder personeel aangenomen dan bij het

opstarten van nieuwe groepen. Ook voor de komende jaren zien we een positief resultaat, ondanks de vele investeringen voor de komende jaren in verduurzaming van gebouwen.

Zoals al aangegeven bij de risico's, is een belangrijk risico het lerarentekort. Voor de komende jaren is extra personeel nodig om achterstanden in te halen en uitstromend personeel door pensioen te vervangen. Mogelijk zorgt dit voor extra personele lasten, waardoor de resultaten zullen dalen. De extra NPO-middelen voor de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 zijn budgetneutraal opgenomen in de begrotingen voor de komende jaren. Tegenover deze baten staan personele lasten. Het gevolg van het tekort op de arbeidsmarkt is dat er minder personeel wordt aangenomen dan begroot. Voor 2022 zijn buitengewone lasten opgenomen. Het betreft hier het wegvallen van de vordering OCW per 31-12-2022. Het positieve resultaat uit de reguliere exploitatie wordt hiermee omgezet naar een negatief resultaat. In de kengetallen is, bij de rentabiliteit, uitgegaan van de positieve reguliere exploitatie.



	Vorig jaar 31-12-2020	Begroting verslagjaar 31-12-2021	Realisatie verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	€ 29.857.727	€ 30.681.477	€ 33.108.180	€ 34.992.400	€ 34.802.400	€ 33.991.500	€ 2.426.703	€ 3.250.453
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 164.041	€ 107.000	€ 138.811	€ 114.000	€ 114.000	€ 114.000	€ 31.811	-€ 25.230
Overige baten	€ 1.425.512	€ 949.523	€ 990.769	€ 771.100	€ 752.100	€ 752.100	€ 41.246	-€ 434.743
TOTAAL BATEN	€ 31.447.280	€ 31.738.000	€ 34.237.760	€ 35.877.500	€ 35.668.500	€ 34.857.600	€ 2.499.760	€ 2.790.480
LASTEN								
Personeelslasten	€ 27.097.439	€ 27.204.903	€ 28.102.932	€ 30.666.200	€ 30.716.100	€ 30.821.900	€ 898.029	€ 1.005.493
Afschrijvingen	€ 603.214	€ 681.938	€ 611.567	€ 679.100	€ 778.200	€ 867.400	-€ 70.371	€ 8.353
Huisvestingslasten	€ 1.632.384	€ 1.666.200	€ 1.629.357	€ 1.764.900	€ 1.720.400	€ 1.875.900	-€ 36.843	-€ 3.027
Overige lasten	€ 1.558.190	€ 1.625.260	€ 1.643.411	€ 1.930.100	€ 1.743.500	€ 1.771.000	€ 18.151	€ 85.221
TOTAAL LASTEN	€ 30.891.226	€ 31.178.300	€ 31.987.267	€ 35.040.300	€ 34.958.200	€ 35.336.200	€ 808.967	€ 1.096.041
SALDO								
Saldo baten en lasten	€ 556.054	€ 559.700	€ 2.250.492	€ 837.200	€ 710.300	-€ 478.600	€ 1.690.792	€ 1.694.438
Financiële baten	€ 238	€ 0	€ 20	€ 0	€ 0	€ 0	€ 20	-€ 218
Financiële lasten	€ 23.998	€ 4.900	€ 5.108	€ 5.400	€ 5.400	€ 5.400	€ 208	-€ 18.890
Saldo financiële baten en lasten	-€ 23.760	-€ 4.900	-€ 5.088	-€ 5.400	-€ 5.400	-€ 5.400	-€ 188	€ 18.672
Saldo buitengewone batenen lasten	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 2.000.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAAL RESULTAAT	€ 532.294	€ 554.800	€ 2.245.404	-€ 1.168.200	€ 704.900	-€ 484.000	€ 1.690.604	€ 1.713.110

