Jaarverslag 2020

Resonans

Continuïteit in coronatijd

Resonans
speciaal onderwijs

Inhoud

Voorwoord

1.	**Het schoolbestuur**	**5**
1.1	Profiel	5
1.2	Organisatie	8
2.	**Verantwoording van het beleid**	**17**
2.1	Onderwijs & kwaliteit	17
2.2	Personeel & professionalisering	22
2.3	Huisvesting & facilitaire zaken	25
2.4	Financieel beleid	27
2.5	Risico's en risicobeheersing	31
3.	**Verantwoording van de financiën**	**36**
3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	36
3.2	Staat van baten en lasten en balans	37
3.3	Financiële positie	40
3.4	Signaleringswaarde eigen vermogen	40

Voorwoord

Continuïteit in coronatijd door gezamenlijke inspanning

2020 was het tweede jaar van de stichting Resonans speciaal onderwijs. We hebben geprobeerd zoveel mogelijk uitvoering te geven aan het strategisch beleidsplan. Het jaar werd natuurlijk gedomineerd door de corona-epidemie. Die had en heeft nog steeds vele gevolgen, vooral voor onze scholen; leerlingen, ouders, medewerkers en leidinggevenden.
Wekelijks hadden we corona-overleg, waarin we duiding probeerden te geven wat haalbaar, verantwoord en mogelijk was binnen de in onze ogen niet altijd even consequente overheidsrichtlijnen. Een apart hoofdstuk is daaraan gewijd in dit jaarverslag.

Een ander hoofdstuk werd gevormd door het naderend afscheid van bestuurder Johan Taal.
Hij is op I januari 202I met pensioen gegaan. We prijzen ons gelukkig dat we een interne kandidaat, sectordirecteur Bob Olders, konden benoemen tot lid college van bestuur, zodat we de bestuurlijke continuïteit van onze stichting hebben gewaarborgd.

De continuïteit van onze stichting als totaal hebben we te danken aan al onze medewerkers die in dit bijzondere jaar zoveel (extra) inspanning hebben geleverd!

Iepe Roosjen en Johan Taal
College van bestuur

Bron-en bijlage overzicht

hoofdstuk	Document	Bron document	Bijlage	Opvraagbaar
I.I Profiel – speerpunten	Strategisch beleidsplan	X		
I.2 Organisatie – raad van toezicht	Jaarverslag raad van toezicht		X	
I.2 Organisatie - GMR	Jaarverslag GMR		X	
I.2 Organisatie – verbonden partijen	Extern meer slagkracht	X		
I.2 Organisatie – klachtenbeleid	Klachtenregeling	X		
I.2 Organisatie - governancecode	Code Goed Bestuur	X		
I.2 Organisatie - governancecode	Gedragscode integriteit	X		
I.2 Organisatie - governancecode	Bestuursstatuut			X
	Sectordirecteurenstatuut			X
	Afdelingsdirecteurenstatuut			X
2.I Onderwijskwaliteit	Verticale verantwoordingslijn onderwijskwaliteit			X
2.I Onderwijskwaliteit	Meerjarenbeleidsplan			X



I. HET SCHOOLBESTUUR

I. Het schoolbestuur

I.I Profiel

Resonans is per I januari 2019 ontstaan vanuit Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) en Stichting RESPONZ. Resonans heeft scholen in de brede regio van Leiden en Noordwijk tot aan Den Haag, Zoetermeer en Delft. Wij zijn een belangrijk experti-secentrum voor speciaal onderwijs in de regio.

Alle Resonans-scholen samen hebben zo'n I.I8I leerlingen met 574 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 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 onderwijsuitvoe-ring. Het bestuur is richtinggevend en laat ruimte aan de sectoren en de scholen voor keuzes bij de vormge-ving van het onderwijs. 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 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 zes 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 resoneert mee met haar omgeving.
- Resonans is een krachtige en speciale onderwijsorganisatie.

Speerpunten uit het strategisch beleidsplan

We hebben de komende jaren te maken met een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, onder meer door wetgeving, financiering, digitalisering, de positie van ouders en hun initiatieven, en de arbeidsmarkt. We zien voor Resonans enkele onderwijsinhoudelijke en organisatorische vraagstukken ontstaan. Daar moeten we als stichting aan werken om continuïteit en kwaliteit van het aanbod ook in de toekomst veilig te stellen.

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 om het geld optimaal voor onderwijsuitvoering in te zetten en dit moeiteloos te verantwoorden.
- We gaan een herkenbare en sterke positie in ons netwerk innemen.

Op basis van de hierboven beschreven ontwikkelingen hebben we strategische beleidskeuzen gemaakt. De komende beleidsperiode richten we ons 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 het KSO (Keurmerk Speciaal Onderwijs) en door het vaststellen van een professioneel statuut. We geven daarmee expliciet aan wat we van onze professionals verwachten.

Het proces van organisatieontwikkeling naar (onderwijs-kundige) 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 gepersonaliseerd leren vorm te geven, onder andere door duale leerroutes

(arrangementen) te ontwikkelen. De teams krijgen de ruimte (zelforganisatie) om te experimenteren en te ontwikkelen. Dit pakken we op via het project 'Organisatie-ontwikkelprogramma'. Ook vragen we hen kennis en tijd van ouders te benutten. Er zijn steeds meer ouderinitiatieven en die moeten we 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 ervaren teams en leerlingen de veiligheid en de ruimte om zich te ontwikkelen.

2. Slimmer organiseren
Slimmer organiseren is nodig om te voorzien in de continuïteit van gespecialiseerde voorzieningen voor onze leerlingen. 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 alloceert 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 I oktober is bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar. Met deze - financiële – uitgangspunten zijn we in staat flexibeler 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 dreigend 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 Resonans 2020-2024

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.

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	lichamelijk en (ernstig) meervoudig beperkt, langdurig ziek
Vso Leystede Leiden	vso-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, lichamelijk 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 speciaal onderwijs, bestuursnummer 41805

Bezoekadres
Elisabethhof 17
2353 EW Leiderdorp
T 071 528 10 10
E info@resonansonderwijs.nl
I www.resonansonderwijs.nl

Postadres
Postbus 1389
2302 BJ Leiden

College van bestuur (CvB)

Naam en portefeuille	Nevenfuncties	Betaald	Onbetaald
Iepe Roosjen iroosjen@resonansonderwijs.nl Tot 31-12-2020 lid CvB: ● Huisvesting ● Financiën ● Human Resources ● Public Relations Per 1-01-2021 voorzitter CvB: ● Huisvesting en facilitair ● Financiën ● Communicatie	Voorzitter stichting gehandicapten Kwale Kenia		X
Johan Taal jtaal@resonansonderwijs.nl Tot 31-12-2020 lid CvB: ● Onderwijskwaliteit ● Organisatie ● Veiligheid ● ICT	Bestuurslid stichting Les Oiseaux Bleus		X
Bob Olders b.olders@resonansonderwijs.nl Per 01-01-2021 lid CvB: ● HR ● Onderwijs ● Kwaliteit en organisatie ● ICT			

Resonans
speciaal onderwijs

WWW.RESONANSONDERWIJS.NL

Resonans Speciaal Onderwijs
Elisabethhof 17
2353 EW Leiderdorp
T 071 528 10 10
E info@resonansonderwijs.nl

Maurice Maeterlinckschool
Buitenhofdreef 10
2625 XR Delft
T 015 278 02 00

De Thermiek
Blauwe Vogelweg 1
2333 VK Leiden
T 071 519 54 90

Tyltylcentrum De Witte Vogel
Melis Stokelaan 1189
2541 GA Den Haag
T 070 388 88 50

Vso Leystede
Van Swietenstraat 2
2334 EA Leiden
T (071) 517 50 11

Korte Vlietschool
Donizettilaan 1a
2324 BE Leiden
T 071 531 04 33

Praktijkcollege Het Metrum
Schubertlaan 131
2324 CR Leiden
T 071 576 75 32

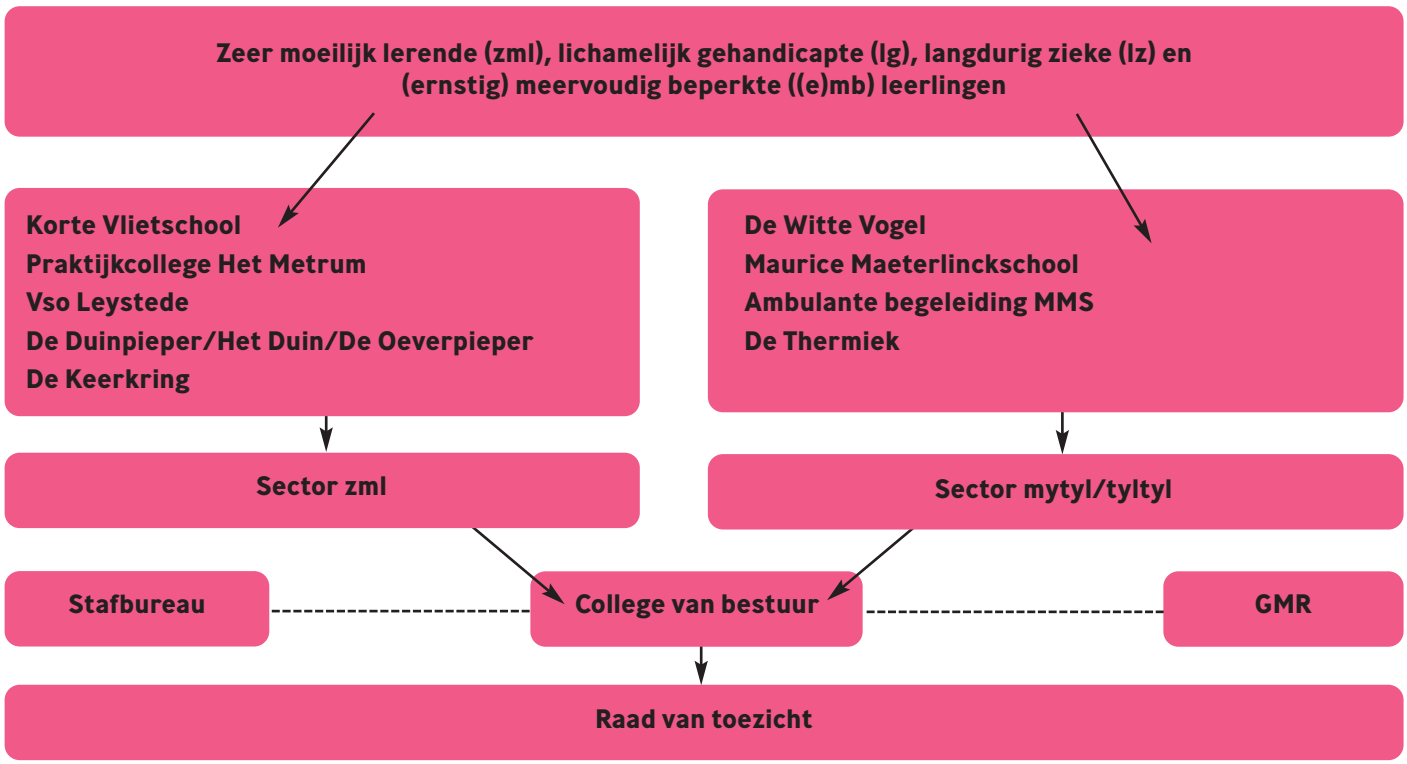
De Duinpieper
Stakman Bossestraat 81
2203 GH Noordwijk
T 071 362 16 61

Vso Het Duin
Stakman Bossestraat 79
2203 GH Noordwijk
T 071 361 41 50

De Oeverpieper
Gruenepad 2
2203 EZ Noordwijk
T 06 124 57 370

De Keerkring vso
Chaplinstrook 2-6
2726 SK Zoetermeer
T 079 341 05 36

De Keerkring so
César Franckrode 66-68
2717 BG Zoetermeer
T 079 323 85 89



Intern toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht van stichting Resonans in het jaar 2020:

Naam
Hanke van de Putte

Functie in RvT
Lid (aandachtsgebied financiën)

Naam
Joanne Klumpers

Functie in RvT
Lid (aandachtsgebied onderwijs)

Functie
Organisatieadviseur Pesant
Betaald

Naam
Willem Grool

Functie in RvT
Voorzitter

Functie
Organisatie adviseur bij Grool Management BV
Betaald

Nevenfunctie
Mentor Medisch Leiderschap Radboud Universiteit
Niet betaald

Naam
Franc van Erck

Functie in RvT
Lid (aandachtsgebied financiën)

Functie
Directeur Concern Control bij Landstede Groep
Betaald

Naam
Marcella Vantoll

Functie in RvT
Lid (aandachtsgebied HR)

Functie
Interim-manager bij de gemeente Rotterdam
Betaald

Nevenfunctie
Lid raad van toezicht Stichting Condor
Niet betaald

Nevenfunctie
Lid cliëntenraad UWV
Niet betaald

Nevenfunctie
Voorzitter van de Winkelmeiden
Niet betaald

BIJLAGE I

In bijlage I het jaarverslag 2020 van de raad van toezicht van Resonans.



