

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs

Jaarverslag Stichting Keender

2021



Goedgekeurd in de Raad van Toezicht d.d. ...
Vastgesteld College van Bestuur d.d. ...

Inhoud

Introductie	3
1. Het schoolbestuur.....	4
1.1 Profiel	4
1.2 Organisatie	9
1.3 Dialoog.....	12
2.Verantwoording beleid	16
2.1 Onderwijs & Kwaliteit.....	16
2.2 Personeel & professionalisering.....	26
2.3 Huisvesting & facilitair.....	34
2.4 Financieel beleid.....	36
2.5 Continuïteitsparagraaf.....	40
3.Verantwoording financiën.....	44
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	44
3.2 Staat van baten en lasten en balans.....	45
3.3 Financiële positie.....	49
4.Verslag Raad van Toezicht 2021.....	50

Introductie

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag dat samen met de jaarrekening het jaarverslag van Stichting Keender vormt. In het kader van 'meervoudig publiek verantwoord' geven wij u met dit jaarverslag inzage in de wijze waarop wij de ontvangen middelen hebben ingezet om onze strategische doelen te realiseren. Stichting Keender heeft er voor gekozen om het format van de PO-Raad te hanteren vanwege het volledige en bondige karakter; het bevat op compacte wijze een verantwoording over het verslagjaar. Dit format is besproken met het Ministerie van OCW en accountancy-kantoren en voldoet aan alle wettelijke eisen.

Om ervoor te zorgen dat dit verantwoordingsverslag een heldere weergave is van de evaluatie van de gestelde doelen is er gekozen voor de volgende indeling:

- Het eerste hoofdstuk bevat generieke informatie over het bestuur van Stichting Keender.
- Het tweede hoofdstuk blikt terug op de resultaten van het beleid van het verslagjaar.
- Het derde hoofdstuk behelst een toelichting op de financiële situatie van het bestuur.
- Het vierde hoofdstuk bevat informatie over de jaarrekening.

Het bestuursverslag wordt via publicatie op de website (www.keender.nl) openbaar gemaakt.

Het jaar 2021 was wederom een bijzonder jaar. Als er iets is dat een beroep heeft gedaan op de flexibiliteit en het verandervermogen van mensen, dan is het wel het coronavirus. In bewonderenswaardig korte tijd werd er opnieuw geschakeld van de ene naar de andere corona-situatie met de daarbij behorende maatregelen. Hybride onderwijs met de nodige diversiteit in pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten, nieuwe werkvormen en gevarieerd lesmateriaal werden de norm. Het continu anticiperen op de veranderende situatie en het switchen van werkwijzen stelden stevige eisen aan het lerend vermogen van zowel medewerkers als leerlingen. Tegelijkertijd zijn er vanuit de ervaringen opgedaan in 2020, veel vaardigheden en werkwijzen opnieuw ingezet of doorontwikkeld waardoor aanpassingen sneller en gemakkelijker verliepen. Blijft overeind dat ondanks dit gegeven ook 2021 veel gevraagd heeft van medewerkers, leerlingen en hun ouders. Werk en privé liepen opnieuw in elkaar over.

Afstemming en het vinden van een nieuwe balans was ook in het jaar 2021 een stevige uitdaging.

Ondanks de coronamoeheid en de sterke drang naar een corona-vrije wereld en het "oude normaal" hebben de Keendercollega's er alles aan gedaan om vanuit onze drie schappen eigenaarschap- vakmanschap- partnerschap, kinderen optimale ontwikkelkansen te bieden.

Debby Verhoeve, MEL

Voorzitter College van Bestuur, Stichting Keender



1. Het schoolbestuur

Dit hoofdstuk bevat generieke informatie over het schoolbestuur. Hierin staat beschreven hoe de organisatie is vormgegeven, waar het schoolbestuur voor staat en met welke partijen er op welke manier wordt samengewerkt.

1.1 Profiel

Missie & Visie

Missie: Kwalitatief hoogwaardig onderwijs op basis van eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap.

Visie: Keender staat voor primair onderwijs van hoog niveau en staat midden in de samenleving.

Aansluitend op haar visie zoekt Keender de samenwerking met andere partijen. Vanuit handelingsgericht werken wordt op een waarderende en positieve wijze gekeken naar mogelijkheden en kansen voor elk kind, elke medewerker en iedere ouder.

Keender streeft naar evenwicht tussen kennisontwikkeling, persoonlijke vorming en maatschappelijke toerusting. Vanuit deze ambitie wil zij, samen met ouders, kinderen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige individuen die vaardig, waardig en aardig zijn. Vaardige kinderen beschikken over een stevige basis aan kennis en vaardigheden die hen in staat stelt goed te functioneren. Waardige en aardige kinderen kunnen respectvol omgaan met zichzelf en met anderen en op een verantwoorde manier bijdragen aan de samenleving.

Keender motiveert en faciliteert de ambities en eigenheid van de scholen en de medewerkers. Haar medewerkers beschikken over deskundigheid, passie en betrokkenheid. Zij worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief hoogwaardig onderwijs te geven.

Kernactiviteiten Bestuur

De bestuurder bestuurt de stichting ingevolge het bestuursreglement, initieert de ontwikkeling en uitvoering van het strategisch beleid, geeft leiding aan de stichting, draagt zorg voor de bedrijfsvoering van de stichting, vertegenwoordigt de stichting naar buiten en draagt zorg voor de eigen professionele ontwikkeling en deskundigheid.

De belangrijkste bestuurlijke kernactiviteiten zijn:

- Omarmen en implementeren van het vastgestelde Strategisch Beleidsplan 2018-2022, dit proces monitoren en waar nodig bijstellen. Vertalen van dit beleidsplan in concrete doelgerichte plannen en besluiten.
- Versterken van het professioneel integraal schoolleiderschap en eigenaarschap van individuele directeuren en de ontwikkelkracht van een soepel functionerend directeurenoverleg. In samenwerking met externe expertise leidinggeven aan het ontwikkelplan “integraal schoolleider zijn in het collectief en in een leerrijk werkklimaat”.
- Zorg dragen voor borging van de brede onderwijskwaliteit en het op orde houden van de onderwijsopbrengsten op alle scholen met ruimte voor diversiteit; hierbij het opbrengst- en doelgericht denken en werken bij alle betrokkenen blijven stimuleren.
- Keender klaarmaken voor de toekomst door het realiseren van doorlopende ontwikkel- en leerlijnen en het stimuleren en ondersteunen van innovaties die duurzaam en toekomstgericht zijn.
- Ontwikkelen van een masterplan voor huisvesting en vastgoedbeleid in relatie met de financiële mogelijkheden en inspelend op de krimp in leerlingenaantallen. Zorgen dat dit masterplan een vertaling krijgt in het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente.
- Realiseren van een goede plannings- en verantwoordingscyclus en een transparante besluitvormingscyclus; in beide cycli zorgdragen voor een adequate uitvoering met betrokkenheid van de onderscheiden gremia binnen Keender.
- Fungeren als boegbeeld van de Stichting Keender richting collega’s, regionale en landelijke onderwijsorganisaties, gemeente, politiek, bestuurlijke samenwerkingsverbanden en andere externe stakeholders.

Bij de werkzaamheden wordt de bestuurder ondersteund door stafmedewerkers en het Onderwijs Bureau Twente (OBT). Dit kantoor verzorgt de ondersteuning op het gebied van huisvesting, financiële zaken en de dienstverlening op het gebied van personeel en organisatie.