Figuur 20. Staat van baten en lasten

3.3 BALANS IN MEERJARIG PERSPECTIEF

We zien een forse toename in de materiële vaste activa. Die heeft te maken met de vele investeringen voor 2021-2023, die vaak samengaan met de nieuwbouw- en renovatieplannen van Resonans. De verwachte positieve resultaten leiden tot een toename van het eigen vermogen. Daar tegenover staat het eerdergenoemde wegvallen van de vordering OCW, waarmee het eigen vermogen zal dalen. In 2021 is de post voorzieningen gestegen, met name in de voorziening langdurig zieken. In 2020 zijn de meerjaren-onderhoudsplanningen geactualiseerd. We zullen de voorziening groot onderhoud aanpassen als de maatregelen van OCW, naar aanleiding van het rapport rond de voorziening groot onderhoud, bekend zijn. De bestemmingsreserves dalen iets door wegvallen ESF en aanvullende bekostiging.

	Realisatie vorig jaar 2020	Realisatie verslagjaar 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa	€ 2.996.268	€ 3.183.888	€ 4.175.459	€ 4.942.725	€ 6.051.330
Financiële vaste activa	€ 2.646	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal vaste activa	€ 2.998.914	€ 3.183.888	€ 4.175.459	€ 4.942.725	€ 6.051.330
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	€ 2.340.749	€ 2.663.489	€ 2.446.584	€ 2.446.584	€ 2.446.584
Liquide middelen	€ 9.154.059	€ 12.000.969	€ 9.798.103	€ 9.625.737	€ 7.860.254
Totaal vlottende activa	€ 11.494.808	€ 14.664.458	€ 12.244.687	€ 12.072.321	€ 10.306.838
TOTAAL ACTIVA	€ 14.493.722	€ 17.848.346	€ 16.420.146	€ 17.015.046	€ 16.358.168
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	€ 7.341.735	€ 9.328.686	€ 8.160.486	€ 8.865.386	€ 8.381.386
Bestemmingsreserves	€ 754.853	€ 1.027.527	€ 827.527	€ 777.527	€ 664.649
Overige reserves en fondsen	€ 189.053	€ 174.832	€ 174.832	€ 174.832	€ 174.832
Totaal eigen vermogen	€ 8.285.641	€ 10.531.045	€ 9.162.845	€ 9.817.745	€ 9.220.867
VOORZIENINGEN	€ 2.959.172	€ 3.168.149	€ 3.268.149	€ 3.368.149	€ 3.468.149
LANGLOPENDE SCHULDEN	€ 18.612	€ 84.583	€ 74.583	€ 64.583	€ 54.583
KORTLOPENDE SCHULDEN	€ 3.230.297	€ 4.064.569	€ 3.914.569	€ 3.764.569	€ 3.614.569
TOTAAL PASSIVA	€ 14.493.722	€ 17.848.346	€ 16.420.146	€ 17.015.046	€ 16.358.168

Figuur 21. Balans in meerjarig perspectief.

3.4 FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen

De kengetallen laten zien dat de financiële positie van Resonans speciaal onderwijs blijvend goed is.

Kengetal	Realisatie vorig jaar 31-12-2020	Realisatie verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Signalering
Solvabiliteit 2	0,78	0,77	0,76	0,77	0,78	Ondergrens: <0,30
Weerstandsvermogen	26,3%	30,8%	25,5%	27,5%	26,5%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	3,56	3,61	3,13	3,21	2,85	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	1,69%	6,56%	2,32%	1,98%	-1,39%	Bovengrens RSO: >3%
Ratio eigen vermogen	1,76	2,18	1,56	1,48	1,19	Bovengrens: 1,00
Absolute omvang liquide middelen	€ 9.154.059	€ 12.000.969	€ 9.798.103	€ 9.625.737	€ 7.860.254	Ondergrens: < € 100.000

Figuur 22. Kerngetallen.

