



# Resonans

hoort, beweegt  
en versterkt

Jaarverslag 2019



**Resonans**  
speciaal onderwijs

## Inhoud

Voorwoord	3
Jaar 2019 in één oogopslag: infographic	4
<b>1.</b> Raad van toezicht verslag	5
<b>2.</b> Bestuursverslag:	7
2.1 Onderwijs & kwaliteit	8
2.2 Personeel & professionalisering	9
2.3 Huisvesting & facilitair	10
2.4 Financieel beleid	11
<b>3.</b> Verslag GMR	13
<b>4.</b> Verantwoording financiën	14
4.1 Balans in meerjarig perspectief	14
4.2 Staat van baten en lasten	15
4.3 Leerlingaantallen en personeelssterkte	17
4.4 Financiële kengetallen	19

‘We versterken onze doelgroep, elkaar en de keten’



## Voorwoord

Dit is het eerste jaarverslag van stichting Resonans. Het thema van ons jaarverslag 2019 is 'hoort, beweegt en versterkt'. Resonans hoort, beweegt en versterkt de ontwikkeling van de leerlingen en medewerkers en de kwaliteit van gespecialiseerd onderwijs. We versterken onze doelgroep, elkaar en de keten.

De belangrijkste functie van het verslag is verantwoorden. Wij hanteren het jaarverslag als onderdeel van onze eigen verantwoordingscyclus. We gebruiken het binnen het eigen bestuur, de scholen, het intern toezicht en de (gemeenschappelijke) medezeggenschap om onze onderwijskwaliteit verder te verbeteren. Daarnaast leggen we verantwoording af aan overheden en onze externe relaties.

Ook in het afgelopen jaar faciliteerde en ondersteunde het bestuur onze scholen. We bedanken onze medewerkers voor hun dagelijkse inzet en hun meesterschap. Onze professionals kregen en namen ook de ruimte om talenten van onze leerlingen optimaal te ontwikkelen. Kennisoverdracht nam toe en Resonans-brede werkgroepen werden opgericht.

Resonans heeft zich in 2019 ingespannen om onderwijskundig sterker, organisatorisch slimmer te worden en extern meer slagkracht te krijgen. Lees meer in het jaarverslag.

**Johan Taal en Iepe Roosjen**  
College van bestuur

## Resonans: 2019 in één oogopslag

Resonans biedt speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, met een doorgaande leerlijn van 4-20 jaar. Het onderwijsaanbod sluit aan bij het niveau en de ontwikkeling van de leerling en is gericht op de toekomst, samen leven en samen leren. Al onze professionals en onze middelen zijn gericht op een gespecialiseerd aanbod in onderwijs en ondersteuning. Een beknopt overzicht van leerlingen, medewerkers en middelen in 2019.

## Medewerkers

**348,72 FTE** medewerkers totaal 2018

**365,32 FTE** medewerkers totaal 2019



**12,6%**



**87,4%**

**Gemiddelde leeftijd 31-12-2019**  
fte

0-19	1,60
20-24	9,95
25-29	28,72
30-34	31,80
35-39	44,19
40-44	39,28
45-49	43,84
50-54	48,89
55-59	59,49
60-64	51,46
>= 65 jaar	6,10

## Leerlingen

KVS 2018: 200

KVS 2019: 235

MMS 2018: 137

MMS 2019: 141

DWV 2018: 118

DWV 2019: 126

DDP 2018: 199

DDP 2019: 196

DKK 2018: 153

DKK 2019: 155

DTH 2018: 247

DTH 2019: 263

Verzuimpercentage

**6,25%**



Gemiddelde verzuimduur 19,94 dagen

Meldingsfrequentie 1,34 keer

**1.054**  
LEERLINGEN  
TOTAAL 2018

**1.116**  
LEERLINGEN  
TOTAAL 2019

SCHOOL

Wat kregen we aan geld binnen?

**2018**  
€ 26,7  
miljoen

**2019**  
€ 28,4  
miljoen

Waar is het geld aan uitgegeven?



**87,2%** personeel



**10,7%** materieel



**2,1%** afschrijvingen

Wat investeerden we?



In gebouwen, meubilair, inventaris, leermiddelen etc.

**€ 594 duizend**



**€ 332 duizend**

KVS = Korte Vlietschool  
MMS = Maurice Maeterlinckschool  
DDP = De Duinpieper  
DWV = De Witte Vogel  
DKK = De Keerkring  
DTH = De Thermiek

## Raad van toezicht: succesvol eerste jaar Resonans

**Het eerste jaar van Resonans speciaal onderwijs is met 2019 succesvol achter de rug. Dit eerste jaar ging veel aandacht uit naar toezicht op inrichting van de nieuwe organisatie en de (financiële) afronding van de voorlopers van Resonans.**

### Nieuw organisatie

Met een nieuwe organisatie zijn nieuwe statuten en reglementen nodig, denk aan de Klachtenprocedure of het bestuursstatuut. Ook kregen we andere toezichthouders en werd de nieuwe raad van toezicht (RvT) Resonans gevormd. In het jaar 2019 ging ook aandacht uit naar het nieuwe Functieboek Resonans. De RvT onderschrijft het bieden van ontwikkelperspectief, zeker met het oog op toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Vandaar ook dat het traject met Scolix werd vastgesteld, waarin het gaat om werving en selectie van leidinggevenden in het onderwijs. Het toenemende leerlingaantal was een ander thema: zowel als het gaat om voldoende capaciteit voor de klas als bij de huisvesting van de Resonans-scholen.

### Toezien op doelstelling

De raad van toezicht (RvT) bekeek ook in het verslagjaar of het college van bestuur de doelstelling van onze stichting volgt, namelijk (voortgezet) speciaal onderwijs verzorgen aan zeer moeilijk lerenden en leerlingen met een lichamelijke of (ernstig) meervoudige beperking of een langdurige ziekte. De RvT zag verder toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg en

op de horizontale dialoog. Daarin gaat het om overleg tussen scholen, bestuur en betrokkenen over onder meer de kwaliteit van het onderwijs. Vanuit de kernwaarde 'Samen beter, beter samen' zag de RvT toe op de strategische samenwerking met andere (kennis)instellingen en bedrijven. Extern slagkracht behouden en versterken is het doel, ten gunste van de leerlingen. Resonans meent dat alle kinderen recht hebben op onderwijs dat hun talenten maximaal ontwikkelt.