Uitgangspunten voor het bestuurskantoor:

De meeste taken (P&O, financiën, kwaliteitszorg, administratie, huisvesting) worden op het bestuurskantoor afgehandeld. Hierdoor wordt de bedrijfsvoering inzichtelijker en kan er doortastender gereageerd kan worden op organisatieontwikkelingen;

- Waar mogelijk zoeken we de samenwerking op met andere organisaties voor o.a. kennisdeling (partnerschap);
- We werken met experts. Waar nodig wordt externe expertise tijdelijk ingehuurd (vakmanschap);
- Middels het optimaliseren van de ICT (o.a. SharePoint) beperken we “dubbele” werkzaamheden (effectiviteits- en efficiencyslag);
- De financiële administratie, salarisverwerking, P&O en huisvesting worden door het Onderwijs Bureau Twente uitgevoerd;
- Stichtingsorganisatie, stichtingsadministratie en kwaliteitszorg worden in eigen beheer uitgevoerd;
- ICT- ondersteuning gebeurt in samenwerking met Portuur;
- Schooldirecteuren worden door de werkwijze van het bestuurskantoor meer “ontzorgd”, waardoor zij zich op hun kerntaak onderwijskwaliteit kunnen richten.

Medewerkers bestuurskantoor (ultimo 2021):

Afdeling	Functie	Functionaris
Stichtingsorganisatie	Office Manager	Karen Klein Tank
Financiën	Controller	Erna Rupert (OBT)
Kwaliteitszorg	Kwaliteitszorg Coördinator	Miranda Bouwman
P&O	P&O- adviseur	Roel Nolten (OBT)
Huisvesting/Facilitair	Beleidsmedewerker SHP	Erwin Boerrigter (OBT)
Stichtingsadministratie	Administratief medewerker	Inge Lammers
ICT	ICT- beleidsmedewerker	Marco van Maanen

Dankzij het eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap van de medewerkers is de kwaliteit van het onderwijs op orde, voldoen alle scholen aan de normen van de onderwijsinspectie en zien we hoge scores bij de diverse tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is de stichting financieel gezond.

De komende jaren zal er vanuit Governance Policy gewerkt worden aan de verdere verheldering van rollen, ruimte en verantwoordelijkheden van de verschillende geledingen binnen de stichting. Daarnaast zal er aandacht zijn voor teambuilding in het directeurenberaad, effectieve bedrijfsvoering, strategische aanpak van de onderwijshuisvesting, meer verbinding tussen strategisch beleid en de plannen binnen de diverse domeinen, Keender als collectief en Keender als onderdeel van de regio.

Strategisch Beleidsplan

In het strategisch beleidsplan 2018-2022 staan geen speerpunten of heldere doelen vermeld. Wel worden jaarlijks de belangrijkste speerpunten op stichtingsniveau bepaald. Voor 2021-2022 zijn er speerpunten voor elk domein gekozen zoals in het onderstaande schema weergegeven. Hierbij werken we vanuit onze leidende principes:

- *Iedereen binnen Keender neemt zijn of haar verantwoordelijkheid en levert een constructieve bijdrage aan het realiseren van de individuele, groeps-, school- en stichtingsdoelen. (Eigenaarschap)*
- *Iedereen binnen Keender werkt continu aan zijn of haar ontwikkeling, om zo het beste uit zichzelf en anderen naar boven te halen. (Vakmanschap)*
- *Iedereen binnen Keender streeft doelbewust naar samenwerking met anderen, leidend tot synergie (Partnerschap).*

Speerpunten voor schooljaar 2021-2022

Domein: Onderwijs en begeleiding

1. In het schooljaar 2021-2022 zetten we de middelen van het NPO effectief in ten dienste van het onderwijs waarbij we de gezamenlijkheid binnen Keender als uitgangspunt nemen.
2. Alle scholen hebben samen met hun team hun ambities op de brede onderwijskwaliteit vastgelegd.

Domein: Medewerkers en cultuur

1. In juni 2022 ligt er een geactualiseerd strategisch personeelsbeleid gekoppeld aan de beleidsplanner.
2. Het proces rondom strategische personeelsplanning in gang zetten met de verschillende geledingen.

Domein: Kwaliteitszorg

1. In juni 2022 hebben wij een breed gedragen SBP gecreëerd.
2. In juni 2022 hebben we een brede definitie van de onderwijskwaliteit vastgesteld die doorvertaald is in het handboek kwaliteitszorg en het interne auditkader.

Domein: Facilitair en financiën

ICT :

1. In juni 2022 ligt er een helder kwaliteits- en investerings- en communicatieplan voor ICT waarbij de kwaliteitseisen rondom ondersteuning, hardware en infrastructuur omschreven zijn in meetbare doelstellingen.

Huisvesting:

2. In maart 2022 ligt er een strategisch huisvestingsplan, waaraan een meerjarenonderhoudsplan is gekoppeld.

Financiën:

3. In juni 2022 is er financieel beleid opgesteld met de doelstellingen ten aanzien van financiële kerngetallen, reservebeleid en de bovenschoolse kosten.
4. In het schooljaar 2021-2022 is de implementatie van de verantwoording van de financiën door middel van periodieke maraps gemonitord.

In kalenderjaar 2021 hebben we met uitzondering van het ICT-doel, alle bovenstaande doelen in gang gezet. De overige doelen zullen naar verwachting in 2022 worden gerealiseerd. In 2022 zal er onderzocht worden of het ICT-doel (vanwege personele wisselingen) alsnog behaal kan worden.

Visualisatie Strategische Spierpunten



Bijlage:

[Strategisch Beleidsplan 2018 -2022](#)

Toegankelijkheid & toelating

Scholen dienen actief toegankelijk te zijn. Dat wil zeggen dat gezorgd wordt voor:

- toepasselijke leerlingenzorg;
- afstemming van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen;
- toegankelijkheid voor minder validen.

In principe worden aangemelde leerlingen toegelaten. Een leerling mag bij aanmelding geweigerd worden als de school niet de vereiste ondersteuning kan bieden. De school heeft zorgplicht en zal na weigering samen met de ouders/verzorgers op zoek gaan naar een passende school.

Het kan voorkomen dat een leerling of diens ouders/verzorgers onaanvaardbaar gedrag vertonen, waarbij de veiligheid van leerlingen en/of medewerkers niet gewaarborgd kan worden. Om duidelijk te maken dat de grens van aanvaardbaar gedrag bereikt is, kan een leerling tijdelijk worden verwijderd. Dit kan gebeuren als er sprake is van een ernstige verstoring van de rust en/of de veiligheid op school. Het is dan beter dat de leerling voor een korte periode niet op school komt. Stichting Keender heeft een protocol schorsing en verwijdering waarin de procedure hieromtrent beschreven staat.

In 2021 heeft een leerling tweemaal een time-out gekregen en zijn 3 leerlingen geschorst. Een van deze leerlingen is na schorsing, in overleg met ouders en de leerplichtambtenaar gestart op het SO. Een andere leerling is vanwege een verhuizing vertrokken naar een andere school. In alle gevallen is er nauw overleg geweest tussen de school, de ouders en externe ondersteuning.