Mogelijk bovenmatig eigen vermogen

Op basis van de jaarcijfers 2020 heeft Resonans, onder begeleiding van de Controlgroep, een risicoscan uitgevoerd. In de berekening rond mogelijk bovenmatig eigen vermogen van de Inspectie van het Onderwijs, wordt uitgegaan van twee componenten, de financiering van de activa en het opvangen van risico's. Als we de laatste component, het opvangen van risico's, vervangen door het gewenste bedrag dat afkomstig is uit de berekening van het buffervermogen van de Controlgroep, dan zien we het mogelijk bovenmatig eigen vermogen, in de komende jaren, slinken. Reden hiervoor is de stijging van de boekwaarde van de materiële vaste activa (investeringen in gebouwen en inventaris) en het hogere bedrag voor het opvangen van risico's (financieel risicoprofiel).

Berekening normatief publiek eigen vermogen

Volgens Inspectie van het Onderwijs	Realisatie vorig jaar 31-12-2020	Realisatie verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Boekwaarde resterende materiële vaste activa	€ 2.996.268	€ 3.183.888	€ 4.175.459	€ 4.942.725	€ 6.051.330
Baten x omvangafhankelijke rekenfactor	€ 1.593.031	€ 1.572.364	€ 1.572.364	€ 1.572.364	€ 1.572.364
Normatief publiek ev per 31-12 (€)	€ 4.589.299	€ 4.756.252	€ 5.747.823	€ 6.515.089	€ 7.623.694
Normatief publiek ev per 31-12 (% van baten)	14,6%	13,9%	16,0%	18,3%	21,9%



Berekening normatief publiek eigen vermogen

Gecorrigeerd	Realisatie vorig jaar 31-12-2020	Realisatie verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Boekwaarde resterende materiele vaste activa	€ 2.996.268	€ 3.183.888	€ 4.175.459	€ 4.942.725	€ 6.051.330
Baten x omvangafhankelijke rekenfactor	€ 3.273.000	€ 3.273.000	€ 3.273.000	€ 3.273.000	€ 3.273.000
Normatief publiek ev per 31-12 (€)	€ 6.269.268	€ 6.456.888	€ 7.448.459	€ 8.215.725	€ 9.324.330
Normatief publiek ev per 31-12 (% van baten)	19,9%	20,3%	21,8%	22,9%	26,1%

Berekening mogelijk bovenmatig eigen vermogen

Gecorrigeerd	Realisatie vorig jaar 31-12-2020	Realisatie verslagjaar 31-12-2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Gecorrigeerde berekening normatief publiek ev	€ 6.269.268	€ 6.456.888	€ 7.448.459	€ 8.215.725	€ 9.324.330
Vordering OCW-DUO	€ 1.774.278	€ 1.909.452	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal benodigd vermogen	€ 8.043.546	€ 8.366.340	€ 7.448.459	€ 8.215.725	€ 9.324.330
Totaal publiek eigen vermogen	€ 8.096.588	€ 10.356.213	€ 8.988.013	€ 9.642.913	€ 9.046.035
Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	€ 53.042	€ 1.989.873	€ 1.539.554	€ 1.427.188	-€ 278.295

Figuur 23. Berekeningen eigen vermogen.



4. VERSLAG INTERN TOEZICHT

In het verslagjaar had de raad van toezicht, naast de wettelijke verplichtingen, specifiek aandacht voor onderwerpen als huisvesting in relatie tot de groeiende leerlingaantallen, het duurzame strategisch personeelsbeleid en inclusief speciaal onderwijs. Een korte terugblik op 2021.

4.1 SAMENSTELLING INTERN TOEZICHT 2021

De raad van toezicht (RvT) heeft gefunctioneerd in een ongewijzigde personele samenstelling. Per 31-12-2021 heeft een RvT-lid de raad verlaten na het voltooien van de zittingsperiode.

Naam	Functie in RvT	Functie	Betaald	Nevenfunctie	Bet.	Onb.
Hanke van de Putte	Lid (aandachtsgebied financiën)			Lid cliëntenraad UWV Voorzitter de Winkelmeiden		X X
Joanne Klumpers	Lid (aandachtsgebied onderwijs)	Organisatie-adviseur Pesant	X			
Willem Groot	Voorzitter	Organisatie-adviseur bij Groot Management BV		Mentor Medisch leiderschap Radboud Universiteit		X
Franc van Erck	Lid (aandachtsgebied financiën)	Directeur Concern Control bij Landstede Groep	X			
Marcella Vantoll	Lid (aandachtsgebied HR)	Interim-manager bij de gemeente Rotterdam	X	Lid raad van toezicht Stichting Corridor		X

Figuur 24. Samenstelling raad van toezicht.

