

Stichting Speciaal Onderwijs Leiden en omstreken

De opmaat naar de fusie



Inhoud

Voorwoord	3
1. Raad van toezicht doet verslag	5
Bestuurlijke fusie SSOL e.o met RESPONZ Goed functionerend bestuur Goed functionerend intern toezicht Besluitenlijst Evaluatie en samenstelling RvT Onkosten en inspanningen	
2. Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad over 2018	9
3. Kernthema's 2018: gespecialiseerd en in verbinding	11
Missie / visie	
4. Onderwijs: Maximaal zelfstandig, minimaal afhankelijk	13
Van speciaal naar gespecialiseerd Onderwijskundige visie Vraaggestuurd en resultaatgericht Kwaliteitszorg Leerlingenontwikkeling	
5. Medewerkers: Professionele ruimte bieden, kwaliteit ontwikkelen	19
Strategisch personeelsbeleid Groen voor grijs Personele bezetting Ziekteverzuim	
6. Organisatie: Beter samen	25
Organisatiestructuur Organisatorische ontwikkelingen Fusie	
7. Middelen: Voor een gespecialiseerde leeromgeving	31
Huisvesting Financiën	
8. Strategie: Versterking bestuurskracht	49
Toekomst en continuïteit 2015-2019	
9. Vanuit de scholen in 2018	61

Bestuursnummer: 41805
Naam instelling: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

Adres: Elisabethhof 21-23
Plaats: 2353 EW Leiderdorp
Telefoon: 071 528 10 10
E-mail: info@resonansonderwijs.nl
Website: www.resonansonderwijs.nl

Directeur-bestuurder: Dhr. I. Roosjen
Raad van toezicht: Mw. M.A.M. Koopman - Vendel (voorzitter)
GMR: Mw. B. Vonck (voorzitter)





Voorwoord

Uitgaan van mogelijkheden

Ons motto is 'uitgaan van mogelijkheden'. Dat doen we bij onze leerlingen en ons onderwijs, voor onze medewerkers en ook voor mogelijke samenwerkingen. In 2018 werkten we aan de fusie met stichting RESPONZ, vanuit meerwaarde en kansen. Dat leidde eind 2018 tot de nieuwe stichting Resonans speciaal onderwijs.

Het realiseren van de fusie op 1 januari 2019 met al zijn voorbereidingen heeft veruit de meeste bestuurlijke tijd en aandacht gevraagd. Gelukkig is de fusie geslaagd, maar op een aantal ontwikkelingsvlakken van SSOL e.o. is er minder aandacht geweest, dan we hadden gewild.

Zo blijft aandacht voor vervanging en opvolging prioriteit. We kampten in 2018 met voortdurende vervangingsproblemen. We hebben geld uit de reserves gereserveerd voor het project 'groen voor grijs', ofwel ruimte voor extra formatie in de school. We hebben (te) veel gebruik gemaakt van interim medewerkers en zijn geconfronteerd met een onverwachte leerlingengroei.

De toenemende druk op bestuurlijke verantwoordelijkheid en onze taak als werkgever vragen aandacht. Bovenschoolse werkgroepen zijn aan de slag geweest met thema's als werkdruk en duurzame inzetbaarheid, maar ook met het thema (leerlingen) gedrag. Werkgroepen, een stichtingsstudiedag en gebruik van methodes geven aan dat hier een belangrijk inhoudelijk thema voor ons ligt, dat ook de komende jaren onze aandacht verdient.

Om ons (voortgezet) speciaal onderwijs te verankeren in de brede regio hebben we onze pijlen succesvol gericht op de fusie tot stichting Resonans. Samenwerking met ouders, collega's en (keten)partners blijft daarbij een speerpunt om kwaliteit in onderwijs voor onze doelgroepen blijvend te realiseren.

Iepe Roosjen
directeur-bestuurder SSOL e.o.



1. | Raad van toezicht doet verslag

De raad van toezicht (RvT) houdt integraal toezicht, zo ook in het verslagjaar. Op de organisatie Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) in het geheel en in het bijzonder op de realisatie van de doelen die staan in de statuten en in het Strategisch Beleidsplan 2015-2019.

We werken volgens de principes van Good Governance. Daaruit volgen drie hoofdtaken: toezien, sparringpartner zijn voor de directeur-bestuurder en het werkgeverschap. Verder heeft de raad als wettelijke taken: goedkeuren van de begroting, verwerving en rechtmatige besteding van middelen, de benoeming van de externe accountant, de jaarrekening en de strategie. Ook is de raad formeel de werkgever van de uitvoerend bestuurder.

Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs

Voor het bestuur en het toezicht daarop gebruiken de directeur-bestuurder en de RvT een aangescherpte versie van de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. Deze versie is via de algemene ledenvergadering per 1 augustus 2017 in werking getreden. De raad streeft naar toepassing van deze code binnen de wet- en regelgeving, ondermeer vanuit de samenwerkingsverbanden. SSOL e.o. is aangesloten bij het VTOI, de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen.

BESTUURLIJKE FUSIE SSOL E.O. MET RESPONZ

In dit kalenderjaar stond de realisatie van de fusie SSOL e.o. met stichting RESPONZ per 1 januari 2019 centraal. De RvT heeft er op toegezien dat in ruim twee jaar tijd een zorgvuldig traject is doorlopen. Dit om tot een gedragen fusie te komen van de stichtingen voor speciaal onderwijs in de regio Leiden en Den Haag. SSOL e.o. brengt per 1 januari 2019 drie scholen mee naar de fusiestichting.

Intentieverklaring

De RvT heeft in 2016 de intentieverklaring getekend en de bestuurders hebben een vooronderzoek laten uitvoeren. Dit vergelijkend onderzoek heeft geleid tot een fusierapport. Daarin staan de inrichting en werkwijze van de beide fusiepartners beschreven, evenals het due diligence onderzoek naar de financiële situatie.

Informereren en communiceren

Gelet op betrokkenheid in de organisatie heeft de raad gevraagd om vooral tijd te nemen om draagvlak onder medewerkers te

creëren. De eerder beoogde fusiedatum is destijds verplaatst van januari 2018 naar januari 2019. Via nieuwsbrieven, medewerkersbijeenkomsten ('Happen en snappen') en een werkconferentie hebben de bestuurders veel aandacht besteed aan informeren en communiceren. Er is in dit verslagjaar door de bestuurders gewerkt aan de inrichting van de organisatie en het nieuwe functiebouwwerk. Na de zomervakantie hebben de assessments met directeuren en teamleiders plaatsgevonden en zijn de (interne) benoemingen gedaan. De medewerkers zijn betrokken gehouden door met regelmaat het informatiebulletin 'Beter Samen' te publiceren.

Goedkeuring fusie en reglementen

In dit kalenderjaar heeft de raad van toezicht, na instemming van de GMR, de fusie van SSOL e.o. met RESPONZ goedgekeurd. Vervolgens hebben we de statuten, het reglement college van bestuur en het reglement raad van toezicht goedgekeurd.

Vanaf september 2018 hebben beide RvT's in de opmaat naar de fusie twee bijeenkomsten georganiseerd. Daarin is deels gezamenlijk en deels afzonderlijk vergaderd. Beide raden gaven de voltallige fusie-RvT het mandaat om de jaarrekening over 2018 goed te keuren. De RvT-voorzitters hebben de volmacht gekregen om het aanstellingsgesprek met de beoogde bestuurders te voeren. Beide bestuurders gaan verder in de fusieorganisatie en zijn benoemd als collegiaal college van bestuur.

Permanente educatie

In het kader van de kennismaking tussen beide RvT's is de septembervergadering gekoppeld aan een Koers-bijeenkomst waarin het toezichtkader is geagendeerd. Enkele RvT-leden hebben samen met de bestuurder in 2018 deelgenomen aan het jaarlijkse VTOI-congres 'Koersvast toezichthouden in een netwerksamenleving.'

GOED FUNCTIONEREND BESTUUR

Vanuit zijn werkgeversrol heeft de RvT het functioneren van de directeur-bestuurder beschouwd. Wij zijn akkoord gegaan met

het benoemen van de bestuurders van SSOL e.o. en van RESPONZ conform de cao Bestuurders. De afspraken in de arbeidsovereenkomst passen binnen het bezoldigingsmaximum conform de WNT 2017. Mede op basis van het ontwikkelassessment zijn afspraken gemaakt over verdere professionalisering en de rol van de bestuurders in een collegiaal college van bestuur.

GOED FUNCTIONEREND INTERN TOEZICHT

Wij volgen de missie/visie van SSOL e.o. en willen minimaal de basis van het toezicht op orde hebben: begroting, meerjarenbegroting, strategisch beleidsplan en reglementen. De financiële commissie heeft met de accountant de bevindingen besproken en wij hebben de jaarrekening 2018 goedgekeurd. De gezamenlijke RvT's hebben in dit verslagjaar de goedkeuring van de begroting 2019 voor de fusieorganisatie onder voorbehoud van de gevraagde aanpassingen uitgesteld tot februari 2019.

In 2018 hebben wij ons als toezichthouder gericht op:

- Harmoniseren van statuten en reglementen voor de fusieorganisatie;
- Accorderen van de fusietoets SSOL e.o. en RESPONZ;
- Monitoren communicatie en draagvlak voor de fusie naar de medewerkers;
- Aanwezigheid jaarlijkse bijeenkomst met directie SSOL e.o. en GMR;
- Inrichting RvT SSOL e.o. in aanloop naar de fusie;
- Samenvoegen RvT's voor de fusieorganisatie;
- Beleggen van gezamenlijke bijeenkomsten RvT's voor vaststellen bestuurdersprofiel en benoeming bestuurders;
- Monitoren onderwijskwaliteit op streefdoelen en opbrengsten op de scholen;
- Monitoren ziekteverzuim-ontwikkeling en verhouding langdurig en kort verzuim;
- Beleggen van twee vergaderingen met de GMR.

Besluitenlijst

Onderstaand een selectie van de belangrijkste RvT-besluiten in 2018.

Datum	Besluit
14-02-2018	De taakverdeling binnen de RvT: <ul style="list-style-type: none"> ● voorzitter, Margreet Vendel; ● vicevoorzitter, Roger Meijer; ● financiële commissie; Hanke van de Putte; ● per agendapunt bepalen of er voorafgaand aan de vergadering extra voorbereiding nodig is. Een lid zal die voorbereiding op zich nemen en de raad adviseren.
14-02-2018	Goedkeuring fusie SSOL e.o./ RESPONZ met instemming van de GMR en goedkeuring van OCW op de fusietoets.
14-02-2018	Concept-statuten en -reglementen fusiestichting vastgesteld.
14-02-2018	Meerjarenbegroting goedgekeurd
11-10-2018	Akkoord RvT SSOL e.o. en RESPONZ met voorstel benoeming van huidige bestuurders.
11-10-2018	Akkoord RvT SSOL en RESPONZ volmacht aan voorzitters t.b.v. arbeidsvoorwaardengesprek.
11-10-2018	Goedkeuring RvT SSOL e.o. en RESPONZ voor portefeuillevdeling RvT fusiestichting per 1 januari 2019.
11-10-2018	Goedkeuring RvT SSOL e.o. en RESPONZ concept-statuten, bestuursreglement en reglement RvT.
13-12-2018	Beëindiging toezichthouderschap dhr. R. Meijer wegens aanvaarding directeursfunctie binnen voedingsgebied per december 2018.
13-12-2018	Benoeming dhr. I. Roosjen en dhr. J. Taal in de functie lid college van bestuur van de fusiestichting.
13-12-2018	Accorderen inschaling college van bestuur conform de cao Bestuurders per 01 januari 2019.
13-12-2018	Mandateren mw. M. Vendel en mw. H. van de Putte voor het goedkeuren van de jaarrekening RESPONZ 2018.
13-12-2018	Externe partij vragen om opheffing van de stichting RESPONZ te regelen.
13-12-2018	Mandaat CvB voor uitgaven conform voorliggende begroting gedurende de periode t/m februari 2019 onder voorbehoud van gevraagde aanpassingen
13-12-2018	Vaststellen rooster van aftreden RvT fusieorganisatie en portefeuillevdeling per 1 januari 2019.

Evaluatie en samenstelling RvT

Het afgelopen jaar hebben wij gereflecteerd op ons eigen functioneren en de samenstelling van de RvT met het oog op de fusie. Daarop is besloten de vacatures die per 31 december 2017 zijn ontstaan, door het reglementair vertrek van twee leden, niet op te vullen. De RvT SSOL e.o. bestond daarmee in de aanloop naar de fusie uit drie leden. In december 2018 is dhr. R. Meijer teruggetreden omdat hij een directiefunctie kreeg binnen het voedingsgebied van de fusiestichting.

De RvT van SSOL e.o. ging per 1 januari 2019 met twee leden over naar de fusieorganisatie: mw. H. van de Putte en mw. M. Vendel. De fusie-RvT start met twee leden vanuit SSOL e.o., twee leden vanuit RESPONZ en twee vacatures. Mw. Vendel is voorzitter in het eerste fusiejaar. Per 2020 zal mw. Vendel aftreden en geen gebruik maken van een tweede termijn. Zij maakt daarmee plaats om een onafhankelijk voorzitter voor de fusieorganisatie te benoemen.

Beoogde RvT fusieorganisatie

Vanuit SSOL per januari 2019		2018	2019	2020	2021	Herbenoembaar
Mw. M.A.M. Vendel, MEM	Voorzitter		X			Nee
Mw H. van de Putte	Lid fin. cie.			X		Ja
Dhr. drs. R. Meijer	Lid	X				Nee
Vanuit RESPONZ per 01 januari 2019						
Dhr. M.Krul (voordracht GMR)	Vice-voorzitter en lid fin. cie.				X	Ja
Mw. J. Zijlstra	Lid			X		Ja

Onkosten, inspanningen en nevenfuncties

De RvT-leden ontvangen een netto onkostenvergoeding. Het gaat om € 1.000,- voor de leden, € 1.250,- voor de vicevoorzitter en € 1.500,- voor de voorzitter.

Jaarlijks verwachte inspanningen van RvT-leden:

- Deelname aan circa zes vergaderingen inclusief de voorbereiding;
- Deelname en voorbereiden van de studiedag (tijdsbesteding circa zes uur);
- Bijwonen van het jaarlijkse VTOI-congres;
- Een jaarlijks werkbezoek aan een school van SSOL e.o.;
- Tussentijds overleg indien nodig;
- De voorzitter bereidt de vergaderingen voor en heeft in dit kader overleg met de directeur-bestuurder;
- De voorzitter en vicevoorzitter bereiden het functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder voor;
- De financiële commissie bereidt de besluitvorming over de begroting en de jaarrekening voor.

Nevenfuncties RvT en bestuur

Margreet Vendel, voorzitter	<i>Bestuurslid landelijk Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs Lid RvT Stichting Samenwerkende Vrije Scholen Zuid-Holland Lid RvT Cultuureducatiegroep Leiden</i>
Hanke van de Putte, portefeuille financiën	<i>Voorzitter Stichting de Winkelmeiden</i>
Roger Meijer, vicevoorzitter	<i>Trainer op een tweemastklipper</i>
Iepe Roosjen	<i>Volleybaltrainer</i>



2. | Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad over 2018

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) houdt zich bezig met het toetsen van bestuursbeleid. Met name bij maatregelen of beleid dat gevolgen heeft voor leerlingen, ouders en/of personeel. Het gaat hierbij om zaken die alle scholen binnen SSOL e.o. aangaan.

Samenstelling GMR

De GMR bestaat uit één ouder en één personeelslid van elke school. In 2018 bestond de GMR uit de volgende leden:

Brenda Vonck	Korte Vlietschool	voorzitter/oudergeleding
Linda van der Meer	Korte Vlietschool	personeelsgeleding
Fred Goemans	Korte Vlietschool	oudergeleding
Jan Harm Boiten	De Thermiek	voorzitter/oudergeleding
Caroline Dangerman-Bel	De Thermiek	personeelsgeleding
Kenneth Baidjoe	De Thermiek	personeelsgeleding
Vacature sinds 2017	De Duinpieper	oudergeleding
Sharron Vaessen	De Duinpieper	secretaris/personeelsgeleding

In november 2018 hebben we afscheid genomen van de voorzitter en een lid uit de personeelsgeleding. Ook hebben we een nieuwe voorzitter benoemd, Jan Harm Boiten. We hebben weer twee nieuwe leden binnen de GMR mogen verwelkomen. Het vertrek van een lid vanuit de oudergeleding in 2017 is tot op heden nog niet opgevuld.

Bevoegdheden GMR

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

Reguliere vergaderingen

In 2018 heeft de GMR diverse overleggen gehad; zes keer een overlegvergadering met de directeur-bestuurder waarvan één vergadering met de raad van toezicht en de directeur-bestuurder gezamenlijk. Hierbij waren ook de (nieuwe) sectordirecteuren aanwezig. De personeelsgeleding heeft overleg gehad met de directeur-bestuurder. De GMR-en van RESPONZ en SSOL e.o. zijn in de aanloop naar de fusie bij elkaar geweest voor overleg.

Scholing

De GMR heeft een partnerschap met de CNV, waarbij wij gebruik kunnen maken van de expertise van de CNV en bijscholing kunnen aanvragen.