De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

Samenstelling GMR
De GMR bestaat uit één ouder en één personeelslid van elke school.
In 2020 bestond de GMR uit de volgende leden en vacatures:

Naam	Rol	Aftredend per	Geleding
Kenneth Baidjoe Jan Harm Boiten	Lid Voorzitter	December 2022 Juni 202l	Personeel De Thermiek Ouder De Thermiek
Martijn Lasthuizen Vacature	Vicevoorzitter	Juni 2022	Personeel Maurice Maeterlinckschool Ouder Maurice Maeterlinckschool
Sharron Vaessen Henk Hartgrink	Secretaris Lid	Juni 202l Juni 2022	Personeel De Duinpieper / De Oeverpieper / Het Duin Ouder De Duinpieper / De Oeverpieper / Het Duin
Maria Houweling Tineke Vellekoop	Lid Lid	December 2022 December 2023	Personeel Tyltylcentrum De Witte Vogel Ouder Tyltylcentrum De Witte Vogel
Karlijn Streng Fred Goemans	Lid Lid	Juni 2022 December 2022	Personeel Korte Vlietschool / Het Metrum Ouder Korte Vlietschool / Het Metrum
Femke van Wijk Vacature	Lid	Juni 2022	Personeel De Keerkring Ouder De Keerkring

BIJLAGE 2
In bijlage 2 het jaarverslag 2020 van de (G)MR.

Verbonden partijen

Uitgangspunten anno 2020
Op dit moment merken we dat we geaccepteerd zijn als partij binnen de samenwerkingsverbanden.
De (bekostigings)vraagstukken zijn redelijk duidelijk.
Als relatief grote (v)so-organisatie willen we onze aandacht de komende jaren wat verschuiven van regionale naar landelijke invloed. Dit betekent actieve vertegenwoordiging bij de PO-raad, de sectorraad voor gespecialiseerd onderwijs (voorheen LECSO) en de VBS, zowel op bestuurlijk als op stafniveau.

Regionaal
Regionaal willen we de komende jaren bestuurlijk alleen nog aanwezig zijn in de samenwerkingsverbanden waarin onze scholen een vestiging hebben. Dit betekent dat we ons terugtrekken uit een aantal perifere samenwerkingsverbanden.

Onderwijskundige samenwerking
Onderwijskundige samenwerking en meer mogelijkheden voor leerlingen willen we realiseren door versteviging van de relatie met vervolgopleidingen (mbo) en het inrichten van een integraal kindcentrum (IKC).

We verwijzen voor onze inzet om meer invloed uit te oefenen op onze omgeving in het belang van onze leerlingen graag naar het document ‘Extern meer slagkracht’. We zetten in op versterkte landelijke en onderwijskundige samenwerking.

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
Samenwerkingsverbanden primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo)	Bij een groot aantal samenwerkingsverbanden in het po en vo heeft Resonans een positie op bestuurlijk niveau (ingevuld door college van bestuur). Op onze website een overzicht van de samenwerkingsverbanden waarvan Resonans deel uitmaakt. Ouders en medewerkers van Resonans praten mee via de Ondersteuningsplanraden.
Ouders	Ouders zijn voor de Resonans-scholen belangrijke partners. De Resonans-scholen organiseren op verschillende manieren contactmomenten. Dat gebeurt via oudernieuwsbrieven, actuele schoolgidsen, bespreking van handelingsplannen en ouderavonden. Ook gebruiken we voor sommige leerlingen een digitaal (ouder) platform. De ouders zijn vertegenwoordigd in de medezeggenschap (MR en GMR).
Medewerkers	Medewerkers zijn vertegenwoordigd via de (G)MR. Daarnaast informeren wij hen regelmatig via onze nieuwsbrief Beter Samen. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen afdelingsdirecteuren en sectordirectie. Daarnaast vinden teamoverleggen plaats op de lokale afdelingen. Diverse werkgroepen, zoals ICT, Personeel en Kwaliteit, delen samen kennis en bevorderen Resonans-breed de (onderwijs)kwaliteit.
Leerlingen	Op onze scholen voor voortgezet speciaal onderwijs praten leerlingen mee via de leerlingenraad. Dat gaat over allerlei zaken op school, zoals schoolkamp, disco en pauzebesteding. De leerlingenraad vertegenwoordigt alle leerlingen van de school en kiest aan het begin van het nieuwe schooljaar de voorzitter.
Landelijk Expertisecentrum Speciaal Onderwijs (LECSO) Per I januari 202I sectorraad voor gespecialiseerd onderwijs.	Brancheorganisatie waarbij Resonans is aangesloten. Zij gaven onze scholen De Witte Vogel, Maurice Maeterlinckschool, De Keerkring, Korte Vlietschool, De Thermiek Blauwe Vogelweg en Praktijkcollege Het Metrum de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs. Sectordirectie, bestuur en management hebben posities in de denktank en de werkgroepen Kwaliteit, Financiën en zmlok.
Verenigde Bijzondere Scholen (VBS)	Een vereniging van circa 500 bijzondere scholen in het primair en voortgezet onderwijs. De vereniging komt op voor scholen met een eigen (pedagogische) identiteit. Resonans vraagt via VBS ondersteuning voor uiteenlopende bestuurlijke zaken. Sectordirectie, bestuur, beleidsadviseur en management hebben posities in de denktank en de werkgroepen Kwaliteit, Financiën en zmlok.
PO-Raad	De PO-Raad is de sectororganisatie voor het primair onderwijs. De vereniging behartigt de gemeenschappelijke belangen van de besturen in het basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. Stichting Resonans is lid van de PO-Raad. Bestuur, controller en beleidsadviseur hebben posities in de PO-raad-besturen, PO raad-controllers en PO raad-HR.
Vakbonden	Het bestuur van Resonans heeft in 2020 informeel overleg gevoerd met de vakbonden.
Huis van het Onderwijs:	Vanuit de samenwerkingsgedachte is ons bestuurskantoor gevestigd in het nieuwe Huis van het Onderwijs in Leiderdorp. Dé plek waar een aantal (speciaal)onderwijs gerelateerde organisaties een meer intensievere samenwerking aan zijn gegaan. Dat zijn de Ambulante Educatieve Dienst Leiden, Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden, Openbare Basisscholen Groep Leiderdorp, SWV Passend Primair Onderwijs regio Leiden, Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest en Leo Kanner Onderwijsgroep.

Basalt revalidatie	Veel leerlingen binnen Resonans hebben een hulpvraag op het gebied van revalidatie. Hiervoor werken de Resonans-scholen nauw samen met therapeuten van Basalt. Onze scholen en Basalt hebben eenzelfde doel voor ogen: kinderen stimuleren in hun zelfstandigheid, ontwikkeling en zelfredzaamheid. Basalt zet ook therapeutische ondersteuning in bij onderwijsactiviteiten. Basalt is het grootste expertisecentrum voor medisch specialistische revalidatiezorg in Nederland.
Middin	Het Kinderdagcentrum van De Witte Vogel in Den Haag valt onder Middin. Aansluitend op onze kernwaarde maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid zoekt Middin een passend antwoord op elke individuele hulpvraag. Middin is werkzaam in Zuid-Holland en op de Zuid-Hollandse eilanden. Middin zet zich in voor ruim 4.000 cliënten. Zij hebben een verstandelijke, lichamelijke of meervoudige beperking.
Ipse de Bruggen	Resonans werkt samen met Ipse de Bruggen voor jeugdhulp en voor stages op diverse beschermde werkplekken (restaurants en servicegroepen). Ipse de Bruggen is één van de grootste zorgorganisaties van Zuid-Holland die specialistische kennis kleinschalig en persoonlijk inzet ten behoeve van onze leerlingen.
's-Heeren Loo	Op onze school De Oeverpieper werken we in kleine groepjes, waarin we samen met 's Heeren Loo onderwijs en zorg combineren. Zo bieden we passend onderwijs aan leerlingen met een IQ van rond de 55 tot een gemiddelde IQ en ernstige gedragsproblematiek.
Ambulante Educatieve Dienst	Naast onze eigen AB Maurice Maeterlinck, werken we nauw samen met de AED, Ambulante Educatieve Dienst in Leiden. De ambulant begeleiders bieden ondersteuning aan scholen en leerlingen met een beperking in het basis- en voortgezet onderwijs. Waar de AED vooral de regio's Leiden, Duin- en Bollenstreek en Rijnstreek verzorgt, voorziet AB Maurice Maeterlinck Delft, Zoetermeer en Midden-Holland van deskundige externe onderwijsbegeleiding. Bestuurder Iepe Roosjen is lid van de AV (algemene vergadering).
Netwerk Leidse Scholen	De Leidse scholen voor Speciaal Onderwijs vinden elkaar in een netwerk. We zoeken wegen om elkaar te versterken, zoals via een gezamenlijke website en gezamenlijke studiedagen.
Koninklijke VISIO	Resonans werkt samen met Koninklijke VISIO. Dit is een expertisecentrum voor visuele beperkingen. VISIO kan vaststellen of kinderen/leerlingen van Resonans of van onze zorgpartners een visuele beperking hebben. Ook geeft dit expertisecentrum advies over de invulling van de zorg- en dienstverlening en ondersteunt het ons onderwijsteam en de medewerkers van het Kinderdagcentrum.
ZorgBSO De Vrije Vogel	In samenwerking met ZorgBSO bieden we naschoolsche opvang. De opvang voor leerlingen tot en met 12 jaar vindt plaats op De Thermiek, locatie Blauwe Vogelweg. ZorgBSO De Vrije Vogel is een samenwerking van kinderopvang Wonderland en De Schavuiten, een gespecialiseerde verpleegkundige zorgorganisatie.
Centrum Jeugd en Gezin	Ouders, kinderen en jongeren kunnen bij het Centrum Jeugd en Gezin terecht met al hun vragen over opgroeien en opvoeden. In het CJG werken professionals samen zoals jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen, logopedisten, maatschappelijk werkers en pedagogen. Per gemeente werken scholen samen met het CJG om leerlingen en hun gezin te helpen bij vraagstukken.

Stichting MEE	MEE is een onafhankelijke organisatie die mensen met een beperking én hun directe omgeving (gezinsleden, familie, kennissen) adviseert in de wereld van zorg en welzijn. Resonans-scholen werken samen met de consulenten van MEE, die informatie en voorlichting geven over onder andere beperkingen, voorzieningen, indicatie en plaatsingsprocedures, juridische en financiële aspecten.
Kristal	Kristal is een Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg voor kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking (een IQ onder de 85). Kristal kan hulp bieden als er zorgen zijn over de ontwikkeling en/of het gedrag van een kind. Kristal is deskundig op het gebied van onder andere psychiatrie, orthopedagogiek, verstandelijke beperking, somatiek en ontwikkelingspsychologie. Wij werken samen en kunnen leerlingen doorverwijzen.
Inzowijs	Inzowijs biedt begeleiding aan kinderen en jongeren met een psychiatrische stoornis (autisme, ADHD, angstproblematiek e.d.) en een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Inzowijs kan begeleiding bieden op een Resonans-school, maar ook thuis of op de sportclub. Daarnaast biedt Inzowijs ook logeerweekenden en groepsopvang.
Prodeba	We werken samen met Prodeba, die is gespecialiseerd in ontwikkelingsgerichte begeleiding voor kinderen en jong-volwassenen met een ontwikkelingsstoornis en bijkomende problematiek. De begeleiding helpt bij het aanleren van praktische vaardigheden, het leren omgaan met problematiek die speelt en de gedragsproblemen die hier mogelijk uit voort komen.
LWOE de Waterlelie	De onderwijskundig begeleiders van het Landelijk Werkverband Onderwijs en Epilepsie (LWOE) willen de driehoek tussen leerling, leerkracht/docent en ouders graag helpen versterken. De Waterlelie biedt scholingsarrangementen aan voor personeel om de deskundigheid ten aanzien van epilepsie in de klas te vergroten.
Diverse gemeenten in Zuid-Holland	Resonans voert met de gemeenten Leiden, Noordwijk, Den Haag, Delft en Zoetermeer diverse overleggen: OOGO (op overeenstemming gericht overleg) tussen de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en gemeentebestuurders, over huisvesting en diverse lokale projecten.

Klachtenbehandeling

Bijdrage zml/pro/vmbo
Er zijn drie officiële klachten binnengekomen bij het bestuur. Bij twee klachten hebben ouders de onderwijsgeschillencommissie ingeschakeld. De derde klacht ligt op dit moment nog bij de onderwijsgeschillencommissie.

Klachten ontvangen door sectordirecteur
Er zijn drie klachten binnengekomen bij de sectordirecteur. Deze zijn met alle betrokkenen onderwerp van gesprek geweest. Bij de twee klachten, die na de nodige gesprekken bij de onderwijsgeschillencommissie terecht zijn gekomen, is de betrokken school (het bevoegd gezag) in het gelijk gesteld. De overige klachten zijn naar tevredenheid opgelost.