Principes raad van toezicht

De raad van toezicht voert haar werkzaamheden uit volgens de principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Deze principes vormen de basis voor de wijze waarop de raad verschillende belangen afweegt bij het ondersteunen van het college van bestuur. Binnen deze principes meldt de raad dat hij zijn toezichthoudende taak in 2021 naar behoren heeft kunnen uitvoeren. Daarnaast is de raad van toezicht als werkgever opgetreden naar de bestuurders en heeft met de bestuurders afspraken gemaakt over structurele voortgangs- en functioneringsgesprekken gedurende de beleidsperiode.

Vergoedingsregeling

De vergoeding voor de leden van de raad van toezicht is in 2021 vastgesteld op € 2.625,00 voor de voorzitter en € 1.700,00 voor de leden. De bezoldiging van de leden van de RvT is vastgesteld op het niveau van de door de fiscus vastgestelde vrijwilligersbijdrage. De raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren. Eens in de drie jaar gebeurt dit onder leiding van een externe deskundige. De raad van toezicht functioneert volgens de 'Code Goed Bestuur' en onderstreept het belang van openheid en integriteit. Binnen Resonans betekent dit werken aan een cultuur van bewustzijn, eigen verantwoordelijkheid en transparantie.

De RvT is lid van de VTOI-NVTK. Deze vereniging heeft tot doel het bevorderen van deskundigheid op het gebied van besturen en toezicht houden.

4.2 Vormgeving intern toezicht

Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Deze verantwoording past binnen de kaders van de wet, de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, het toezichtskader van de Inspectie voor het Onderwijs en het kwaliteitskader van Resonans. De raad van toezicht is via de overleggen met de bestuurders op de hoogte gehouden van de stand van zaken.

Het interne toezicht heeft frequent overleg met het college van bestuur. In 2021 heeft dit overleg door corona grotendeels online plaatsgevonden. Bezoeken aan scholen hebben door de beperkende coronamaatregelen beperkt plaatsgevonden. Er was eenmalig een samenkomst met medewerkers, die als zeer waardevol is ervaren door betrokkenen. De zelfevaluatie van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden en het toezichtskader voor komend jaar is hier vastgesteld. Naast de wettelijke verplichtingen zal er specifiek aandacht zijn voor onderwerpen als risico-profiel huisvesting in relatie tot de ontwikkelingen rond leerlingaantallen, het duurzame strategisch personeelsbeleid en inclusief speciaal onderwijs.

Werkgeversfunctie RvT

De RvT voerde frequent individuele gesprekken met het college van bestuur vanuit zijn werkgeversrol. Daarnaast vond voor het eerst ook een jaargesprek plaats met het gehele college van bestuur. De RvT koos ervoor dit gesprek in gezamenlijkheid te doen, omdat de samenstelling van het college van bestuur in 2020 is gewijzigd.

Die maakt dat voor de raad van toezicht de gezamenlijke ontwikkeling centraal staat. De raad van toezicht heeft geconcludeerd dat de nieuwe verhoudingen binnen het college van bestuur, met een voorzitter en lid, een effectieve manier van besturen van Resonans is gebleken.

Aanwending middelen

De financiële commissie van de RvT heeft in 2021 gedetailleerd toezicht gehouden op de financiële ontwikkelingen binnen Resonans. Zij staat hierbij in nauw contact met de controller en accountant. De raad van toezicht heeft geconcludeerd dat 2021 met een positief financieel resultaat is afgesloten. De RvT keurde de jaarrekening 2020, het accountantsverslag en het Resonans jaarverslag 2020 goed. De bevindingen op het vlak van doel- en rechtmatigheid, conclusies en risico's zijn besproken met het college van bestuur. Er zijn geen onvolkomenheden geconstateerd. Toekomstvisie op het vlak van financieel beleid alsmede begrotingen zijn goedgekeurd. Nadere analyses op het gebied van risicomanagement worden uitgevoerd. Ook vindt in 2022 een externe audit plaats.