Fusie SSOL e.o. – RESPONZ

In 2017 zijn we al meegenomen in de voorbereidingen van de fusie. In 2018 zijn de voorbereidingen verder gegaan. Er hebben twee decentraal georganiseerde overleggen met de vakbonden, directeur-bestuurders en de GMR-en plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben we als GMR instemming gegeven aan de fusie.

Instemming/advisering GMR

De GMR heeft in 2018 ingestemd met:

- De fusie met stichting RESPONZ.

Over de volgende stukken gaven we in 2018 een positief advies:

- Bestuur formatieplan.
- Profiel bestuurder.
- Eigen risicodragerschap en vervangingsfonds.



3. Kernthema's 2018 | Gespecialiseerd en in verbinding

Het jaar 2018 stond voor Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. in het teken van de kernthema's uit onze strategie 2015-2019. Daarnaast vroeg de verbinding via een fusie met stichting RESPONZ onze continue aandacht. En met succes: de nieuwe stichting Resonans is opgericht op 1 januari 2019.

Vanuit het meerjarenbeleid speelden in het verslagjaar onderstaande kernthema's, die u in dit jaarverslag uitgebreider terugvindt.

- Van speciaal naar gespecialiseerd onderwijs;
- Van inspanningsgericht naar resultaatgericht onderwijs;
- Van aanbodgericht naar vraaggestuurd onderwijs.
- Verankering van (v)so in de regio: verbinding aangaan met regulier onderwijs en collega's speciaal onderwijs;
- Extra aandacht voor kwaliteits- en personeelsbeleid;

Onderwijs

We werkten ook in 2018 aan een optimaal leerresultaat van onze leerlingen. Daarbij zagen we de complexiteit van de hulpvraag toenemen en evenredig de verwachte specialisatie van onze onderwijs- en zorg-expertise. Om naar resultaatgericht onderwijs te komen, hebben we stevig ingezet op de ontwikkeling van ons leerlingvolgsysteem Parnassys, met meetbare resultaten. Meer daarover in hoofdstuk 4, waarin we ook nader ingaan op onze kwaliteitszorg.

Medewerkers

In 2018 zijn we doorggegaan met scholing en begeleiding van onze teamleiders naar team-verantwoordelijk werken, onder leiding van organisatiekundige Jeroen Koppens. We hebben veel aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid. Een bovenschoolse werkgroep is aan de slag gegaan met werkdruk/beleving, gezondheidsbeleid en de beschrijving en aanvulling van competenties voor basis- en vakbekwame medewerkers. Ook hebben we een bijeenkomst voor 60 plus-medewerkers georganiseerd, met daaruit volgend ouderenbeleid. Twee werkgroepen buigden zich in 2018 over 'omgaan met moeilijk gedrag van leerlingen': één pakte het inhoudelijk beleid op en de andere werkgroep bereidde de SSOL-brede studiedag van 30 maart 2018 voor. Bijzondere aandacht ging dit jaar uit naar het project 'groen voor grijs': extra formatieruimte in de school toestaan om komende vervangings- of opvolgingsproblematiek op te vangen. Een behoorlijke uitdaging voor de komende tijd. Meer hierover in hoofdstuk 5.

Organisatie

Om ons (v)so te verankeren in de regio hebben we de fusie met RESPONZ gerealiseerd. Veel werk is gaan zitten in het inrichten van de organisatie, het vaststellen van het functiebouwwerk, het financieel beleid en ICT-beleid en het organiseren van de medezeggenschap. Daarnaast is ons bestuursbureau op 1 januari 2018 ingetrokken in het Huis van het Onderwijs, op weg naar samen wonen en werken met zes onderwijspartners. De bestuurlijke positie en rol in de zes samenwerkingsverbanden is ongewijzigd in 2018. Alleen de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor SBO Op maat in Alphen aan den Rijn stopte in het verslagjaar door de overname van deze school door stichting Horizon.

Missie

SSOL e.o. biedt (voortgezet) speciaal onderwijs met gespecialiseerde ondersteuning. Onze leerlingen hebben vaak een complexe problematiek en extra zorgbehoefte. Daarom is ons aanbod op maat en erop gericht dat leerlingen maximaal zelfstandig en minimaal afhankelijk worden. Het is onze missie medewerkers expertise te laten ontwikkelen in gespecialiseerd onderwijs aan leerlingen van 4 tot 20 jaar die zeer moeilijk lerend zijn, een lichamelijke en/of verstandelijke beperking hebben of langdurig ziek zijn.

Visie

SSOL e.o. streeft naar een optimale ontwikkeling van al onze leerlingen. We gaan daarbij uit van mogelijkheden, met realistische, zo hoog mogelijke verwachtingen voor iedere leerling. We onderscheiden ons doordat we goed zorgen voor onze medewerkers. Bekwaam en gemotiveerd personeel is ons belangrijkste 'kapitaal'. Alleen daardoor kunnen we onze onderwijsdoelen behalen. We werken intensief samen met ouders en organisaties die het onderwijs ondersteunen of aanvullen.



4. Onderwijs | Maximaal zelfstandig, minimaal afhankelijk

Maximale zelfstandigheid en minimale afhankelijkheid is wat wij nastreven in ons onderwijs-aanbod. Met ruime aandacht voor het welbevinden en de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen creëerden we ook in 2018 een leeromgeving die zowel beschermend als uitdagend is. Dit past ook bij de visie van fusiepartner RESPONZ.

VAN SPECIAAL NAAR GESPECIALISEERD

Onderwijsbeleid van SSOL e.o. kenmerkt zich door:

- Resultaatgericht onderwijs;
- Een uitdagend ontwikkelingsperspectief voor elke leerling;
- Uitstroommogelijkheden vergroten;
- Verantwoording over bereikte doelen afleggen;
- De zorg ondersteunend bij leerproces organiseren.

De doelgroepen zullen de komende jaren gelijk blijven, maar we verwachten wel een verdichting van problematiek. Door een complexere hulpvraag in een complexe omgeving wordt meer van onze expertise verwacht.

Gespecialiseerd onderwijs willen we ook in een gespecialiseerde leeromgeving uitvoeren. In het verslagjaar besteedden we daarom aandacht aan de kwaliteit van de schoollocaties, ook in het overleg met onze fusiepartner. De komende jaren blijven we scherp op de kwaliteit van onze locaties.

SSOL e.o. streeft naar een zo optimaal mogelijk leerresultaat voor al haar leerlingen. Dat gold ook in 2018. Leidraad hierbij is: een uitdagende leeromgeving bieden waarin we kinderen stimuleren en prikkelen om zich te ontwikkelen. Vanuit onze positieve en stimulerende benadering binnen het onderwijs zien wij het als onze verantwoordelijkheid om de leerling:

- meer zelfvertrouwen te geven;
- te leren keuzes te maken;
- te leren initiatieven te tonen;
- te leren voor zichzelf op te komen;
- te leren dat fouten maken mag.

ONDERWIJSKUNDIGE VISIE

SSOL e.o. werkt doelgericht en planmatig met behulp van groepsplannen en ontwikkelingsplannen. Wij bereiden leerlingen

in brede zin voor op de toekomstige volwassenheid en een volwaardige plek in de samenleving. Wij zien in ons onderwijs een nauw verband tussen cognitieve taken en sociale vaardigheden. We dagen leerlingen uit te presteren overeenkomstig hun mogelijkheden.

Afstemming onderwijs en begeleiding

Onderwijs en begeleiding zijn bij SSOL e.o. geïntegreerd. Alle scholen/afdelingen stemden ook het afgelopen jaar hun aanpak en het overleg van verschillende disciplines goed op elkaar af. De komende jaren ontwikkelt ons onderwijs zich verder, zodat onze leerlingen zich nog beter kunnen voorbereiden op de uitdagingen van de 21e eeuw.

Individueel maatwerk

Vanuit deze gemeenschappelijke visie maken de afzonderlijke scholen het beleid passend voor hun specifieke doelgroepen. Binnen die doelgroepen zijn meerdere leerroutes aanwezig. Door het opstellen van ontwikkelings- en uitstroomperspectieven voor alle leerlingen is er bijna sprake van individueel maatwerk.

VRAAGGESTUURD EN RESULTAATGERICHT ONDERWIJS

In het verslagjaar merkten we dat we steeds meer vraaggestuurd in plaats van aanbodgericht moeten werken. Ook de druk op resultaatverplichting nam toe. Wij verwachten dat deze trend zich doorzet. De samenwerkingsverbanden en het regulier onderwijs vragen meer en meer maatwerk van het speciaal onderwijs. Bijvoorbeeld in de vorm van tussenvoorzieningen en tijdelijke arrangementen. Ook gemeenten zijn door de verandering in wetgeving steeds vaker opdrachtgever om leerlingen richting de arbeidsmarkt en samenleving te begeleiden. Alle opdrachtgevers willen meetbare resultaten zien van onze inspanningen. SSOL e.o. zal steeds sneller en beter moeten inspelen op de vraag van de omgeving; ouders, scholen, samenwerkingsverbanden en gemeenten. We moeten meetbare resultaten behalen en aan deze partijen verantwoording afleggen.

Toezichtarrangementen SSOL e.o.-scholen

000Q Korte Vlietschool, Leiden	so	Basistoezicht	
000Q Praktijkcollege Het Metrum	vso	Basistoezicht	
19UQ De Thermiek	so/vso	Basistoezicht	Het bestuur of de school voldoet aan de basiskwaliteit en daarmee aan de wettelijke eisen die op het moment van beoordelen geldend waren voor dit onderdeel.
19UQ De Thermiek	vso (pro en vmbo)	Basistoezicht	
14MY De Duinpieper/De Oeverpieper	so	Basistoezicht	
14MY Het Duin/De Oeverpieper	vso	Basistoezicht	

Verankering (v)so in de regio

Dit zijn redenen om te werken aan een fusie. Er is sprake van toenemende druk op onze bestuurlijke verantwoordelijkheid en onze taak als werkgever. Door de fusie verankeren we (v)so sterker in de regio. Daarnaast kunnen we door samenwerking een impuls geven aan opbrengstgericht werken.

Prestaties

Om naar resultaatgericht onderwijs te komen, hebben we in 2018 verder gewerkt aan het meetbaar maken van resultaten via ons leerlingvolgsysteem ParnasSys. Met het verder vullen van ParnasSys en de zich ontwikkelende leerlijnen hebben we opbrengsten op leerlingniveau, groepsniveau en deels op schoolniveau in kaart kunnen brengen. De meeste leerlingen ontwikkelen zich volgens verwachting.

KWALITEITSZORG

Kwaliteit van het onderwijs is belangrijk om goede leeropbrengsten te behalen. In het kader van de wet Passend Onderwijs is kwaliteit ook van belang als het gaat om een stevige positie innemen binnen de regio.

Inspectie van het Onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs heeft de kaders omschreven waarop zij de kwaliteit van een school/organisatie bepaalt. Dit is het zogenaamde toezichtskader PO/VO. Hierin staat beschreven hoe de inspectie werkt, wat zij beoordeelt en wanneer het onderwijs van voldoende kwaliteit is. Om de kwaliteit te beoordelen doet de inspectie onderzoek op bepaalde vastgestelde indicatoren binnen verschillende aspecten/domeinen. Aangezien duidelijk is hoe de Inspectie de kwaliteit beoordeelt kunnen we als school/organisatie zelf ook onderzoeken of we (nog steeds) voldoen aan de kwaliteitseisen.

SSOL e.o. hield ook in het verslagjaar diverse tevredenheids- onderzoeken en (waarderende) audits om de onderwijskwaliteit te onderzoeken en waar nodig te verbeteren.

Tevredenheidsonderzoek

Eind 2018 hebben we op alle scholen vragenlijsten uitgezet voor het tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en personeel. Bureau Scholen met Succes heeft dit onderzoek begeleid en de reacties verwerkt tot anonieme rapportages op bestuurs-, school- en afdelingsniveau. Om op den duur uitslagen te vergelijken en verbeterpunten te volgen, hebben we dezelfde vragenlijsten gebruikt als in 2016. Enkele incidentele vragen gericht op lestijden en werkdruk zijn hier afgelopen jaar aan toegevoegd.

AANDACHTSPUNTEN UIT DE BESTUURSRAPPORTAGE ZIJN:

Personeel: werkdruk binnen het (klassen)team, tijd voor het uitvoeren van de werkzaamheden, vervanging bij afwezigheid van een collega.

Leerlingen: het relatief hoge percentage leerlingen dat aangeeft wel eens bang te zijn op school (33%).

Ouders: leesbaarheid van het Ontwikkeling Perspectief Plan (OPP).

Audits

In de periode van april tot en met juni 2018 is op elke schoolafdeling een audit afgenomen met de scope 'sociale veiligheid'. Tijdens deze audit hebben we gewerkt met een nieuw format dat is opgesteld aan de hand van eerdere ervaringen. Na evaluatie blijkt dit format goed te werken, met name het maken van de rapportage aan de hand van dit format. De uitkomsten per

afdeling zijn verschillend. De rapportages zijn besproken, afspraken en verbeterpunten zijn vastgelegd. Een bovenschoolse trend die we hebben geconstateerd betreft de registratie van (bijna) incidenten, een vorm van achterwacht bij gedragsincidenten en eenduidigheid in het pedagogisch handelen. Hiervoor stellen we een actieplan op.

Toelatingsbeleid

Onze scholen zijn alleen toegankelijk voor leerlingen met een zogenaamde Toelaatbaarheidsverklaring (TLV) van een samenwerkingsverband Passend Onderwijs. De eisen voor een TLV zijn per samenwerkingsverband verschillend. Ook de duur verschilt, waardoor er tijdens de schoolloopbaan meer keren getoetst

wordt of het kind op een school voor (v)so mag zitten. De bijbehorende bureaucratie heeft een behoorlijke impact op de schoolorganisatie.

Internationalisering

In het so en vso doen we (nog) niet aan internationalisering. Die staat ook komend jaar niet op het programma. Aan onze stichting is wel een kleine stichting verbonden, die een paar speciale scholen in Kenia ondersteunt met kennis en kleine sponsoracties.

Aantal leerlingen so en vso

	1-10-18 aantal	1-10-17 aantal
So-Laal < 8 jaar	54	41
So-Midden < 8 jaar	35	25
So-Hoog < 8 jaar	16	15
Subtotalen < 8 jaar	105	81
So-Laal >= 8 jaar	121	130
So-Midden >= 8 jaar	68	61
So-Hoog >= 8 jaar	43	50
Subtotalen so >= 8 jaar	232	241
Totalen so	337	322
Vso-Laal	178	160
Vso-Midden	91	62
Vso-Hoog	39	59
Totalen vso	308	281
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	645	603
Korte Vlietschool	199	145
De Thermiek	247	267
Duinpieper/Het Duin/Oeverpieper	199	191
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	645	603
Mutatie	7%	

Aantal leerlingen per school 2014-2018

	00OQ			THM so	19UQ		DPR so	14MY		41805
	KVS so	KVS vso	KVS totaal		THM vso	THM totaal		DPR vso	DPR totaal	SSOL eo totaal
1-10-2018	83	116	199	157	90	247	97	102	199	645
1-10-2017	87	58	145	144	123	267	91	100	191	603
1-10-2016	80	66	146	141	118	259	93	103	196	601
1-10-2015	72	77	149	157	116	273	96	108	204	626
1-10-2014	71	78	149	154	131	285	91	115	206	640

Mutaties in leerlingenaantal per schoolsoort

	1-10-2017	1-10-2018	Mutatie
KVS-so	87	83	-4
KVS-vso	58	81	23
KVS-vso	0	35	35 per 1-8-18 vanuit THM-vso
THM-so	144	157	13
THM-vso	35	0	-35 per 1-8-18 naar KVS-vso
THM-vso	88	90	2
DPR-so	91	97	6
DPR-vso	100	102	2
Totalen	603	645	42

Leerlingenontwikkeling SSOL e.o.

Op stichtingsniveau laat het aantal leerlingen op teldatum 1-10-2018 een forse stijging van 7% zien ten opzichte van de teldatum 1-10-2017 (zie tabel blz. 15). De bovenstaande tabel laat zien dat deze stijging komt na een forse daling van de afgelopen jaren.

Korte Vlietschool

De vso-afdeling van de Korte Vlietschool is gevestigd aan de Schubertlaan in Leiden. Het gebouw is omgedoopt in Praktijkcollege Het Metrum. In dit gebouw zijn de praktijkleerlingen vso van de Korte Vlietschool en van De Thermiek per 1-8-2018 administratief samengevoegd. De betreffende leerlingen zaten al gezamenlijk in dit gebouw, maar nog vanuit gescheiden scholen. Naast deze overheveling van leerlingen, zien we ook een forse stijging van het aantal leerlingen op het vso van de school.

De Thermiek

Binnen de afdelingen van het so zien we, na de daling van de afgelopen twee jaar, weer een stijging naar het oude niveau van 1-10-2015.

De Duinpieper

Ook voor de afdeling so van De duinpieper, na daling van de afgelopen twee jaar, weer een stijging van het aantal leerlingen.

In totaliteit zien we, na een periode van daling, bij alle scholen weer leerlingengroei.

Aantal leerlingen per samenwerkingsverband

In het model op blz. 17 is het aantal leerlingen per 1-10-2018 verdeeld over de aan SSOL e.o. verbonden samenwerkingsverbanden.