1.2 Organisatie

Contactgegevens

Naam schoolbestuur : Stichting Keender
Bestuursnummer : 25351
Adres : bezoekadres: Hengelosestraat 1, 7482 AA Haaksbergen
: postadres: Postbus 35, 7480 AA Haaksbergen
Telefoonnummer : 053-57 235 03
Email : info@keender.nl
Website : www.keender.nl

Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/onbetaald	Aandachtsgebied en / of commissies
Mw. D.R.A. Verhoeve	Voorzitter College van Bestuur	Raad van Commissarissen "De Mettemaat"	Onderwijs

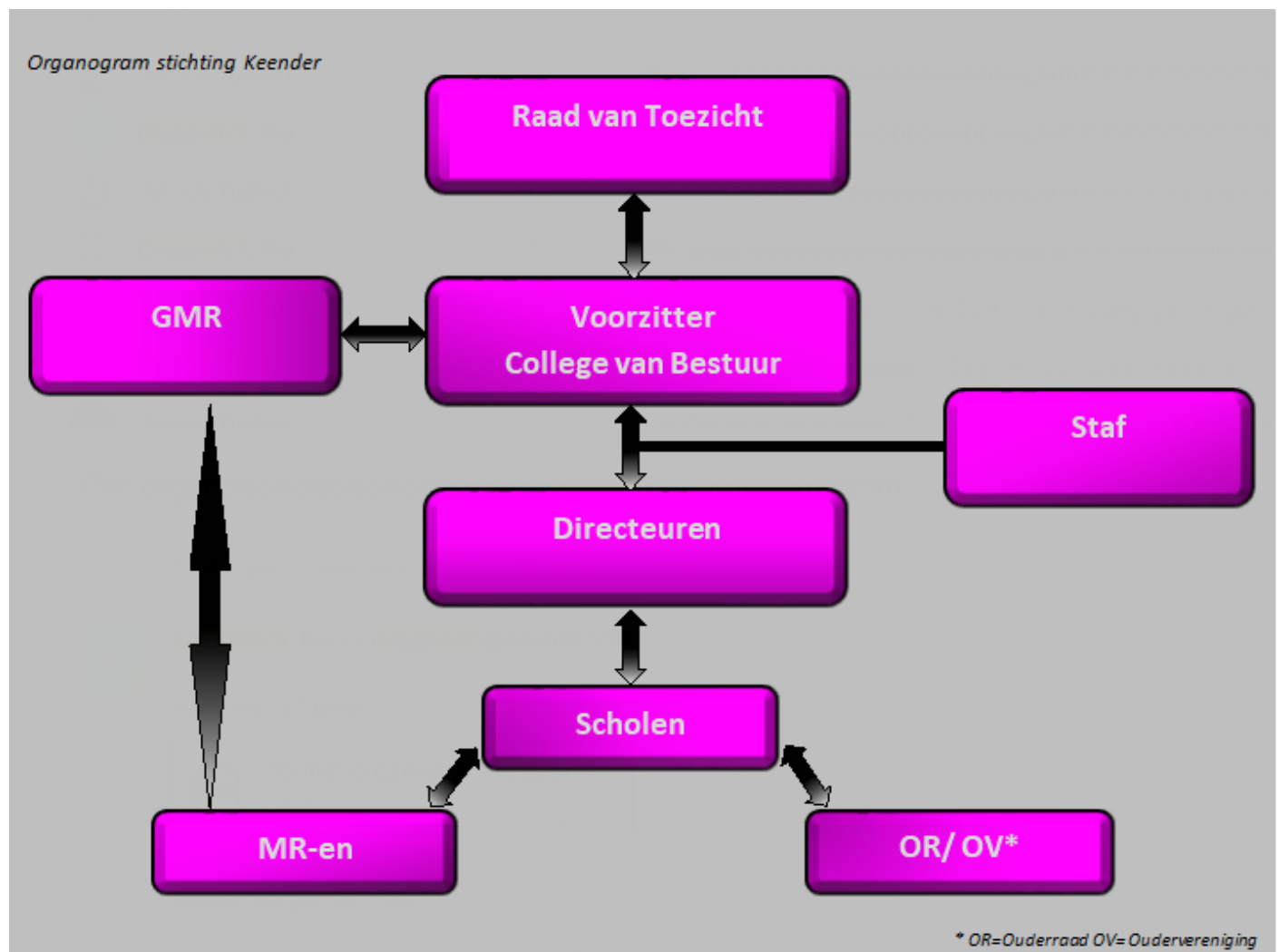
Overzicht scholen Stichting Keender per 31-12-2021

Brin	School	Plaats	Website	Directeur (ultimo 2021)
03XH	Albatros	Goor	www.bsalbatros.nl	Dhr. C. de Bree
06NL	Heeckeren	Goor	www.heeckeren.nl	Dhr. B. de Graaf
06WM	St. Jozef	Rietmolen	www.jozefrietmolen.nl	Mevr. M. Ribbers
07WG	Sterrenboog	Beltrum	www.desterrenboog.nl	Mevr. M. Haverkate
08NC	Petrusschool	Hengevelde	www.petrushv.nl	Mevr. A. Bloemink
08YS	Dr. Ariëns Dalton	Neede	www.ariensneede.nl	Mevr. M. Bartelds
09WH	Kard. Alfrink	Neede	www.alfrinkneede.nl	Dhr. H. Verheij, <i>interim</i>
11BU	Paus Joannes	Haaksbergen	www.pausjoannes.com	Mevr. A. Slotman
11ON	Pius X	Haaksbergen	www.piusx.eu	Mevr. B. Kiffen
11ZU	St. Bonifatius	Haaksbergen	www.bonifatiushb.nl	Dhr. P. Möhlmann, <i>interim</i>
12LX	De Kameleon	Haaksbergen	www.ikcdekameleon.nl	Mevr. K. van den Berg
12YQ	Het Palet	Haaksbergen	www.hetpalethaaksbergen.nl	Mevr. M. van der Heide
13AF	Honesch	Haaksbergen	www.honesch.nl	Mevr. B. Kiffen
13EN	Buurse	Buurse	www.bsbuurse.nl	Dhr. A. van Dal, <i>interim</i>
13JY	St. Bonifacius	Haaksbergen	www.bonhoeve.nl	Mevr. A. Sassen
29TN	Los Hoes	Haaksbergen	www.bs-loshoes.nl	Mevr. M. Keemers

Juridische structuur

Stichting Keender is een stichting voor primair onderwijs.
Onder de verantwoordelijkheid van Keender vallen 16 basisscholen.

Organisatiestructuur



Intern toezichtsorgaan

Samenstelling RvT per 31 december 2021

Naam	Functie	Nevenfuncties (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied en /of commissies (optioneel)	Periode
Mevr. M.E.A. Bosch	voorzitter	Eigenaar/directeur van <i>Marlies Bosch Organisatieontwikkeling</i>	Voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie, Organisatieontwikkeling, HRM	2021
Dhr. E.H.M. Mühlradt	Vice voorzitter	Voorzitter Cliëntenraad MST	Vicevoorzitter RvT, voorzitter remuneratiecommissie, Onderwijs	Tot 1-3-2021
Dhr. H. Dijkhuis	lid	Zelfstandig bewindvoerder	Financiën, voorzitter Auditcommissie	Tot 1-8-2021
Dhr. L.M. van Wijchen	lid	Lid MT St Carmelcollege	Huisvesting en duurzaamheid Lid Auditcommissie	2021
Dhr. E.J. Huizinga	lid	Wethouder <i>Gemeente Doetinchem</i>	Onderwijs, voorzitter remuneratiecommissie vanaf 1 maart 2021	2021
Dhr. H. van Essen	lid Vice voorzitter	Advocaat <i>Nysingh advocaten – notarissen N.V.</i>	(bestuurlijk) Juridisch Vicevoorzitter RvT vanaf 1 maart 2021	2021
Dhr. G. Ankoné	lid	Manager academie Financiën Economie & Management, Hogeschool Saxion Lid RvC woningcorporatie Domijn	Financiën, voorzitter Auditcommissie	Vanaf 1-8-2021

Bijlagen:

[Verklaring Bestuurlijk Handelen Raad van Toezicht 2019 -2023](#)

Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad Keender

In de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad zijn alle scholen vertegenwoordigd via ouder- of personeelsgeleding. Deze vertegenwoordigers zijn afgevaardigden van de MR-en van de scholen. Het doel van de GMR is mede zorgdragen voor kwalitatief goed onderwijs op de scholen.