Impact coronapandemie en adviezen

De impact van door de coronapandemie opgelegde maatregelen is relatief groot. De effecten zijn merkbaar in de kwaliteit van het onderwijs en op de belastbaarheid van medewerkers. De raad van toezicht concludeert dat de belasting op de medewerkers groot is geweest en een langdurig punt van aandacht blijft. De herstelfase is een belangrijk item. Onderwerpen als de krappe arbeidsmarkt alsmede de grote behoefte aan speciaal onderwijs gaf de RvT als punten van aandacht mee voor het college van bestuur.

4.3 Besluitenlijst RvT Resonans 2021

Nr.	Onderwerp	Besluit	Vergadering
01.	Verslag	De RvT stelt het verslag van 17-12-2020 vast.	10-03-2021
02.	Samenwerkings- overeenkomsten	De RvT keurt de lijst met getekende samenwerkingsovereenkomsten van Resonans met externe partijen d.d. 10-03-2021 goed.	10-03-2021
03.	Verslag	De RvT stelt het verslag van 10-03-2021 vast.	20-05-2021
04.	Ontwikkeling in meerjarig perspectief	De raad van toezicht keurt de ontwikkeling in meerjarig perspectief goed.	20-05-2021
05.	Verslag	De RvT stelt het verslag van 20-05-2021 vast.	24-06-2021
06.	Jaarstukken Resonans 2020	De RvT keurt de jaarrekening 2020, het accountantsverslag en het Resonans jaarverslag 2020 goed.	24-06-2021
07.	Dossierhouder	Willem Grool en Franc van Erck zijn namens de RvT dossierhouder huisvesting en financiën.	24-06-2021
08.	Verslag	De RvT stelt het verslag van 24-06-2021 vast.	26-10-2021
09.	Verslag	De RvT stelt het verslag van 26-10-2021 vast.	06-12-2021
10.	Begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022-2026	De RvT keurt de begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022-2026 goed.	06-12-2021
II.	Nieuwbouw Praktijkcollege Het Metrum	<p>De RvT gaat akkoord met het nemen van de volgende risico's bij de opdrachtverstrekking tot bouw van Praktijkcollege Het Metrum:</p> <ul style="list-style-type: none">- Resonans neemt het risico op een eigen bijdrage aan de post onvoorzien indien nodig (schatting tot € 200.000,-)- Resonans heeft vertrouwen in de ambtelijke dekking van het bouwtekort van ca € 600.000,-.- Resonans neemt het risico dat de besluitvorming in de gemeenteraad voor het extra budget van ca. € 600.000,- niet goed uitpakt. <p>Op basis van deze dekking geeft het college van bestuur opdracht tot bouw, mits de aannemer zijn laatste prijs gestand doet.</p>	23-12-2021



5. GMR: MEDEZEGGENSCHAP OP KOERS

De GMR focuste zich in het verslagjaar op strategische personeelsplanning, organisatieontwikkeling en communicatie binnen de medezeggenschap. Ondanks corona is ook de medezeggenschap op koers gebleven. Gelukkig konden enkele overleggen weer op locatie plaatsvinden. Ontmoeting bevordert verbinding.

Medezeggenschap binnen Resonans

Bij Resonans is de medezeggenschap geregeld via een medezeggenschapsraad (MR) per school en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Er zijn zes school-MR-en en één GMR. Bovenschoolse onderwerpen die advies- of instemmingsplichtig zijn,

legt het college van bestuur voor aan de GMR. Onderwerpen op schoolniveau leggen de afdelingsdirecteuren voor aan de (lokale) MR. Elke school heeft drie personeelsleden en drie ouders in de MR, gekozen door ouders en medewerkers. De MR-en kiezen een ouder en een medewerker die de school vertegenwoordigt in de GMR. De GMR bestaat dus uit twaalf leden. De GMR overlegt met het college van bestuur en tweemaal per jaar met de raad van toezicht (RvT). De GMR houdt zich bezig met het toetsen van bestuursbeleid. Met name bij maatregelen of beleid dat gevolgen heeft voor leerlingen, ouders en/of personeel. Het gaat hierbij om zaken die alle scholen binnen Stichting Resonans aangaan.