Onze belangrijkste samenwerkingsverbanden zijn:

- PO2801 SWV Passend Primair Onderwijs, regio Leiden
- PO2812 Stichting SWV PO Duin- en Bollenstreek
- VO2801 SWV Passend Onderwijs VO2801
- VO2802 SWV VO/VSO Midden-Holland en rijnstreek
- VO2803 SWV V(S)O Duin- en Bollenstreek

Groei per 1 februari 2018

Stg. Speciaal Onderwijs Leiden e.o	School	Cat	so/vso	Aantal II	
P02801	SWV PPO Leiden	19UQ - THM	2	so < 8	3
P02812	SWV PO Duin- en Bollenstreek	19UQ - THM	2	so < 8	1
P02813	SWV Passend Onderwijs Rijnstreek	19UQ - THM	2	so < 8	2
P02801	SWV PPO Leiden	19UQ - THM	2	so >= 8	2
V02801	SWV Passend Onderwijs	00OQ - KVS	1	vso	1
Totaal					9

In de vergelijking tussen 1-10-2017 en 1-10-2018 is de groei van 1 februari 2018 niet meegenomen. Bekostiging van deze groei komt via de samenwerkingsverbanden, zowel de basisbekostiging als de ondersteuningsbekostiging.

Telling 1-10-2018	Korte Vlietschool 00OQ	De Thermiek 19UQ	De Duinpieper 14MY	SSOL e.o. 1-10-2018	SSOL e.o. 1-10-2017
PO2101	0	0	0	0	1
PO2703	0	1	0	1	0
PO2704	0	1	0	1	0
PO2706	0	1	0	1	1
PO2710	0	2	0	2	3
PO2801	72	66	6	144	137
PO2812	9	51	87	147	137
PO2813	0	22	3	25	26
PO2814	0	7	0	7	6
PO2815	1	2	0	3	4
PO2817	1	4	1	6	7
Subtotaal so	83	157	97	337	322
VO2002	1	0	0	1	1
VO2103	0	1	0	1	0
VO2701	0	0	1	1	0
VO2709	0	6	2	8	8
VO2801	82	32	11	125	108
VO2802	6	26	0	32	26
VO2803	16	22	87	125	126
VO2806	2	1	1	4	3
VO2807	7	1	0	8	7
VO3005	1	0	0	1	1
VO2901	1	0	0	1	0
VO3006	0	1	0	1	1
Subtotaal vso	116	90	102	308	281
Totalen	199	247	199	645	603



5. Medewerkers | Professionele ruimte bieden, kwaliteit ontwikkelen

Bekwaam en gemotiveerd personeel is het grootste kapitaal dat een school heeft en is de sleutel tot het behalen van de gestelde doelen. Om proactief in te blijven spelen op vraaggestuurd en resultaatgericht onderwijs, is ontwikkeling van kwaliteit, deskundigheid en resultaatverantwoordelijkheid van onze medewerkers essentieel.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

De ambitie van SSOL e.o. en de scholen verschuift van aanbodgericht naar vraaggestuurd en van inspanningsgericht naar resultaatgericht onderwijs. Dit betekent dat we steeds meer uitgaan van het belang en de behoefte van de leerling. Dus niet wat de medewerker en de school kunnen bieden gezien de aanwezige expertise en vaardigheden (aanbod), maar wat de leerling nodig heeft (vraagzijde) is bepalend. De blik gaat van intern naar extern om goed te kunnen volgen welke ontwikkelingen regulier en ander speciaal onderwijs doormaken. Dit om zo ook de eigen kennis en vaardigheden continu te verbeteren.

SSOL e.o. heeft op het gebied van personeel de volgende doelen gesteld:

- Deskundigheidsbevordering bij het personeel om de leerling op maat te begeleiden;
- Delen van resultaatverantwoordelijkheid met personeel. De medewerker is een professional met bijbehorende verantwoordelijkheden;
- Personeelsbeleid blijvend gericht op (kwaliteits)ontwikkeling van het personeel;
- Deskundigheidsbevordering bij schoolleiding gericht op (kwaliteits)ontwikkeling van het personeel;
- Blickveld binnen de scholen naar buiten richten zoals uitwisseling met regulier onderwijs, netwerken in samenwerkingsverbanden en relaties onderhouden met centra voor Jeugd en Gezin.

Zelforganisatie teams

Ons personeelsbeleid is blijvend gericht op kwaliteitsontwikkeling en ons personeel is in staat om een complexere doelgroep adequaat onderwijs te bieden. Het management development-traject dat hiervoor in 2016 is gestart, zetten we voort in 2018. We werken vooral aan vergroting van de zelforganisatie van teams.

Gezamenlijke studiedag

In maart 2018 organiseerden we een studiedag voor al het personeel van SSOL e.o.. Thema was 'omgaan met moeilijk

verstaanbaar gedrag'. Dit thema komt onder andere voort uit de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek personeel 2016. Een bovenschoolse werkgroep heeft in het schooljaar 2017-2018 een en ander onderzocht en daarna aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen waren het uitgangspunt van de studiedag en kregen in de uitvoering vervolg in de jaarplannen 2018-2019.

Beleid na ontslag

Ontslag komt zeer weinig voor; er is geen specifiek beleid m.b.t. beheersing kosten na ontslag.

Personeelstekort en ziekteverzuim

In de praktijk van 2018 vielen twee zaken op: personeelstekort en te hoog ziekteverzuim. Zeer waarschijnlijk beïnvloeden deze twee elementen elkaar ook negatief. Te veel oplossingen zijn gezocht in het inhuren van uitzendkrachten, omdat we onvoldoende vervanging konden vinden in een reguliere betrekking. Mede hierdoor zijn de personeelslasten te hoog opgelopen.

WERKDRUKMIDDELEN

Het kabinet, de vakbonden en de PO-raad sloten op 9 februari 2018 het werkdruk-akkoord. Elke school heeft hiervoor, via het schoolbestuur, een bedrag van € 155,55 ontvangen per leerling (peildatum 1-10-2017). Voor het schooljaar 2021-2022 kan dit bedrag oplopen tot circa € 285,- per leerling.

Het grootste deel van de middelen voor 2018 is ingezet voor (tijdelijk) extra personele inzet. Daarnaast zijn er ook laptops aangekocht om de werkzaamheden van docenten te verlichten en trainingen gevolgd in het omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag. Ook zijn preventieve maatregelen genomen in de vorm van coachingsgesprekken op het gebied van werkbeleving en werkdrukervaring.

Verantwoording prestatiebox

Gelden vanuit de prestatiebox zijn in 2018, in combinatie met de werkdrukmiddelen, ingezet voor professionalisering van medewerkers en cultuureducatie. Denk hierbij aan de studiedag in november over opbrengstgericht werken. Een deel van de middelen prestatiebox is besteed aan extra inzet van medewerkers.

Werkdrukmiddelen schooljaar 2018-2019

Telling	1-10-2017				
School	Aantal LL	Bedrag/LL	Totaal	2018	2019
De Thermiek	267	€ 155,55	€ 41.531,85	€ 17.304,94	€ 24.226,91
Korte Vlietschool	145	€ 155,55	€ 22.554,75	€ 9.397,81	€ 13.156,94
De Duinpieper	191	€ 155,55	€ 29.710,05	€ 12.379,19	€ 17.330,86
Totaal SSOL e.o.	603		€ 93.796,65	€ 39.081,94	€ 54.714,71

GROEN VOOR GRIJS

Komende jaren krimpt het personeelsbestand van leerkrachten vanwege natuurlijk verloop, met een piek in 2022. Om alle klassen te kunnen bemensen met een kundige groepsleiding, moeten we anticiperen op de toekomst.

De 'vergrijzing' maakt het personeel ook te duur voor de bekostiging op GPL-niveau (dus volgens de Regeling bedragen gemiddelde personeelslast). Gevolg hiervan is minder mensen dan werk, een hogere belasting op de zittende medewerkers en een stijging van de ziektecijfers. Daarnaast hadden we te maken

met de Wet werk en zekerheid, waardoor er problemen in vervangingsmogelijkheden waren en een tekort aan invallers.

Als maatregel om de 'vergrijzing' op te vangen, heeft het bestuur voor 2018 een bedrag van € 300.000 uit eigen middelen beschikbaar gesteld. Het is belangrijk talenten te behouden ook als dat enige extra kosten met zich meebrengt. Daarnaast wil het bestuur de mogelijkheden voor omscholing van huidige medewerkers (klassenassistenten) in kaart brengen. De scholen hebben deze extra middelen ingezet om jonge leerkrachten te laten begeleiden door oudere collega's.



Personele bezetting

	31-12-2018 fte	31-12-2017 fte	31-12-2016 fte
Per functiegroep			
Management	11,33	10,33	9,43
Onderwijzend personeel	76,39	75,24	74,79
Onderst. personeel algemeen	77,78	72,28	70,57
Onderst. personeel specialistisch	8,05	7,44	8,64
Onderst. personeel facilitair/administratief	12,72	11,58	12,43
Per leeftijdscategorie			
0-24 jaar	4,95	3,70	2,23
25-34 jaar	37,98	32,32	32,67
35-44 jaar	40,37	36,94	33,73
45-54 jaar	38,97	37,22	47,16
55-64 jaar	63,99	66,70	60,08
Per geslacht			
Vrouwen	162,55	151,75	151,74
Mannen	23,72	25,12	24,12
Per deeltijdcategorie			
Parttime 0,0-0,2	0,00	1,24	1,63
Parttime 0,2-0,4	3,23	8,44	8,77
Parttime 0,4-0,6	27,49	40,42	40,81
Parttime 0,6-0,8	52,74	41,65	42,09
Parttime 0,8-1,0	62,70	52,93	45,58
Fulltime >=1,0	40,10	32,20	37,00
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	186,27	176,87	175,86
Korte Vlietschool	45,28	33,32	34,36
De Thermiek	84,25	87,97	89,97
De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper	51,77	51,53	47,48
Bovenschools	4,97	4,05	4,05
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	186,27	176,87	175,86
Mutatie	5,3%	0,6%	

Stichtingsbreed zien we, in het jaar 2018 een toename in het aantal wtf. Gezien de lichte stijging van het aantal leerlingen, is dit ook wenselijk. Bij de specificatie per school, in onderstaande tabel, zien we, in 2018 t.o.v. 2017, een toename van 12 fte bij de Korte Vlietschool, een daling van 3,5 fte bij De Thermiek en een gelijk aantal fte bij De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper. In diezelfde tabel zien we de stijging van het aantal fte afgezet tegen de stijging van het aantal leerlingen. De kwartaalcijfers Q3 laten zien dat de stijging van het aantal fte heeft plaatsgevonden na de zomervakantie. In die periode is ook het aantal leerlingen toegenomen. Als we kijken naar het aantal leerlingen per fte, dan zien we hier nauwelijks verschillen in met de voorgaande jaren. De toename van het aantal leerlingen is 42, de toename van het aantal fte is 9,6 fte. Dat geeft 4,4 leerling per fte.

Aantal wtf afgezet tegen aantal leerlingen

Kengetallen Personeel - leerlingen		Aantal Leerlingen	Aantal fte	Leerlingen per fte
Korte Vlietschool	31-12-2018	199	45,28	4,39
Korte Vlietschool	31-12-2017	145	33,32	4,35
Korte Vlietschool	31-12-2016	146	34,36	4,25
De Thermiek	31-12-2018	247	84,25	2,93
De Thermiek	31-12-2017	267	87,97	3,04
De Thermiek	31-12-2016	259	89,97	2,88
De Duinpieper	31-12-2018	199	51,77	3,84
De Duinpieper	31-12-2017	191	51,53	3,71
De Duinpieper	31-12-2016	196	47,48	4,13

De toename van het aantal leerlingen vraagt een uitbreiding van het aantal medewerkers. De loonkosten van deze medewerkers zijn gestart vanaf eind augustus 2018. Hier tegenover staan, in 2018, geen baten. De bekostiging van deze stijging van leerlingen, komt pas in augustus 2019 (T-1 financiering). In het hoofdstuk financiën lichten we de financiële consequentie van deze toename van leerlingen en medewerkers cijfermatig toe.

ZIEKTEVERZUIM

In 2018 is het ziekteverzuim gestegen met 1,22%. De stijging zit vooral in de middellange en lange termijn. De volgende tabel laat het resultaat zien van een onderzoek dat DUO in augustus 2018 deed naar verzuim in het po en vso. Voor 2017 zien we, bij onderwijzend personeel in het sbao/wec, een ziektepercentage van 7,0% en voor onderwijsondersteunend personeel een percentage van 6,9%. Landelijk is het ziektepercentage de afgelopen jaren gedaald. Het verschil met de percentages van SSOL e.o. is groot.

DUO - Verzuimonderzoek PO en VO 2017

sbao/wec - OP	2015	2016	2017
Verzuimpercentage	7,0	7,0	6,7
Meldingsfrequentie	1,3	1,3	1,2
Gemiddelde verzuimduur	19	20	21

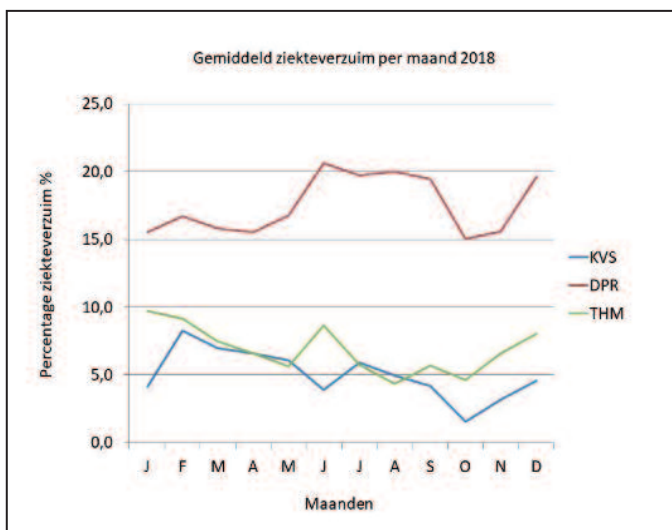
DUO - Verzuimonderzoek PO en VO 2017

sbao/wec - OOP	2015	2016	2017
Verzuimpercentage	7,0	7,2	6,9
Meldingsfrequentie	1,4	1,4	1,2
Gemiddelde verzuimduur	17	19	20

Bron: Rapport Verzuimonderzoek PO en VO 2017, DUO Informatieproducten.

De tabel hiernaast geeft het ziektepercentage aan, per maand, per school. Het gemiddelde percentage wordt door De Duinpieper behoorlijk opgedreven.

In de onderstaande tabel splitsen we het hoge ziekteverzuim van De Duinpieper uit naar afdeling en naar korter of langer dan één jaar ziek. Vooral de afdeling vso Het Duin heeft een extreem hoog ziekteverzuimpercentage.



Ziekteverzuim De Duinpieper

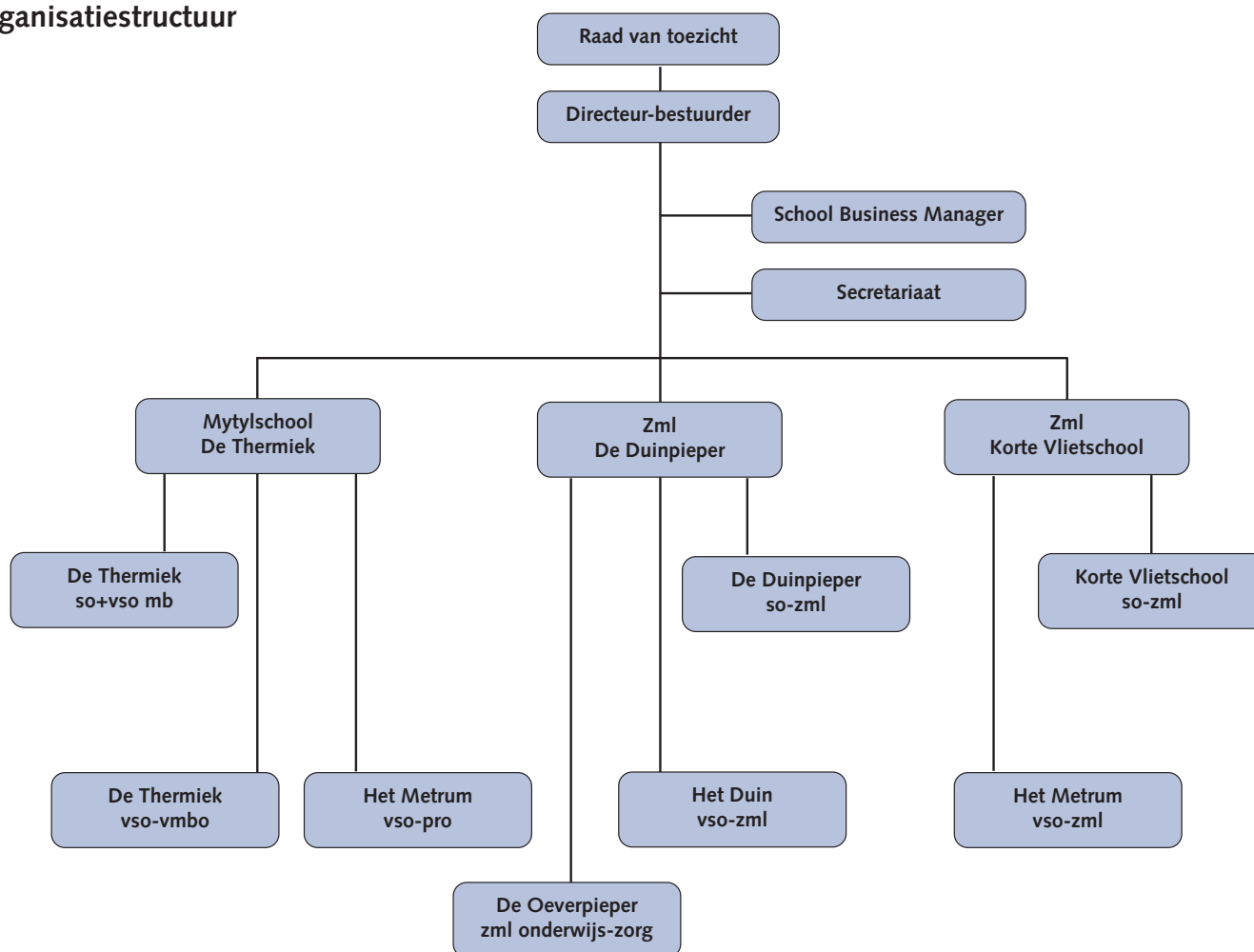
Gemiddeld 2018	Verz. % totaal	Verz. % t/m 1 jr	Verz. % 1-2 jr	Totaal wtf	Aantal medew.
DPR-SO	10,02	9,58	0,44	16,43	27
DPR-VSO	23,84	20,05	3,79	26,03	40
DPR-OEV	15,95	6,76	9,19	11,81	17



6. Organisatie | Beter samen

'Beter samen' komt terug in alle facetten binnen de organisatie van SSOL e.o. In het verslagjaar werkten we nauw samen met de RvT en de GMR in het traject naar de fusie. We willen speciaal onderwijs in de regio verankeren, met als doel complexe onderwijs- en zorgvragen goed te blijven beantwoorden, op personeel gebied meer mogelijkheden te creëren en te voldoen aan onze bestuurlijke en werkgeverstaken.