De GMR heeft de volgende taken:

- Zij is een professionele sparringpartner voor bestuur en bovenschools management en we volgen en toetsen het beleid met een kritisch oog;
- Zij fungeert als belangrijke schakel tussen het College van Bestuur enerzijds en de MR-en en scholen anderzijds;
- De GMR denkt en handelt op bovenschools niveau in gemeenschappelijk belang en zijn hierin proactief;
- Zij heeft een signaleringsfunctie en indien nodig doen we voorstellen tot nieuw te vormen beleid.

Alles dat uitsluitend betrekking heeft op één school blijft de verantwoordelijkheid van de MR van de betreffende school.

Bijlage:

[Financieel Jaarverslag GMR 2021](#)

1.3 Dialoog

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Stichting Keender staat midden in de maatschappij en participeert actief in meerdere netwerken binnen drie verschillende gemeenten: Haaksbergen, Hof van Twente en Berkelland. Hierbij worden er verbanden gelegd tussen het primair onderwijs en maatschappelijke thema's zoals kindcentra, jeugdzorg, VVE en de aansluiting met het voortgezet onderwijs. Al deze samenwerkingen zijn erop gericht de doorgaande lijn en maximale ontwikkelkansen te bevorderen voor alle kinderen in voorschoolse voorzieningen, basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

Tevens maakt stichting Keender deel uit van een PO- convent en werkt zij samen met andere besturen binnen en buiten dit convent aan de aanpak van diverse thema's zoals leerlingenkrimp, personele inzet, duurzaamheid en huisvesting. Naast deze ontwikkelingen wordt er tevens het initiatief genomen om de samenwerkingen aan te gaan met natuur- en milieuorganisaties, cultuur- en sportorganisaties.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving samenwerking
Gemeente Haaksbergen	Stichting Leergeld; goederen worden beschikbaar gesteld voor kinderen van gezinnen met financiële problemen. Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen/steun vanwege Covid-19 (ambtelijk overleg). Huisvesting; nieuwbouw fusieschool (stuurgroepoverleg).
Gemeente Berkelland	Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen/steun vanwege Covid-19 (ambtelijk overleg). Huisvesting: IHP voorbereiding samenwoonproject Kardinaal Alfrink/De Marke (stuurgroepoverleg). Voorbereiding "Passende Jas" St. Jozefschool (stuurgroepoverleg). Samenwerking schoolbesturen/gemeente: periodiek OOGO.
Gemeente Hof van Twente	Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen steun vanwege Covid-19 (ambtelijk overleg). Duurzaamheid: in gezamenlijkheid werken aan verduurzamen scholen. Samenwerking schoolbesturen/ gemeente: periodiek OOGO. Huisvesting: Onderzoek door gemeente en 3 besturen naar samenwerking op het gebied van huisvesting: Campus de Whee.
Stedendriehoek	Opleidingsscholen stagiaires/samen opleiden leerkrachten (periodiek overleg).
Saxion	Opleidingsscholen stagiaires/samen opleiden leerkrachten/platform lerende leraren (periodiek overleg).
Diverse kinderopvang organisaties	Samenwerking op het gebied van Voor- en Vroegschoolse educatie (Bestuurlijk/ ambtelijk overleg).
Portuur	Samenwerking ICT- ondersteuning (structurele/continue samenwerking)

	Samenwerking PO-VO: periodiek H2O-overleg.
De Waerdenborch	Vervolgonderwijs/ verkenning mogelijke samenwerking onderwijs en huisvesting Campus de Whee in Goor (periodiek overleg).
PO Convent	Samenwerking tussen diverse besturen op het gebied van uiteenlopende thema's zoals professionalisering, personeel, duurzaamheid en intervisie (periodiek overleg).
Stichting VCO	Huisvesting Initiatiefase mogelijke fusie tussen twee basisscholen in Neede.
Stichting OPO	Huisvesting; initiatiefase mogelijke samenwerking huisvesting Campus de Whee (periodiek overleg).
Stichting OPONOA	Huisvesting; initiatiefase samenwoonproject.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving samenwerking
2302	Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Binnen het SWV 23-02 maakt stichting Keender deel uit van de deelregio PleinMiddenTwente (PMT) (periodiek overleg).
2501 (IJssel-Berke)	Samenwerkingsverband Passend Onderwijs (periodiek overleg).

Tip:

Kijk voor meer informatie over samenwerkingsverbanden op www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl.

Klachtenbehandeling

Stichting Keender heeft een klachtenbeleid waarbij de kern is dat klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school in onderling overleg tussen ouders, leerlingen, personeel en schoolleiding op een adequate manier worden afgehandeld. Indien dat, gelet op de aard van de klacht, niet mogelijk is of afhandeling niet naar tevredenheid is verlopen, kan men een beroep doen op de klachtenregeling.

Daarin zijn de volgende stappen beschreven:

- naar de interne vertrouwenspersoon;
- naar de externe vertrouwenspersoon;
- naar het bestuur;
- naar de landelijke klachtencommissie.

Interne vertrouwenspersoon: Elke school heeft één of meerdere interne vertrouwenspersonen, die daarvoor zijn opgeleid.

Externe vertrouwenspersoon: Er zijn op stichtingsniveau 2 externe vertrouwenspersonen beschikbaar. Sinds januari 2020 wordt samengewerkt met een extern, professioneel bureau voor vertrouwenspersonen. Deze samenwerking verloopt positief.

Er heeft zich één ouder direct tot de vertrouwenspersoon gewend met een melding die betrekking had op het uitblijven van communicatie vanuit school. Gezamenlijk zijn oplossingsrichtingen in kaart gebracht.

Op een school zijn zorgen geuit over de veiligheid in de thuissituatie van twee jonge kinderen. Er is gespard over de situatie en de al ingezette acties. Daarnaast is het gesprek met de ouders voor besproken.

Er hebben zich 8 medewerkers bij de vertrouwenspersoon gemeld. Vijf medewerkers meldden problemen in de communicatie met hun leidinggevende. Eén melder wilde een signaal afgeven en twee melders wensten te sparren over een situatie. In overleg met de melders heeft de vertrouwenspersoon hierover een signaal afgegeven aan de bestuurder. De vertrouwenspersoon heeft de melders ondersteund door te luisteren, oplossingsrichtingen te bespreken en de melding te bespreken met de bestuurder.

Naast deze ondersteuning, heeft de vertrouwenspersoon ook tijd besteed aan meer algemene zaken. Lopende ontwikkelingen zijn besproken en de vertrouwenspersoon heeft meegelezen in en geadviseerd over de integriteitscode, de regeling omgaan met een vermoeden van een misstand en het stappenplan bij het doen van een melding van een misstand. Ten slotte heeft de vertrouwenspersoon tijd besteed aan het opstellen van het jaarverslag.

Het bestuur

In 2021 is er 1 formele klacht rechtstreeks bij het bestuur binnengekomen. Op basis van het geringe aantal kan geen trend ontdekt of conclusies getrokken worden.

Stichting Keender is aangesloten bij de:

Landelijk Klachtencommissie van de GCBO (Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs)
Postbus 82324, 2508 EH Den Haag

Bijlage:

[Klachtenregeling Stichting Keender](#)

Juridische structuur

Keender is een stichting en als zodanig ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Governance Code

In [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. De code benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Stichting Keender handhaaft deze code.

Handhaaft het bestuur deze code:

Ja

Wordt er op bepaalde punten van de code afgeweken?

Nee

Functiescheiding

Op 1 augustus 2010 is de Wet op het primair onderwijs gewijzigd, waarbij voorgeschreven wordt dat functies van bestuur en toezicht gescheiden zijn. Stichting Keender wordt bestuurd volgens het bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur.