### Honorering

De vergoeding RvT Resonans is in 2019 vastgesteld op € 2.625,00 voor de voorzitter en € 1.750,00 voor de leden. De RvT functioneert volgens de Code Goed Bestuur, het toezichtskader van de inspectie en het Kwaliteitskader van Resonans. Wij onderstrepen het belang van werken aan integriteit. Binnen Resonans betekent dit werken aan een cultuur van bewustzijn, eigen verantwoordelijkheid en transparantie.

### Verantwoording

De raad was in het verslagjaar een klankbord voor de bestuurders en zag erop toe dat het bestuur de juiste dingen voor de

## Samenstelling raad van toezicht Resonans

Naam	Functie
Margreet Vendel	Voorzitter t/m I2-I2-2019
Willem Grool, voorzitter	Voorzitter per I-I-2020
Hanke v.d. Putte	Lid, aandachtsgebied financiën
Michael Krul	Lid (op voordracht GMR) t/m 01-07-2019
Joanne Klumpers	Lid, aandachtsgebied onderwijs
Marcella Vantoll	Lid (op voordracht GMR), aandachtsgebied HR, vanaf 24-09-2019
Franc van Erck	Lid, aandachtsgebied financiën, vanaf 24-09-2019

organisatie en voor de samenleving deed. De vergaderingen van de RvT met het college van bestuur vonden in 2019 plaats op: 18 januari, 26 maart, 6 juni, 24 september en 12 december. Ook kwam in het verslagjaar de financiële auditcommissie van de RvT een aantal keer bijeen. Op 15 en 16 mei vonden gesprekken plaats met de nieuwe accountant en op 6 november en 4 december vergaderde de auditcommissie. In september 2019 is Van Ree Accountants gekozen als accountant voor Resonans.

### Financiële documenten

De RvT keurde in de junivergadering 2019 de jaarstukken van stichting RESPONZ en Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. goed. In de decembervergadering volgde goedkeuring op de begroting 2020, de meerjarenbegroting en het Treasurystatuut van Resonans. Bij de begroting 2020 en de meerjarenbegroting merkte de RvT op om bij het meerjarenperspectief en HR-beleid te kijken naar het effect van alle bewegingen die Resonans de komende tijd gaat maken.

## Samenstelling college van bestuur Resonans

### Naam en portefeuille

#### Iepe Roosjen, bestuurder

iroosjen@resonansonderwijs.nl

- Huisvesting
- Financiën
- Human Resources
- Public Relations

#### Johan Taal, bestuurder

jtaal@resonansonderwijs.nl

- Onderwijskwaliteit
- Organisatie
- Veiligheid
- ICT

### Missie | waar gaan we voor?

Met de leerling als uitgangspunt gaan wij voor een gespecialiseerd aanbod in onderwijs en ondersteuning.

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

### Visie | waar geloven we in?

We realiseren ons aanbod vanuit een integrale visie op onderwijs en begeleiding. Die vertalen onze meesters in gespecialiseerd onderwijs naar de dagelijkse praktijk. Vanuit de gedachte 'samen beter, beter samen' hebben we daarin korte lijnen met onze ketenpartners. Bij de nieuwe stichting telt ieder talent! We rusten onze leerlingen zodanig toe dat zij alle kansen benutten om zo zelfstandig mogelijk te leven.

## 2. Het schoolbestuur: verbinden en verbonden zijn

**Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. en Stichting RESPONZ bundelden per 1 januari 2019 hun krachten tot Resonans. We hebben nu scholen in de brede regio van Leiden en Noordwijk tot aan Den Haag, Zoetermeer en Delft. Wij werkten dit jaar aan onze kwaliteit en positie als belangrijk expertisecentrum voor speciaal onderwijs in de regio. Bij ons telt ieder talent: samen leven en samen leren.**

Alle Resonans-scholen samen hadden in 2019 zo'n 1.116 leerlingen en 548 medewerkers. Wij bieden speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, met een doorgaande leerlijn van 4-20 jaar. Het gaat om onderwijs aan zeer moeilijk lerenden en leerlingen met een lichamelijke of (ernstig) meervoudige beperking of een langdurige ziekte. Het bijzondere van de Resonans-scholen is dat wij speciaal onderwijs op maat bieden. Het sluit aan bij het niveau en de ontwikkeling van elke leerling, gericht op zijn of haar toekomst.

### Bestuur en scholen

Het bestuur van Resonans speciaal onderwijs zorgt voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijsaanbod. In 2019 werkten we volgens het 6R-model, waarbij het bestuur richting geeft en ruimte laat aan de sectoren en de scholen voor keuzes bij de vormgeving van het onderwijs. Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de leiding van de organisatie. De bovenschoolse organisatie wordt gevormd door het college van bestuur, de sectordirecteuren en het bestuursbureau (onderwijskwaliteit en organisatie, HRM, financiën, huisvesting, veiligheid en ICT). We werkten ook in 2019 volgens de Code Goed Bestuur, het toezichtskader van de inspectie en het kwaliteitskader van

Resonans. Het primaire doel van ons kwaliteitsmanagementsysteem is om te voldoen aan de eisen van de leerlingen en hun ouders en hun verwachtingen te overtreffen.

### Samen beter, beter samen

Resonans heeft als motto 'Samen beter, beter samen'. Verbinden en verbonden zijn stond ook in 2019 centraal bij alles wat wij doen. Dit komt tot uitdrukking in de samenwerking met ouders op onze scholen, met partners en binnen de samenwerkingsverbanden.

Resonans nam in 2019 deel in veertien samenwerkingsverbanden po en vo. Bij een groot aantal hiervan heeft Resonans een positie op bestuurlijk niveau. De ontwikkelingen binnen de samenwerkingsverbanden laten zich samenvatten in de thema's: groei (v)so, governance discussies en oplossingen, evaluatie passend onderwijs in 2020 en nieuwe ondersteuningsplannen. Ouders en medewerkers van Resonans praten mee via de Ondersteuningsplanraden. Bij Resonans is integraal werken een speerpunt. Onderwijs, zorg en ondersteuning leveren vanuit een gezamenlijke aanpak het beste resultaat voor onze leerlingen. Belangrijke ketenpartners hierin zijn onder andere Basalt, Middin en 's-Heeren Loo.