Organisatiestructuur



Organisatie en bestuur

De stichting kent een organisatiestructuur waarbij de directeur-bestuurder eindverantwoordelijk is voor de leiding van de organisatie. Het bestuursbureau bestaat uit de directeur-bestuurder, de school business manager en secretariële ondersteuning. De directeur-bestuurder heeft individueel werkoverleg met de drie directeuren van de scholen en gezamenlijk overleg in het bovenschools managementteam (BMT).

Als wettelijk toezichthouder treedt de raad van toezicht (RvT) op. De RvT geeft goedkeuring aan onder andere de (meerjaren)begroting en het jaarverslag. De Code Goed Bestuur in het primair onderwijs vormt de basis van de organisatiestructuur en de werkwijze van SSOL e.o. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht in de vorm van de statuten en het bestuursreglement.

De scholen van Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

000Q

De Korte Vlietschool is een school voor (voortgezet) speciaal onderwijs voor leerlingen met een verstandelijke beperking. Naast een verstandelijke beperking hebben veel van onze leerlingen een extra zorgbehoefte.

So Korte Vlietschool

Donizettilaan 1a
2324 BE Leiden

Praktijkcollege Het Metrum

Schubertlaan 131
2324 CR Leiden

14MY

So De Duinpieper/vso Het Duin is een school voor (voortgezet) speciaal onderwijs voor leerlingen met een verstandelijke beperking. De leerlingen van de Oeverpieper hebben een zorg/onderwijs-arrangement.

So De Duinpieper

Stakman Bossestraat 81
2203 GH Noordwijk ZH

Vso Het Duin

Stakman Bossestraat 79
2203 GH Noordwijk ZH

De Oeverpieper

Gruenepad 2
2203 EZ Noordwijk ZH

19UQ

De Thermiek is een school voor speciaal onderwijs aan leerlingen met lichamelijke beperkingen, lichamelijke/verstandelijke beperkingen (meervoudig gehandicapt). Ook wordt de school bezocht door leerlingen met een indicatie 'langdurig ziek'.

So-vso De Thermiek

Blauwe Vogelweg 1
2333 VK Leiden

Praktijkcollege Het Metrum

Schubertlaan 131
2324 CR Leiden

Vso-vmbo De Thermiek

Vijf Meilaan 137
2324 VV Leiden

Het bestuursbureau van SSOL e.o. is gevestigd aan de Elisabethhof 21 in Leiderdorp (www.st-sol.nl) (nu www.resonansonderwijs.nl)

SSOL e.o. werkt o.a. samen met de coöperatie Ambulante Educatieve Dienst in Leiden, het Rijnlands Revalidatiecentrum (nu Basalt revalidatie) in Leiden en met 's Heeren Loo Zorggroep, locatie Willem vd Bergh in Noordwijk ZH.

www.kortevlietschool.nl
www.praktijkcollegehetmetrum.nl

www.duinpieper.nl
www.vsohetduin.nl
www.oeverpieper.nl

www.dethermiek.nl
www.praktijkcollegehetmetrum.nl

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

- Klachten over machtsmisbruik en ongewenste omgangsvormen (pesten, ongewenste intimiteiten, discriminatie, agressie etc.).

ORGANISATORISCHE ONTWIKKELINGEN

Relatie RvT en GMR

In hoofdstuk 1 en 2 van dit jaarverslag kunt u lezen over de invulling van de taken en de activiteiten van de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

Klachtenregeling

In de klachtenregeling maken we onderscheid tussen:

- School-organisatorische klachten (roosters, gebouw, vrije dagen etc.);
- Klachten over de dagelijkse omgang binnen school (aanspreektoon, bestraffen etc.);

Bij schoolorganisatorische klachten overleggen ouders/leerlingen met de directie. Klachten over de dagelijkse omgang bespreken ouders/leerlingen/medewerkers in eerste instantie met de direct betrokkenen. Voor de ouders/leerling is dat vaak de leerkracht van de leerling. Wordt de klacht niet naar tevredenheid opgelost, dan kan een gesprek volgen met de directeur. Wanneer de klacht niet naar tevredenheid wordt opgelost, kunnen ouders/leerlingen de klacht voorleggen aan het bevoegd gezag. Klachten over machtsmisbruik en ongewenste omgangsvormen kunnen ouders/leerlingen/medewerkers voorleggen aan de interne contactpersonen, de externe vertrouwenspersoon of zij kunnen een officiële klacht indienen bij de klachtencommissie. Per school zijn twee interne contactpersonen benoemd. De externe vertrouwenspersoon is onafhankelijk. Deze functionaris kan de klacht



verder bespreken en ondersteunen bij eventuele vervolgstappen. Deze taak is belegd bij de GGD Hollands Midden. Indien nodig wordt de klacht officieel ingediend bij de landelijke klachtencommissie, waar SSOL e.o. bij is aangesloten.

Ernstige klachten op het gebied van:

- Seksuele intimidatie en seksueel misbruik;
- Lichamelijk geweld;
- Grove pesterijen;
- Extremisme en radicalisering.

kunnen worden voorgelegd aan de vertrouwensinspecteur van de Inspectie van het Onderwijs. In 2018 zijn er geen formele klachten ingediend bij de bestuurder van SSOL e.o.

Interne organisatie

De scholen hebben een zwaar jaar achter de rug: financieel, continuïteit van schoolleiding en onderwijs. Zorgpunten zijn vooral het vinden van voldoende personeel en het ziekteverzuim. Ook zien we in de loop van 2018 een forse stijging van het aantal leerlingen. Dat hadden we eerder niet voorspeld. Dit kan nieuwe uitdagingen inhouden op het gebied van huisvesting en personeel voor de toekomst.

Verankering van speciaal onderwijs in de regio

In het onderwijsveld en het maatschappelijk krachtenveld moet het gespecialiseerd onderwijs haar krachten en deskundigheid verbinden. Daarom kiest SSOL e.o. ervoor de samenwerking tussen onze eigen scholen te versterken de komende jaren en

een fusie aan te gaan met speciaal onderwijsstichting RESPONZ. Daarnaast kiezen we voor samenwerking met partners in de wijde regio. Zo werken de Leidse scholen voor speciaal onderwijs samen in een netwerk, waarin zij elkaar versterken.

Huis van het Onderwijs

In december 2017 vonden we een geschikte nieuwe plek samen met onderwijspartners uit Leiden. We verhuisden op 23 december 2017 naar de Elisabethhof 21 in Leiderdorp. In 2018 hebben we met onze medebewoners gekeken naar mogelijkheden voor inhoudelijke samenwerking.

Samenwerkingsverbanden

Als bestuur/directie van speciaal onderwijs scholen is het deelnemen in zes samenwerkingsverbanden nuttig, maar ook tijdrovend. Het grote (financiële) belang maakt dat we voortdurend betrokken blijven bij ontwikkelingen in samenwerkingsverbanden. Naast de reguliere bestuursvergaderingen en directie-overleggen zijn er bijvoorbeeld extra visiebijeenkomsten, sollicitatieprocedures nieuwe directeuren, commissievergaderingen die een onevenredige tijdbelasting met zich meebrengen voor een eenhoofdig bestuur van een stichting voor (v)so.

Ambulante Educatieve Dienst (AED)

De statuten van de coöperatie zijn gewijzigd en sinds 1 december 2017 heeft de Ambulante Educatieve Dienst (AED) een directeur-bestuurder en een algemene vergadering als intern toezichthouder. Dit leidde tot kostenreductie en werd gevolgd door een positief resultaat voor het jaar 2018.

Politieke/maatschappelijke impact

De grootste politiek-maatschappelijke impact hebben de maatregelen in de sociale sector. Bezuinigingen op sociale werkplaatsen, loonkostensubsidies en dergelijke maken het voor onze jongeren steeds moeilijker om betaald werk te vinden na school en volop te kunnen participeren in de samenleving.

FUSIE

Onderwijskundig sterker, organisatorisch slimmer en extern meer slagkracht. Drie keer geldt het motto 'Beter samen'. Het waren de belangrijkste redenen voor de voorgenomen fusie tussen Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) en stichting RESPONZ. In het verslagjaar gingen de voorbereidingen voor de fusie onverminderd voort. Dit heeft, na goedkeurings- en instemmingsrondes in 2018, geleid tot de nieuwe stichting Resonans met zes scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs in Zuid-Holland.

Professionalisering

SSOL e.o. ervoer een toenemende druk op bestuurlijke verantwoordelijkheid en de taak als werkgever. Vandaar dat we als relatief kleine organisatie hebben gekozen voor samenwerking. Die leidt tot professionalisering van de bovenschoolse organisatie op gebieden als onderwijskwaliteit, financiën, HRM en huisvesting. Zo kunnen onze onderwijsteams met onderwijs geven bezig zijn. Wij kunnen als goed werkgever een prettige werkomgeving bieden, met ruimte voor eigen inbreng en ontwikkeling op onderwijsgebied.

Bestuurlijke samenwerking met RESPONZ

In het voorjaar van 2018 keurden de raden van toezicht en de GMR-en van RESPONZ en SSOL e.o. de fusie goed. Daaraan voorafgaand besteedden bestuur, directies en managementteams aandacht aan de fusie. Zij bespraken de nieuwe organisatie die uitgaat van het 6R-model, waarbij richting geven en ruimte bieden het uitgangspunt zijn. Hierin staat de leerling als startpunt van ons denken centraal. De fusie is ingezet vanuit meerwaarde en kansen. Samen zijn we nog sterker om een optimale onderwijsomgeving voor onze leerlingen te creëren. We hebben meer mogelijkheden om voor leerlingen een vervolgplek in onderwijs, dagbesteding of op een werkplek te realiseren. Wij kunnen door onze grotere omvang de kwaliteit van speciaal onderwijs voor de toekomst bovendien beter garanderen.

Akkoord minister

Arie Slob, minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media, was in juli 2018 akkoord met de fusie. Hij nam zijn besluit op grond van het positieve advies dat de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO) gaf. Daar is aangegeven dat de fusie recht doet aan alle betrokkenen en bijdraagt aan de doelen van het (speciaal) onderwijs. Ook benadrukte de CFTO het belang van maatwerk in het speciaal onderwijs. Op 31 december 2018 tekenden de bestuurders Iepe Roosjen (SSOL e.o.) en Johan Taal (RESPONZ) de oprichtingsakte onder toezicht oog van notaris Kamps te Leiden. Daarmee was de fusieorganisatie met de nieuwe naam Resonans een feit. Een organisatie met 546 medewerkers en 1.053 leerlingen (peildatum 1 oktober 2018) en scholen in de gemeenten Noordwijk, Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag. De medewerkers kregen allemaal een nieuwe akte van benoeming, waarin zij dezelfde rechten en plichten behouden als in hun huidige functie.

Stappen in het fusietraject

In het verslagjaar deden we de volgende stappen richting fusie:

- 01-12-2017** De besturen van SSOL e.o. & RESPONZ stellen het fusierapport en het besluit tot fuseren vast onder voorwaarde van:
- instemming van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden.
 - goedkeuring van de raden van toezicht.
 - positief advies van de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO).
 - goedkeuring van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- 16-01-2018** Overleg besturen en vertegenwoordigers van de vakbonden over het fusierapport en de gevolgen hiervan voor de medewerkers.
- 23-01-2018** De raad van toezicht van RESPONZ verleent goedkeuring aan de bestuurlijke fusie.
- 14-02-2018** De raad van toezicht van SSOL e.o. verleent goedkeuring aan de bestuurlijke fusie.
- 14-02-2018** De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van SSOL e.o. stemt in met de bestuurlijke fusie.
- 20-02-2018** Werkconferentie voor teamleiders, directeuren, besturen van SSOL e.o. & RESPONZ.
- 15-03-2018** Overleg besturen met de CFTO.
- 21-03-2018** De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van RESPONZ stemt in met de bestuurlijke fusie.
- Maart-april 2018** B en W van de gemeenten Noordwijk, Leiden, Den Haag, Delft en Zoetermeer verlenen een positief advies aan de bestuurlijke fusie.
- April 2018** De nieuwe stichting krijgt de naam Resonans.
- 30-05-2018** Het fusiedossier wordt naar de CFTO gestuurd.
- 10-07-2018** De CFTO adviseert de minister van OCW de bestuurlijke fusie goed te keuren.
- 30-07-2018** De minister verleent goedkeuring aan de bestuurlijke fusie tussen RESPONZ en SSOL e.o.
- 31-12-2018** Stichting Resonans wordt bij notaris Kamps te Leiden opgericht.



7. Middelen | Voor een gespecialiseerde leeromgeving

Gespecialiseerd onderwijs vraagt om een gespecialiseerde leeromgeving. Dit alles uiteraard binnen de financiële mogelijkheden. De komende jaren blijft er veel aandacht nodig m.b.t. de kwaliteit van de schoollocaties.

HUISVESTING

Voor het beleid op huisvestingsgebied, heeft Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. de volgende doelstellingen:

- optimaal gebruik van de beschikbare locaties;
- kwaliteitsverbetering van de leeromgeving (gebouw en ICT);
- energiezuiniger en milieuvriendelijker gebouwen (duurzaamheid);
- ontwikkeling vmbo-nieuwbouw in samenwerking met SCOL.