In 2020 is een toezichts- en toetsingskader ontwikkeld.

Naast het toezichts- en toetsingskader is een document 'jaarcyclus en verantwoording' vastgesteld, waarin is vastgelegd op welke wijze en wanneer het College van Bestuur verantwoording aflegt over hetgeen bereikt is met betrekking tot de doelstellingen en/of het bevoegdheidskader.

Er zijn verschillende manieren om de functiescheiding uit te werken. Binnen stichting Keender is het model Organieke scheiding (two-tier) van toepassing.

Bijlage:

[Reglement Raad van Toezicht](#)



2. Verantwoording beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Het is opgedeeld in vier paragrafen over de verschillende beleidsterreinen: Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Professionalisering, Huisvesting & Facilitaire zaken en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs & Kwaliteit

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Keender biedt kwalitatief hoogwaardig onderwijs dat ambitieus, handelings- en opbrengstgericht is. Passie en actief ontwikkelend vakmanschap zijn daarbij essentieel.

De medewerkers realiseren een pedagogisch en didactisch klimaat en een krachtige en inspirerende leeromgeving waarin kinderen zich veilig voelen en erkend weten. Zij versterken het zelfvertrouwen, het geloof in eigen kunnen en stimuleren hen tot autonomie. Kinderen worden uitgedaagd om vanuit hun eigen leerproces doelgericht hun ambities waar te maken.

De onderwijskundig leider werkt toekomstgericht, heeft visie, weet mensen te verbinden en stimuleert een professionele lerende schoolcultuur.

Bestuurlijk leiderschap stimuleert de onderwijskwaliteit en zet onderwijskundig leiderschap centraal. Op strategische wijze wordt een planmatige en cyclische werkwijze bevorderd op alle kwaliteitsgebieden.

Zicht op onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs is voor Stichting Keender vanzelfsprekend van groot belang. Keender houdt zicht op de onderwijskwaliteit door continu te monitoren en de dialoog aan te gaan met scholen over de verschillende kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten. Dit gebeurt onder andere tijdens managementgesprekken en kwaliteitsgesprekken gedurende het schooljaar. Daarnaast tijdens directeurenberaden en op studiedagen met directeuren en intern begeleiders.

In 2016 is Keender gestart met de invoering van zelfevaluaties en audits op de kwaliteitsgebieden, onderwijsresultaten, onderwijsproces, schoolklimaat en kwaliteitszorg en ambitie. De structuur van de schoolzelfevaluaties is gebaseerd op het onderzoekskader van de inspectie en is aangevuld met indicatoren vanuit de vaardigheidsmeter en eigen indicatoren vanuit het kwaliteitshandboek en het strategisch beleidsplan. De zelfevaluatie is halverwege 2021 aangepast naar het nieuwe onderzoekskader van de inspectie.

Bijlagen:

[Beleid interne audit](#)

[Handboek kwaliteitszorg](#)

Het uitgangspunt van de audits is om vanuit de kracht van de school, de school te ondersteunen in de volgende stap in haar ontwikkeling. Alle scholen zijn in de afgelopen twee jaar geauditteerd en inmiddels is weer gestart met de nieuwe cyclus. Net als in 2020 zijn er in 2021 audits geannuleerd in verband met Covid 19 waardoor er geen resultaten zijn te benoemen.

In september 2021 is er binnen Keender gestart met een interne auditorenopleiding om het auditorenteam binnen Keender uit te breiden. Deze auditoren zullen in 2022 in leerteams audits uitvoeren op de scholen onder begeleiding van B&T en ervaren auditoren binnen Stichting Keender.

Werken aan onderwijskwaliteit

Het strategisch beleidsplan is het uitgangspunt voor de schoolplannen van de scholen binnen Keender. In de verschillende schoolplannen staan de ambities beschreven die zij de komende vier jaren nastreven.

Elk jaar schrijft de directeur vanuit de ambities in het schoolplan concrete doelen in het jaarplan. Deze doelen komen tot stand door de evaluatie van het vorige jaarplan, analyse van de verschillende data, de zelfevaluatie en de audit. Hierdoor zijn de jaarplannen school specifiek en zeer divers van inhoud.

Tijdens de kwaliteitsgesprekken met de kwaliteitscoördinator en tijdens de managementgesprekken met de bestuurder staan deze doelen, de schooleigen ambities en de cyclische aanpak hieromtrent centraal.

Het leren van en met elkaar is een cruciaal element in het werken aan de onderwijskwaliteit bij Keender. Tijdens de studiedagen met onder andere de IB-ers, bouwcoördinatoren en directeuren is onderwijs en kwaliteit een vast thema. In het afgelopen jaar hebben we twee centrale studiedagen kunnen organiseren.

De thema's voor deze dagen waren:

- Op weg naar ons nieuwe Strategisch Beleidsplan (2022-2026)
- (Visie op) Brede onderwijskwaliteit
- Visie op Kwaliteit

Verantwoorden van onderwijskwaliteit

Binnen Keender verantwoorden wij ons over onze kwaliteit op drie lagen. In de eerste laag zit de verantwoording op bestuursniveau, in de tweede laag zit de verantwoording op schoolniveau en de derde laag is de individuele verantwoording van leerkrachten naar hun leerlingen, ouders, hun directeur en collega's. In elke laag is onderwijskwaliteit een essentieel thema.

In de eerste en tweede laag verantwoorden wij ons naar onze stakeholders en externen, zoals de samenwerkingsverbanden, de gemeente en de onderwijsinspectie. We pakken ons eigenaarschap en informeren onze partners proactief. Dit doen wij door ons beleid, onze resultaten, onze evaluaties en eventuele bijstellingen te delen en toe te lichten in verschillende vergaderingen en bijeenkomsten met onder andere ouders, directeuren, schoolteams, GMR, de verschillende medezeggenschapsraden, de RvT en onze partners in de regio.

Door middel van het jaarverslag van de scholen die wij op alle schoolwebsites hebben staan kunnen ook anderen zich op de hoogte stellen van onze verantwoording.



Doelen en resultaten

In de onderstaande tabel staan de doelen en resultaten die Keender zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de onderwijskwaliteit.

Legenda	
	Niet behaald
	Gedeeltelijk behaald
	Behaald

Schooljaar 2021-2022

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Overzicht kwaliteitszorg alle beleidsterreinen		Er een beleidsplanner ontwikkelt waar de kwaliteitscyclus van de vier domeinen (personeel, onderwijs, kwaliteit en financiën/facilitair) gekoppeld is aan de jaarplanning van directeuren, vergaderingen en onderliggend beleid.	Beleidsplanner wordt elk jaar geüpdatet.
Audits uitvoeren conform draaiboek interne audits		Door Covid 19 zijn de audits niet volgens planning uitgevoerd. Met de werkgroep auditoren is een planning gemaakt voor schooljaar 2021/2022. Deze audits staan gepland in de eerste helft van 2022.	De audit werkgroep zal de nieuwe auditcyclus koppelen aan het SBP 2022-2026 Auditorenopleiding loopt nog door in 2022.
nieuwe cyclus voorbereiden Uitbreiden auditteam		In oktober 2021 zijn we gestart met een interne auditorenopleiding. Deze wordt verzorgd door B&T. De auditoren in opleiding zullen ook deelnemen aan de audits in 2022. Het auditkader en zelfevaluatie zijn aangepast naar het nieuwe onderzoekskader van de inspectie.	
Geïntegreerd dashboard alle beleidsterreinen		I.v.m. Covid 19 en de daarbij horende ICT-vraagstukken rondom het onlineonderwijs is dit opgeschort. We gaan op zoek naar een dashboard waarin we alle informatie kunnen samenbrengen op verschillende beleidsterreinen en een helder cyclus kunnen neerzetten.	Vanwege het nieuwe onderzoekskader zijn we tot andere inzichten gekomen en gaan we de komende tijd gebruiken om te onderzoeken welk middel/instrument ondersteunend is voor de cyclus.
Handboek Kwaliteitszorg		Een eerste aanzet is gemaakt door de visie op brede onderwijskwaliteit te beschrijven. Deze wordt meegenomen in het beschrijven van de doorontwikkeling van de visie op kwaliteitszorg. Naast de visie op brede onderwijskwaliteit hebben we het kwaliteitsstelsel in kaart gebracht die als basis zal dienen voor de verdere uitwerking van het handboek	Gereed juli 2022