1.116 leerlingen



548 medewerkers

## 2.1

### Onderwijs en kwaliteit

**Kwaliteit van onderwijs staat bij Resonans voorop. Onze doelen en beleidsvoornemens beschrijven we in de strategische notitie Resonans. Die vormt het kader voor de schoolplannen van elk van onze zes scholen, met in totaal achttien afdelingen. Wij werken binnen Resonans volgens de uitgangspunten van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.**

Onze scholen in Den Haag, Delft en Zoetermeer kregen in 2019 drie jaar verlenging van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs. Op de andere Resonans-scholen vond een nulmeting plaats. Doel is in het najaar 2020 De Thermiek Blauwe Vogelweg, de Korte Vlietschool en Praktijkcollege Het Metrum op te laten gaan. Daarna volgen de Noordwijkse scholen en De Thermiek vmbo, die zich momenteel vooral richt op versterkte samenwerking met regulier. Verder hebben we in 2019 een Resonans-brede werkgroep Kwaliteit ingesteld. Deze werkgroep helpt met de ontwikkeling van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Hiermee laten we bij Resonans en op onze scholen zien dat we continu werken aan kwaliteit, met heldere werkwijzen en volgens de PDCA-cyclus (plan, do, check, act). Verder ondersteunt de werkgroep bij het beschrijven van kwaliteitsbeleid en de koppeling naar concrete uitvoering via de kwaliteitskalender. Dit geldt ook voor het eenduidig werken via het Doelgroepenmodel, dat in 2019-2020 op de scholen in gebruik is genomen.

#### Onderwijskwaliteit verbeteren

Alle Resonans-scholen werken voortdurend aan de verbetering van hun onderwijs-

kwaliteit. In 2019 behaalden alle scholen (m.u.v. Praktijkcollege Het Metrum, 62,5%) het doel dat minimaal 80% uitstroomt op het niveau dat bij binnenkomst is vastgesteld, passend bij het leervermogen van de leerling. Diverse onderwijskundige thema's stonden het afgelopen jaar op de scholen centraal. Zo zijn scholen gestart met de Vreedzame school-methode, een nieuwe rekenmethode om leerlingen zelfredzamer te maken, woordenschatonderwijs en de aanpak van 'Geef me de vijf'. Sociaal-emotionele ontwikkeling is op onze scholen van prominent belang bij de ontwikkeling van leerlingen. Verder gingen Resonans-scholen met zelforganiserende teams aan de slag en werkten aan de vakbekwaamheid om moeilijk verstaanbaar gedrag beter aan te kunnen. Ook werd het stageaanbod uitgebreid in ons praktijkonderwijs, uitstroombmogelijkheden verbreed en leerlijnen van de praktijkvakken aangescherpt. Nieuwe ICT-middelen en leuke workshops maakten dat leerlingen hun zelfgekozen talent konden laten zien.

#### Inspectie en keurmerken

Op 28 januari 2019 vond een voortgangsgesprek plaats met de Inspectie. De Inspectie

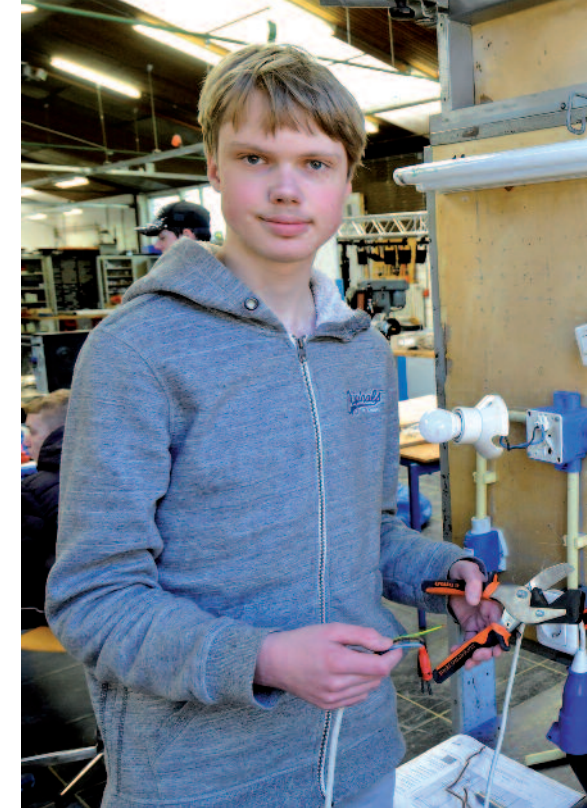
---

De Witte Vogel:  
'Personeel draagt LACCS-visie  
steeds beter uit.'

---

Het Duin:  
'Trots op ons zorgteam:  
gedeelde zorg is  
betere zorg!'

---



concludeerde dat Resonans de basis heeft gelegd voor de verdere inrichting van de kwaliteitszorg en het kwaliteitsmanagementsysteem. Die basis wordt zichtbaar in de nieuw ingerichte bovenschoolse organisatie, de ontwikkelde strategische notitie en de formatie van zelforganiserende teams. Ook in 2019 zijn een aantal keurmerken behaald. Zo behaalde de Maurice Maeterlinckschool het definitieve EKEP-keurmerk, dat staat voor een goede integrale werkwijze van revalidatiezorg en onderwijs. De Witte Vogel kreeg dit begin 2020. De school maakt ook steeds meer gebruik van de LACCS-visie (Lichamelijk welzijn, Alertheid, Contact, Communicatie en een Stimulerende tijdsbesteding).