De locaties van Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

<p>Praktijkcollege Het Metrum Schubertlaan 131 2324 CR Leiden T 071 576 75 32</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1977 Bruto vloeroppervlakte: 2.020 m²</p>	<p><i>Het gebouw bestaat gedeeltelijk uit twee lagen en is voorzien van een gymnastiek-accommodatie. Het gebouw beschikt over tien leslokalen, een aantal praktijklokalen, een grote aula met aangrenzend kantoren, personeelskamer, ruimten voor begeleiding van kleine groepjes leerlingen en spreekkamers.</i></p> <p>In 2018 renoveerden we de gymzaal.</p>
<p>De Korte Vlietschool (so) Donizettilaan 1a 2324 BE Leiden T 071 531 04 33</p> <p>Eigendom: gemeente Leiden (huur om niet). Bouwjaar: 1969 Bruto vloeroppervlakte: 1.135 m²</p>	<p><i>Het gebouw bestaat uit zeven leslokalen, een aula, een keuken en diversen spreekkamers en kantoren.</i></p> <p>In 2018 vond installatie van de airconditioning plaats om het binnenklimaat te verbeteren.</p>
<p>De Thermiek (so-vso) Blauwe Vogelweg 1 2333 VK Leiden T 071 519 54 90</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1967 Verbouwing en uitbreiding: 2003 Bruto vloeroppervlakte: 3.720 m²</p>	<p><i>Het gebouw beschikt over 25 lokalen, een aula met keuken, een muzieklokaal, een speellokaal, ruimten voor begeleiding van kleine groepjes leerlingen, kantoren en spreekkamers.</i></p> <p>In 2018 vond installatie van de zonnepanelen plaats.</p>



<p>So De Duinpieper Stakman Bossestraat 81 2203 GH Noordwijk ZH T 071 362 16 61</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1980 Bruto vloeroppervlakte: 1.106 m²</p>	<p><i>Het pand bestaat uit negen lokalen, een aula en een spellokaal.</i></p> <p>In 2018 is het buitenschilderwerk uitgevoerd.</p>
<p>Vso Het Duin Stakman Bossestraat 79 2203 GH Noordwijk ZH T 071 361 41 50</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1974 Bruto vloeroppervlakte: begane grond is 1161 m², verdieping is 262 m².</p>	<p>Het pand bestaat uit tien lokalen, een aula met keuken en een praktijklokaal techniek. In 2014 is daar de aangrenzende school De Vierboet bijgekomen. De Vierboet bestaat uit zeven lokalen. De oppervlakte is 841,5 m² en huren we 'om niet' van de gemeente Noordwijk.</p> <p>In 2018 is het buitenschilderwerk uitgevoerd.</p> <p>Deze locatie is gebouwd in een complex waar voorheen drie scholen aan elkaar zijn geschakeld: vso Het Duin en de po-scholen De Vierboet en De Schapendel. Medio 2014 kreeg vso Het Duin de mogelijkheid om De Vierboet van de gemeente Noordwijk erbij te huren met de bedoeling de leerlingen van De Oeverpieper hier te huisvesten en de praktijkruimten uit te breiden. In de loop van 2014 is besloten de leerlingen van De Oeverpieper in een andere locatie te huisvesten.</p>
<p>De Oeverpieper Gruenepad 2 2203 EZ Noordwijk T 06 839 721 32</p> <p>Eigendom: gemeente Noordwijk</p>	<p><i>De Oeverpieper is een afdeling waar we een zorg/onderwijsarrangement aanbieden in samenwerking met 's Heeren Loo voor (v)so-leerlingen die geen passende plek vinden binnen het bestaande speciaal onderwijs. De locatie huurt 's Heeren Loo van de gemeente Noordwijk. Ook de huisvestingslasten betaalt 's Heeren Loo. In ruil daarvoor gebruikt 's Heeren Loo een aantal ruimten in De Vierboet voor de Academie voor Zelfstandigheid. De Oeverpieper betaalt hier de huurderslasten voor.</i></p>

Overige huisvesting

Voor de lessen op locatie (LOL) huurt SSOL e.o. een praktijklokaal van Visser 't Hooft Lyceum in Leiden Zuid-West en een ruimte in kantorencomplex Dé Plek in Leiden t.b.v. de repro-afdeling van de lessen op locatie.

BELANGRIJKE WIJZIGINGEN IN HUISVESTING 2018

Praktijkcollege Het Metrum

Vanuit de vso-afdeling van De Thermiek kwamen leerlingen in het gebouw erbij. Dat vroeg om specifieke aanpassingen aan het gebouw van Praktijkcollege Het Metrum. Belangrijke eisen waren de toegankelijkheid voor leerlingen in een rolstoel en de aanwezigheid van mindervalide toiletten. Ook bij de renovatie van acht lokalen, de gangen en trappenhuisen (zomer 2017) is met deze eisen rekening gehouden. De laatste fase van deze driejarige interne opknopbeurt, was het moderniseren van de gymzaal. De zaal is geschilderd, voorzien van een nieuwe vloerlaag en belijning, van nieuwe verlichting en geluidsabsorberende wandpanelen. Verder is de oude gym-apparatuur vervangen door moderne.

Ontwikkeling nieuwbouw vmbo De Thermiek

De Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) gaat haar vmbo-locatie aan de Boerhaavelaan in Leiden vervangen door nieuwbouw. SSOL e.o. werkt met SCOL samen om adequaat antwoord te geven op de maatschappelijke vraag naar passend onderwijs. Dit stelt leerlingen met een beperking in staat zoveel mogelijk deel te nemen aan regulier onderwijs in hun ontwikkeling naar zelfstandigheid. Vandaar het besluit om een gezamenlijk gebouw te realiseren voor regulier en speciaal vmbo-onderwijs. In 2018 is met de bouw gestart en met de huidige planning kunnen de leerlingen in of na de zomer van 2020 het nieuwe gebouw betrekken.

Locatie Huis van het Onderwijs

Het bestuursbureau is sinds 1 januari 2018 gehuisvest aan de Elisabethhof 21 in Leiderdorp.

SSOL e.o. is samen met vijf onderwijsgerelateerde besturen partner in dit Leids samenwerkingsinitiatief 'het Huis van het Onderwijs'. We zitten hier tijdelijk, voor twee jaar, en hebben daarom de nodige minimale investeringen gedaan.

Eigendomsoverdracht Donizettilaan 1a in Leiden

SSOL e.o. heeft per 1 januari 2018 het eigendom van het pand aan de Donizettilaan 1a in Leiden overgenomen van de gemeente Leiden. Wel financiert, volgens afspraak in april 2017, de gemeente Leiden de vervanging van het dak van de school.

Binnenklimaat Donizettilaan 1a in Leiden

Naar aanleiding van klachten zijn in 2018 in zes van de zeven lokalen airconditioning units opgehangen. De lokalen werden in de zomer te warm en de natuurlijke ventilatie was niet voldoende om de lokalen koel te houden.

De Thermiek, locatie Blauwe Vogelweg 1 in Leiden

Naar aanleiding van een onderzoek voor het verbeteren van het binnenklimaat en verduurzaming van het gebouw, is een plan van aanpak gemaakt, met de volgende actiepunten:

- Plaatsing van zonnepanelen. De school is grootverbruiker van elektriciteit en komt in aanmerking voor SDE+ subsidie voor het plaatsen van zonnepanelen. Voordat de zonnepanelen konden worden geplaatst, is het volledige dak van nieuwe dakbedekking voorzien. Inmiddels zijn de zonnepanelen geplaatst en vond oplevering van de installatie plaats (april 2019).
- Installatie mechanische ventilatie. In 2018 is, vanwege te kostbare investeringen, afgestapt van mechanische ventilatie en is gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden van verbetering van natuurlijke ventilatie.
- Installatie airconditioning (2019).
- Vervangen verwarmingsketels (2020).

IHP gemeente Leiden

In het IHP van de gemeente Leiden komt de locatie Schubertlaan in 2020 in aanmerking voor volledige renovatie of nieuwbouw. Als we kijken naar de vernieuwing van het dak in 2014 en de interne renovatie van 2016-2017, dan ligt het voor de hand om het gebouw volledig te renoveren. Dat is ook de insteek van de gemeente Leiden. De ligging, de grootte en de indeling van het huidige gebouw zijn uitermate geschikt voor de huidige doelgroep. Planvorming is begin 2019 gestart.

IHP gemeente Noordwijk

De gemeente Noordwijk is bezig met een nieuw IHP (Integraal Huisvestingsplan) voor het onderwijs. Onze beide schoolgebouwen in Noordwijk dateren uit de periode 1970-1980. Om deze weer te laten voldoen aan de onderwijsbehoeften, heeft de gemeente renovatie als uitgangspunt. De gemeente verwacht hiervoor over vijf jaar financiële middelen beschikbaar te hebben. De definitieve versie van het IHP is in het najaar van 2018 gereed gekomen en de locaties De Duinpieper so en vso Het Duin komen in 2023 en 2024 in aanmerking.

Onderhoud

De basis voor onderhoud binnen de locaties is het meerjaren-onderhoudsplan (MJOP). SSOL e.o. heeft voor iedere locatie in eigendom een MJOP. Gezien de fusie op 1 januari 2019 met stichting RESPONZ zijn de bestaande MJOP's in 2018, ook bij RESPONZ, niet aangepast. Door de fusie gaat het aantal scholen naar zes en het aantal locaties naar acht, geheel of gedeeltelijk in eigendom van de nieuwe fusiestichting Resonans. Resonans start in 2019 met het aanpassen van alle MJOP's. Daarbij kijkt zij ook naar de mogelijkheden van een MJOP op stichtingsniveau.

Aanpassingen in de MJOP's zijn voor de komende jaren noodzakelijk. De hoogte van de dotatie aan de onderhoudsvoorziening is voor het tienjarig MJOP bepaald op basis van de situatie in 2016. Omdat de markt voor huisvesting en onderhoud behoorlijk is aangetrokken, zijn aanpassingen nodig om de toekomstige plannen het juiste prijskaartje te geven. Prijzen van verbouwing en onderhoud stijgen en daarbij zijn aannemers moeilijker te krijgen. Naarmate projecten concreter worden, zullen ook de MJOP's en de bedragen in de meerjarenbegroting meer naar elkaar toegroeien. Begin 2018 is de locatie Donizettilaan 1a in Leiden in eigendom overgedragen van de gemeente Leiden naar SSOL e.o. Voor deze locatie hebben we in 2018 ook een MJOP gemaakt. Begin 2015 zijn ook de beide locaties

van De Duinpieper overgegaan van eigendom van 's Heeren Loo naar SSOL e.o. De schouw van deze gebouwen liet zien dat er noodzakelijk onderhoud is bij deze locaties. Inmiddels zijn beide locaties geplaatst in het IHP van de gemeente Noordwijk. Ze komen voor renovatie in aanmerking in 2023/2024. We kijken met deze wetenschap welk onderhoud we in de komende jaren nog moeten uitvoeren. Ook de opknapbeurt van de lokalen bekijken we opnieuw.

Renovatie/nieuwbouw

Een aantal locaties komt, in de nabije toekomst, in aanmerking voor renovatie of nieuwbouw.

Het bestuur van de nieuwe stichting Resonans vindt het van belang dat de onderhoudsvoorziening op een hoog niveau komt en blijft. Met name om toekomstige ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en onderhoud op te vangen.

Toekomstige ontwikkelingen huisvesting en onderhoud

Op 1 januari 2019 zijn SSOL e.o. en RESPONZ gefuseerd tot Resonans speciaal onderwijs. Met deze fusie is het aantal scholen verdubbeld naar zes. In het onderstaande overzicht gaan we uit van de locaties van de scholen onder de nieuwe stichting.

Voorjaar 2019	Donizettilaan 1a, Leiden	● Dakrenovatie
Zomer 2019	Donizettilaan 1a, Leiden	● Installatie zonnepanelen
Zomer 2019	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	● Buitenschilderwerk
Zomer 2019	Stakman Bossestraat 79, Noordwijk	● Opknapbeurt gemeenschappelijke ruimten
Zomer 2019	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	● Plaatsing airconditioning t.b.v. verbetering binnenklimaat
2019	Schubertlaan 131, Leiden	● Planvorming renovatie, uitbreiding en verduurzaming
2019	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	● Start aanpassing buitenkozijnen t.b.v. verbetering binnenklimaat
2019	Stakman Bossestraat, Noordwijk	● Renovatie/nieuwbouw – 1e verkenning i.v.m. mogelijke ruil locaties
2019	Buitenhofdreef, Delft	● Nieuwbouw - Herijking businesscases en go/no go bestuur
2019	Chaplinstrook, Zoetermeer	● Nieuwbouw – fase definitief ontwerp en aanbesteding
2020	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	● Vervangen verwarmingsketel(s)
2020	Schubertlaan 131, Leiden	● Start renovatie, uitbreiding en verduurzaming
2020	Boerhaavelaan, Leiden	● Nieuwbouw - planning oplevering vmbo-vso
2021	Schubertlaan 131, Leiden	● Renovatie – planning oplevering ?
2021	Chaplinstrook, Zoetermeer	● Nieuwbouw – planning oplevering ?
2022	Buitenhofdreef, Delft	● Nieuwbouw - planning oplevering ?
2024	Stakman Bossestraat, Noordwijk	● Renovatie/nieuwbouw - planning oplevering ?





FINANCIËN

Financieel beleid

Financieel beleid is het maken van afspraken over geld. Net zoals we afspraken maken over de inrichting van het onderwijs (onderwijsbeleid) en personeel (personeelsbeleid), maken we ook afspraken op het gebied van financiën. Financieel beleid heeft drie belangrijke doelen:

- beheren van risico's;
- borgen van financiële continuïteit (lange termijn);
- beheren van de financiële ruimte (korte termijn).

SSOL e.o. wordt, voor het grootste deel, door de overheid gefaciliteerd. De middelen die het schoolbestuur ontvangt moeten de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen.

Baten op basis van aantal leerlingen

Het aantal ingeschreven leerlingen vormt de belangrijkste factor voor de baten van de aangesloten scholen en het bevoegd gezag. Het aantal leerlingen wordt in kaart gebracht met behulp van een leerlingprognose. Bekostiging van een schooljaar vindt plaats op basis van het aantal leerlingen op de teldatum 1 oktober van het jaar daarvoor.

Personele kosten

De personele bekostiging vormt het grootste deel van de beschikkingen. Deze bekostiging wordt per schooljaar berekend en uitbetaald. De personele bekostiging gebruiken we om de loonkosten (inclusief reiskosten) van de organisatie te dekken. Per aangesloten school gebruiken we een percentage voor bekostiging van het bestuursbureau (in 2018: 2,6%). De stichting streeft ernaar het bestuursbureau, qua personele bezetting, zo klein mogelijk te houden.

Analyse financiële positie

De hoogte en de ontwikkeling van de financiële kengetallen geven een beeld van de financiële positie van onze organisatie. Sinds 2008 berust het financiële toezicht op het onderwijs bij de Inspectie van het Onderwijs. Het inspectietoezicht op financiën vormt één geheel met het toezicht op onderwijskwaliteit. Bij elk onderwijsbestuur in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo wordt het financieel beheer dus één keer in de vier jaar nader bekeken.

Het financieel toezicht concentreert zich op de volgende vragen:

- Is de financiële positie voldoende om goed onderwijs te blijven verzorgen? (continuïteit van het onderwijs);

- Krijgen instellingen de onderwijsmiddelen waarop zij recht hebben en geven zij die middelen uit aan de juiste zaken? (de rechtmatigheid van de verkrijging en besteding van onderwijsmiddelen);
- Is de besteding wel voldoende doel- en kostenbewust? (de doelmatigheid van de besteding).

Planning & control

Om ervoor te zorgen dat SSOL e.o. niet in financiële nood terechtkomt, beschikt de organisatie over een goed functionerende planning & control-cyclus (P&C-cyclus). De belangrijkste elementen hiervan zijn:

- beleidsplannen vertalen in een (meerjaren)begroting;
- tussentijdse rapportages aan raad van toezicht en bovenschools managementteam;
- een jaarrekening maken;
- verantwoording afleggen over de jaarrekening.

Voor het financieel toezicht baseert de inspectie zich op de jaarlijkse controle die de accountant van de onderwijsinstelling heeft uitgevoerd. Daarom leggen we in het onderwijsaccountantsprotocol vast waar de accountant op moet letten in de jaarlijkse controle.

Financiële en personele administratie

Voor de dagelijkse verwerking van de financiële en personele administratie van de scholen huurt SSOL e.o. diensten in bij het administratiekantoor Onderwijsbureau Hollands Midden (OHM). De schooladministraties leveren de gegevens bij OHM aan volgens gemaakte afspraken. SSOL e.o. heeft een School Business Manager (bovenschools) in dienst, die onder andere verantwoordelijk is voor bovengenoemde elementen van de P&C-cyclus.

Binnen SSOL e.o. registreren we de administraties zo veel mogelijk op school- en afdelingsniveau. Dit geldt zowel voor de winst- en verliesrekening als voor een groot deel van de balansposten. Op deze manier is er altijd een goed beeld te geven van de resultaten per afdeling en per school.

Balans

Ten opzichte van voorgaande jaren zijn de materiële vaste activa iets afgenomen. We hebben het afgelopen jaar iets minder geïnvesteerd dan voorgaande jaren.

Balans	31-12-18	31-12-17	31-12-16
	€	€	€
Activa			
Materiële vaste activa	2.035.023	1.931.511	1.875.065
Financiële vaste activa	61.086	0	0
Vorderingen	1.180.055	1.060.015	1.163.503
Liquide middelen	3.649.526	4.542.531	4.421.309
Totalen	6.925.690	7.534.057	7.459.877
Passiva			
Eigen vermogen	3.890.760	4.640.744	4.451.018
Voorzieningen	1.164.068	1.151.525	1.106.678
Langlopende schulden	113.824	119.733	125.476
Kortlopende schulden	1.757.038	1.622.055	1.776.705
Totalen	6.925.690	7.534.057	7.459.877

Investeringsen

De investeringen 2018 hebben vooral betrekking op vervanging van meubilair en ICT, onder andere computers, binnen de scholen. Dit vervangingstraject speelt ook de komende jaren nog. De verbouwing heeft betrekking op de tijdelijke locatie van de vmbo-leerlingen van De Thermiek. Zij blijven drie jaar op deze locatie, in afwachting van de oplevering van hun nieuwe afdeling binnen het nieuwbouwproject aan de Boerhaavelaan in Leiden.