		<p>kwaliteitszorg. Een extern expert zal ons hierbij ondersteunen.</p> <p>Vanwege de aanpassing van het onderzoekskader en het nieuwe SBP is ervoor gekozen het vervolg van deze actie door te schuiven naar 2022.</p>	
Strategisch Beleidsplan		<p>In 2021 is er een start gemaakt richting het nieuwe Strategisch Beleidsplan. Er is een route uitgezet om te komen tot het nieuwe SBP. Directeuren, intern begeleiders en medewerkers en leerlingen hebben mede input geleverd voor het nieuwe SBP. In november heeft er een stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden om hen ook mee te nemen in de weg naar ons nieuwe SBP. De beloftes die we willen doen aan leerlingen, ouders, partners en medewerkers zijn vastgesteld.</p>	<p>Verdere uitwerking SBP volgt in 2022.</p> <p>O.a. leerlingen zullen bevroegd worden en we zullen vanuit de beloftes toewerken naar een concretisering van de ambities en doelen.</p> <p>Oplevering in einde schooljaar 2021/2022.</p>

Onderwijsresultaten

Vanaf het schooljaar 2020-2021 verantwoorden wij ons als stichting door middel van het onderwijsresultatenmodel de behaalde scores op de verschillende referentieniveaus.

De beoordeling van de leerresultaten is dan gebaseerd op twee indicatoren die de behaalde referentieniveaus betreffen:

- behalen voldoende leerlingen het fundamenteel niveau ($\% \geq 1F$)?
- behalen voldoende leerlingen het streefniveau ($\% \geq 1S/2F$)?

Bij de beoordeling kijkt de inspectie normaliter naar de behaalde referentieniveaus op de eindtoets in de laatste drie schooljaren gekeken naar het gemiddelde van de drie ontwikkelingsgebieden lezen, taalverzorging en rekenen.

Door Covid 19 is de eindtoets van 2020 niet doorgegaan. De gemiddelde worden dit jaar berekend over 2 schooljaren. In onderstaande tabel is het gemiddelde over de jaren 2019, 2021 weergegeven op 1F en 2F/1S. De onderwijsinspectie zal in het schooljaar 2021-2022 geen oordeel geven over de resultaten.

Verantwoordingscijfers referentieniveaus 2019 en 2021							
Schoolweging	Scholen	>1F	Signalerings- waarde >1F*	Landelijk gem.**	2F /1S	Signalerings- waarde 2F/1S	Landelijk gem.**
33,6	Albatros	100,0%	85%	95,0%	70,0%	41,5%	55,0%
29,0	Heeckeren	100,0%	85%	96,3%	72,4%	49,0%	62,0%
30,1	St Jozef	92,3%	85%	95,9%	66,7%	47,3%	60,2%
29,3	Sterrenboog	98,4%	85%	96,3%	76,7%	49,0%	62,0%
28,1	Petrusschool	98,1%	85%	96,6%	76,5%	50,6%	63,3%
31,8	Ariens Neede	96,0%	85%	95,5%	49,3%	45,5%	58,5%
33,9	Ariens HBG	92,3%	85%	95,0%	47,4%	41,5%	55,0%
30,4	Kardinaal Alfrink	90,7%	85%	95,9%	55,6%	47,3%	60,2%
30,6	Paus Joannes	97,0%	85%	95,9%	68,2%	47,3%	60,2%
30,3	Pius X	98,7%	85%	95,9%	73,1%	45,5%	58,5%
29,9	Bonifatius HBG	94,9%	85%	96,3%	54,3%	49,0%	62,0%
31,7	Kameleon	91,0%	85%	95,5%	46,9%	41,5%	55,0%
28,3	De Holthuizen	97,7%	85%	96,6%	61,7%	50,6%	63,3%
28,4	Honesch	100%	85%	96,6%	64,9%	50,6%	63,3%
28,5	Buurse	98,0%	85%	96,6%	57,8%	50,6%	63,3%
28,4	Bonifacius Hoeve	95,8%	85%	96,6%	65,6%	50,6%	63,3%
25,7	Los Hoes	96,5%	85%	96,9%	63,7%	55,1%	66,0%
29,9	Stichting gem.	96,6%			63,3%		
	Landelijk gem	96,3%			62%		

* voor alle scholen geldt dezelfde signaleringswaarde voor > 1F ongeacht de schoolweging

** dit is het landelijk gemiddelde van scholen met een vergelijkbare schoolweging

Legenda	
	Onder signaleringswaarde inspectie en onder landelijk gemiddelde
	Boven signaleringswaarde inspectie en onder landelijk gemiddelde
	Boven signaleringswaarde inspectie en op of boven landelijk gemiddelde
	Boven signaleringswaarde inspectie en meer dan 10% boven landelijk gemiddelde

Alle scholen binnen Keender behalen de scores voor het fundamentele niveau (1F). Hier ligt ook een kracht van veel van onze scholen, het tegemoet komen aan leerlingen die meer instructie nodig hebben. Alle scholen liggen qua scores ook dicht bij elkaar en ook dicht bij het landelijk gemiddelde.

Dat is anders als we kijken naar de behaalde scores voor 2F en 1S, hier zijn de verschillen significant. Alle scholen scoren weliswaar boven de signaleringswaarde, daarvan scoren 7 scholen onder de landelijk gemiddelde score voor 2F en 1S. Scholen met een zo goed als zelfde schoolweging die toch ver uit elkaar liggen qua behaalde scores. Hier ligt nog een grote kans om van elkaar te leren en de kwaliteiten binnen Keender nog meer te benutten.

We kunnen op basis van deze gegevens stellen, dat we sterker kunnen sturen op het onderwijsaanbod voor leerlingen die 2F/1S op basis van de verwachte uitstroom zouden moeten kunnen behalen. Tijdens de gesprekken op de scholen is hier reeds over gesproken en dit zal tijdens de management- en kwaliteitsgesprekken steeds weer op de agenda staan.

N.a.v. de opbrengsten op Bs Honesch hebben zij deelgenomen aan het programma 'Goed worden goed blijven PLUS' Deze school scoort dit jaar weer boven de signaleringswaarde. Ook op Bs Holthuizen is een plan van aanpak opgesteld n.a.v. eerdere resultaten. Ook deze school scoort dit jaar boven de signaleringswaarde.

De resultaten van de eindtoets, de analyse van deze gegevens en de eventuele consequenties voor het onderwijs staan jaarlijks op de agenda bij het directieurenberaad en de verschillende kwaliteitsgesprekken.

Voor verdere informatie:

<https://scholenopdekaart.nl/basisscholen>

Internationalisering

Keender heeft geen specifiek beleid op internationalisering. Op alle Keenderscholen is er wel aandacht voor het feit dat de kinderen nu opgroeien in een wereld die niet stopt bij de landsgrenzen. De scholen laten de kinderen kennis maken met de internationale en interculturele samenleving. Dit vullen de scholen allemaal op hun eigen wijze in die aansluit bij de kerndoelen en past bij de visie van de school en de betreffende leerlingpopulatie.