## 2.2 Personeel & professionalisering

**Het streven naar meesterschap in gespecialiseerd onderwijs is een continu proces. Resonans schept de voorwaarden zodat haar werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen. In 2019 stond de professionalisering van het managementteam (MT) centraal. Ook kreeg scholing in methodes voor sociaal-emotionele ontwikkeling bij leerlingen Resonans-breed aandacht.**

De professionalisering van het MT richtte zich op bedrijfsvoering. Het MT bestaat uit teamleiders, sectordirecteuren en bestuurders. De MT-leden zijn bijgeschoold op financieel gebied, met 'begroting' als centraal thema.

### Scholingsplan

De scholen hanteren een eigen scholingsplan. Een stichtingsbreed thema is de professionalisering op moeilijk verstaanbaar gedrag bij leerlingen. Op alle afdelingen staat werken met de structuurmethode 'Geef me de vijf' centraal. Andere voorbeelden van professionalisering zijn de studiedagen (met inlevingsacteurs) over het leren omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag. Daarnaast het instellen van het ontwikkelteam Kwaliteit Persoonsvorming, waarmee veel geleerd is van elkaar. Daarnaast waren er workshops over 'Geef me de vijf' en 'ZIEN!'. Ook Rots- en Watertrainingen en de aanschaf van de methode Mijn SoVa zijn gericht op sociaal-emotionele ontwikkeling en het leren van sociale vaardigheden. Op onze Leidse scholen startte in company-trainingen en koffiocolleges. Onderwerpen waren bijvoorbeeld epilepsie, Totale Communicatie, de Kanjertraining en autisme.

### Toekomstige ontwikkelingen

Belangrijke ontwikkelingen waarmee Resonans te maken heeft, zijn het tekort aan leraren en medewerkers en de verwachte natuurlijke uitstroom. Deze tekorten zijn niet zomaar aangevuld. Dit betekent dat de druk op de huidige medewerkers groter wordt. Ons HR-beleid richt zich daarom op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en hun bevlogenheid. Ook goed werkgeverschap is een thema. Resonans vindt het belangrijk de kwaliteiten van haar medewerkers te zien, te waarderen en in te zetten. Deze komen onder andere tot hun recht in zelforganiserende teams. Veel Resonans-scholen werken hier al succesvol mee en andere treffen voorbereidingen.

### Aanpak werkdruk

Het bestuur van Resonans heeft de besteding van de werkdrukmiddelen overgelaten aan de scholen. Voorbeelden van inzet in 2019 zijn extra administratiedagen voor leerkrachten, extra inzet verzorgingsassistenten, training op moeilijk verstaanbaar gedrag, ondersteuning digitale geletterdheid en inzet van Double Sports in pauzetijd. We keken verder kritisch naar het aantal vergaderingen en de noodzaak hiervan.

### Strategisch personeelsbeleid

Om onze ambities waar te maken en tijdig in te spelen op in- en externe ontwikkelingen, hebben wij strategisch HR-beleid geformuleerd. Dit beleid is een vertaling van de strategische koers van Resonans en uitgangspunt voor de school(jaar)plannen. Voor input van de strategische koers zijn in 2019 op alle Resonans-scholen bijeenkomsten georganiseerd voor de medewerkers. Het strategisch HR-beleid is de paraplu waaronder wij de personeelsinstrumenten ontwikkelen en inzetten. Een voorbeeld is het nieuwe Functieboek Resonans, dat in december 2019 werd vastgesteld. De nieuwe ontwikkelde functiereeks: onderwijsassistent, onderwijsbegeleider, leraar creëert meer loopbaanperspectief.

### Kennisdeling

Kennisdeling via Resonans-brede interne netwerkgroepen gaf het afgelopen jaar een duidelijke meerwaarde. Na de fusie hebben we meer scholen met soortgelijke doelgroepen, waardoor ook hier ervaring en kennisuitwisseling tussen onderwijzend personeel toegevoegde waarde heeft.



**Korte Vlietschool:  
'Blij met onze  
zelforganiserende teams.'**

**De Oeverpieper:  
'Tevreden met meer  
veiligheid en lager verzuim.'**

## 2.3 Huisvesting & facilitair

**Resonans spant zich in voor goede huisvesting voor leerlingen en medewerkers. Ook in het verslagjaar liepen er diverse huisvestingsprojecten. Daarbij hadden verbeterde inrichting voor het praktijkonderwijs, duurzaamheid en versterkte samenwerking met andere onderwijs- en zorgpartners volop de aandacht.**



‘Met regulier onderwijs  
in één gebouw’



‘Betere ondersteuning  
praktijkonderwijs’



‘Onderzoek naar ideale  
schoollocatie’

### Huisvesting

Voor de Maurice Maeterlinckschool stelden we een Programma van Eisen op voor een nieuwe school. Onderdeel daarin zijn de gezamenlijke ruimten met Basalt revalidatie. De nieuwbouw wordt in 2020 opgenomen in het Integraal Huisvestingsplan Delft. De Thermiek vmbo werkt samen met regulier en is gestart met nieuwbouw. De realisatie loopt op schema. Voor Praktijkcollege Het Metrum is akkoord ontvangen op de plannen voor renovatie en uitbreiding. Het gaat om een gebouw dat het praktijkonderwijs beter ondersteunt. Architectenselectie is eind 2019 gestart. Voor onze Noordwijkse scholen is samen met Sophia Scholen onderzoek gedaan naar de ideale huisvesting voor De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper. Het gaat om realisatie in 2024/2025. Bij De Keerkring so zijn gesprekken gestart voor een gezamenlijk gebouw met sbo De Horizon. Voor het vso onderzoeken we alternatieve locaties, nu een gezamenlijk gebouw voor so en vso vanuit financieel oogpunt niet doorgaat. Voor so De Thermiek vonden proefopstellingen plaats om het binnenklimaat te verbeteren. Op de Korte Vlietschool is de dakbedekking vervangen en plaatsen we zonnepanelen in het eerste kwartaal 2020. Bij De Witte Vogel is een Vereniging van Eigenaren opgericht. Voor het Huis van het Onderwijs is in 2019 nog geen nieuwe locatie

gevonden. In 2020 bezoeken we meerdere potentiële gebouwen.