Investerings 2018 Begroting	000Q €	19UQ €	14MY €	BSM €	SSOL e.o. €
Verbouwingen	0	0	0	0	0
Meubilair	100.000	80.000	40.000	2.000	222.000
Inventaris/apparatuur	10.000	40.000	10.000	1.000	61.000
Leermiddelen	12.000	30.000	15.000	0	57.000
ICT en computers	42.000	126.000	30.000	2.000	200.000
Overige MVA	120.000	450.000	10.000	5.000	585.000
Begroting 2018	284.000	726.000	105.000	10.000	1.125.000
Investerings 2018 Realisatie	000Q €	19UQ €	14MY €	BSM €	SSOL e.o. €
Verbouwingen	0	0	0	0	0
Meubilair	55.851	21.661	49.008	3.635	130.155
Inventaris/apparatuur	15.437	3.776	5.280	0	24.493
Leermiddelen	9.191	1.733	0	0	10.924
ICT en computers	42.946	111.111	8.468	16.220	178.745
Overige MVA	0	114.259	20.658	0	134.917
Realisatie 2018	123.425	252.540	83.414	19.855	479.234
Begroting - realisatie	160.575	473.460	21.586	-9.855	645.766
Investerings 2018 Afschrijvingskosten	000Q €	19UQ €	14MY €	BSM €	SSOL e.o. €
Verbouwingen	157	29.304	2.829	0	32.290
Meubilair	20.236	42.433	16.905	1.481	81.055
Inventaris/apparatuur	14.414	26.497	16.272	311	57.494
Leermiddelen	3.452	10.745	1.910	0	16.107
ICT en computers	38.870	73.349	42.222	2.723	157.164
Overige MVA	11.820	9.473	10.318	0	31.611
Afschrijvingskosten	88.949	191.801	90.456	4.515	375.721
Investering - afschrijving	34.476	60.739	-7.042	15.340	103.513
Balans 31-12-2017	495.434	810.356	603.972	21.749	1.931.511
Investerings	123.425	252.540	83.414	19.855	479.234
Afschrijvingen	-88.949	-191.801	-90.456	-4.515	-375.721
Balans 31-12-2018	529.910	871.095	596.930	37.089	2.035.024

Kasstroomoverzicht 2018

Kasstroom uit operationele activiteiten	-€ 343.572
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-€ 540.318
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-€ 5.909
Ontvangen/betaalde interest	-€ 3.206
Mutatie liquide middelen	-€ 893.005

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat voor het grootste gedeelte uit de algemene reserve. Het negatieve resultaat wordt als volgt verdeeld:

- Een onttrekking uit de algemene reserve van - €828.135 t.g.v. de reserve personele kosten;
- Een toevoeging aan de reserve Europees Platform van €78.151.

Voorziening onderhoud

Voor de Korte Vlietschool zien we, wederom, een forse onttrekking aan de voorziening. Ook dit heeft te maken met de tweede fase van de interne renovatie van de locatie Schubertlaan 131. Hierover meer bij het hoofdstuk huisvesting.

Due diligence-rapport

Eind 2016 is, door Infinite financieel bv, een due diligence-rapport gemaakt m.b.t. het voornemen tot fusie tussen SSOL e.o. en Stichting RESPONZ. Ook hierin wordt ingegaan op de onderhoudsvoorziening. Voor alle (eigen) locaties van SSOL e.o. zijn onderhoudsplannen op- of bijgesteld. Realisatie van deze plannen vraagt voor de toekomst veel financiële middelen. De jaarlijkse bekostiging materiële instandhouding is net voldoende om het reguliere onderhoud te doen, maar zeker niet toereikend om locaties aan te passen aan de wensen van het onderwijs. Het advies van Infinite is dan ook deze jaarlijkse dotatie te verhogen. Dit met het oog op de mogelijke fusie en de ambities van de stichting inzake de onderhoudsstaat van de gebouwen. Vanaf 2018 zal de benodigde jaarlijkse dotatie, op basis van de onderhoudsplanung, komen op € 320.000. Naast de voorziening onderhoud heeft SSOL e.o. voorzieningen op het gebied van personeel. De langlopende schulden (zie balans) hebben betrekking op een lening van de gemeente Noordwijk, inzake zonnepanelen.

Voorziening onderhoud

	000Q €	19UQ €	14MY €	SSOL e.o. €
Balans 31-12-2017	100.180	541.791	325.796	967.767
Dotatie 2018	55.000	96.000	165.000	316.000
Schilderwerk	0	0	50.306	50.306
Technisch onderhoud	12.729	17.422	953	31.104
Ingrijpend onderhoud	141.646	82.819	6.384	230.849
Totaal onttrekking	154.375	100.241	57.643	312.259
Balans 31-12-2018	805	537.550	433.153	971.508

Financiële kengetallen

Een van de onderdelen van het financiële toezicht van de Inspectie van het Onderwijs is het zogenaamde toezicht op de financiële continuïteit: de vraag of een schoolbestuur financieel gezond is en op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit toezicht vindt risicogericht plaats en maakt onderdeel uit van het geïntegreerd toezicht. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het jaarverslag of eventuele signalen, bepaalt de inspectie of zij de positie van de instelling nader moet onderzoeken. Bij de analyse gebruikt de inspectie ter detectie van de risico's de volgende kengetallen:

- Solvabiliteit 2 met signaleringswaarde $< 0,3$;
- Liquiditeit met signaleringswaarde $< 0,75$;
- Huisvestingsratio met signaleringswaarde $> 0,10$;
- Weerstandsvermogen met signaleringswaarde $< 0,05$;
- Rentabiliteit met signaleringswaarde $< -0,10$ (1-jarig) $< -0,05$ (2-jarig) en < 0 (3-jarig).

Ook in 2018 zijn, nagenoeg alle, kengetallen van de stichting op orde. De accountant heeft in het accountantsverslag 2018 zijn bevindingen met betrekking tot de kengetallen toegevoegd.

Financiële kengetallen	Norm	2018	2017	2016
Liquiditeit (current ratio)	$> 2,0$	2,77	3,45	3,14
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	$> 0,30$	0,56	0,62	0,60
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	$> 0,30$	0,73	0,77	0,75
Rentabiliteit	0-5%	-5,22%	1,36%	-0,32%
Weerstandsvermogen	30,00%	27,07%	33,27%	31,44%
Personele lasten	85,00%	85,50%	85,01%	82,01%
Materiële lasten	15,00%	14,50%	14,99%	17,99%
Huisvestingsratio	10,00%	6,21%	6,32%	9,35%

Exploitatieoverzicht

Het resultaat over 2018 is € 349.984 lager dan in de (negatieve) begroting wordt aangegeven. Bij het overzicht resultaatontwikkeling, een toelichting op het grootste verschil tussen begroting en realisatie.

Exploitatieoverzicht	Begroting 2018 €	Realisatie 2018 €	Realisatie 2017 €	Realisatie 2016 €
Baten				
(Rijks)bijdragen OCenW	13.101.200	13.921.375	13.552.713	13.644.008
Overige overheidsbijdragen	76.000	155.687	170.624	86.574
Overige baten	270.000	298.160	223.759	422.849
Totaal baten	13.447.200	14.375.222	13.947.096	14.153.431
Lasten				
Personele lasten	11.738.000	12.929.735	11.694.062	11.646.906
Afschrijvingen	441.700	375.720	367.182	332.240
Huisvestingslasten	920.000	924.440	854.064	1.324.837
Overige instellingslasten	752.500	892.105	840.183	897.665
Totale lasten	13.852.200	15.122.000	13.755.491	14.201.648
Saldo baten en lasten	-405.000	-746.778	191.605	-48.217
Financiële baten	5.000	-3.206	-1.879	3.223
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-400.000	-749.984	189.726	-44.994
Taakstelling	0	0	0	0
Resultaat	-400.000	-749.984	189.726	-44.994

Resultaatontwikkeling

Het negatieve resultaat (zie tabel resultaatontwikkeling op pagina 44) is te verklaren door:

1. Begroting 2018

In de begroting van 2018 was een tekort voorzien van € 400.000,-.

We hebben een bewuste keuze gemaakt om te investeren in 'groen voor grijs'. Extra personele inzet om in tijden van personeelsschaarste en hoog ziekteverzuim iets te doen en de uitstroom van de komende jaren op te vangen. De middelen hiervoor waren beschikbaar uit de resultaten van de jaren daarvoor. De scholen hebben hier goed gebruik van gemaakt.

2. Groei leerlingen

Op stichtingsniveau laat het aantal leerlingen op teldatum 1-10-2018 een forse stijging van 7% zien t.o.v. de teldatum 1-10-2017. Deze groei was in onze meerjarenplanning vanuit de visie en beweging van passend onderwijs (daling) niet voorzien. Wel heeft het geleid tot extra groepen en daarmee tot (nog) meer personeel dat voorgefinancierd moet worden (t-1 bekostiging).

3. Q2 en Q3

In Q2 bleek dat de kosten voor inhuur van personeel al een grote druk zouden gaan leggen op het resultaat van 2018. Het resultaat exploitatie Q2 kwam, na correctie, uit op - € 402.880. Dat is € 202.880 meer dan de begroting van eind Q2 (- € 200.000). Onderstaande tabel, vanuit de kwartaalrapportage Q2, geeft aan dat dit extra verlies grotendeels afkomstig is uit inhuur (interim)-personeel.

Inhuur personeel					
Totalen per school	KVS	THM	DPR	BSM	Totalen
Inhuur personeel	€ 0,00	€ 11.720,62	€ 62.896,21	€ 2.381,28	€ 76.998,11
Inhuur interim management	€ 0,00	€ 124.969,54	€ 89.595,20	€ 0,00	€ 214.564,74
Inhuur pay roll / uitzendkrachten	€ 15.989,17	€ 0,00	€ 6.305,93	€ 0,00	€ 22.295,10
Overige inhuur personeel	€ 12.918,68	€ 95.580,40	€ 0,00	€ 2.145,48	€ 110.644,56
Totalen	€ 28.907,85	€ 232.270,56	€ 158.797,34	€ 4.526,76	€ 424.502,51
Begroting t/m 2018-06	€ 9.000,00	€ 117.500,00	€ 109.750,00	€ 2.800,00	€ 239.050,00

In aanloop naar de fusie en na helderheid over de nieuwe organisatie na 1/1/19 kozen we er bewust voor om op sommige plekken interim-leidinggevendenden aan ons te binden. Dit was voor langere tijd tot 1/1/19 en ging om een directeur in Noordwijk en een teamleider op de Thermiek. Door langdurige ziekte van sleutelfunctionarissen (en fusie) hebben we ook interims benoemd: teamleider Noordwijk, IB-ers Noordwijk en Thermiek. Door vervangingsproblemen op de scholen hebben we ook meer dan ooit tevoren leerkrachten ingehuurd via bureaus (bijvoorbeeld via Brix, Maandag).

In september (Q3) hebben we een grote extra bekostiging ontvangen, waardoor de schijn ontstond dat het negatieve resultaat over 2018 'wel mee zou kunnen vallen'. Het was in ieder geval lastig om goed te voorspellen wat het eindresultaat zou worden. In oktober volgden grote personele cao-uitgaven en half november wisten we dat het resultaat tegen zou vallen, maar nog niet in welke mate. Op dat moment hadden maatregelen ook onvoldoende uitgehaald om 2018 nog ten goede te keren.

4. Fusie Resonans

In 2018 heeft de voorbereiding van de fusie de meeste aandacht gevraagd. Met name in het laatste kwartaal stond (bijna) alles in het teken van de voorbereidingen voor de naderende fusie. Ook hier hebben we relatief veel kosten voor gemaakt, die we in een 'regulier' jaar niet zouden hebben gemaakt.

Samengevat:

Het negatieve resultaat wordt vooral veroorzaakt door een 'giftige' mix van beleid (groen voor grijs), leerlingengroei (voorfinanciering) en inhuur extern personeel (deels bewust, deels noodgeboren).

Vooruitblik 2019

De eerste maanden van 2019 werken we hard aan de inregeling van Resonans en de afstemming met bureau Groenendijk, zodat we na het eerste kwartaal kunnen zeggen dat we een goed beeld hebben. We monitoren voortdurend de inzet van interim/inhuur-medewerkers. We monitoren ook het ziekteverzuim. Voor beide onderwerpen geldt dat we na het eerste kwartaal maatregelen nemen als de cijfers daartoe aanleiding geven.

In het formatieplan 2019-2020 is al opgenomen dat teamleiders niet zelfstandig bureaus mogen inhuren voor vervanging (alleen met uitdrukkelijke toestemming van de sectordirecteur). Het streven is om de laatste interim-teamleider in het nieuwe schooljaar te vervangen door een nieuwe eigen collega.

Het belangrijkste doel is om Resonans zo snel mogelijk in de basis op orde te hebben, zodat er weer voldoende ruimte is om te werken aan de bestuurlijke opgaven.

Resultaatontwikkeling	Begroting 2018 x € 1.000	Resultaat 2018 x € 1.000	Vershil B18-R18 x € 1.000	Resultaat 2017 x € 1.000	Resultaat 2016 x € 1.000
Baten					
(Rijks)bijdragen OCenW	13.101	13.921	820	13.553	13.644
Overige overheidsbijdragen	76	156	80	170	87
Overige baten	270	298	28	224	423
Totaal baten	13.447	14.375	928	13.947	14.154
Lasten					
Personele lasten	11.738	12.930	1.192	11.694	11.647
Afschrijvingen	442	376	-66	367	332
Huisvestingslasten	920	924	4	854	1.325
Overige lasten	752	892	140	840	898
Totale lasten	13.852	15.122	1.270	13.755	14.202
Saldo baten en lasten	-405	-747	-342	192	-48
Financiële baten	5	-3	-8	-2	3
Resultaat	-400	-750	-350	190	-45

In het onderstaande model is het resultaat 2018 van SSOL e.o. uitgesplitst naar school.

Specificatie per school	SSOL e.o. Begroting 2018 €	000Q Resultaat 2018 €	19UQ Resultaat 2018 €	14MY Resultaat 2018 €	BSM Resultaat 2018 €	SSOL e.o. Resultaat 2018 €
Rekening van baten en lasten						
Baten						
(Rijks)bijdragen OCenW	13.101.200	3.015.055	6.375.238	3.945.856	585.226	13.921.375
Overige overheidsbijdragen	76.000	23.967	3.001	5.568	123.151	155.687
Overige baten	270.000	86.224	103.358	82.891	25.687	298.160
Totaal baten	13.447.200	3.125.246	6.481.597	4.034.315	734.064	14.375.222
Lasten						
Personele lasten	11.738.000	2.600.664	6.021.682	3.788.163	519.226	12.929.735
Afschrijvingen	441.700	88.948	191.801	90.456	4.515	375.720
Huisvestingslasten	920.000	252.705	338.842	300.678	32.215	924.440
Overige instellingslasten	752.500	189.955	332.845	140.163	239.142	892.105
Totale lasten	13.852.200	3.132.272	6.875.170	4.319.460	795.098	15.122.000
Saldo baten en lasten	-405.000	-7.026	-393.573	-285.145	-61.034	-746.778
Financiële baten	5.000	0	-64	-3.399	257	-3.206
Resultaat	-400.000	-7.026	-393.637	-288.544	-60.777	-749.984



Begroting 2019

Resonans speciaal onderwijs is vanaf 1 januari 2019 de gefuseerde instelling van de stichtingen SSOL e.o. en RESPONZ.

De begroting 2019 geldt voor de nieuwe stichting Resonans speciaal onderwijs. De cijfers 2017 en 2018 zijn een samenvoeging van de jaarrekeningen en kwartaalrapportage van beide fusiepartners.

Boekjaar 2019	Resonans			41805	
	Begroting 2019	Begroting 2018	Begroting t/m Q3	Exploitatie t/m Q3	Exploitatie 2017
Baten gewone bedrijfsvoering					
OCW Rijksbijdragen	25.914.100	23.290.300	17.467.725	18.298.255	24.161.930
Overige overheidsbijdragen	114.000	116.200	87.150	87.291	209.106
Overige baten	1.190.000	1.258.500	943.875	631.692	1.396.716
Totaal baten	27.218.100	24.665.000	18.498.750	19.017.238	25.767.752
Lasten gewone bedrijfsvoering					
Personele lasten	24.228.500	21.869.700	16.402.275	17.008.205	22.233.000
Afschrijvingen	607.300	632.300	474.225	426.844	624.047
Huisvestingslasten	1.371.900	1.417.900	1.063.425	1.048.621	1.415.674
Overige instellingslasten	1.345.400	1.257.700	943.275	1.013.460	1.488.205
Totaal lasten	27.553.100	25.177.600	18.883.200	19.497.130	25.760.926
Resultaat gewone bedrijfsvoering	-335.000	-512.600	-384.450	-479.892	6.826
Financiële baten / lasten	10.000	14.600	10.950	732	3.463
Resultaat na Fin. Baten en lasten	-325.000	-498.000	-373.500	-479.160	10.289
Taakstelling	200.000	0	0	0	0
Resultaat na taakstelling	-125.000	-498.000	-373.500	-479.160	10.289
Verhouding pers - mat lasten	87,93%	86,86%	86,86%	87,23%	86,31

Treasury

Het bestuur van de Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. beheert de beschikbare overheidsmiddelen op zodanige wijze dat zowel de liquiditeit als de solvabiliteit voldoende zijn gewaarborgd. De stichting heeft geen risicovolle beleggingen, alleen spaarrekeningen en deposito's. Uitvoering van het treasurybeleid is door de directeur-bestuurder gemandateerd aan Onderwijsbureau Hollands Midden. Het treasury-statuut is op 24-05-2017 opnieuw vastgesteld door bestuur en raad van toezicht.





8. Toekomst en continuïteit | Bundelen van krachten

In de continuïteitsparagraaf bieden we zicht op het verwachte exploitatieresultaat de komende jaren en de ontwikkeling van onze vermogenspositie. In dit hoofdstuk brengen wij daarnaast de toekomstige risico's voor Resonans in kaart.