Sector mytyl-tyltyl
In de sector mytyl-tyltyl zijn geen officiële klachten binnengekomen.

Klachtenbeleid
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.

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 sectordirecteurenstatuut en het afdelingsdirecteurenstatuut. Deze zijn alle opvraagbaar via het secretariaat van Resonans.



2. VERANTWOORDING BELEID

2. Verantwoording beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken, en Financieel beleid. De doelen uit het strategisch beleidsplan staan centraal. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op het beleid rond risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Resonans biedt een passend antwoord op een specifieke onderwijsbehoefte. Vanuit het ontwikkelingsperspectief van onze leerlingen organiseren we een gespecialiseerd aanbod. Dat realiseren we vanuit onze locaties in Den Haag, Delft, Zoetermeer, Leiden en Noordwijk en door externe ondersteuning via onze dienst Ambulante Begeleiding. Met ons gespecialiseerde onderwijszorgaanbod streven we ernaar dat iedere leerling volwaardig kan deelnemen aan de samenleving. Het doel van ons kwaliteitsbeleid is enerzijds het borgen van de kwaliteit van het gespecialiseerd onderwijs aan leerlingen volgens de Resonans-filosofie en anderzijds het voeren van een professionele en efficiënte bedrijfsvoering. Samen leren, samen verbeteren, samen vernieuwen.

Zicht op onderwijskwaliteit
Leidinggevenden – op alle niveaus binnen Resonans – stellen de doelen en voorwaarden vast zodat medewerkers zich gecommitteerd voelen om de kwaliteitsdoelstellingen van Resonans en de locaties te realiseren. Het is essentieel voor Resonans dat alle medewerkers bekwaam en bevoegd zijn en zich betrokken voelen bij het wel en wee van de school en de leerlingen. Om succesvol te blijven, beheert Resonans de relaties met zijn samenwerkingspartners zorgvuldig.

Werken aan onderwijskwaliteit
Vanuit gelijkwaardigheid werken wij samen met de ouders en leerlingen aan onderwijsontwikkeling. Op alle niveaus en onderdelen van het systeem passen we de verbetercyclus toe. Door deze verbetercyclus systematisch en methodisch te verankeren in de praktijk, waarborgen we de onderwijskwaliteit. Het Resonans-kwaliteitsmanagementsysteem is gebaseerd op waardegedreven werken aan kwaliteit. Resultaten en verbeteracties worden effectiever en efficiënter gerealiseerd als activiteiten worden begrepen en de samenhang ertussen duidelijk is. Op Resonans-niveau is er daarom sprake van uniforme processen en kaders die enerzijds houvast geven ('zo doen we dat bij Resonans') en anderzijds voldoende ruimte bieden voor couleur locale en de professionaliteit van de medewerkers. De kwaliteit van het onderwijs is gebaat bij betrokken medewerkers die ruimte hebben en gestimuleerd worden om steeds te handelen vanuit wat het beste is voor de leerling.

Verantwoording onderwijskwaliteit
Over haar prestaties legt Resonans zowel verticaal als horizontaal verantwoording af: aan ouders, medewerkers, ketenpartners, netwerken en de samenleving. Dat doen we door objectief te toetsen en te meten. Om onze kwaliteit voortdurend te verbeteren en te leren, is een continue dialoog tussen de verschillende locaties en met de diverse partijen van belang: samen beter, beter samen. Toevoegde waarde en transparantie zijn hierbij de sleutelwoorden. In 2020 is de verticale verantwoordingslijn beschreven. Deze verticale verantwoording is ingericht op basis van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.

De beschrijving van de verticale verantwoordingslijn inzake onderwijskwaliteit is opvraagbaar bij het secretariaat van Resonans.

Doelen en resultaten
Onze doelen en beleidsvoornemens ten aanzien van onderwijskwaliteit beschrijven we in de strategische notitie. Die vormt het kader voor de schoolplannen van elk van onze zes scholen, met in totaal achttien afdelingen. Op 11 november 2020 is er een meerjarenbeleidsplan vastgesteld. Dit meerjarenbeleidsplan is opgesteld op basis van de strategische notitie.

Het meerjarenbeleidsplan is opvraagbaar bij het secretariaat van Resonans.

Het meerjarenbeleidsplan is opvraagbaar bij het secretariaat van Resonans.		
Doel/beleidsvoornemen Resonans heeft een ontwikkeling doorlopen op het gebied van governance, voldoet aan zijn verantwoordingsplicht en kan aantonen 'in control' te zijn op alle beleidsdomeinen en op alle niveaus.	**Toelichting** De verticale verantwoordinglijn is beschreven. In 2021 geven we vorm aan de formats die we gaan gebruiken.	**Behaald**
Gedegen basis voor kwaliteitsdenken is ontwikkeld en geïmplementeerd.	De kwaliteitskalender en het kwaliteitsbeleid zijn vastgesteld. In 2021 worden deze effectief operationeel.	**Behaald**
Resonans is van drie naar zes scholen gegaan die het Kwaliteitskeurmerk Speciaal Onderwijs hebben.	De Thermiek, Het Metrum en Korte Vlietschool zijn toegevoegd aan het KSO keurmerk.	**Behaald**

Onderwijskwaliteit verbeteren
Resonans-scholen werken voortdurend aan de verbetering van hun onderwijskwaliteit. Onderstaande onderwijskundige thema's stonden in het verslagjaar centraal. Alle scholen maakten een schoolplan 2020-2024. In 2020 behaalden drie scholen het keurmerk KSO: De Thermiek, Praktijkcollege Het Metrum en Korte Vlietschool. De Witte Vogel, De Keerkring en de Maurice Maeterlinckschool hadden dit keurmerk al. Trots zijn alle teams op het onderwijsaanbod in corona-tijd. Door gezamenlijke inspanning, van medewerkers en ouders, bleef dit op goed niveau. In sociaal-emotionele ontwikkeling heeft het wel zijn effecten

Bij **De Duinpieper** stonden Expliciete Directe Instructie, Geef me de 5 (met in het bijzonder de aanpak bij autismespectrumstoornis), het analyseren van opbrengsten en fixed mindset versus groeimindset centraal. Ook **De Oeverpieper** ging met het Directe Instructiemodel aan de slag. Verder focusten zij op De Vreedzame School, Triple-C en Traumasensitief werken. **Vso Het Duin** verbeterde de basiskwaliteit en investeerde in ICT-middelen ter verbetering van het onderwijs. De school onderzocht een nieuwe methode die aansluit bij de CED-leerlijnen en de streefplanning.

De Thermiek zoomde in op begeleid spelen, techniek-onderwijs, adaptief digitaal onderwijs, rekenonderwijs en leren leren. Verder verbeterden ze de doorgaande leerlijnen, het onderwijsaanbod voor EMB- leerlingen, de leerlijn praktijkvakken en stages. Ook werd de Kanjertraining voor het vso aangepast. De school zette in op verbeterde ICT en werkte aan het vernieuwen van het curriculum 'leren in de praktijk'. Daar bleef het niet bij. De snoezelruimte is heringericht, het vso kreeg een aangepaste keuken voor de stages en het so startte met heterogene groepen. Met positief effect! Bij **vso Leystede** zijn leerlingen (einde bovenbouw) in het verslagjaar structureel gaan meedraaien met verschillende profielvakken bij het reguliere Beroepscollege. Dit om tot een meer gefundeerde profielkeuze te komen.

Korte Vlietschool heeft een vervolgstap gezet in het methodisch werken met eigentijdse materialen en methodieken. Zo deden de nieuwe 'Veilig Leren Lezen KIM-versie' en een extra rekenmethode 'Getal en Ruimte Junior' hun intrede. **Praktijkcollege Het Metrum** verbeterde de doelstellingen in het OPP en onderzocht alternatieve manieren van organiseren. Daarnaast zijn ze gestart met een nieuwe methode voor sociaal-emotionele vorming.

So De Keerkring koos een passende leesmethode om het taalonderwijs te verbeteren. Het vso versterkte het praktijkonderwijs met het invoeren van de Boris-aanpak met daarbij Mijn SoVa en Mijn WeVa. De aangeschafte iPad-kar gebruiken veel groepen voor o.a. Gynzy, Ambrasoft en Grooveme. Al voor de eerste lockdown investeerde de **Maurice Maeterlinckschool** in ICT. Leerlingen vanaf 6 jaar (so-M) hebben een iPad en ook zijn Chromebooks voor leerlingen aangeschaft. So-T startte met het Gynzy-project. In het vso ontwikkelen de leerlingen digitale vaardigheden via Digit-PO. De leermiddelen van 'Werken aan' verbeterden het leren op maat.

Bij **De Witte Vogel** is gestart met zelforganiserende teams en een plan ter versterking van een aantal thema's: Goed leven visie en het werken volgens de LACCS-waarden, de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen, spelontwikkeling en het leren op het gebied van ICT, taal en rekenen. Ze keken naar stage en de uitstroom op het vso in relatie tot de beste toekomst voor de leerlingen.

Onderwijskundige ontwikkelingen volgen
Alle scholen stellen een onderwijsperspectiefplan (OPP) op voor hun leerlingen. De voortgang van de leerlingen volgen zij op verschillende manieren.

De Duinpieper zet collegiale consultatie en groepsbezoeken in. Zij hielden teamvergaderingen over de opbrengsten op schoolniveau en deelden ervaringen tijdens bouwvergaderingen. Ook bij **De Oeverpieper** werden leerlingen geobserveerd, besproken en hun werkplannen geëvalueerd. De leerlingen maakten cito-toetsen en methodetoetsen. Het team gebruikt onder meer ZIEN! **Vso Het Duin** werkt met een gesprekkencyclus aan de hand van handelingsgericht werken. Uit deze opbrengsten komen actiepunten, die de leerkrachten verwerken in hun groepsplan. **De Thermiek** maakt met vier afdelingen gebruik van leerlijnen het Jonge Kind, CED-leerlijnen voor so en voor vso, Cito-zml, het leerlingvolgsysteem, de Plancius leerlijn (EMB), Cito-vso-zml taal en rekenen en AVI-toetsen. Bij **Praktijkcollege Het Metrum** diept het team onderwijskundige thema's uit in overleggen. In de lockdowns werd het onderwijs gevolgd via enquêtes aan leerlingen en ouders. **Vso Leystede** startte met de voorbereidingen voor een Programma van Toetsing en Doorstroming (PTD). Hierbij toetst de school meer formatief dan summatief. Dit komt terug in de nieuwe vorm van leerlingbesprekingen (leerlingbespreking.nl). In 2020 stond op **Korte Vlietschool** het doelgroepenmodel centraal. De streefniveaus binnen de leerlijnen zijn herijkt waarbij de lat iets hoger is gelegd voor de leerlingen. Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling gebruiken ze ZIEN! Het OPP van **De Keerkring** is vernieuwd in lijn met het landelijke doelgroepenmodel en gedigitaliseerd. De collega's van het stam- én praktijkonderwijs en de stage vullen de Boris-kenmerken in. Bij het praktijkonderwijs gebruiken ze een evaluatieformulier of de Borisboekjes. Op de **Maurice Maeterlinckschool so** toetsen de leerkrachten in leerroute 5-6-7 met Cito en krijgen de oudste leerlingen de drempeltoets. In de groepen met leerroute 3-4 wordt Cito-zml afgenomen. Bij de leermiddelen van 'Werken aan' hoort een leerlingvolgsysteem. **De Witte Vogel** is gestart met zelforganiserende teams (ZO-teams). De onderwijsontwikkelingen worden nu nog gevolgd door gesprekken met IB-MT. In de toekomst gaan de ZO-teams die monitoring doen.

Ontwikkelingen van invloed op beleid

Meer verantwoording
De overheid legt meer verantwoordelijkheid in de regio's neer en vraagt nadrukkelijker en vaker om verantwoording. Ook de Onderwijsinspectie verlangt van ons een meer en een bredere verantwoording. Dit vraagt om specialisatie en arbeidsdeling. Tegelijk zijn partijen in de regio steeds meer van elkaar afhankelijk als het gaat om instroom, huisvesting en middelen. Dit vraagt om positionering in het netwerk en om samenwerking.

Governance
Op het gebied van governance wordt het bestuur extern aangesproken en beoordeeld als integraal eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en het functioneren van de gehele organisatie. Het bestuur moet aantonen 'in control' te zijn, op alle beleidsdomeinen en op alle niveaus. Resonans wil vanuit haar kernwaarde 'meesters in gespecialiseerd onderwijs' echter de ruimte geven aan onze professionals. Dit levert soms een spanningsveld op.