### AVG

Als het gaat om veiligheid was het bekendmaken van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) een belangrijk aandachtspunt. We hielden op alle scholen informatiebijeenkomsten, die door veel medewerkers zijn bezocht. We deelden concrete voorbeelden via de medewerkersnieuwsbrief Beter Samen. Daarnaast zijn het AVG-beleid en handboek verbeterd. Zo sluiten deze beter aan bij de praktijk.

### ICT

Dit jaar stond in het teken van de migratie van alle netwerken per locatie naar één nieuw centraal netwerk. Dit project is in 2018 gestart en loopt voor enkele oud-RESPONZ-locaties door in 2020. ITS IT-services richtte het centrale netwerk in en beheert dit ook. Zij namen daarmee gelijk het beheer van de ICT-medewerkers op locatie of Skool Automatisering over. Onderdeel van deze migratie was ook de stap naar Microsoft Office 365 waarvan wij aanvankelijk SharePoint, OneDrive en Exchange (mail) in gebruik namen. In het verslagjaar zijn alle websites van de scholen vernieuwd en hebben een eenduidige Resonans-uitstraling gekregen.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Resonans is als stichting voor speciaal onderwijs zelf een maatschappelijke instelling. Toch menen wij dat er (veel) kinderen op de wereld zijn die minder voorzieningen hebben dan onze leerlingen. Ook voor hen spannen wij ons in. Dat doen we via actieve deelname aan de stichting Les Oiseaux Bleus en aan de stichting Gehandicapt en Kwale. Het gaat om voorzieningen en accommodatie voor beperkte kinderen in Tunesië en Kenia. Scholen van Resonans namen ook deel aan de actie ‘Wij trekken aan de bel’ in maart 2019. Verder namen personeelsleden deel aan de Samenloop voor Hoop. Vanuit onze kernwaarde ‘Samen beter, beter samen’ werken wij intensief samen met ouders en organisaties die het onderwijs ondersteunen of aanvullen, zoals partners in zorg, revalidatie of (beschut) werk.

### Duurzaam leven

Duurzaamheid is een speerpunt bij nieuwen verbouw van onze scholen. Wij richten ons op energieneutrale (ENG) of gasloze ontwerpen. De scholen hebben daardoor minder energieverbruik, een beter comfort en zijn klaar voor de toekomst. Daarnaast nemen de Resonans-scholen deel aan natuur- en duurzaamheidseducatie. ‘Mens en maatschappij’ en ‘Werken in het groen’ zijn onderdeel van ons (praktijk) onderwijs.

## 2.4 Financieel beleid

**Het financieel beleid van Resonans is gericht op vier belangrijke doelen: beheersen van (toekomstige) financiële risico's, borgen van financiële continuïteit van de scholen, een budgetneutrale exploitatie op de afdelingen en werken met een managementinformatiesysteem.**

### Ontwikkelingen

Opvallend in de afgelopen twee jaar zijn de noodzakelijke extra personele lasten als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het resultaat over het boekjaar 2018 meer negatief dan verwacht. Ook in 2019 hebben we extra lasten om vacatures en vervangingen te realiseren. Het resultaat over 2019 is echter beter dan over 2018. Dit komt door stijging van het aantal leerlingen. Daarnaast kunnen ook de toekomstige ontwikkelingen rond huisvesting financiële gevolgen hebben voor Resonans. Van schoolbesturen wordt bij nieuwbouw en renovatie steeds vaker een eigen bijdrage verwacht. Het gaat hier vooral om duurzame maatregelen. Een deel hiervan zien we als investering in duurzaamheid met een terugverdientijd. Daarnaast moeten we in de komende jaren veel investeren in meubilair. De financiële positie en de meerjaren exploitatiebegroting zijn op deze toekomstige ontwikkelingen ingesteld.

### Verantwoord beleid

We hebben een gezond financieel beleid en kunnen voldoen aan korte en langdurige verplichtingen. In 2020 zal het niet noodzakelijk zijn om gelden bij derden aan te trekken. Resonans kan alle operationele en investeringsuitgaven met de beschikbare liquide middelen aanschaffen. Resonans

heeft, naast een hoofdrekening op stichtingsniveau, enkele spaarrekeningen, een depositorekening en een bankrekening per school. In 2020 wordt de depositorekening gecontinueerd.

### Allocatie middelen

Vanaf de fusiedatum 1 januari 2019 werkt Resonans met een allocatiemodel. Hiermee hebben de raad van toezicht en de GMR ingestemd. De kern van het allocatiemodel is dat alle financiële middelen, berekend op basis van de kenmerken van de individuele scholen, op bestuursniveau worden ontvangen. Het college van bestuur besluit daarna over de toebedeling van gelden aan de scholen. Het nieuwe model biedt meer inzichtelijkheid, legt verantwoordelijkheden waar deze horen en biedt meer ruimte voor ontwikkeling van onderwijs. We werken met een T-O-systematiek voor de personele bekostiging. De leerlingenaantallen per 1 oktober zijn bepalend voor de bekostiging van het schooljaar.

### Bovenschoolse middelen

Voor personele lasten van het bestuursbureau houden we 5% van de doorbetaling aan de scholen in. Hiervan betalen we de loonkosten van college van bestuur, sectordirecteuren en beleidsmedewerkers. Voor materiële lasten is dit 20%. Dit bedrag

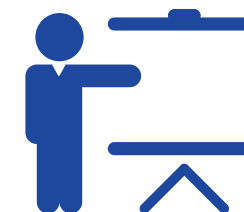
is nodig voor de huisvestings- en overige materiële lasten van de scholen van de stichting. Daarnaast zetten we bovenschools middelen in voor het administratiekantoor, de accountant, verzekeringen, ICT, centrale inkoop, communicatie en bestuurskosten CvB, RvT en GMR.