Resonans speciaal onderwijs is vanaf 1 januari 2019 de gefuseerde instelling van de stichtingen SSOL e.o. en RESPONZ. Zij heeft daarmee zes scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en voor zeer moeilijk lerende leerlingen en mytyl/tyltyl-onderwijs in Zuid-Holland (zie onderstaande tabel).

00OQ	14MY	19UQ
KVS so/vso	DPR so/vso	THM so/vso/vmbo
So Korte Vlietschool Donizettilaan 1a 2324 BE Leiden	So De Duinpieper Stakman Bossestraat 81 2203 GH Noordwijk	So/vso De Thermiek Blauwe Vogelweg 1 2333 VK Leiden
Praktijkcollege Het Metrum Schubertlaan 131 2324 CR Leiden	Vso Het Duin Stakman Bossestraat 77-79 2203 GH Noordwijk	Vmbo De Thermiek Vijf Meilaan 137 2324 VV Leiden
	De Oeverpieper Gruenepad 2 2203 EZ Noordwijk	

02YJ	03HW	15KH
MMS so/vso/ab	DWV so/vso	DKK so/vso
Maurice Maeterlincs school Buitenhofdreef 10 2625 XR Delft	Tyltylcentrum De Witte Vogel Melis Stokelaan 1189 2541 GA Den Haag	So De Keerkring César Franckrode 66-68 2717 BG Zoetermeer
		Vso De Keerkring Chaplinstrook 2-6 2726 SK Zoetermeer

Het bestuursbureau is gevestigd in Het huis van het Onderwijs, Elisabethhof 21 in Leiderdorp.

Wij bieden als algemeen-bijzondere onderwijsstichting (voortgezet) speciaal onderwijs en ambulante begeleiding aan leerlingen met een lichamelijke beperking (lb), een (ernstig) meervoudige beperking ((e)mb), aan langdurig zieke leerlingen (lz) en leerlingen die zeer moeilijk leren (zml). Onze scholen staan open voor leerlingen van elke geloofsovertuiging en we respecteren ieders opvatting daarover.

Wij geven onze leerlingen de tijd en aandacht die ze nodig hebben om zich optimaal te kunnen ontwikkelen in veilige en goede scholen met gespecialiseerde professionals.

Wij zoeken met partners en ouders samenwerking. De komende jaren richten wij ons in het bijzonder op professionalisering, voorkomen van leraren- en personeels-tekort en het onderwijs (met ICT).

Missie

Vanuit het ontwikkelingsperspectief van onze leerlingen, organiseren wij een gespecialiseerd aanbod in onderwijs en ondersteuning. Wij hebben het vakmanschap en de middelen in huis om hen doelgericht optimale ontwikkelingskansen te bieden. Zo kan iedere leerling zich uiteindelijk een goede plek in de samenleving verwerven onder het motto 'maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid'. We gaan daarbij uit van de mogelijkheden van de leerling en niet van zijn beperkingen. Ons onderwijs is gericht op een zo zelfstandig mogelijk functioneren op de gebieden wonen, arbeid/ dagbesteding, vrijetijdsbesteding en burgerschap.

Visie

We realiseren ons aanbod vanuit een integrale visie op onderwijs en zorg. Die vertalen onze meesters in gespecialiseerd onderwijs naar de dagelijkse praktijk. Hun kennis en hun inzichten zetten we in om de organisatie in de toekomst steeds verder te verbeteren. Vanuit de gedachte 'samen beter, beter samen' hebben we daarin korte lijnen met onze ketenpartners. Door deze integrale samenwerking staan de leerling en zijn ouders altijd centraal. Bij de nieuwe stichting telt ieder talent!

Kernwaarden

De unieke positie van de nieuwe stichting vatten we samen in de volgende kernwaarden:

- Maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid;
- Samen beter, beter samen;
- Vakmanschap, meesters in gespecialiseerd onderwijs.

Vanuit de gedeelde kernwaarden streeft de nieuwe stichting naar een professionele cultuur met daarin een merkbare beweging van eigenstandig naar gemeenschappelijk.

Beter samen

De samenwerking tussen SSOL e.o. en RESPONZ is gebaseerd op meerwaarde en kansen, zie hoofdstuk 6 over de fusie. Een ideale uitgangspositie om op bestuurlijk niveau gezamenlijk de scholen aan te sturen: Beter samen!

Beter samen: onderwijskundig sterker

- Bekend staan als hét expertisecentrum voor speciaal onderwijs;
- De Eén Kind Eén Plan-gedachte krijgt bredere uitrol en op alle scholen certificering;
- Doorstroom naar onderwijs en arbeid borgen: optimale ontwikkeling voor ieder talent;
- Impuls geven aan opbrengstgericht werken;
- Uitstroommogelijkheden voor leerlingen verbreden;
- Meer (groei)kansen voor onze professionals;
- Uitwisseling van kennis en expertise.

Beter samen: organisatorisch slimmer

- Ondersteuning door professionele staf (onderwijs & kwaliteit, HRM, financiën, huisvesting, veiligheid, ICT);
- Meer aandacht voor onderwijs (onderwijskundige leiders);
- Continue en gerichte professionalisering;
- Gedegen basis voor kwaliteitsdenken;
- Van drie naar zes scholen die de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) hebben;
- Slimmere inzet van middelen en voorzieningen;
- Mogelijke besparing op kosten bestuur, management, staf (naast inkoopvoordelen).

Beter samen: extern meer slagkracht

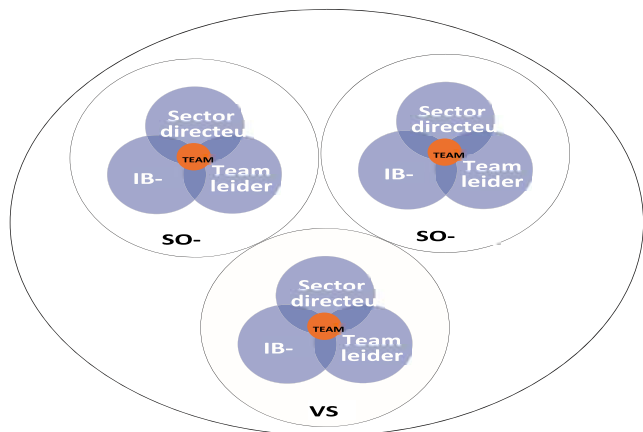
- Sterke speler binnen de samenwerkingsverbanden;
- Grotere bestuurlijke slagkracht;
- Een toekomstbestendige organisatie;
- Financiële zekerheid voor de toekomst.

Organisatie en bestuur

De nieuwe stichting heeft het karakter van een netwerkorganisatie met een sectorale aansturing en drie managementlagen. De teams op de afdelingen en locaties worden gefaciliteerd door de teamleider en IB-er. Afdelingen en locaties ontvangen richting en ondersteuning van de sectordirecteuren en het bestuursbureau. De bovenschoolse organisatie wordt gevormd door het college van bestuur, de sectordirecteuren en het bestuursbureau (onderwijs & kwaliteit, HRM, financiën, huisvesting, veiligheid en ICT).

Efficiencyslag

De nieuwe organisatiestructuur voor wat betreft bestuur, staf en management moet uiteindelijk leiden tot een daling in fte van ongeveer 24 naar iets boven de 20.



We verwachten veel van de sectorindeling en daarmee de gebundelde kracht van onze relatief kleine scholen. Alles om de komende jaren de continuïteit en kwaliteit van het onderwijsaanbod te blijven waarborgen. Als wettelijk toezichthouder treedt de raad van toezicht op. De Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs vormt de basis van de organisatiestructuur en de werkwijze van Resonans. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht in de vorm van de statuten en het bestuursreglement.

Bekwaam en gemotiveerd personeel is het grootste kapitaal dat een school heeft. Het is doorslaggevend in het behalen van de gestelde doelen. Zoals eerder vermeld verschuift de ambitie van Resonans en de scholen van aanbodgericht naar vraaggestuurd en van inspanningsgericht naar resultaatgericht onderwijs.

Doelen personeel

Resonans heeft op het gebied van personeel de volgende doelen gesteld:

- Delen van resultaatverantwoordelijkheid met personeel.
- Personeelsbeleid blijvend gericht op (kwaliteits)ontwikkeling van het personeel;
- Deskundigheidsbevordering bij schoolleiding;
- Blickveld binnen de scholen naar buiten richten.

Kwaliteit(zorg)

Kwaliteit van het onderwijs is belangrijk om goede leeropbrengsten te behalen en om een stevige positie in te nemen binnen de regio. De Inspectie van het Onderwijs heeft de kwaliteitskaders

omschreven waarop zij de kwaliteit van een school/organisatie bepaalt; het zogenaamde toezichtskader po/vo. Die maakt duidelijk hoe de inspectie de kwaliteit beoordeelt, waardoor we als schoolorganisatie zelf ook kunnen onderzoeken of we (nog steeds) voldoen aan de kwaliteitseisen. Resonans wil de onderwijskwaliteit onderzoeken, verbeteren en borgen door het houden van (waarderende) audits. Resonans heeft de ambitie zich te laten certificeren volgens de KSO-norm. Om te monitoren of we op de goede weg zijn versterken we onze kwaliteitszorg. Instrumenten zijn managementrapportages, tevredenheidsonderzoeken, audits en zelfevaluaties.

Financiën & beheer

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

- beheersen van (toekomstige) risico's;
- borgen van financiële continuïteit van de aangesloten scholen (lange termijn);
- beheeren van de financiële ruimte binnen de scholen gericht op een budget neutrale exploitatie per school;
- werken met een management informatiesysteem.

Vanaf 1 januari 2019 werkt de nieuwe stichting met een andere wijze van interne bekostiging, via het allocatiemodel. Het allocatiemodel vervangt het afdrachtmodel, waarbij scholen bekostiging kregen op grond van de schoolkenmerken. Voor bovenschools verrichte werkzaamheden droegen de scholen een percentage af aan het bestuur.

De kern van het allocatiemodel is dat alle middelen, berekend op basis van de kenmerken van de individuele scholen, op bestuursniveau worden ontvangen. Het bestuur besluit daarna over de toedeling van gelden aan de scholen. Dit biedt het bestuur de mogelijkheid om toegekende middelen op een andere wijze over de scholen te verdelen bij specifieke omstandigheden. De realiteit gebiedt vast te stellen dat budgetten niet de ruimte bieden om tientallen procenten van het totale budget vrij te alloceren. Wel geeft het wat meer flexibiliteit en stimuleert het de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het nieuwe model biedt ook meer inzichtelijkheid en legt verantwoordelijkheden waar deze horen. In het kader van resultaatgericht werken vindt achteraf verantwoording plaats over de behaalde resultaten.

Uitgangspunten allocatiemodel

Voor het allocatiemodel gelden de volgende uitgangspunten:

- Het bestuur ontvangt de financiële middelen en is hiervoor verantwoordelijk;

- Er is één nieuwe stichting. De bekostiging van scholen vindt plaats vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vanuit onderlinge solidariteit tussen scholen;
- De verdeling van middelen vindt plaats op grond van duidelijke beleidscriteria;
- 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 leggen de scholen verantwoording af over de behaalde resultaten;
- We werken met een T-systematiek. De leerlingenaantallen van 1 oktober zijn bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar;
- We verstrekken groeibekostiging direct na 1 februari.

De jaren 2019 t/m 2022

De volgende onderwerpen staan voor de komende jaren op de activiteitenplanning van het bestuur. Financiële middelen die hiervoor nodig zijn, staan in de meerjarenbegroting.

Onderwijs

- Het wordt steeds belangrijker om de leerontwikkeling en de resultaten te kunnen laten zien aan ouders, partners inspectie en ook aan onszelf als leerkrachten;

Personeel

- Als voorbereiding op de fusie is een MD-traject ingezet voor ontwikkeling van meer zelfverantwoordelijke teams op de scholen. Leidinggevend van Resonans hebben zich geschoold in organisatiekunde en teamontwikkeling.
- Resonans wil constructief aandacht hebben voor werkdruk-beleving en gezondheidsbeleid. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij zelf de touwtjes in handen hebben en bezinnen zich regelmatig op wensen en verwachtingen ten aanzien van het werk (duurzame inzetbaarheid);
- Onder andere uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat onderwijspersoneel zich geregeld handelingsverlegen voelt als het gaat om complexe gedragsproblematiek.
- Komende jaren krimpt het personeelsbestand van leerkrachten, met een piek in 2022. Om voldoende kundige groepsleiding in alle klassen te behouden, moeten we anticiperen op de toekomst.

Fusie

- We ontwikkelen een nieuw strategisch beleidsplan 2020-2024.

- De fusiepartner RESPONZ heeft de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) behaald. Hiermee kan een organisatie aantonen dat zij haar processen systematisch benadert, de leerling centraal stelt, voortdurend werkt aan verbetering van haar dienstverlening en kwaliteit en in staat is om betrouwbare resultaten te rapporteren. Resonans wil net als RESPONZ een KSO-gecertificeerde organisatie worden;
- Door de fusie zullen er meer samenwerkingsverbanden (SWV's) verbonden zijn aan de organisatie. Daardoor ontstaan meer bestuursverplichtingen.

Partners

- Resonans wil door de dialoog aan te gaan met de samenwerkingspartners over wenselijke en feitelijk behaalde resultaten zicht krijgen op de behoeften die er zijn. Tevens kan inzicht in de samenwerking de interne leer- en verbeterfunctie versterken;
- De aanvraag van toelaatbaarheidsverklaringen bij het SWV en het verkrijgen van de arrangementen en de bijbehorende gelden vraagt veel tijd. Door het aanbieden van diverse arrangementen denkt Resonans recht te doen aan de expertise die binnen haar scholen aanwezig is, aan de mogelijkheden voor de leerling en aan de bekostiging door het SWV;
- De ambitie van het Huis van het Onderwijs is vormgegeven in een visie op samenwerken en een visie op huisvesting. Er is een (tijdelijk) geschikte locatie in Leiderdorp gevonden. In 2019 gaat de zoektocht naar een definitieve locatie voor het Huis van het Onderwijs verder;
- Als medeoprichter en deelnemer aan de Ambulante Educatieve Dienst heeft Resonans toezichthoudende verantwoordelijkheid (per 1-1-2018) in de coöperatieve vereniging.

Huisvesting

- Op dit moment zit de vervangende nieuwbouw van De Thermiek vmbo (Boerhaavelaan, Leiden) in de uitvoeringsfase. Dit project is een samenwerking tussen Resonans speciaal onderwijs en Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL). De oplevering zal medio 2020 plaatsvinden;
- De vervangende nieuwbouw van De Keerking (Chaplinstrook, Zoetermeer) zit in de fase van definitief ontwerp. De oplevering zal medio 2021 plaatsvinden;
- De vervangende nieuwbouw/renovatie van Praktijkcollege Het Metrum (Schubertlaan, Leiden) zit in de definitiefase. De kadervisie is klaar en de volgende fase is een vertaling hiervan naar een Plan van Aanpak. Naast renovatie en verduurzaming van het bestaande gebouw, wordt het gebouw uitgebreid met praktijklokalen. De oplevering zal 2021/2022 plaatsvinden;

- De vervangende nieuwbouw voor de Maurice Maeterlinckschool (Buitenhofdreef, Delft) is een samenwerkingsproject met Basalt revalidatie Delft en de Reinier de Graaf Groep. Plan van Aanpak is opgesteld en in het najaar van 2019 wordt een go/no go gegeven. Oplevering zal rond 2022 zijn;
- De Duinpieper (Stakman Bossestraat, Noordwijk) staat in het IHP van de gemeente Noordwijk voor vervangende nieuwbouw/renovatie. Hierin speelt een mogelijke ruil van locatie met een, in hetzelfde huidige gebouw, gehuisveste basisschool. In 2023/2024 komen voor de vervangende nieuwbouw/renovatie middelen beschikbaar. Oplevering zal niet eerder dan 2025 plaatsvinden.

Het aantal vervangende nieuwbouw/renovatie-projecten is de komende jaren groot. Bij vier van de vijf projecten gaat het om gebouwen uit de jaren zeventig en is het energieverbruik hoog. Het bestuur van Resonans heeft verduurzaming van al haar gebouwen hoog in het vaandel staan. Op het gebied van huisvesting heeft Resonans de volgende doelstellingen:

- Een optimaal gebruik van de beschikbare locaties;
- De kwaliteit van de leeromgeving verbeteren (ICT);
- Aanpassingen op het gebied van energiebeheer en milieu (duurzaamheid).

A1 Gegevens personele bezetting

Het aantal fte per 1-1-2019 is 354,30 fte met de volgende onderverdeling:

Resonans speciaal onderwijs	2019 *	2020	2021	2022
Bestuur/management	21,95	23,95	23,95	23,95
OP (leraren)	138,67	141,67	143,67	144,67
OOP (kindgebonden)	170,04	172,04	175,04	177,04
OOP (ondersteunend)	23,64	24,64	24,64	25,14
Totaal fte	354,30	362,30	367,30	370,80
		8,00	5,00	3,50

* Begroting 2019, opgesteld in november 2018, geeft een totaal van 345,09 fte aan.