Inspectie

In 2021 hebben drie scholen een regulier themaonderzoek gehad vanuit de onderwijsinspectie. Sinds het inspectietoezicht is veranderd in 2017, krijgen individuele scholen, wanneer de basis op orde is, geen oordeel over deze themaonderzoeken. De resultaten van deze themaonderzoeken zijn meegenomen in het onderzoek die onderdeel uitmaakt van de staat van het onderwijs 2021 en 2022. De bezoeken tellen wel mee voor de afspraak met de kamer over de vierjaarlijkse verplichting van de inspectie om scholen te bezoeken.

Hieronder de scholen die in het jaar 2021 bezocht zijn:

Doorstroomonderzoek Schoolloopbanen COVID-19:

- BS Albatros te Goor

Themaonderzoek analyse en afstemming:

- Bs Dr. Ariëns te Neede
- Bs Sint Bonifacius te Haaksbergen



Op 22 oktober 2020 heeft de onderwijsinspectie een compacte variant van het vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Keender. Op de planning stond dat Stichting Keender voor 1 augustus 2021 in aanmerking kwam voor een regulier vierjaarlijks onderzoek, maar vanwege COVID-19 is dit door de onderwijsinspectie in een compacte variant omgezet.

Tijdens het onderzoek heeft de onderwijsinspectie geconcludeerd dat er geen indicaties van risico's zijn bij het bestuur van Keender en de onderliggende scholen die een regulier vierjaarlijks onderzoek in het schooljaar 2020/2021 noodzakelijk maken. Het regulier vierjaarlijks onderzoek zal daarom op een later tijdstip plaatsvinden en aan het einde van 2021 heeft de inspectie aangekondigd dat er in het eerste kwartaal van 2022 het Vierjaarlijks onderzoek bij Bestuur zal plaatsvinden.

Visitatie

Bij Keender heeft er dit jaar geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden.

Passend Onderwijs

Sinds de Wet Passend Onderwijs en de daaruit voortvloeiende zorgplicht werken de scholen samen in een samenwerkingsverband (SWV) met als doel om voor alle kinderen een zo passend mogelijke onderwijsplek te realiseren. Keender werkt samen met 2 samenwerkingsverbanden: 12 scholen in deelregio Plein Midden Twente (SWV 23.02) en 4 scholen in SWV IJssel-Berkeel (SWV 25.01). De scholen zijn samen verantwoordelijk om alle kinderen die extra ondersteuning nodig hebben een passende onderwijsplek te bieden. De school zoekt, in overleg met ouders, een passende plek. Deze passende plek is het liefst op de eigen school. Als dit niet mogelijk is, kan de leerling verwezen worden naar een andere reguliere school of het speciaal onderwijs. De scholen worden daarbij ondersteund door professionals in het schoolondersteuningsteam (SOT).

In het schoolondersteuningsprofiel (SOP) beschrijft de school de ondersteuningsmogelijkheden die binnen de school zijn gerealiseerd. Dit profiel wordt ook in de MR vastgesteld. De scholen doen dit naar eigen inzicht en werkend vanuit het strategisch beleidsplan. In het overzicht 'besteding middelen' zien we in grote lijnen terug waaraan dit besteed is. Vrijwel alle financiële middelen voor extra ondersteuning komen rechtstreeks bij het samenwerkingsverband binnen. Elk samenwerkingsverband maakt afspraken over de verdeling, besteding en toekenning van de middelen voor extra ondersteuning. Samenwerkingsverbanden leggen dit vast in hun ondersteuningsplan. In het ondersteuningsplan van het SWV staat beschreven welke basisondersteuning elke reguliere school moet kunnen bieden en welke kwaliteitseisen gelden voor het onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. De extra middelen passend onderwijs die naar de scholen gaan dienen ten goede te komen aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte.

SWV 23.02

In SWV 23.02 is sprake van een decentraal model. Aangesloten schoolbesturen zijn daarmee zelf verantwoordelijk voor het onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. Scholen zetten de middelen veelal in om de basisondersteuning te versterken en daarnaast met de inzet van onderwijsassistenten. In de tabel hieronder staan de concrete voorbeelden hiervan. Het uiteindelijke resultaat hiervan is een krachtige basisondersteuning op de Keenderscholen.

Bijlagen doelen en resultaten Passend Onderwijs SWV 23.02:

[Ondersteuningsplan inclusief addendum 2017-2021](#)

Zodra beschikbaar vindt u het Jaarverslag en de Jaarrekening 2021 op www.swv2302.nl.



SWV 25.01

In SWV 25.01 is sprake van een centraal model. Aangesloten schoolbesturen maken met elkaar afspraken over het realiseren van Passend Onderwijs. Deze afspraken zijn vastgelegd in het Ondersteuningsplan. De focus ligt op het vergroten van eigenaarschap en regie van scholen voor kinderen met extra ondersteuningsbehoeften. Hierbij is het realiseren van thuisnabij onderwijs, in een zo inclusief mogelijke onderwijssetting leidend. Het verminderen van niet-noodzakelijke bureaucratie is tevens een concreet doel. Keenderscholen hebben de extra middelen veelal ten bate van extra basisondersteuning en onderwijsassistenten ingezet. Zie de tabel hieronder voor de concrete voorbeelden hiervan.

Bijlagen doelen en resultaten Passend Onderwijs SWV 25.01:

[Ondersteuningsplan 2018-2022](#)

Zodra beschikbaar dan leest u het Jaarverslag en de Jaarrekening 2021 op <http://www.ijselberkel.nl>.

In 2021 zijn er geen specifieke doelen gesteld met stakeholders.

Op stichtingsniveau is er in de werkgroep Passend Onderwijs een vervolg gegeven aan het communicatiestuk over Passend Onderwijs. Daarnaast is er in samenwerking met de deelregio PMT gekeken naar het vereenvoudigen van de formulierenstructuur. Hier zal in 2022 een vervolg aan worden gegeven. De werkgroep Passend Onderwijs zal een andere opzet krijgen in 2022. Over de vorm wordt nog gesproken. Dit zal ook samenhangen met het streven naar meer inclusief onderwijs.

In 2021 is er gewerkt aan de maatregelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Er is op elke school met behulp van een scan in kaart gebracht op welke gebieden extra inzet nodig is. De middelen vanuit NPO zijn hierop ingezet.

Besteding ontvangen middelen 2021 Deelregio Plein Midden Twente:

- SWV deelregio Plein Midden Twente heeft in 2021 € 498.000,- beschikbaar gesteld.

Activiteit	€ x 1000	Toelichting
Directe inzet in het primaire proces (denk bijv. aan extra handen in de klas)	294	Onderwijsassistenten en onderwijzend personeel
Indirecte inzet in het primaire proces (denk aan inzet van intern begeleiders, inzet specialistische expertise)	183	Inzet IB en ambulante begeleiders, begeleiding leerlingen syndroom van Down
Hoogbegaafdheid (in de bijdrage die u ontvangt zit € 2 per kind voor de inzet op hoogbegaafdheid)	21	Flexgroep, inzet specialist HB
Totaal:	498	

Besteding middelen 2021 SWV IJssel-Berke

Het SWV IJssel-Berke kent middelen voor basisondersteuning (€ 94.888,-) en flexibele middelen voor extra ondersteuning (€ 25.193,-). De besteding van middelen wordt jaarlijks gemonitord via het SWV.