### Risico's en risicobeheersing

Daling in leerlingaantallen, krapte op de arbeidsmarkt, marktontwikkelingen rondom nieuwbouw en hoog ziekteverzuim. Dat zijn risico-factoren voor Resonans. Wij zien echter vanaf 2017 een stijging in het aantal leerlingen. De stijging van dit aantal brengt ook een stijging van het aantal medewerkers met zich mee. Wel hebben wij te maken met een dreigend tekort aan leraren door uitstroom vanwege pensioen en minder instroom vanuit pabo's. Daarnaast zien we bij huisvestingsplannen dat de m<sup>2</sup>-prijs van gemeenten niet toereikend is voor het huidige (markt)prijsniveau. De cijfers over 2019 laten verder zien dat het ziekteverzuim bij Resonans daalt, maar nog niet op alle onderdelen. In combinatie met de keuze voor 'Eigen Risicodrager' ontstaat een risico in oplopende kosten voor vervanging. De kans dat alle risico's tegelijk voorkomen is echter nihil. Het eigen vermogen van Resonans is hoog en we hebben positieve verwachtingen voor de komende jaren.



**2019**  
**Rijksbijdragen**  
**26,8 miljoen**



**Personeelslasten**  
**24,7 miljoen**

## Leden GMR

Naam	Rol	Aftredend per	Geleding
Jan Harm Boiten Kenneth Baidjoe	Voorzitter	Juni 2022 December 2022	Ouder De Thermiek Personeel De Thermiek
Martijn Lasthuizen Robert Wong	Vicevoorzitter	Juni 2020 Juli 2019	Personeel Maurice Maeterlinckschool Ouder Maurice Maeterlinckschool
Sharron Vaessen Henk Hartgrink		Juni 2021 Juni 2022	Personeel VSO Duinpieper/Oeverpieper/Het Duin Ouder Duinpieper/Oeverpieper/Het Duin
Tom Trommel Tineke Vellekoop		November 2019 December 2020	Personeel Tytylcentrum De Witte Vogel Ouder Tytylcentrum De Witte Vogel
Linda v.d. Meer Fred Goemans		Juni 2020 December 2022	Personeel Korte Vlietschool/Metrum Ouder Korte Vlietschool/Metrum
Femke van Wijk Esther Alblas		Juni 2022 Juli 2019	Personeel De Keerkring Ouder De Keerkring

# 3.

## GMR: Resonans hoort, beweegt en versterkt in 2019

**Stichting Resonans werkte onder het motto 'hoort, beweegt en versterkt' in 2019 aan haar missie. De GMR Resonans praatte mee over bovenscholse zaken. In het verslagjaar ging dat om thema's als het vervangingsbeleid, het functieboek en de klachtenregeling. Allemaal onderwerpen die van belang zijn voor alle of een meerderheid van de Resonans-scholen.**

'We werken in een open cultuur'

Ook kwamen nieuwe statuten en reglementen aan de orde in het kader van de nieuwe organisatie per 1 januari 2019. Denk bijvoorbeeld aan het MR-statuut, het MR-Reglement en het MR-huishoudelijk reglement. Maar ook de akten van oprichting kwamen over het voetlicht. De GMR stemde in met de verzekering voor arbeidsongeschiktheid van Resonans-personeel, de klokkenluidersregeling en het Handboek InformatieBeveiliging en Privacy. De nieuwe kandidaat voor de raad van toezicht kon op

een positieve stem van de raad rekenen.

### Functieboek Resonans

In september 2019 stemde de GMR voorlopig in met de nieuwe inschaling voor nieuwe personeelsleden. Dit kwam in de decembervergadering opnieuw aan de orde. De GMR stemde toen definitief in met de nieuwe functiereeks: onderwijsassistent, onderwijsbegeleider, leraar. Daarbij gaf de GMR wel aan dat als de cao aanleiding zou geven tot aanpassingen, het college van bestuur deze in het eerste kwartaal 2020 doorvoert.

### Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Bij Resonans is de medezeggenschap geregeld via een medezeggenschapsraad (MR) per school en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Er zijn zes school-MR-en en één GMR. Bovenscholse onderwerpen die advies- of instemmingsplichtig zijn, legt het college van bestuur voor aan de GMR. Onderwerpen op schoolniveau leggen de teamleiders voor aan de (lokale) MR. Elke school heeft drie personeelsleden en drie ouders in de MR, gekozen door ouders en medewerkers. De MR-en kiezen een ouder en een medewerker die de school vertegenwoordigt in de GMR. De GMR bestaat dus

uit twaalf leden. De GMR overlegt met het college van bestuur en tweemaal per jaar met de RvT. De GMR werkt in een open cultuur met het college van bestuur.

### Overleggen 2019

De vergaderingen van de GMR met het college van bestuur van Resonans vonden plaats op 16 januari, 13 maart, 12 juni, 11 september en 12 december. In 2019 kwam de personeelsgeleding van de GMR (PGMR) bijeen op 28 mei en 14 november. Financiële stukken die de revue passeerden waren de jaarstukken 2018, de begroting 2020 en het treasurystatuut.

### Verbinding

De GMR vindt het belangrijk om met medewerkers en ouders de verbinding te houden. Besloten werd om nieuws van de GMR op te nemen in de Resonans-nieuwsbrief en in nieuwsbrieven voor ouders op de Resonans-scholen. Samen beter, beter samen!



# 4.

## Verantwoording financiën

### 4.1

#### Balans in meerjarig perspectief

We zien relatief weinig grote mutaties in de balans van vorig jaar (2018) t.o.v. dit jaar (2019). De investeringen van 2019 zijn nagenoeg gelijk aan de afschrijvingen. De investeringen nemen de komende jaren wel toe, met name in meubilair en leermethoden. Dit heeft onder meer te maken met de nieuwbouw- en renovatieplannen van Resonans. We voorzien een stijging in de voorzieningen voor groot onderhoud, duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim. Door het stijgende leerlingaantal voorzien we een positief resultaat, dat leidt tot stijging van het eigen vermogen.