De verwachte stijging van het aantal leerlingen, brengt ook een stijging van het aantal medewerkers met zich mee. De PO-Raad waarschuwde al in 2016 voor een nijpend lerarentekort, doordat een grote groep leraren de komende jaren met pensioen gaat, terwijl de instroom in de pabo's juist daalt. Er is een piek in 2022. Om de kwaliteit van leraren te verbeteren, stellen lerarenopleidingen strengere eisen dan voorheen. Waar in 2007 nog 7.000 studenten afstudeerden aan de pabo, voorspelt onderzoeksinstituut Centerdata dat er in 2020 nog maar 3.500 leerkrachten afstuderen. Vanaf 2020 zullen scholen in bijna alle regio's blijven zitten met vacatures. De 'vergrijzing' maakt het personeel ook duurder dan de bekostiging volgens de Regeling bedragen gemiddelde personeelslast. Gevolg hiervan is minder mensen dan werk, een hogere belasting op de zittende medewerkers en een stijging van de ziektecijfers. Daarnaast brengt de Wet werk en zekerheid een probleem in de vervangingsmogelijkheden en is er een tekort aan invallers.

Resonans buigt zich over de belangrijke vraag (met hoog risico): Hoe bieden we goed onderwijs en ondersteuning bij een dreigend personeelstekort? Te denken valt aan maatregelen als omscholing van huidige medewerkers, begeleiding jonge leerkrachten door oudere collega's (zie ook hoofdstuk 5). Daarnaast nauwe samenwerking met de Arbodienstverlener en de bedrijfsarts.

A1 Gegevens leerlingenaantal

Resonans totalen Afdeling: so/vso	2019-2020 1-10-2018 Prognose	2020-2021 1-10-2019 Prognose	2021-2022 1-10-2020 Prognose	2022-2023 1-10-2021 Prognose
Categorie L SO <8	74	76	78	79
Categorie M SO <8	52	54	55	55
Categorie H SO <8	80	82	84	85
Categorie L SO >=8	158	163	166	168
Ca tegorie M SO >=8	89	92	94	95
Categorie H SO >=8	127	131	133	135
Categorie L VSO	252	260	265	269
Ca tegorie M VSO	68	70	71	73
Categorie H VSO	153	158	161	163
Totaal aantal leerlingen SO	580	598	610	617
Totaal aantal leerlingen VSO	473	488	497	505
Totaal aantal leerlingen	1053	1086	1107	1122
Aantal cumi-leerlingen	188	194	198	200

Resonans 1-10-2017	994
Resonans 1-10-2016	979

Het aantal leerlingen is in de jaren 2014 en 2015 op totaalniveau afgenomen. Vanaf 2016 zien we weer een toename van het aantal leerlingen, met een forse stijging op 1-10-2018. Naar verwachting zet deze stijging zich in de komende jaren voort.



A2 Meerjarenbegroting

Resonans speciaal onderwijs	Raming 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
REKENING VAN BATEN EN LASTEN	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten					
(Rijks)bijdragen OCenW	25.011	25.914	26.787	27.651	28.332
Overige overheidsbijdragen	203	114	115	116	117
Overige baten	1.521	1.190	1.202	1.214	1.226
Totaal baten	26.735	27.218	28.104	28.981	29.675
Lasten					
Personele lasten	23.945	24.229	25.086	25.412	25.807
Afschrijvingen	573	607	600	600	600
Huisvestingslasten	1.486	1.372	1.331	1.291	1.252
Overige instellingslasten	1.654	1.345	1.372	1.399	1.427
Totale lasten	27.658	27.553	28.389	28.702	29.087
Saldo baten en lasten	-923	-335	-285	279	589
Financiële baten	-2	10	0	0	0
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-925	-325	-285	279	589
Taakstelling		200	285	0	0
Resultaat	-925	-125	0	279	589

De baten zijn voor het grootste deel afkomstig uit de inkomsten OCenW, gebaseerd op het aantal leerlingen en de zwaarte-indicatie van de leerling. De begroting 2019 is de eerste begroting voor de nieuwe stichting. Dit is een tussenbegroting op basis van de gegevens van beide fusiepartners van de afgelopen jaren en het fusierapport. In 2019 maken we een nieuw koersdocument voor de periode 2020-2024. Het streven van Resonans is om in twee jaar na aanvang van de fusie weer een budgetneutrale exploitatie te hebben.

Resonans speciaal onderwijs	31-dec 2018	31-dec 2019	31-dec 2020	31-dec 2021	31-dec 2022
BALANS	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Activa					
Materiële vaste activa	2.882	3.325	3.575	3.625	3.575
Financiële vaste activa	61	61	50	50	50
Vorderingen	2.410	2.354	2.194	2.103	2.006
Liquide middelen	7.659	7.151	6.961	7.270	8.009
Totalen	13.012	12.891	12.780	13.048	13.640
Passiva					
Eigen vermogen	7.674	7.549	7.549	7.828	8.416
Voorzieningen	2.099	2.124	2.149	2.174	2.199
Langlopende schulden	114	108	102	96	90
Kortlopende schulden	3.125	3.110	2.980	2.950	2.935
Totalen	13.012	12.891	12.780	13.048	13.640

Liquideitsbegroting (x € 1.000)	Raming 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
Resultaat uit gewone activiteiten	-923	-335	-285	279	589
Rentebaten	-2	10	0	0	0
Taakstelling	0	200	285	0	0
Resultaat exploitatie	-925	-125	0	279	589
Investerings MVA	497	1.050	850	650	550
Afschrijvingen	573	607	600	600	600
Saldo Mat. Vaste Activa	76	-443	-250	-50	50
Vorderingen	pm	pm	pm	pm	pm
Kortlopende schulden	pm	pm	pm	pm	pm
Dotatie voorziening groot onderhoud	420	317	317	317	317
Onttrekking voorziening groot onderhoud	353	257	257	237	217
Mutaties voorzieningen	67	60	60	80	100
Mutatie liquide middelen	-782	-508	-190	309	739
Saldo liquide middelen	7.659	7.151	6.961	7.270	8.009

De liquiditeitsbegroting voor de komende jaren wordt vooral beïnvloed door de mutaties in de materiële vaste activa. Resonans streeft ernaar het bedrag aan investeringen per jaar ook jaarlijks af te schrijven. Dat zal, voor de eerste jaren, door een toename aan nieuwe investeringen en vervangingen uit balans zijn. De afname van de liquide middelen heeft dus voornamelijk betrekking op de toename van investeringen.

De gegevens vanuit de liquiditeitsbegroting zijn opgenomen in de meerjarenbalans (MJ). Vanuit de MJ-balans en de MJ-resultatenrekening volgen de financiële kengetallen.

FINANCIËLE KENGETALLEN	Norm Resonans	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Liquiditeit (current ratio)	> 0,5 - < 1,5	3,06	3,07	3,18	3,41
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	> 0,20	0,59	0,59	0,60	0,62
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	> 0,20	0,75	0,76	0,77	0,78
Rentabiliteit	0 - 5%	-0,46%	0,00%	0,96%	1,98%
Weerstandsvermogen	30%	27,74%	26,86%	27,01%	28,36%
Personele lasten	85%	87,94%	88,37%	88,54%	88,72%
Materiële lasten	15%	12,06%	11,63%	11,46%	11,28%
Kapitalisatiefactor (excl. fin. baten)	37,50%	47,36%	45,47%	45,02%	45,96%
Kapitalisatiefactor (incl. fin. baten)	37,50%	47,34%	45,47%	45,02%	45,96%
Materiële Vaste Activa in % balanstotaal		25,8%	28,0%	27,8%	26,2%
Personele lasten in % van de baten	80,7%	89,0%	89,3%	87,7%	87,0%
Huisvestingslasten in % van de baten	< 10%	5,0%	4,7%	4,5%	4,2%

De financiële kengetallen voor de komende jaren zijn en blijven goed, met uitzondering van een iets te laag weerstandsvermogen.

Financiële consequenties akkoorden 2018-2024

Om schoolbesturen enig zicht te geven op de verwachte financiële consequenties van de akkoorden, heeft de PO-Raad een overzicht gepubliceerd. De laatste aanpassing van dit overzicht is van september 2018.

Verwachte ontwikkelingen (in € mjn)	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24
Ophoging bekostiging i.v.m. Convenant Leerkracht 2008	0	4	4	4	4	4
Vanuit het Bestuursakkoord 2014	0	0	0	0	0	0
Vanuit het Regeerakkoord 2017 (aanpak werkdruk)	0	0	0	193	193	193
Totalen	0	4	4	197	197	197

Verwachte ontwikkelingen (in € mjn)	2019	2020	2021	2022	2023
Prijsbijstelling Materiële Instandhouding (MI)	0	15	30	45	60
Totalen	0	15	30	45	60

Op basis van de gemiddelde prijsbijstelling van de materiële instandhouding over de afgelopen jaren, wordt de jaarlijkse ophoging geschat op € 15 miljoen euro. De daadwerkelijke indexering wordt vastgesteld aan de hand van de ontwikkeling van de netto materiële overheidsconsumptie (imoc).

Op de ALV van de PO-Raad (eind 2018) is een aantal richtinggevende uitspraken gedaan over een nieuwe bekostigings-systematiek. Er is voorgesteld om zoveel mogelijk uit te gaan van een bekostiging per leerling, aangevuld met enkele toeslagen (onderwijsachterstanden en dunbevolktheid). Een mogelijke modernisering zal echter op z'n vroegst pas na 2020 effect hebben op de bekostigingssystematiek.

Planning & controlcyclus

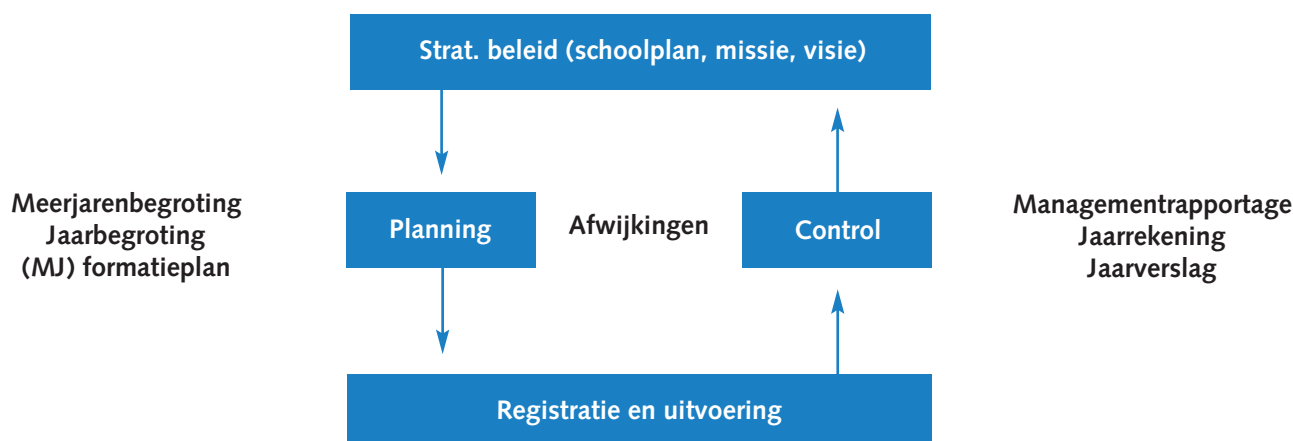
De beleidsvoornemens in het strategisch beleidsplan en de schoolplannen vormen de basis van onze planning & controlcyclus. Het strategisch beleidsplan geeft de richting en de ambities van de stichting als geheel aan, de schoolplannen van de afzonderlijke scholen. In 2019 stellen we een nieuw strategisch beleidsplan op en krijgen de scholen/afdelingen de opdracht nieuwe schoolplannen te maken.

De meerjarenbegroting stellen we op voor vier jaar, met een jaarlijkse aanpassing aan nieuwe ontwikkelingen. Onderdelen hiervan zijn:

- De meerjareninvesteringsbegroting;
- Het meerjaren onderhoudsplan;
- Het meerjarig formatieplan;
- De liquiditeitsbegroting.

Vanuit het nieuwe strategisch beleidsplan volgen nieuwe begrotingen en plannen. We willen deze zoveel mogelijk opstellen en beheren vanuit het bestuursbureau. De jaarbegroting is een samenvoeging van alle schoolbegrotingen en de begroting van het bestuursbureau. Per kwartaal stellen we managementrapportages met financiële onderdelen en gerealiseerde doelen. De jaarrekening en het jaarverslag stellen we op stichtingsniveau op ter verantwoording van het gevoerde beleid en de resultaten daarvan.

PLANNING & CONTROL CYCLUS



Risicobeheersingssysteem

We analyseren risico's met behulp van de vragenlijst opgesteld door de PO-Raad. Monitoring hiervan geschiedt door de risico's, en de wijzigingen hierin, continu op de agenda's te zetten van het bovenschools managementteam, RvT en GMR. Periodiek vullen we de vragenlijst van de PO-Raad opnieuw in, op bestuurlijk- en op schoolniveau. De risicoanalyse tijdens het fusieproces, in samenwerking met stichting RESPONZ, detecteerde de volgende risico's:

Leerlingprognose en planvorming - hoog risico

De leerlingontwikkeling in het jaar 2018 is afwijkend verlopen van de leerlingprognose vanuit de samenwerkingsverbanden en de bedoeling van passend onderwijs. De instroom van leerlingen was veel groter. Dat vraagt veel van de organisatie en onze planvorming. We verwachten ook de komende jaren groei van het leerlingaantal.

Medewerkers - ziekteverzuim - hoog risico

Het ziekteverzuim en de meldingsfrequentie zijn te hoog in 2018. In de jaren 2019 en 2020 zetten we in op het verlagen van het ziekteverzuim door in samenwerking met de nieuwe Arbodienstverlener, de bedrijfsarts en de expertise vanuit het vervangingsfonds een plan van aanpak op te stellen en uit te voeren.

Medewerkers - arbeidsmarkt - hoog risico

Het vervullen van vacatures voor met name onderwijsgevend en leidinggevend personeel vroeg in het jaar 2018 veel aandacht. Dat blijft ook de komende jaren het geval. Het garanderen van de continuïteit en de kwaliteit van speciaal onderwijs binnen Resonans staat in de huidige arbeidsmarkt sterk onder druk.

Huisvesting - hoog risico

Resonans heeft in de jaren 2019-2025 een groot aantal huisvestingsprojecten. Naast de uitvoering van het regulier geplande (meer)jarenonderhoud staan vernieuwbouw- en nieuwbouwprojecten gepland. Actuele marktconsultaties wijzen uit dat de prijsontwikkeling in de bouwmarkt en de door gemeenten beschikbaar gestelde budgetten voor onderwijshuisvesting niet in balans zijn.

De gedetecteerde risico's zijn benoemd in het fusierapport en vormen de belangrijkste risico's voor Resonans in de periode 2018-2023. In 2019 voeren we een nieuwe fijnmazige risicoanalyse uit. Onderdeel hiervan zijn de beheersmaatregelen en het bepalen van het benodigd maatschappelijk weerstandsvermogen. Deze risicoanalyse borgen we in de te ontwikkelen meerjarenbegroting.



Ridderdag 2018 op de Korte Vlietschool.

Feesten en vieringen

- Kamp / schoolreisje
- Excursies rondom vakgebieden
- Paaslunch
- Koningsspelen 2018 (o.a. vossenjacht)
- Ridderdag
- Hutspotmaaltijd
- Sinterklaas en kerstviering



Ontwerp: LIAG-architecten en bouwadviseurs

Eind 2018 startte de bouw van Beroepscollege Leystede.

9. | Vanuit de scholen in 2018

Een kleine greep uit de projecten, onderwijsthema's, feesten en vieringen op onze scholen.

Onderwijsinhoudelijke thema's

- Gluren bij de Buren: kijken bij een collega-onderwijskracht.
- Verstevenigen zelforganiserende teams.
- ZIEN!: helpt bij bevorderen sociaal-emotionele ontwikkeling.
- Teamcoaching: mede voor aanpak ziekteverzuim.
- Regulier en speciaal meer samen: eind 2018 startte de bouw van Beroepscollege Leystede, waarin vmbo De Thermiek en het Bonaventuracollege komen.



Martin van Delft van Het Duin behaalde zijn Praktijkverklaring als assistent-kok.



Mark Bootsman van Het Duin kreeg zijn Praktijkverklaring bij de Praxis in Noordwijk.

Succesvolle schoolprojecten

- School op Seef: verkeerslessen.
- Judolessen: succes op Korte Vlietschool.
- Double Sports: tussenschoolse opvang.
- Kanjertraining: voor vertrouwen, veiligheid en respect.
- Geef me de vijf: benadering kinderen met autisme.
- De Vreedzame School: sociaal-emotionele ontwikkeling en burgerschap.
- BORIS-aanpak: hulp bij vinden plek op de arbeidsmarkt.

Overig nieuws



- Fietstechniek Het Duin kreeg fietsen van Fietsverhuur Noordwijk.
- Twee personenbussen en een bestelwagen van De Duinpieper zijn doelbewust in brand gestoken. Inmiddels rijden er van verzekerings- en sponsorgeld nieuwe busjes.
- Pop-up museum Naturalis op De Thermiek vmbo in april 2018.
- Trek aan de Bel-actie bij De Thermiek: leerlingen maakten zoveel mogelijk herrie om aandacht te vragen voor kinderen in de wereld die niet naar school kunnen. Oren dicht!!
- Team Cilia van De Thermiek deed mee aan de Stofwisseltour, een fietstocht om geld in te zamelen voor onderzoek naar stofwisselingsziekten.