Digitalisering
Resonans werkt aan implementatie van leren en communiceren via digitale kanalen en met digitale middelen. ICT krijgt een steeds belangrijker plaats in het onderwijs. Ook verandert de interactie: leerlingen communiceren via sociale media en maken daar van alles mee zonder dat wij daar zicht op hebben. We voerden breed overleg hoe hiermee om te gaan, onder andere via de werkgroep ICT.

Mondiger maatschappij
De maatschappij wordt mondiger, burgerinitiatieven veranderen soms bestaande dienstverlening. Ook in het onderwijs nemen ouders steeds vaker zelf het initiatief om professionele voorzieningen voor hun kinderen te realiseren. Zij weten zelf heel goed wat hun kinderen beweegt en wat ze nodig hebben om zich te ontwikkelen. Voor Resonans was het betrekken van ouders ook afgelopen jaar een speerpunt. Hoe kunnen we hun kennis benutten en hen betrekken bij de onderwijsontwikkeling van hun kind. Ouders zijn voor ons belangrijke partners.

Krappe arbeidsmarkt
Resonans heeft en krijgt ook de komende jaren te maken met een sterke uitstroom van leraren en andere medewerkers vanwege pensionering. Daarbij is het in de huidige arbeidsmarkt steeds lastiger om personeel aan te trekken. Dit vormt mogelijk een continuïteitsrisico (zie verder paragraaf 2.2).

Sterke groei leerlingaantal
Op het gebied van groei en doelgroepverbreding zien we de afgelopen twee schooljaren ineens weer een sterke groei van het leerlingaantal. Grenzen van huisvesting en personeel worden bereikt. We zien ook een toename van onderwijs/zorg-arrangementen, waarbij een beroep wordt gedaan op onze deskundigheid.

Afstandsonderwijs
In september 2020 hebben we een ouderenquête gehouden om te kijken wat we van de eerste lockdown-periode kunnen leren. Tijdens de tweede lockdown verliep de opstart van het afstandsonderwijs al soepeler, mede naar aanleiding van het geleerde in het voorjaar van 2020. Binnen Resonans zijn intern begeleiders en ICT-ers, na de enquête, met elkaar (digitaal) in overleg gegaan. Zij hebben ervaringen gedeeld, evenals programma's en middelen. De digitale geletterdheid schiet omhoog en medewerkers zijn steeds creatiever geworden om het onderwijs werkbaar te houden en zo goed mogelijk rekening te houden met ouders. We beseffen ons tegelijk dat je in speciaal onderwijs wat specialer moet kijken. Met alle landelijke maatregelen is dat niet altijd even makkelijk gebleken. De enquête biedt in elk geval een schat aan informatie, die de Resonans-scholen inzetten voor afstandsonderwijs nu en waar nodig in de toekomst.
Ouders hebben over het algemeen de periode van afstandsonderwijs positief ervaren. Zij geven wel aan dat het voor onze doelgroep lastig is om onderwijs thuis vorm te geven. Speciaal onderwijs vraagt om een speciale behandeling die de school kan geven. De belastbaarheid van ouders moet in acht worden genomen. Ook pleiten de ouders voor een noodplan waarin de school omschrijft hoe zij afstandsonderwijs vormgeeft, mocht dat weer nodig zijn. Daarnaast kwamen verbeterpunten voorbij als meer uitleg over de lesinhoud en gebruikte (digitale) methoden. Zij vragen de school ook duidelijke verwachtingen uit te spreken en contactmomenten tussen ouders en leerkracht in te bouwen. Onderwijsinhoudelijk vinden ouders een gezamenlijke dagstart belangrijk en afstemming van het onderwijs op de leerling, dus wat meer maatwerk. Daarnaast zouden ze naast een digitaal aanbod ook graag lessen in de vorm van werkboeken of schriften ontvangen. Het werken met een week- of dagprogramma biedt regelmaat en structuur. Ouders zien een goed werkend ICT-systeem als voorwaarde om thuisonderwijs gedegen vorm te geven. Ook vinden zij de keuze voor één programma praktisch (dus of Teams of Classroom bijvoorbeeld). Zij vragen de school te faciliteren op het gebied van bijvoorbeeld iPads en materialen.

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.

Uitstroomgegevens schooljaar 2019-2020

De Duinpieper
- 9 leerlingen naar vso Het Duin in Noordwijk
- I leerling naar vso Het Metrum in Leiden
- I leerling naar vso Samuelschool in Gouda
- I leerling naar so Leo Kannerschool in Oegstgeest
- I leerling naar GDC De Zeester
- I verhuisleerling so De Blink in Veenendaal

64% van de leerlingen stroomde uit op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld, 18% op een lager niveau en 18% op een hoger niveau.

Het Duin
- I leerling naar beschut werk
- II leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 3 leerlingen naar activiteitengerichte dagbesteding
- I leerling naar vervolgopleiding Spelderholt

75% van de vso-leerlingen stroomde uit op het niveau dat we verwachtten bij binnenkomst. 25% op een lager niveau.

De Oeverpieper
- 2 leerlingen naar activiteitengerichte dagbesteding
- 4 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding

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

De Keerkring so
- II leerlingen naar vso De Keerkring
- I leerling valt onder overige uitstroomlocaties

De Keerkring vso
- 10 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 2 leerlingen naar beschut werk
- 1 leerling gaat doorleren
- 1 leerling naar arbeid

100% van de vso-leerlingen stroomde uit op of boven het verwachte niveau toen ze twaalf jaar waren.

De Thermiek so
- 2 leerlingen naar regulier basisonderwijs
- 3 leerlingen naar vso De Thermiek
- 7 leerlingen naar vso-uitstroomprofiel dagbesteding De Thermiek
- 1 leerling verhuisd naar het buitenland
- 4 leerlingen naar regulier voortgezet onderwijs
- 6 leerlingen naar vso Leystede
- 3 leerlingen naar Praktijkcollege Het Metrum / Het Duin (zml)

De Thermiek vso
- 1 leerling naar Praktijkcollege Het Metrum
- 9 leerlingen naar dagbesteding
- 1 leerling naar beschut werk

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

De Witte Vogel so
- 4 leerlingen naar vso De Witte Vogel
- 1 leerling naar zorg/behandeling zonder onderwijs

De Witte Vogel vso
- 1 leerling naar arbeidsmatige dagbesteding
- 4 leerlingen naar niet-arbeidsmatige dagbesteding
- 1 leerling overleden

100% van de vso-leerlingen stroomde uit op of boven het verwachte niveau toen ze twaalf jaar waren.

Praktijkcollege Het Metrum
- 1 leerling naar mbo Rijnland
- 3 leerlingen naar een arbeidsplek
- 1 leerling verhuisd naar het buitenland
- 9 leerlingen naar arbeidsmatige dagbesteding
- 4 leerlingen naar activerende dagbesteding

Minimaal 80% van de leerlingen dat uitstroomt op het bij binnenkomst verwachte niveau is behaald.

Korte Vlietschool
- 15 leerlingen naar vso-zml
- 3 leerlingen naar vso-pro
- 1 leerling naar so-mg
- 2 leerlingen naar een andere vorm van speciaal (basis)onderwijs
- 1 leerling naar dagbesteding

83% van de leerlingen stroomde uit op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld en 17% boven het niveau.

Vso Leystede
- 3 leerlingen naar mbo niveau 4
- 2 leerlingen naar REA college (mbo) niveau 4
- 1 leerling naar mbo niveau 2 BOL

Plaatsing in regulier:
- 1 leerling overstap van onze onderbouw naar bovenbouw vmbo Boerhaave
- 1 leerling overstap naar reguliere entree-opleiding
- 1 leerling naar open universiteit

In 2020 hebben zeven leerlingen een vmbo-diploma behaald en het slagingspercentage was daarmee 100%. Alle geslaagde leerlingen stroomden uit óp of boven het niveau dat we bij instroom verwachtten.

Maurice Maeterlinckschool so
Leerlingen van het so stromen uit naar het vso van de Maurice Maeterlinckschool, een andere school voor voortgezet speciaal onderwijs of het regulier voortgezet onderwijs:
- 1 leerling naar basisonderwijs
- 4 leerlingen naar vso-mg
- 3 leerlingen naar vso-zml
- 1 leerling naar vso-vmbo
- 3 leerlingen naar regulier praktijkonderwijs
- 2 leerlingen naar regulier vo vmbo
- 1 leerling overleden

Maurice Maeterlinckschool vso
- 1 leerling naar belevingsgericht dagactiviteitencentrum
- 3 leerlingen naar taakgericht dagactiviteitencentrum
- 1 leerling naar arbeidsmatig dagactiviteitencentrum

100% van de vso-leerlingen stroomde uit op of boven het niveau dat we hadden verwacht toen ze twaalf jaar waren.

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.

2.2 Personeel & professionalisering

Professionalisering

Het streven naar meesterschap in gespecialiseerd onderwijs is een onophoudelijk proces. Resonans schept de voorwaarden zodat haar werknemers zich blijvend kunnen ontwikkelen. Professionele ontwikkeling bij Resonans is gekoppeld aan ontwikkelingen binnen de organisatie, de afdeling en de individuele ontwikkelbehoefte/-noodzaak.

Management development-traject
In 2020 is het programma voor het management development (MD)-traject vastgesteld. Het gaat om leidinggeven vanuit de Resonans-visie op leiderschap. De professionalisering is gericht op de verschillende rollen van de leidinggevende en wordt vanuit de methode action learning aangeboden. De keuze om dit traject met alle afdelingsdirecteuren samen te volgen komt voort uit de overallrapportage van de ontwikkelassessments. Ook is leren van en met elkaar een belangrijk thema binnen Resonans.

Afdelingsdirecteur in opleiding
In een notitie hebben we beschreven aan welke scholings- en registratievoorwaarden leidinggevenden binnen Resonans dienen te voldoen. Daarin staan ook de voorwaarden voor een ‘afdelingsdirecteur in opleiding’. We willen binnen Resonans een eigen kweekvijver voor leidinggevende realiseren. Eind 2020 hebben we een oproep gedaan aan medewerkers of zij ambitie hebben voor een leidinggevende functie. Twee medewerkers hebben op de oproep ‘afdelingsdirecteur in opleiding’ gesolliciteerd. Het bestuur heeft gesprekken gevoerd, waarna beide kandidaten doorgaan voor een assessment. Bij positief advies vanuit dit assessment gaan zij een individueel ontwikkel-/scholingstraject in.

Van ondersteuner naar leerkracht
In samenwerking met de Hogeschool Leiden en de Leo Kannergroep zijn we een (pilot)maatwerk-/opleidingstraject ‘van ondersteuner naar leerkracht’ gestart. Vanuit Resonans hebben drie medewerkers zich aangemeld en zij starten medio februari 2021 met de opleiding. De scholingsgelden komen voor rekening van de stichting of de desbetreffende afdeling. Dat bezien we per situatie. Voor het MD-traject gebruiken we het jaarlijks in de cao gestelde scholingsbedrag voor leidinggevenden. Het MD-traject loopt twee schooljaren. Ten aanzien van het maatwerktraject en de afdelingsdirecteur i.o.; de werkgever betaalt de scholingskosten. De medewerker investeert het individuele jaarlijkse budget. De stage-/studiedagen bekostigen werkgever en werknemer samen door een tijdelijke aanpassing van de werktijdfactor.

Professionalisering op afdelingsniveau

Een belangrijk speerpunt van Resonans is om onderwijskundig sterker te worden. Dit doen we met het belang van de leerling voorop. Onze professionals spelen hierin een sleutelrol.

De studiedagen van **De Duinpieper** over EDI en Geef me de 5 zijn met kunst- en vliegwerk doorgegaan. De scholing ‘Met sprongen vooruit!’ (bewegend en spelend rekenen) krijgt door corona een vervolg in 2021. **De Oeverpieper** heeft een visie/missie opgesteld, waarin onderwijs en zorg nóg meer met elkaar verweven zijn. Op schoolniveau is vooral ingezet op Triple-C en DIM. In 2020 zijn twee nieuwe zij-instromers gestart. Drie 's Heeren Loo-medewerkers startten met de opleiding leraarondersteuner. De stagecoördinator volgde de opleiding ‘Arbeidstoeleiding’. Bij **Vso Het Duin** vonden de opfriscursus Geef me de 5 en de BHV-cursus plaats. De ambitieuze Duinacademie en scholing over bepaalde thema’s krijgen door corona in 2021 een vervolg. **De Thermiek** deed scholing in kinder-EHBO, de Kanjertraining en scholing van interne ergocoaches. Andere cursussen zoals over handicaps (CP, visio, epilepsie), gedrag en didactiek, zijn noodgedwongen verplaatst. **Praktijkcollege Het Metrum** heeft mooie stappen gezet in het anders organiseren met als kernprincipes veiligheid, eigenheid, eigenaarschap en partnerschap. Een heldere basis voor het handelen van medewerkers. Voor **Vso Leystede** stond een nieuw, eigen lesmodel op het programma en scholing in het geven van gerichte feedback en formatief toetsen. Door corona vinden de scholingen pas in mei en oktober

202l plaats. Ongepland vond een enorme professionalisering plaats op het vlak van digitaal onderwijs. **Korte Vlietschool** gaf een impuls aan samen leren, van en met elkaar. Zo is in het verslagjaar een eerste meerjarenscholingsplan opgesteld. Ook is hard gewerkt aan het verstevigen van de rol van de leerkracht. Het team van **De Keerkring** is gestart met het werken in zelforganiserende teams. Het vso zette in op 'beter omgaan met leerlingen met moeilijk verstaanbaar gedrag' en het werken met signaleringsplannen. Het vso-team heeft de cursus Mijn Sova en Mijn werk gevolgd. Op **De Witte Vogel** begon het team in 2020 aan een cultuurtraject over veilig feedback geven. Ook volgden veel collega's hun individuele scholingstraject zoals de hbo-LACCS opleiding, de Pabo, de hbo-plusopleiding spelontwikkeling en de opleiding tot onderwijsassistent. De intern begeleider volgt de SVIB-opleiding en de managementassistenten volgen vakspecifieke opleidingen.