	Realisatie vorig jaar 2018	Realisatie verslagjaar 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>ACTIVA</b>					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
Materiële vaste activa	€ 2.996.320	€ 2.990.582	€ 3.175.982	€ 3.394.682	€ 3.270.882
Financiële vaste activa	€ 68.586	€ 5.400	€ 5.400	€ 5.400	€ 5.400
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 3.064.906</b>	<b>€ 2.995.982</b>	<b>€ 3.181.382</b>	<b>€ 3.400.082</b>	<b>€ 3.276.282</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
Vorderingen	€ 2.288.528	€ 2.573.228	€ 2.573.228	€ 2.573.228	€ 2.573.228
Liquide middelen	€ 7.658.308	€ 7.608.660	€ 7.812.443	€ 8.255.431	€ 9.060.019
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 9.946.836</b>	<b>€ 10.181.888</b>	<b>€ 10.385.671</b>	<b>€ 10.828.659</b>	<b>€ 11.633.247</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>€ 13.011.742</b>	<b>€ 13.177.870</b>	<b>€ 13.567.053</b>	<b>€ 14.228.741</b>	<b>€ 14.909.529</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>EIGEN VERMOGEN</b>					
Algemene reserve	€ 6.015.928	€ 6.625.615	€ 6.799.915	€ 7.471.015	€ 8.161.215
Bestemmingsreserves	€ 1.516.597	€ 940.354	€ 664.649	€ 664.649	€ 664.649
Overige reserves en fondsen	€ 167.484	€ 187.378	€ 187.378	€ 187.378	€ 187.378
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 7.700.009</b>	<b>€ 7.753.347</b>	<b>€ 7.651.942</b>	<b>€ 8.323.042</b>	<b>€ 9.013.242</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>	<b>€ 2.098.476</b>	<b>€ 2.317.037</b>	<b>€ 2.817.037</b>	<b>€ 2.817.037</b>	<b>€ 2.817.037</b>
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>€ 139.102</b>	<b>€ 129.690</b>	<b>€ 120.278</b>	<b>€ 110.866</b>	<b>€ 101.454</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>€ 3.074.155</b>	<b>€ 2.977.796</b>	<b>€ 2.977.796</b>	<b>€ 2.977.796</b>	<b>€ 2.977.796</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>€ 13.011.742</b>	<b>€ 13.177.870</b>	<b>€ 13.567.053</b>	<b>€ 14.228.741</b>	<b>€ 14.909.529</b>

## 4.2 Staat van baten en lasten

	Vorig jaar 31-12-2018	Begroting verslagjaar	Realisatie verslagjaar 31-12-2019	Begroting 2020 31-12-2019	Begroting 2021	Begroting 2022	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
<b>BATEN</b>								
Rijksbijdragen	€ 25.037.060	€ 25.914.100	€ 26.818.232	€ 28.312.000	€ 28.920.800	€ 29.001.400	€ 904.132	€ 1.781.172
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 202.604	€ 114.000	€ 199.537	€ 191.500	€ 172.500	€ 127.500	€ 85.537	-€ 3.067
Overige baten	€ 1.417.411	€ 1.190.000	€ 1.356.902	€ 1.220.200	€ 1.227.100	€ 1.202.700	€ 166.902	-€ 60.509
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>€ 26.657.075</b>	<b>€ 27.218.100</b>	<b>€ 28.374.671</b>	<b>€ 29.723.700</b>	<b>€ 30.320.400</b>	<b>€ 30.331.600</b>	<b>€ 1.156.571</b>	<b>€ 1.717.596</b>
<b>LASTEN</b>								
Personeelslasten	€ 23.868.526	€ 24.231.500	€ 24.696.534	€ 25.835.300	€ 25.942.100	€ 25.993.000	€ 465.034	€ 828.008
Afschrijvingen	€ 572.617	€ 607.300	€ 599.807	€ 685.900	€ 705.100	€ 699.100	-€ 7.493	€ 27.190
Huisvestingslasten	€ 1.486.217	€ 1.455.400	€ 1.475.658	€ 1.568.700	€ 1.548.700	€ 1.495.900	€ 20.258	-€ 10.559
Overige lasten	€ 1.626.157	€ 1.254.400	€ 1.543.594	€ 1.455.600	€ 1.449.400	€ 1.449.500	€ 289.194	-€ 82.563
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>€ 27.553.517</b>	<b>€ 27.548.600</b>	<b>€ 28.315.593</b>	<b>€ 29.545.500</b>	<b>€ 29.645.300</b>	<b>€ 29.637.500</b>	<b>€ 766.993</b>	<b>€ 762.076</b>
<b>SALDO</b>								
Saldo baten en lasten	-€ 896.442	-€ 330.500	€ 59.078	€ 178.200	€ 675.100	€ 694.100	€ 389.578	€ 955.520
Saldo financiële baten en lasten	-€ 2.750	€ 5.500	-€ 5.739	-€ 3.900	-€ 4.000	-€ 3.900	-€ 11.239	-€ 2.989
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-€ 899.192</b>	<b>-€ 325.000</b>	<b>€ 53.339</b>	<b>€ 174.300</b>	<b>€ 671.100</b>	<b>€ 690.200</b>	<b>€ 378.339</b>	<b>€ 952.531</b>

In de realisatie van 2019 zijn de rijksbijdragen hoger dan in de begroting van dat jaar. In de begroting is geen rekening gehouden met een dermate hoge stijging van het aantal leerlingen. De personeelslasten zijn, om dezelfde reden, meegestegen. De realisatie van 2018 is een samentrekking van de beide rechtsvoorgangers van Resonans, Stichting RESPONZ en Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bij het maken van de begroting 2019 was moeilijk in te schatten wat het totaal van de overige baten zou worden. Gezien echter de stijging van het aantal leerlingen van de afgelopen jaren en ons beleid ten aanzien van personeel en ziekteverzuim verwachten we, zoals het er nu naar uitziet, de komende jaren positief af te sluiten.

A photograph of two women sitting at a desk in an office, looking at a computer monitor. The woman on the left is pointing at the screen while both are smiling. In the background, there is a colorful world map on the wall with various illustrations of animals and objects. A blue banner at the top left contains the text 'Kritisch kijken naar de noodzaak van een vergadering'. A white text box in the bottom left contains the title 'Aanpak werkdruk' and a paragraph of text.

'Kritisch kijken naar de noodzaak van een vergadering'

## Aanpak werkdruk

Het bestuur van Resonans heeft de besteding van de werkdrukmiddelen overgelaten aan de professionals op de schoolafdelingen. De werkdrukmiddelen zijn in 2019 ingezet voor extra administratiedagen, de inzet van extra onderwijs- en verzorgingsassistenten, digitale geletterdheid en trainingen in de aanpak van moeilijk verstaanbaar gedrag. Ook kozen scholen voor de inzet van Double Sports, om beweging onder de jeugd te stimuleren. Ascender werd ingezet voor de psychologische- en work/life ondersteuning van werknemers.