Samenstelling GMR

De GMR bestaat uit één ouder en één personeelslid van elke school. In 2021 bestond de GMR uit de volgende leden en vacatures:

Naam	Rol	Aftredend per	Geleding
Kenneth Baidjoe	Lid	December 2022	Personeel De Thermiek
Jan Harm Boiten	Voorzitter	Juni 2021	Ouder De Thermiek
Shymaa Ebrahim	Lid	Juni 2024	Ouder De Thermiek
Martijn Lasthuizen Vacature	Vicevoorzitter	Juni 2022	Personeel Maurice Maeterlinckschool Ouder Maurice Maeterlinckschool
Sharron Vaessen	Secretaris	Juni 2021	Personeel De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Esther Tetteroo	Secretaris	Juni 2024	Personeel De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Henk Hartgrink	Lid	Juni 2022	Ouder De Duinpieper/ De Oeverpieper/ Het Duin
Maria Houweling	Lid	December 2022	Personeel Tylylcentrum De Witte Vogel
Tineke Vellekoop	Lid	December 2023	Ouder Tylylcentrum De Witte Vogel
Karlijn Streng	Lid	Juni 2022	Personeel Korte Vlietschool/Metrum
Fred Goemans	Lid	December 2022	Ouder Korte Vlietschool/Metrum
Femke van Wijk Vacature	Lid	Juni 2022	Personeel De Keerkring Ouder De Keerkring

Figuur 25. Samenstelling GMR.

In 2021 heeft de GMR afscheid genomen van Jan Harm Boiten, zijn plaats als ouder van De Thermiek in de GMR is overgenomen door Shymaa Ebrahim. Zijn taken als voorzitter zijn overgenomen door Femke van Wijk. Sharron Vaessen is in juni 2021 gestopt als lid en secretaris van de GMR, haar taken zijn overgenomen door Esther Tetteroo (personeelslid van De Duinpieper)

Bevoegdheden GMR

De GMR heeft informatierecht, instemmingsrecht en adviesrecht. Daarnaast kan de GMR zelf zaken actief op de agenda zetten.

Agenda GMR 2021 in een notendop

In 2021 heeft de GMR diverse overleggen gehad; zes keer een overlegvergadering met het college van bestuur. Die vonden plaats op 10 februari, 14 april, 27 mei, 16 juni, 6 oktober en 15 december. Afhankelijk van de coronamaatregelen heeft de GMR enkele vergaderingen op locatie en enkele vergaderingen via Teams gehouden.

Strategische personeelsplanning

In april is de RvT aangesloten bij een vergadering van de GMR en in mei hebben we een vergadering gehad specifiek gericht op strategische personeelsplanning. Daarbij waren ook de toezichthouders aanwezig. De personeelsgeleding heeft ook overleg gehad met het college van bestuur. In juni 2021 is er naast de vergadering een scholingsavond georganiseerd voor de GMR. Het doel van deze avond was de leden van de GMR meer inzicht te geven in de begroting en de jaarrekening.

Conferentie organisatieontwikkeling Resonans

Op 22 september is er een conferentie georganiseerd. Tijdens deze conferentie waren aanwezig de raad van toezicht, het college van bestuur, de GMR, sectordirecteuren, afdelingsdirecteuren en medewerkers van het stafbureau. We gingen met elkaar in gesprek over de stand van zaken van Resonans op het gebied van organisatieontwikkeling en blikten samen vooruit op het schooljaar 2021-2022.