Toekomstige ontwikkelingen

Een omgevingsontwikkeling die we verwachten, is het lerarentekort. Ook al trekken de lerarenopleidingen qua instroom aan, volgens de voorspellingen is dit niet genoeg om het lerarentekort op te lossen. Resonans geeft hier tijdig vorm aan door strategische personeelsplanning. Een thema dat hieraan gekoppeld is betreft 'anders organiseren'.

Uitkeringen na ontslag

Er zijn in het verslagjaar geen uitkeringen na ontslag.

Werkloosheidskosten in de toekomst

Personeelsbeleid bij Resonans is gericht op duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid van 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 continue ontwikkeling om medewerkers perspectief te blijven bieden.

Uiting geven aan 'van werk naar werkbeleid'

Vanuit de cao is de werkgever verplicht uiting te geven aan de afspraak 'van werk naar werkbeleid'.
In de praktijk betekent dit dat Resonans in een vroeg stadium het gesprek aangaat met een medewerker over verandering van werkzaamheden binnen (indien mogelijk) of buiten Resonans. Met medewerkers die zich in een ziekteverzuimtraject bevinden vanwege werkgerelateerde klachten, gaan we tijdig in gesprek over andere mogelijkheden.

Aanpak werkdruk

De Resonans-afdelingen hebben met hun medewerkers besloten over de inzet van de werkdrukmiddelen.
Dit gebeurde onder meer bij het bespreken van het werkverdelingsplan. Medewerkers gaven knelpunten aan, als ook oplossingen daarvoor. De afdelingsdirecteuren hebben aan de hand hiervan een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de werkdrukmiddelen in 2020/202l. Dit bestedingsplan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR.

De werkdrukmiddelen 2020-202l zijn als volgt ingezet:

De Witte Vogel
Verwacht wordt de werkdruk in alle groepen te verminderen door:
- inzet hulp/ondersteuning bij schoolse vaardigheden
- meer inzet verzorgingsassistenten
- meer inzet vrijwilligers en stagiaires
- hulp/ ondersteuning/ handen voor het aanleren van praktische vaardigheden.

Over de niet-bestede middelen maken de afdelingsdirecteur/het schoolbestuur in samenspraak met het team en de P-MR nadere bestedingsafspraken volgens de doelen van het bestedingsplan.

De Thermiek
Door met kleinere groepen te werken wordt verwacht de werkdruk te verlagen. Vanwege de taakstelling rond de formatie was dit de meest logische keuze.

Maurice Maeterlinckschool
Een commissie 'werkdrukmiddelen' heeft gekozen voor extra administratiedagen voor leerkrachten en onderwijsbegeleiders. Deze medewerkers worden op bepaalde data uitgeroosterd uit de klas zodat zij extra tijd kunnen inzetten voor administratieve taken en overige zaken. Hiermee vermindert de ervaren werkdruk vanwege administratieve werkzaamheden.

Korte Vlietschool
De werkdrukmiddelen zijn ingezet om een externe instantie de (sportieve) invulling van de pauzes (tussen schoolse opvang) van de leerlingen te laten verzorgen.

Een win-win situatie, want de leerlingen hebben een sportieve invulling van de pauze en de leerkrachten hebben op alle dagen gegarandeerd een pauzemoment. Belangrijk is wel een goede overdracht tussen school en Double Sports zodat over en weer iedereen op de hoogte is van zaken die spelen bij de leerlingen. Op de Korte Vlietschool is één van de medewerkers verantwoordelijk voor deze directe lijn en is de tussenschoolse opvang ondergebracht bij een ZO team.

Praktijkcollege Het Metrum
- Inzet Double Sports in de pauze.
- Chromebooks voor de personeelsleden.

De Keerkring so en vso
De werkdrukmiddelen zijn voor een deel ingezet voor een administratief medewerker, die werkzaamheden als notuleren van vergaderingen en overleggen uitvoert.

De Oeverpieper
De werkdrukmiddelen worden op De Oeverpieper gebruikt voor Ascender, een extern bureau voor psychische ondersteuning.

Het Duin
- Inzet van sociaal-pedagogisch medewerkers.
- Aanschaf extra ICT-middelen.

De Duinpieper
- De werkdrukmiddelen zijn ingezet voor personeel: een onderwijsassistentie. De inzet van de werkdrukmiddelen was een keuze van het team.

Vso Leystede
De werkdrukmiddelen zijn vooral ingezet voor scholing en implementatie van een nieuwe vorm van leerlingbesprekingen. Daardoor hoeft er minder vergaderd te worden en komt meer eigenaarschap bij de leerlingen terecht. Zie www.leerlingbespreking.nl.

Niet-financiële maatregelen voor verminderen werkdruk
In ons werkverdelingsplan hebben we een aantal aanpassingen gedaan om de werkdruk te verlagen. Daaronder vallen de verhoging van de opslagfactor van onderwijsassistenten en een wijziging in taakbeleid. Daarnaast is vanwege de Covid-pandemie meer balans in, en aandacht voor, werk en privé een thema geworden. Door de oproep vanuit de regering en vanwege het sluiten van de scholen, werkten personeel gedwongen thuis. De leidinggevenden binnen Resonans hebben hier extra aandacht aan besteed. Op aanvraag van medewerkers is een extern bureau ingeschakeld om enkele coachingsgesprekken te voeren.

Strategisch personeelsbeleid

Om onze ambities waar te maken en tijdig in te spelen op in- en externe ontwikkelingen, hebben wij strategisch HR-beleid geformuleerd. Dit 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.

Afstemming op onderwijskundige visie en onderwijsopgave
Op de scholen van Resonans bereiden wij onze leerlingen voor op een waardevolle plek in de samenleving vanuit het motto ‘maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid’. Wij gaan daarbij uit van de talenten en mogelijkheden van de leerling.
De medewerkers van Resonans spelen hierin een belangrijke rol. Door optimaal gebruik te maken van hun kennis, kwaliteiten, vaardigheden en slagkracht geven onze medewerkers uitvoering aan de opdracht die ons voorligt.

De kernwaarden uit de missie zijn vertaald naar kerncompetenties die voor elke medewerker binnen Resonans gelden en worden uitgedragen. Binnen Resonans werken wij samen en zijn we samen verantwoordelijk voor de onderwijsopbrengsten, zijn we kwaliteitsgericht en reflecteren wij op ons beleid en op onszelf. Ook hebben we functiespecifieke competenties geformuleerd. Eigen kwaliteiten en de competenties zijn onder andere leidraad in de gesprekcyclus.

Implementatie, monitoring en evaluatie
Meetbare gegevens monitoren we via het management-informatiesysteem, zoals uitstroomcijfers, verzuimpercentages en verdeling personeelsbestand in werktijdfactoren. Overige gegevens komen ter sprake in de managementreviews tijdens de kwartaalgesprekken. Daarin evalueren we ook de lopende zaken.

Dialoog over strategisch personeelsbeleid
Het strategisch personeelsbeleid is een vertaling van de koers van Resonans. We hebben bijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers om input te krijgen voor de ‘Resonans koers’. Gelaagdheid naar de sectoren en afdelingen komt terug in de sector- en

school-/jaarplannen. De inhoud hiervan correspondeert met de strategische koers op stichtingsniveau.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Doelen en resultaten

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

Daarbij hadden verbeterde inrichting voor het praktijkonderwijs, duurzaamheid en versterkte samenwerking, bijvoorbeeld met het regulier onderwijs of andere onderwijs- en zorgpartners, volop de aandacht. In onderstaand schema een overzicht van de doelen op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken en een toelichting daarop.

School	Doelen	Status
Maurice Maeterlinckschool	Bestuurlijk besluit 'go/no go' locatie Kavel West. Conclusie was een 'no go'.	Behaald
	Nieuwbouw voor Maurice Maeterlinckschool opgenomen in integraal Huisvestingplan Delft.	Behaald
	Onderzoek alternatieve locatie i.s.m. Basalt en gemeente in de Juniusbuurt.	Gestart
	Samenwerkingsovereenkomst afsluiten met Basalt.	Behaald
Vso Leystede	Oplevering nieuwbouw in oktober 2020.	Behaald
	Eigendomsverklaring over de verdeling van verantwoordelijkheden en m^2 in het gebouw met SCOL notarieel vastleggen.	Niet behaald
Praktijkcollege Het Metrum	Goedgekeurd definitief ontwerp door stuurgroep en gemeente Leiden.	Behaald
	Keuze in realisatie van een Energieneutraal Gebouw (ENG) of een Bijna Energie Neutraal Gebouw (BENG). ENG bleek in dit renovatietraject financieel niet haalbaar. De keuze is daarom gevallen op uitvoering BENG en waar mogelijk meer.	Behaald
Het Duin **De Duinpieper** **De Oeverpieper**	Afronding onderzoek over gebouwenruil, nieuwbouw of renovatie van de scholen in Noordwijk i.s.m. Sophia Scholen. Goedkeuring gemeente Noordwijk in uitkomst onderzoek gebouwenruil, nieuwbouw en renovatie	Behaald Niet behaald
So De Keerkring	Nieuwbouw so De Keerking opnemen in IHP Zoetermeer. Samenwerkingsovereenkomst met sbo De Horizon.	Behaald Behaald

School	Doelen	Status
Vso De Keerkring	Onderzoek samenwerking met andere vo- en praktijkscholen.	Gestart
(V)So De Thermiek	Technische omschrijving voor decentrale ventilatieunits en lucht/warmte warmtepomp gereed.	Behaald
Korte Vlietschool	Verduurzaming van gebouw door plaatsen van zonnepanelen.	Behaald
	Onderzoek naar mogelijkheden locatie in Leiden Noord. Locatie was in beeld, alleen nog onduidelijkheid over de daadwerkelijke beschikbaarheid per augustus 2021.	Niet behaald
	Verhuizing locatie Kleine Pont naar Donizettilaan.	Behaald
	Vervolgonderzoek naar mogelijkheden ventilatieverbetering op locatie.	Behaald
De Witte Vogel	Onderzoek vereniging van eigenaren in eigen beheer of uitbesteden. Vergadering voor akkoord VvE valt in Q1 2021.	Deels behaald
Huis van het Onderwijs	Verhuizing Huis van het Onderwijs naar Elisabethhof 17 in Leiderdorp.	Behaald
Resonans algemeen	Updaten MJOP.	Behaald
	Onderzoek gesteldheid ventilatie in de scholen. Overzicht van welke locaties niet voldoen aan de eisen uit het Bouwbesluit.	Behaald
	Onderzoek beschikbare subsidie ventilatie scholen.	Behaald
	Veiligheidsbeleid opstellen.	Behaald
	Scholing preventiemedewerkers.	Behaald
	RI&E uitgevoerd op de scholen (toetsing in 2021).	Behaald
	Wisseling Functionaris Gegevensbescherming.	Behaald
	Verwerkingsregister t.b.v. AVG is opgesteld.	Behaald
	Opschonen alle personeelsdossiers (AVG proof).	Behaald
	Bijeenkomst AVG-medewerkers.	Behaald

Toekomstige ontwikkelingen

Duurzaamheid
Verduurzaming van het vastgoed in Nederland zal ook de komende jaren nog verder doorgaan. Resonans blijft daarom ook de komende jaren inzetten op verduurzaming van de scholen. Daarbij kijken we niet alleen naar de scholen die in het Integraal Huisvestingsplan (IHP) zijn opgenomen voor nieuwbouw of renovatie, maar ook naar de gebouwen die niet in het IHP staan. Denk daarbij aan kleinschaligere verduurzamingprojecten op het gebied van warmteopwekking en ventilatie.

Veiligheid
Er is op dit moment geen aanleiding tot ontwikkelingen op het gebied van veiligheid. Dit verslagjaar heeft echter wel laten zien dat er rondom de veiligheid van leerlingen en medewerkers acuut iets kan veranderen in de samenleving waarop we moeten inspelen. Resonans is daar alert op.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Zorg voor de maatschappij
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 Gehandicapten 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.