## 4.3 Leerlingaantallen en personeelssterkte

	Vorig jaar	Verslagjaar	I-10-2020	I-10-2021	I-10-2022
Aantal leerlingen 000Q Korte Vlietschool	200	235	246	246	248
Aantal leerlingen 02YJ M. Maeterlinckschool	137	141	141	141	141
Aantal leerlingen 03HW De Witte Vogel	118	126	127	128	128
Aantal leerlingen 14MY De Duinpieper	199	196	205	206	210
Aantal leerlingen 15KH De Keerkring	153	155	154	154	159
Aantal leerlingen 19UQ De Thermiek	247	263	258	251	241
<b>Aantal leerlingen 41805 Resonans</b>	<b>1054</b>	<b>1116</b>	<b>1131</b>	<b>1126</b>	<b>1127</b>

Aantal Fte	Vorig jaar 31-12-2018	Verslagjaar 31-12-2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Bestuur / management	19,10	19,23	20,73	20,73	20,02
Onderwijzend personeel	126,97	129,49	141,47	141,65	141,65
Onderwijs ondersteunend personeel	202,65	216,60	209,22	207,84	208,42
<b>Totalen 41805 Resonans</b>	<b>348,72</b>	<b>365,32</b>	<b>371,42</b>	<b>370,22</b>	<b>370,09</b>

### Leerlingen

De jaren na de invoering van Passend Onderwijs heeft het speciaal onderwijs te maken gehad met een daling van het aantal leerlingen. Sinds 1 oktober 2017 is er sprake van een stijging in dit aantal, met forse stijgingen in 2018 en 2019. Naar verwachting zal het aantal leerlingen nog wel iets stijgen, maar daarna stabiel blijven. Door de forse stijging van 2018-2019, lopen een aantal locaties op tegen capaciteitsproblemen. Bij de nieuwbouw- en/of renovatieprojecten van de komende jaren, houden we rekening met de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

### Medewerkers

De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers hangt samen met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Bij de grote stijgingen van het aantal leerlingen in 2018 en 2019, is het aantal fte meegestegen. De komende jaren zal het aantal fte, net als het aantal leerlingen, stabiel blijven. Een belangrijke factor voor de komende jaren is het tekort aan leraren dat dreigt te ontstaan. Een grote groep leraren gaat de komende jaren met pensioen en de instroom van de pabo's daalt. De krapte op de arbeidsmarkt en pensionering van deskundige medewerkers kan leiden tot kwaliteitsverlies. Het bestuur werkt aan mogelijkheden om het onderwijs op een andere wijze te organiseren, waardoor we de krapte op de arbeidsmarkt kunnen opvangen.



www.velo-boxx.com

## 4.4 Financiële kengetallen

'Reservepositie aan het einde van het verslagjaar goed op niveau'

'Gezond om continuïteit in gespecialiseerd onderwijs te bieden'

Kengetal	Realisatie vorig jaar 31-12-2018	Realisatie verslagjaar 31-12-2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Signalering
Solvabiliteit 2	0,75	0,76	0,77	0,78	0,79	Ondergrens: <0,30
Liquiditeit	3,24	3,42	3,49	3,64	3,91	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	-3,37%	0,19%	0,59%	2,21%	2,28%	Afhankelijk van reservepositie
Indicator reservepositie per 31-12	48,8	46,4	45,6	46,9	49,2	NKF 28,3-30,3

**NKF: normatieve kapitalisatiefactor**

# Resonans speciaal onderwijs

Bestuursnummer 41805

Elisabethhof 21  
2353 EW Leiderdorp  
T 071 528 10 10  
E [info@resonansonderwijs.nl](mailto:info@resonansonderwijs.nl)  
I [www.resonansonderwijs.nl](http://www.resonansonderwijs.nl)

## Resonans-scholen

**Maurice Maeterlinckschool**  
Buitenhofdreef 10  
2625 XR Delft  
T 015 278 02 00  
I [www.mmschool.nl](http://www.mmschool.nl)

**De Thermiek**  
Blauwe Vogelweg 1  
2333 VK Leiden  
T 071 519 54 90  
I [www.dethermiek.nl](http://www.dethermiek.nl)

**De Thermiek**  
vso-vmbo  
Vijf Meilaan 137  
2324 VV Leiden  
T 071 517 50 11  
I [www.dethermiek.nl](http://www.dethermiek.nl)

**Tylylcentrum De Witte Vogel**  
Melis Stokelaan 1189  
2541 GA Den Haag  
T 070 388 88 50  
I [www.wittevogel.nl](http://www.wittevogel.nl)

**Korte Vlietschool**  
Donizettilaan 1a  
2324 BE Leiden  
T 071 531 04 33  
I [www.kortevlietschool.nl](http://www.kortevlietschool.nl)

**Praktijkcollege Het Metrum**  
Schubertlaan 131  
2324 CR Leiden  
T 071 576 75 32  
I [www.praktijkcollegehetmetrum.nl](http://www.praktijkcollegehetmetrum.nl)

**De Duinpieper**  
Stakman Bossestraat 81  
2203 GH Noordwijk  
T 071 362 16 61  
I [www.duinpieper.nl](http://www.duinpieper.nl)

**Vso Het Duin**  
Stakman Bossestraat 79  
2203 GH Noordwijk  
T 071 361 41 50  
I [www.hetduin.nl](http://www.hetduin.nl)

**De Oeverpieper**  
Gruenepad 2  
2203 EZ Noordwijk  
T 06 124 57 370  
I [www.oeverpieper.nl](http://www.oeverpieper.nl)

**De Keerkring vso**  
Chaplinstrook 2-6  
2726 SK Zoetermeer  
T 079 341 05 36  
I [www.keerkring.net](http://www.keerkring.net)

**De Keerkring so**  
César Franckrode 66-68  
2717 BG Zoetermeer  
T 079 323 85 89  
I [www.keerkring.net](http://www.keerkring.net)