Corona

De beperkende maatregelen als gevolg van COVID-19 zijn gedurende het jaar besproken in de verschillende vergaderingen. De GMR heeft daarin het college van bestuur aangespoord om op schoolniveau met de verschillende medezeggenschapsorganen maatwerk te bespreken. Het is niet de taak van de GMR om concrete



maatregelen te wegen en de verschillende situaties op de scholen vraagt maatwerk. De GMR heeft daarbij gevraagd om helder, duidelijk en tijdig naar personeel, ouders en anderen te communiceren. Als GMR gaan we drie speerpunten formuleren om volgend jaar te agenderen in onze vergaderingen. En vinden we het belangrijk om de communicatie tussen de GMR en de MR te verbeteren. We hopen elkaar volgend jaar weer vaker te kunnen ontmoeten op de verschillende locaties tijdens de GMR-vergaderingen.

Scholing

De GMR heeft een partnerschap met de CNV. We kunnen gebruikmaken van de expertise van de CNV en bijscholing aanvragen. In 2021 is er een online scholing geweest over de begroting en jaarrekening voor leden van de GMR. In 2022 verlengen we het partnerschap met de CNV.

Besluitenlijst GMR Resonans 2021

Nr	Onderwerp	Besluit	Vergadering
01	Verslag	Het verslag van de GMR 9 december 2020 wordt vastgesteld.	10-02-2021
02	Beleid vaccinatie tegen infectieziekten	De GMR stemt in met het beleid vaccinatie tegen infectieziekten.	10-02-2021
03	Verslag	Het verslag van de GMR van 10-02-2021 wordt vastgesteld.	14-04-2021
04	Jaarlijkse evaluatie rolverdeling GMR	De rolverdeling in de GMR wordt ieder jaar geëvalueerd.	14-04-2021
05	Huisvestingsmonitor jaarlijks op agenda GMR	De huisvestingsmonitor komt één keer per jaar op de agenda van de GMR.	14-04-2021
06	Verslag	De GMR stelt de volgende verslagen vast: <ul style="list-style-type: none"> • GMR met RvT van 14-04-2021 • Onderlinge GMR van 14-04-2021 • PGMR van 02-06-2021 	16-06-2021
07	Bestuursformatieplan	De GMR stemt in het bestuursformatieplan.	16-06-2021
08	RI&E-toetsingsrapport en overzicht actiepunten uit dit rapport	De GMR stemt in met dit rapport.	16-06-2021
09	Wijzigingen functieboek	De GMR stemt in met de volgende wijzigingen in het functieboek: <ul style="list-style-type: none"> • Functiebeschrijving intern begeleider • Functiebeschrijving gedragsdeskundige • Functiebeschrijving onderwijsbegeleider • Functiereeks leraar met toevoeging vakleerkracht De GMR stemt ook in met de ingangsdatum van 01-01-2021 voor onderwijsbegeleiders die in een ander functieniveau worden ingeschaald (als ze daar vorig schooljaar al recht op hadden, anders mogelijk per 1-8-2021).	06-10-2021
10	Beleid vaccinatie infectieziekten en vergoedingen	De GMR stemt in met dit beleidsstuk.	06-10-2021
11	Protocol fysieke belasting	De GMR stemt in met dit protocol.	06-10-2021
12	Verslag	Het verslag van de GMR van 16 juni 2021 wordt vastgesteld	06-10-2021
13	Beleid extreem weer	De GMR neemt het beleidsstuk extreem weer ter kennisgeving aan.	06-10-2021
14	Accountantsverslag 2020	De GMR neemt het accountantsverslag 2020 ter kennisgeving aan.	06-10-2021
15	Verslag	Het verslag van de GMR van 6 oktober 2021 wordt vastgesteld.	15-12-2021
16	Reglement onderwijs uitstroom arbeid	De GMR stemt in met het reglement onderwijs uitstroom arbeid.	15-12-2021
17	Begroting 2022 en meerjarenbegroting 2022-2026	De GMR geeft een positief advies op de begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022-2026.	15-12-2021
18	Strategische personeelsplanning	De GMR geeft een positief advies op de strategische personeelsplanning.	15-12-2021