Duurzaam leven
Zoals hierboven omschreven is duurzaamheid een speerpunt bij nieuw- en verbouw van onze schoolgebouwen. Daarnaast nemen de Resonans-scholen deel aan natuur- en duurzaamheidseducatie (NDE). 'Mens en maatschappij' en 'Werken in het groen' zijn onderdeel van ons (praktijk)onderwijs.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

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

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

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).

Borgen van financiële continuïteit van de scholen
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.

Beheren van financiële ruimte scholen
Beheren van financiële ruimte scholen is gericht op een budgetneutrale exploitatie per school en/of afdeling. 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.

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

Ontwikkelingen in 2020

De stijging van het aantal leerlingen, waardoor de baten zijn gestegen, heeft bijgedragen aan het positieve resultaat van 2020. De forse stijging van het aantal leerlingen heeft geen forse stijging in de loonkosten met zich meegebracht. Dat betekent wel dat, bij verschillende scholen, de groepen groter zijn geworden. 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. Bij het afsluiten van de cao is rekening gehouden met deze kosten in de beschikbare financiële ruimte voor de overige afspraken. Voor het sbo en het (v)so nemen de lasten echter extra toe, doordat deze sectoren verhoudingsgewijs veel OOP-functies hebben.

Het Participatiefonds heeft op basis van een vroegere afspraak tussen OCW en de vakbonden vanuit de geïnde premie geld gereserveerd voor arbeidsmarktmiddelen. De éénmalige uitkering voor 2020 betreft een bedrag per leerling en bedraagt € 282,77 voor het (v)so.

Vanuit de cao po 2019-2020 kregen alle medewerkers in het primair onderwijs een generieke salarisverhoging van 4,5% per 1 januari 2020. Daarnaast kregen alle medewerkers in februari 2020 een eenmalige uitkering van 33% van hun nieuwe maandsalaris van januari 2020 en vanuit het convenant 'Aanpak lerarentekort' kregen alle medewerkers daarnaast een eenmalige uitkering van € 875 naar rato van de werktijdfactor en de diensttijd in februari 2020. De extra loonkosten in 2020 zijn gedekt door:

- De eenmalige uitkering van het Participatiefonds;
- De verrekening vanuit het convenant 'Aanpak lerarentekort';
- De forse indexering van 4,15% op de personele bekostiging versie 2 van het schooljaar 2020-2021.

Treasury

Het beleid van het bestuur van Resonans is gericht op het bevorderen van de transparantie van het besluitvormingsproces, versterking van het verantwoordingsproces en het in stand houden en bevorderen van de kredietwaardigheid met als uiteindelijk doel de middelen beschikbaar te stellen aan het onderwijs.

De overheid stelt regels. Resonans voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. De regeling van 2010 is ingetrokken.

Voldoen aan verplichtingen
Resonans dient te allen tijde aan haar korte en langdurige verplichtingen te kunnen voldoen en zo nodig ook altijd voldoende middelen aan te kunnen trekken voor het uitvoeren van haar activiteiten. Het is niet toegestaan dat met private middelen dermate grote risico's worden aangegaan, 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 wordt organisatiebreed een overeenkomst met de huisbankier afgesloten ten behoeve van optimale betalingsverkeercondities. Deze overeenkomst evalueren we periodiek. De huisbankier van Resonans is ABN-AMRO.

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.

Uitvoering 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 administratiekantoor Groenendijk onderwijsadministratie.

In 2020 is het niet noodzakelijk om gelden bij derden aan te trekken. Alle operationele en investeringsuitgaven zijn met de beschikbare liquide middelen aangeschaft. We hebben ook een lening met de gemeente Noordwijk afbetaald inzake zonnepanelen op de school in Noordwijk. Resonans heeft hiermee geen leningen meer van derden.

Schatkistbankieren
ABN-AMRO, de huisbankier van Resonans kondigde vorig jaar als eerste aan, vanaf 1 april 2020, negatieve rente te zullen 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.

College van Bestuur en sectordirecteuren hebben op 1 juli 2020, onder voorbehoud van goedkeuring RvT, besloten over te gaan op schatkistbankieren. Alle publieke middelen van Resonans moeten 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. De raad van toezicht heeft, in de vergadering van 16 september 2020, zijn goedkeuring gegeven.

Op 8 oktober 2020 is Resonans gestart met 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 heffen we in de loop van 2021 op.

Treasury-jaarplan
Voor 2020 is een treasury-jaarplan opgesteld. Dit jaarplan maakt onderdeel uit van de planning & controlcyclus en stellen we op binnen het begrotingsproces.

Coronacrisis

De coronacrisis heeft in 2020 veel impact gehad op het onderwijs. Alle scholen hebben te maken gekregen met positieve coronabesmettingen bij medewerkers, leerlingen, ouders en/of familieleden. De volgende maatregelen hebben plaatsgevonden:

- 16 maart 2020: alle scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs van Resonans worden gesloten. Wel bieden de scholen noodopvang voor leerlingen van ouders in cruciale beroepen en onveilige thuissituaties. Alle scholen organiseren in korte tijd afstandsonderwijs.
- 11 mei 2020: de scholen voor speciaal onderwijs gaan weer open. Vanwege personele problemen gaan de meeste scholen voor vier dagen per groep open, zodat medewerkers in kunnen vallen bij groepen waar uitval van personeel is.
- 1 juni 2020: de scholen voor voortgezet onderwijs gaan open.
- 31 augustus 2020: alle scholen zijn weer volledig open.
- September 2020: de uitval van personeel vanwege coronabesmettingen bij henzelf of in hun omgeving neemt toe. Regelmatig moeten groepen leerlingen thuisblijven.
- 26 oktober 2020: vanwege de problemen m.b.t. de personele bezetting besluiten de scholen over te gaan tot een vierdaagse schoolweek per groep. Hierdoor creëren zij rust en structuur in het naar school gaan van leerlingen.
- 16 december 2020: alle scholen, waaronder de (voortgezet) speciaal onderwijs scholen van Resonans sluiten drie dagen voor de kerstvakantie vanwege de toename van positieve coronabesmettingen.

Bovenstaande maatregelen hebben onder andere tot onderstaande besluiten van het CvB geleid.

- Zelf opstellen van een protocol voor een veilig schoolbezoek van leerlingen medewerkers.
- Volgen van landelijke protocollen m.b.t. corona.
- Opvang bieden aan kwetsbare leerlingen; in tweede lockdownperiode flexibeler en ruimhartiger mee omgaan, waardoor meer leerlingen opgevangen konden worden.
- Opvang van leerlingen die noodzakelijke therapie volgen bij Basalt ten tijde van schoolsluiting.
- Niet volledig opengaan van het voortgezet speciaal onderwijs vanwege gezondheidsrisico's.
- Coaching aanbieden voor medewerkers die spanning ervaren en zich onveilig voelen om aan het werk te gaan.
- Sneltesten regelen voor medewerkers van de scholen die samenwerken met Basalt.

Kosten vanwege coronacrisis	
Het college van bestuur heeft herhaaldelijk een blijk van waardering naar medewerkerskers (theezakjes, zeepje, waardebon, 'je bent goud waard') en leerlingen/ouders (puzzelboekjes, toi-toi-toi-poppetje) verstuurd om hen in deze zware tijden een hart onder de riem te steken.	€ 19.842,28 voor medewerkers € 7.927,63 voor leerlingen /ouders
Extra materiële kosten vanwege hygiënemaatregelen	€ 22.350,01
In de periode van schoolsluiting waren er geen kosten voor het invallen van personeelsleden van buiten Resonans.	€ 0,00
Coaching van medewerkers die vanwege spanning en angst i.v.m. corona niet op school aan het werk konden	€ 2.850,00
50% van de kosten voor onderwijsondersteuning door Basalt in de periode 16 maart t/m 11 mei 2020 zijn gecrediteerd. Er was wel sprake van een contract (betaalverplichting), maar er kon niet geleverd worden (vanwege schoolsluiting). Kosten zijn daardoor gemiddeld.	€ 27.000,00 -/-
Afwezigheid van medewerkers die tot de risicogroep behoorden	€ 0,00
Totale kosten	**€ 25.969,92**

De scholen hebben geen subsidie aangevraagd voor extra leermiddelen voor afstandsonderwijs (laptops e.d. voor leerlingen). Alle leerlingen zijn vanuit eigen middelen voldoende voorzien hierin.

Meerdere medewerkers zijn afwezig geweest vanwege het feit dat zij behoren tot een risicogroep i.v.m. het coronavirus. Enkele medewerkers zijn vanaf 16 maart t/m 31 december 2020 afwezig.

De coronacrisis heeft niet geleid tot anders of voorzichtiger begroten voor 2021.

Gedurende het schooljaar hebben enkele ouders van verschillende scholen hun ongenoegen geuit over het niet-volledig opengaan van het voortgezet speciaal onderwijs. Het college van bestuur heeft de berichten die het hierover heeft ontvangen persoonlijk beantwoord.

Allocatie middelen

Vanaf de fusiedatum 1 januari 2019, werkt Resonans speciaal onderwijs met een allocatiemodel. De kern van het allocatiemodel 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, het 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.

Bekostiging 2020
Vanaf 1 januari 2020 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, 2019-2020 versie 2).

1 jan t/m 31 jul	7 maanden	Op basis van telling 1-10-2019
1 feb t/m 31 dec	11 maanden	Op basis van de groeitelling 1-2-2020
1 aug t/m 31 dec	5 maanden	Op basis van telling 1-10-2020

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

1 jan t/m 31 jul	7 maanden	Op basis van telling 1-10-2019
1 aug t/m 31 dec	5 maanden	Op basis van telling 1-10-2020

- Prestatiebox-middelen op basis van de beschikking 2019-2020 (7 maanden) en 2020-2021 (5 maanden).
- EMB-middelen op basis van de beschikking 2019-2020 (7 maanden) en 2020-2021 (5 maanden).

In het fusierapport, opgesteld in 2018, is een voorstel gedaan om van het afdrachtmodel af te stappen en over te gaan op een allocatiemodel. Daarbij worden de personele en materiële bekostiging, vanuit het bestuur, aan de scholen bekostigd tegen een gemiddelde prijs per leerling per categorie. Het fusierapport en daarmee het allocatiemodel hebben de goedkeuring en instemming van RvT en GMR gehad.

Voor personele lasten van het stafbureau houden we 5% van de doorbetaling aan de scholen in. Hiervan betalen we de loonkosten van college van bestuur, sectordirecteuren en beleidsmedewerkers. Voor materiële lasten houden we 20% van de bekostiging in. Dit bedrag gebruiken we voor de huisvestings- en overige materiële lasten van het stafbureau. Daarnaast zetten we bovenschools middelen in voor het administratiekantoor, de accountant, verzekeringen, ICT, centrale inkoop, communicatie en bestuurskosten CvB, RvT en GMR.

Middelen onderwijsachterstand
De middelen onderwijsachterstand komen in 2021 aan de orde.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Intern risicobeheersingssysteem

De basis van de planning & controlcyclus wordt gevormd door de beleidsvoornemens in de strategische notitie, het meerjarenbeleidsplan en de schoolplannen van de scholen en afdelingen. Vanuit genoemde beleidsstukken 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 die waar nodig bij.
Per viermaandelijkse periode stellen we management-rapportages op. Die vormen een combinatie 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.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

In het overzicht op pagina 32 brengen we de belangrijkste risico's en onzekerheden in beeld.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

OORZAKEN	GEBEURTENIS	GEVOLGEN
• Minder verwijzingen door SWV • Lastig in te schatten • Inschatting onjuist	Lagere instroom van leerlingen dan verwacht	• Minder baten dan begroot • Overcapaciteit medewerkers • Huisvesting niet optimaal benut
OORZAKEN	**GEBEURTENIS**	**GEVOLGEN**
• Hoge uitstroom door pensionering • Dalende instroom op pabo's • Laag salaris • Hoge werkdruk	Krapte op de arbeidsmarkt	• Inhuur via uitzendbureau's • Concurrentie tussen schoolbesturen • Hogere personele lasten
OORZAKEN	**GEBEURTENIS**	**GEVOLGEN**
• Vergoeding gemeenten niet toereikend voor huidige prijsniveau • Beperkte capaciteit aannemers	Marktontwikkeling nieuwbouw- en renovatieplannen	• Extra middelen vanuit schoolbestuur • Kwaliteitsverlies • Hoge bouwkosten
OORZAKEN	**GEBEURTENIS**	**GEVOLGEN**
• Hoge werkdruk • Hoge gemiddelde gewogen leeftijd	Hoog Ziekteverzuim	• Hogere personele lasten (ERD) • Extra lasten i.v.m. inhuur via uitzendbureau's

I. Lagere instroom van leerlingen dan verwacht
Bij de invoer van passend onderwijs was een daling in leerlingenaantallen voorspeld. In de eerste jaren na deze invoer was dat ook zo. Echter in de laatste jaren, vanaf I oktober 2017, zien we weer een stijging in het aantal leerlingen in het (v)so, landelijk, maar ook bij Resonans. De stijging van het aantal leerlingen brengt ook een stijging van het aantal medewerkers met zich mee. Het risico van een lagere instroom is dus, voor Resonans, niet meer van toepassing. Op dit moment loopt Resonans op dit gebied geen risico. Als de instroom van leerlingen wegvalt en/of de uitstroom van leerlingen is hoog of hoger dan de instroom, kunnen we weer in een dalende spiraal komen. De overcapaciteit aan personeel zouden we dan moeten behouden i.v.m. de krapte op de arbeidsmarkt en het aantal pensioneringen voor de komende jaren. Dit zou extra loonkosten met zich mee kunnen brengen. Een

bijkomend risico is dat bij een T-bekostiging naar de scholen en een hoge stijging van leerlingenaantal, de voorfinanciering vanuit het schoolbestuur hoog is. Daarnaast zien we dat de scholen van Resonans nagenoeg vol zitten.

2. Krapte op de arbeidsmarkt
Het tekort aan leraren dreigt te ontstaan doordat een grote groep leraren de komende jaren met pensioen gaat. Bij Resonans is dat, voor de jaren 2021-2026, zo'n 44,1377 fte, waarbij het hoogtepunt ligt in de jaren 2025 (11,131 fte) en 2026 (10,9094 fte). De PO-Raad schrijft in een artikel op haar website dat de huidige maatregelen voor bestrijding van het lerarentekort onvoldoende zijn. Het lerarentekort neemt volgens ramingen de komende jaren alleen maar toe: van ruim 2.300 in 2019 naar zo'n 6.000 leraren in 2024. Daar komt bij dat onderwijsbesturen in concurrentie gaan om het (nog) beschikbare personeel voor zich te winnen. Dat betekent dat er verschillen gaan ontstaan in salariëring, hetgeen een verhoging inhoudt in toekomstige loonkosten en een verhoogd risico op kennisvlucht. De krapte op de arbeidsmarkt en pensionering van deskundige medewerkers zet de kwaliteit van het onderwijs onder druk.

3. Marktontwikkeling nieuwbouw- en renovatieplannen
De toekomstige huisvestingsplannen in relatie tot de marktontwikkeling vragen zorgvuldige aandacht en beheersing van risico's. De m²-prijs van de gemeenten is niet toereikend voor het huidige prijsniveau van de markt. Daarnaast wordt bij alle projecten een eigen bijdrage van het bestuur gevraagd i.v.m. duurzaamheid en energiebesparing. In het meerjarenbeleidsplan 2020-2024 van Resonans staan vier locaties die in aanmerking komen voor renovatie of nieuwbouw.

4. Hoog ziekteverzuim
De cijfers over 2020 laten zien dat het ziekteverzuim bij Resonans, op onderdelen, nog niet dalende is. In combinatie met de keuze voor eigen risicodrager voor het Vervangingsfonds bestaat er een risico bij stijging van het ziekteverzuim boven het landelijk gemiddelde. De vervangingskosten kunnen hoog oplopen. Het ziektepercentage over 2020 is nagenoeg gelijk aan dat van 2019.

De kans dat alle risico's tegelijk voorkomen is nihil. Het eigen vermogen van Resonans is hoog en zal, gezien de resultaten voor de komende jaren, alleen maar toenemen. Daarnaast heeft Resonans nagenoeg het volledige eigen vermogen beschikbaar in liquide middelen en niet in geoormerkte reserves of materiële vaste activa. Daarnaast heeft Resonans een bestemmingsreserve personeel en zijn er voorzieningen voor onderhoud en langdurig zieken. Het college van bestuur kiest ervoor de risico's niet apart te kwantificeren.

Toekomstige ontwikkelingen met financiële gevolgen

Subsidie extra hulp in de klas
Tot begin 2021 konden onderwijsinstellingen subsidie aanvragen voor extra hulp in de klas ten gevolge van de coronacrisis. Een aantal van de scholen van Resonans heeft deze subsidie aangevraagd en gekregen. In 2021 worden deze middelen ingezet t.b.v. extra personeel voor ondersteuning of aanvullende online lessen.

Subsidie ventilatie scholen
Vanaf begin dit jaar kunnen gemeenten de Specifieke Uitkering Ventilatie In Scholen (SUVIS) aanvragen. Deze subsidie is voor het verbeteren van het binnenklimaat van bestaande scholen. 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 fors.

Nationaal programma Onderwijs
Er is € 8,5 miljard euro beschikbaar voor het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De huidige generatie leerlingen verdient, ondanks de coronacrisis, alle kansen op volwaardig onderwijs en een goede toekomst. Het NPO is gericht op:
- herstel én ontwikkeling van het onderwijs;
- het inhalen én compenseren van vertraging;
- het ondersteunen van iedereen in het onderwijs die het moeilijk heeft.

Het gaat hier om een meerjarig plan van 2,5 jaar en een investering van totaal € 8,5 miljard, waarvan € 5,8 miljard bestemd is voor primair en voortgezet onderwijs. Dit NPO loopt af op 1 augustus 2023. Iedere school moet de achterstanden in kaart brengen. Op basis hiervan stelt de school een meerjarig schoolprogramma op, waarbij zij een keuze heeft uit bewezen effectieve interventies. De basisscholen kunnen er voorlopig van uitgaan minimaal € 700 per leerling, per school, per jaar te ontvangen. Scholen met veel leerlingen met minder kansen krijgen verhoudingsgewijs meer geld. Samenwerkingsverbanden ontvangen (tijdelijk) extra budget voor (v)so en Pro omdat de verblijfsduur

van deze leerlingen naar verwachting langer wordt. Met betrekking tot de inzet van (tijdelijk) personeel voor de uitvoering van de plannen, loopt het schoolbestuur wel wat risico's.
Tijdelijkheid van contracten brengt risico's met zich mee zoals extra kosten voor transitievergoedingen en werkloosheid (bron: PO-Raad en ministerie van OCW).

Vereenvoudiging bekostiging
Per 1 januari 2023 treedt de vereenvoudiging van de bekostiging in werking. Begin 2021 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel. Dit heeft ook voor Resonans gevolgen. De belangrijkste aanpassingen zijn:

- de GGL (gewogen gemiddelde leeftijd) vervalt;
- geen verschil bekostiging voor leerlingen onder of boven 8 jaar;
- bekostiging voor personeel en materieel wordt samengevoegd tot één bedrag;
- bekostiging gaat per kalenderjaar bekostiging met teldatum 1 februari;
- bekostiging in so en vso wordt een bedrag per leerling, waarbij het vso aansluit bij het vo.

De vereenvoudiging van de bekostiging leidt tot herverdeeleffecten. Resonans zal er, volgens de eerste berekeningen, zo'n € 120.000 op achteruit gaan. Gezien de hoge GGL-cijfers van enkele van onze scholen heeft het afschaffen van de GGL gevolgen. Een hoge GGL betekent ook een hogere bekostiging, die overigens niet opweegt tegen de hogere 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.

Lagere vermogenspositie
Met dit wetsvoorstel gaan we 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 het hele primaire onderwijs gaat dit over een totaalbedrag van bijna € 500 miljoen. De vordering moet worden afgeboekt op het resultaat van het boekjaar 2020 (bron: PO-Raad).

Voorziening groot onderhoud
Het ministerie van OCW ontving begin dit jaar het rapport 'Verslaglegging groot onderhoud school-gebouwen'. Daarin geven instellingen aan hoe zij in hun jaarrekening geld opzijzetten voor groot onderhoud. Het opbouwen van een voorziening groot onderhoud geeft een reëel beeld van de financiële risico's in de jaarrekening. 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 meerjarenonderhouds-plannen opnieuw opgesteld. Op basis van de uitkomsten van het rapport bekijkt Resonans in 2021 of en hoe wijzigingen in de MJOP's nodig zijn. Ook voor Resonans heeft wijziging van systematiek financiële gevolgen; een verhoging van de voorziening groot onderhoud.

Uit het meerjarenbeleidsplan Resonans 2020-2024

- **Medewerkers van Resonans zijn continu in ontwikkeling, d.m.v. (in)formele scholing:** Bovenop het scholingsbudget per school, stelt het bestuur van Resonans extra middelen beschikbaar om de doelen in het meerjarenbeleidsplan te realiseren. Zo'n € 300.000 in vier jaar.

- **Resonans ontwikkelt en onderhoudt duurzame schoolgebouwen waar het aantrekkelijk werken en leren is:** De komende vier jaar vindt op vier locaties binnen Resonans renovatie of nieuwbouw plaats. Resonans investeert hier maximaal 10% van de bouw- of renovatiesom in duurzame maatregelen. Daarnaast investeren we fors in meubilair en lesapparatuur. Op de overige locaties doen we aanpassingen zoals zonnepanelen en klimaataanpassingen.

- **Resonans speelt financieel flexibel in op de behoeften van scholen en leerlingen:** Het schoolbestuur honoreert doordachte activiteiten en innovatie met een financiële bijdrage. Hiervoor is een budget beschikbaar van € 50.000 per jaar.



3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN

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

De jaren na de invoering van passend onderwijs, heeft het speciaal onderwijs te maken gehad met een daling van het aantal leerlingen. Dat geldt ook Resonans. Sinds 2017 zien we een stijging van het aantal leerlingen met forse stijgingen in 2018, 2019 en 2020. Naar verwachting zal het aantal leerlingen nog wel blijven stijgen, maar in mindere mate dan de afgelopen jaren. Door de forse stijgingen lopen een aantal locaties op tegen capaciteitsproblemen. Bij de nieuwbouw- en/of renovatieprojecten van de komende jaren houden we rekening met de ontwikkeling van het leerlingenaantal.

	Vorig jaar 1-10-2019	Verslagjaar 1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023
Aantal leerlingen 000Q Korte Vlietschool	235	242	262	268	268
Aantal leerlingen 02YJ M. Maeterlinckschool	141	146	146	146	146
Aantal leerlingen 03HW De Witte Vogel	126	128	129	135	137
Aantal leerlingen 14MY De Duinpieper	196	219	223	223	223
Aantal leerlingen 15KH De Keerkring	155	172	176	177	178
Aantal leerlingen 19UQ De Thermiek	263	274	290	287	305
Aantal leerlingen 41805 Resonans	**1116**	**1181**	**1226**	**1236**	**1257**

Medewerkers

Bij de grote stijgingen van het aantal leerlingen is het aantal fte meegestegen. Ook de komende jaren zal het aantal fte met de stijging van het leerlingenaantal meegroeien. Die groei zorgde, in de afgelopen jaren, echter vooral voor vollere bestaande groepen. Omdat de aanname van nieuw personeel minimaal is, is de werkdruk bij bestaand personeel toegenomen. De scholen worden voller, zonder uitbereiding van de locaties. Voor het komende schooljaar (2021-2022) en daarna zoeken we naar mogelijkheden om groepen binnen reguliere scholen onder te brengen.
Een aandachtspunt voor de komende jaren is het tekort aan leraren dat dreigt te ontstaan door pensionering en de daling van de instroom vanuit pabo's. Wegvloeien van deskundigheid en de krapte op de arbeidsmarkt kunnen leiden tot kwaliteitsverlies. Het bestuur werkt aan mogelijkheden om het onderwijs op een andere wijze te organiseren, waardoor we de krapte op de arbeidsmarkt kunnen opvangen. Daarnaast investeert het bestuur veel geld in scholing van bestaande en nieuwe medewerkers. Een zorg blijft, door het toenemen van de werkdruk, de toename van het aantal langdurig zieken.

Aantal FTE	Vorig jaar 31-12-2019	Verslagjaar 31-12-2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Bestuur / management	19,23	20,98	20,58	20,43	20,43
Onderwijzend personeel	129,49	143,25	148,49	153,82	156,12
Onderwijs ondersteunend personeel	216,60	209,92	207,46	214,59	217,69
Totalen 41805 Resonans	**365,32**	**374,14**	**376,53**	**388,84**	**394,24**

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

In de realisatie van 2020 zijn de baten fors hoger dan in de begroting van dat jaar. Daar zijn verschillende redenen voor:

- In de begroting is rekening gehouden met een kleinere stijging van het aantal leerlingen;
- Gespecialiseerd onderwijs heeft van het Participatiefonds, incidenteel, extra middelen ontvangen voor de herwaardering van functies onderwijsondersteunend personeel. Het ging hier om een eenmalig bedrag van € 282,77 per leerling. Voor Resonans is dit bedrag € 315.570;
- Er zijn extra middelen ontvangen in het kader van de afspraken uit het convenant rond werkdrukverlichting en tekort aan onderwijspersoneel;
- De jaarlijkse indexering voor personele bekostiging van 2019 en 2020 was fors. Die leverden per saldo een structurele ruimte op van 5,05%.
  Dit was ook noodzakelijk ter dekking van de loonparagraaf in de cao 2019-2020.

De personeelslasten zijn ook fors gestegen.
De belangrijkste factor zijn de afspraken in de cao 209-2020:

- Met ingang van 1 januari 2020 een salarisverhoging van 4,5% voor alle medewerkers;
- In februari 2020 kregen alle medewerkers een eenmalige uitkering van 33% van het verhoogde maandloon van januari 2020;
- In februari 2020 kregen alle medewerkers een eenmalige uitkering van € 875 naar rato van de werktijdfactor.

Voor Resonans betekende dit een bedrag van zo'n € 825.000 aan extra loonkosten in februari 2020. Deze extra loonkosten zijn, in 2020, volledig gedekt door de extra baten. Daarnaast is Resonans begin 2020 gestart met de herwaardering van de OOP-functie voor de betreffende medewerkers.
De plaatsing van nieuwe leerlingen in bestaande groepen had tot gevolg dat er minder personeel is aangenomen dan bij het opstarten van nieuwe groepen. Ook voor de komende jaren zien we een positief resultaat, ondanks de vele investeringen in gebouwen (zie meerjarenbeleidsplan Resonans).
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 om de uitstroom van personeel dat met pensioen gaat op te vangen. Mogelijk gaat dit zorgen voor extra personele lasten, waardoor de resultaten zullen dalen. De extra middelen NPO (Nationaal Programma Onderwijs) voor de komende 2,5 jaar zijn budgetneutraal opgenomen in de begrotingen voor de komende jaren. Tegenover deze baten staan personele lasten.

	Vorig jaar 31-12-2019	Begroting verslagjaar 31-12-2020	Realisatie verslagjaar 31-12-2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	€ 26.818.232	€ 28.312.000	€ 29.857.727	€ 30.681.477	€ 31.892.830	€ 32.622.938	€ 1.545.727	€ 3.039.495
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 199.537	€ 191.500	€ 164.041	€ 107.000	€ 107.000	€ 107.000	-€ 27.459	-€ 35.496
Overige baten	€ 1.356.902	€ 1.220.200	€ 1.425.512	€ 949.523	€ 933.470	€ 936.562	€ 205.312	€ 68.610
TOTAAL BATEN	**€ 28.374.671**	**€ 29.723.700**	**€ 31.447.280**	**€ 31.738.000**	**€ 32.933.300**	**€ 33.666.500**	**€ 1.723.580**	**€ 3.072.609**
LASTEN								
Personeelslasten	€ 24.696.534	€ 25.829.300	€ 27.097.439	€ 27.204.902	€ 28.182.020	€ 28.662.737	€ 1.268.139	€ 2.400.905
Afschrijvingen	€ 599.807	€ 685.900	€ 603.214	€ 681.938	€ 748.010	€ 829.289	-€ 82.686	€ 3.407
Huisvestingslasten	€ 1.475.658	€ 1.547.700	€ 1.632.384	€ 1.666.200	€ 1.787.200	€ 1.679.400	€ 84.684	€ 156.726
Overige lasten	€ 1.543.594	€ 1.482.600	€ 1.558.190	€ 1.625.260	€ 1.588.970	€ 1.554.374	€ 75.590	€ 14.596
TOTAAL LASTEN	**€ 28.315.593**	**€ 29.545.500**	**€ 30.891.227**	**€ 31.178.300**	**€ 32.306.200**	**€ 32.725.800**	**€ 1.345.727**	**€ 2.575.634**
SALDO								
Saldo baten en lasten	€ 59.078	€ 178.200	€ 556.053	€ 559.700	€ 627.100	€ 940.700	€ 377.853	€ 496.975
Financiële baten	€ 618	€ 0	€ 238	€ 0	€ 0	€ 0	€ 238	-€ 380
Financiële lasten	€ 6.357	€ 3.900	€ 23.998	€ 4.900	€ 4.900	€ 4.900	€ 20.098	€ 17.641
Saldo financiële baten en lasten	-€ 5.739	-€ 3.900	-€ 23.760	-€ 4.900	-€ 4.900	-€ 4.900	-€ 19.860	-€ 18.021
Saldo buitengewone baten en lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAAL RESULTAAT	**€ 53.339**	**€ 174.300**	**€ 532.293**	**€ 554.800**	**€ 622.200**	**€ 935.800**	**€ 357.993**	**€ 478.954**

Balans in meerjarig perspectief

We zien een forse toename in de materiele vaste activa. Deze stijging heeft te maken met de vele investeringen voor de komende jaren. Veel investeringen gaan samen met de nieuwbouw- en renovatieplannen van Resonans. De te verwachten positieve resultaten zorgen dat het eigen vermogen zal toenemen.
In 2020 is de post voorzieningen gestegen, met name in de voorziening langdurig zieken. In 2020 zijn de meerjarenonderhoudsplanningen geactualiseerd. In de komende jaren gaan we de voorziening groot onderhoud aanpassen, afhankelijk van de maatregelen van OCW en de terugkoppeling van het ministerie op het rapport over de voorziening groot onderhoud. In 2020 is de lening van de gemeente Noordwijk voor zonnepanelen op De Duinpieper komen te vervallen. De kengetallen laten zien dat de financiële positie van Resonans goed is.

	Realisatie vorig jaar 2019	Realisatie verslagjaar 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa	€ 2.990.582	€ 2.996.268	€ 4.353.531	€ 5.164.420	€ 5.580.030
Financiële vaste activa	€ 5.400	€ 2.646	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal vaste activa	€ 2.995.982	€ 2.998.914	€ 4.353.531	€ 5.164.420	€ 5.580.030
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	€ 2.573.228	€ 2.340.749	€ 2.234.872	€ 2.234.872	€ 2.234.872
Liquide middelen	€ 7.608.660	€ 9.154.059	€ 8.131.488	€ 7.891.141	€ 8.359.673
Totaal vlottende activa	**€ 10.181.888**	**€ 11.494.808**	**€ 10.366.360**	**€ 10.126.013**	**€ 10.594.545**
TOTAAL ACTIVA	**€ 13.177.870**	**€ 14.493.722**	**€ 14.719.891**	**€ 15.290.433**	**€ 16.174.575**
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	€ 6.625.615	€ 7.341.735	€ 7.733.099	€ 8.355.299	€ 9.291.099
Bestemmingsreserves 2	€ 940.354	€ 754.853	€ 664.649	€ 664.649	€ 664.649
Overige reserves en fondsen	€ 187.378	€ 189.053	€ 190.728	€ 192.403	€ 194.078
Totaal eigen vermogen	**€ 7.753.347**	**€ 8.285.641**	**€ 8.588.476**	**€ 9.212.351**	**€ 10.149.826**
VOORZIENINGEN 3	**€ 2.317.037**	**€ 2.959.172**	**€ 3.059.172**	**€ 3.159.172**	**€ 3.259.172**
LANGLOPENDE SCHULDEN	**€ 129.690**	**€ 18.612**	**€ 15.278**	**€ 11.945**	**€ 8.612**
KORTLOPENDE SCHULDEN	**€ 2.977.796**	**€ 3.230.297**	**€ 3.056.965**	**€ 2.906.965**	**€ 2.756.965**
TOTAAL PASSIVA	**€ 13.177.870**	**€ 14.493.722**	**€ 14.719.891**	**€ 15.290.433**	**€ 16.174.575**

1 Veel investeringen 2021-2023
2 ESF + aanvullende bekostiging vervallen
3 Voorziening onderhoud + voorziening langdurig zieken

3.3 Financiële positie

Kengetallen						
Kengetal	**Realisatie vorig jaar 31-12-2019**	**Realisatie verslagjaar 31-12-2020**	**Begroting 2021**	**Begroting 2022**	**Begroting 2023**	**Signalering**
Solvabiliteit 2	0,76	0,78	0,79	0,81	0,83	Ondergrens: ‹0,30
Weerstandsvermogen	27,3%	26,3%	27,1%	28,0%	30,1%	Ondergrens: ‹ 5%
Liquiditeit	3,42	3,56	3,39	3,48	3,84	Ondergrens: ‹0,75
Rentabiliteit	0,19%	1,69%	1,75%	1,89%	2,78%	Bovengrens RSO: ›3%
Ratio eigen vermogen	1,72	1,77	1,41	1,32	1,37	Bovengrens: 1,00

3.4 Signaleringswaarde eigen vermogen

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf dit jaar de 'signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen'. Volgens de berekening over de vermogenspositie van Resonans over 2020 komen wij boven deze waarde uit. Wij hebben dus mogelijk bovenmatig eigen vermogen.

Aanleiding is dat de inspectie in 2018 constateerde dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Er blijft structureel geld over aan het einde van het jaar. De gedachte achter de signaleringswaarde is dat publiek onderwijsgeld optimaal naar onderwijs gaat en niet onnodig in reserves vastzit. De Inspectie van het Onderwijs stuurt aan iedere onderwijsinstelling met een eigen vermogen boven de signaleringswaarde, ook bij een geringe overschrijding, een brief. Het is een oproep aan bestuurders, om in samenspraak met interne belanghebbenden kritisch naar de reserves te kijken en actie te ondernemen. Ook Resonans moet samen met de raad van toezicht en de GMR bepalen welk deel van de reserves we doelmatig aanwenden voor onderwijs, en vanuit welke beleidsvisie. In de meerjarenbegroting geven we aan voor welke investeringen we sparen en voor wanneer die gepland staan. Zo worden reserves gericht ingezet voor het realiseren van het beleid.

Berekening voor Resonans

Hieronder de berekening van Resonans
(concept-jaarrekening 20-04-2021):

Berekening 31-12-2020

Totaal eigen vermogen	€ 8.285.641
Privaat eigen vermogen	€ 189.053
Feitelijk eigen vermogen	€ 8.096.588
Normatief eigen vermogen	€ 4.568.644
Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	€ 3.527.944
Ratio eigen vermogen	1,77

De ratio eigen vermogen is het verhoudingsgetal tussen het feitelijk en normatief eigen vermogen. Een getal boven de 1 duidt op mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De berekening van het normatief eigen vermogen is gebaseerd op het eigen vermogen, niet op de voorzieningen.

Reservepositie op niveau
Het bestuur van Resonans vindt de reservepositie van de organisatie op niveau. In het meerjarenbeleidsplan 2020-2024 geeft het bestuur aan, op het gebied van huisvesting, duurzame schoolgebouwen te willen ontwikkelen en onderhouden. Onderwijslocaties waar het aantrekkelijk is om te werken en te leren. Het gaat hier om zes locaties van vier scholen. Daar gaan investeringen plaatsvinden op het gebied van duurzaamheid van 10% van de bouw- of renovatiesom. In de komende vijf jaar betekent dit een investering van € 1,6 miljoen. Ook gaan we op deze locaties, voor zo'n zelfde bedrag (€ 1,6 miljoen), investeren in vervanging van meubilair/inventaris voor theorie- en praktijklokalen. Op twee andere locaties vindt verbetering plaats in ventilatie- en luchtbehandeling. Geraamde kosten zo'n € 1 miljoen. Het bestuur geeft in haar meerjarenbeleidsplan ook aan hoge ambities te hebben voor technische (ICT)-ontwikkelingen, onder andere voor afstandsonderwijs en Office 365. Hiervoor is vervanging van ICT-hardware gepland.

Voorziening groot onderhoud
Het is onzeker of de huidige voorziening groot onderhoud hoog genoeg is voor toekomstige wijzigingen in de verslaggevingsregels. Het ministerie van OCW ontving onlangs het rapport 'Verslaglegging groot onderhoud schoolgebouwen'. Daarin geven schoolbesturen aan hoe zij in hun jaarrekening middelen opzij zetten voor groot onderhoud. De besturen geven aan een scherpere definitie van 'groot onderhoud' te willen zodat duidelijker is voor welke uitgaven zij een voorziening kunnen vormen. OCW geeft aan vóór de zomer van 2021 met deze definities te komen. Een andere berekening van de voorziening voor groot onderhoud kan leiden tot verandering in het eigen vermogen. Vanaf 2023 moet de begroting gebaseerd zijn op de RJ-methodiek voor groot onderhoud.

Jaarlijkse vordering
Door de vereenvoudiging van de bekostiging in het primair onderwijs vervalt een jaarlijkse vordering op OCW. In de huidige schooljaarbekostiging krijgt een schoolbestuur in de eerste vijf maanden van het schooljaar (aug. t/m dec.) minder dan 5/12-deel van de totale bekostiging. Hierdoor heeft elk schoolbestuur in de administratie een vordering van 7,12% op OCW. Als de bekostiging overgaat van schooljaar naar boekjaar, vervalt deze vordering. Deze aanpassing leidt tot een lagere vermogenspositie bij het schoolbestuur. De hoogte van de vordering op 31-12-2020 is voor Resonans speciaal onderwijs € 1.774.278.

Resonans
speciaal onderwijs