Specificatie besteding	Ingezette middelen	Activiteiten en resultaten
Loonkosten leerkrachten	€ 35.000, -	Inzet primair proces en begeleiding plus-leerlingen
Loonkosten intern begeleider	€ 20.000, -	In Coronatijd extra inzet IB voor ondersteuning zorgleerlingen en samenwerking met externe zorgprofessionals
Loonkosten onderwijsassistent	€ 19.000, -	Extra inzet voor intensieve groepen en ondersteuning bij project BOUW. Inzet ondersteuning spelbegeleiding jonge leerlingen.
Extra ondersteuning voor kind/groep/leerkracht	€ 19.000, -	
Flexibele middelen: T.b.v. professionalisering	€ 16.000, -	Professionalisering team op verschillende gebieden.
Extra ondersteuning voor kind of groep of leerkracht en/of materialen	€ 9.000, -	Aanschaf specifieke materialen ten behoeve van zorgleerlingen
<i>NOOT: Extra zorgmiddelen ten behoeve van arrangementen voor zorgleerlingen worden aangevraagd via het ondersteuningsteam van de school.</i>		

Op alle scholen van Keender zijn leerlingen die meer ondersteuning nodig hebben dan de basisondersteuning die de school biedt. SWV IJssel-Berke geeft daar arrangementen voor af en vanuit SWV PleinMiddenTwente (PMT) gaan de zorggelden rechtstreeks naar de school. Daarnaast zijn er kinderen die een cluster 1 of 2 arrangement hebben. Deze arrangementen zijn bestemd voor blinde, slechtziende leerlingen en dove, slechthorende leerlingen alsook voor kinderen met een taal- spraakontwikkelingsstoornis. Voor de scholen van PleinMiddenTwente zijn ook eigen experts beschikbaar die de scholen ondersteunen. Het gaat dan om twee ambulante begeleiders met specifieke expertise en een orthopedagoog.

Passend Onderwijs houdt niet in dat alle leerlingen binnen Keender een passende plek hebben. Er blijft een leerlingenstroom naar het Speciaal (Basis-) Onderwijs gaan.

In 2021 gaat dit om:

Aantal afgegeven beschikkingen voor speciaal basisonderwijs SBO	3	2
Aantal afgegeven beschikkingen voor speciaal onderwijs SO	4	0
	SWV 23-02	SWV 25-01

Ontwikkelingen Passend Onderwijs

In het komende jaar zal er op stichtingsniveau gewerkt worden aan de volgende onderwerpen:

- Doorontwikkeling Ondersteuningsteams (Onderwijs en Zorg)
- Doorontwikkeling Passend Onderwijs vanuit de landelijke evaluaties en hiermee samenhangend een overgang naar meer inclusief onderwijs;
- Integreeren van het Schoolondersteuningsplan (SOP) in de doelen van het schooljaarplan;
- Gezamenlijk werken aan de maatregelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs.



2.2 Personeel & professionalisering

Keender schept een werkomgeving waarin alle medewerkers met passie hun werk willen, kunnen en mogen doen. Zij is een goede aantrekkelijke werkgever voor haar medewerkers die er trots op zijn bij Keender te werken. De medewerkers zijn regisseur van hun eigen ontwikkeling.

De medewerkers creëren met elkaar goede werkomstandigheden en een gezond werkklimaat, waarin mensen zich prettig voelen en uitgedaagd worden hun vakmanschap verder te ontwikkelen. Dit realiseren zij in een professionele lerende organisatie. Hiervoor hanteert Keender toekomstbestendig, doordacht en evenwichtig personeelsbeleid.

Vanuit de collectieve ambitie zoals beschreven in het Strategisch Beleidsplan, wordt een vertaalslag gemaakt naar overkoepelende deelproject thema's zodanig dat de verbinding tussen scholen en het strategisch beleidsplan van Keender geborgd is.

Doelen en resultaten

Legenda	
	Niet behaald
	Gedeeltelijk behaald
	Behaald

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Reductie van verzuimpercentage		Het verzuim is op dit moment stabiel en licht gedaald t.o.v. 2020 en zit op 4.68% in 2021. De afgelopen jaren is door aanpassing van het verzuimbeleid ingestoken op reductie van het verzuim. De doelstelling van 4% is nog niet behaald.	Met het directeurenberaad wordt vanaf schooljaar 22-23 een gemeenschappelijke sessie gepland om de gedragsvisie Falke & Verbaan onder de aandacht te brengen.
Nieuwe Arbodienstverlening		In 2021 is er een keuze gemaakt voor een Arbo dienstverlener. Vanaf schooljaar 2021-2022 wordt er gewerkt met deze nieuwe Arbodienst.	In 2022 wordt er met casemanagers en de Arbodienst een evaluatie gepland. Ook worden SMO's weer opgestart. (Sociaal Medisch Overleg).
(Evalueren) Strategisch Personeelsbeleid		Vervolgen van inventarisatie naar bestaand beleid en per onderdeel evalueren en invulling geven aan PDCA cyclus. Tevens is een eerste verkenning gedaan op het gebied van Strategische Personeelsplanning met ondersteuning van het Pfvf.	Vervolgen en (nieuwe) doelstellingen formuleren en in jaarplanning wegzetten.
Nieuw Beleid Werving & Selectie		Het Werving & Selectiebeleid is definitief vastgesteld.	
Vernieuwde Gesprekkencyclus		Het bestaande beleid is geëvalueerd en in concept herschreven. De keuze is gevallen op "de digitale gesprekkencyclus". De implementatie is afgerond en directeuren en CvB werken op de nieuwe wijze. Keender breed wordt per schooljaar 22-23 met de nieuwe gesprekscyclus gewerkt.	Het beleid gesprekkencyclus wordt op inhoud nog verder uitgewerkt n.a.v. input van het DB.

Functiebouwwerk		Het functiebouwwerk is geactualiseerd en vastgesteld. De hieruit voortkomende wijzigingen zijn doorgevoerd.	
Professioneel Statuut		Een eerste opzet voor het professioneel statuut is gedeeld met de directeuren.	Input vanuit directeuren wordt verwerkt en vervolgens kan Professioneel Statuut worden vastgesteld.
Digitalisering personeelsdossiers		Een inventarisatie naar papieren dossiers binnen de stichting is gereed en inzichtelijk.	Dossiers worden digitaal bijgehouden. Bestaande papieren dossiers op scholen worden gescreend op bewaartermijn en waar nodig wordt dit toegevoegd aan het digitale dossier.
Uitdagend scholingsaanbod		In schooljaar 2021 / 2022 is opnieuw een uitdagend scholingsaanbod beschikbaar voor medewerkers van Keender.	

Toekomstige ontwikkelingen

Aantrekkelijk werkgeverschap

Een van de verder te ontwikkelen thema's is "Aantrekkelijk werkgeverschap". Hiervoor is een projectopdracht geschreven binnen de projectgroep professionalisering, waarbij de onderzoeksvraag is 'hoe stichting Keender een aantrekkelijke werkgever is en blijft voor zowel de bestaande - als potentiële werknemers'. Keender wil een aantrekkelijk werkgever zijn door een goede werkomgeving, goede arbeidsvoorwaarden, professionalisering- en ontwikkelingsmogelijkheden, regelruimte, vooruitstrevende ICT-voorzieningen, waardering en aandacht voor medewerkers te bieden. De projectgroep die hiermee bezig is heeft een enquête uitgezet onder het personeel en gaat op basis van deze input, en input uit het directeurenberaad, een passende definitie voor aantrekkelijk werkgeverschap binnen Keender schrijven als ook een top drie van de belangrijkste kenmerken formuleren en hiervoor de gewenste acties uitzetten. Het afgelopen jaar is er vanuit het bestuur meerdere malen op diverse manieren extra aandacht besteed aan de waardering van medewerkers. Daarnaast is de werkkostenregeling opnieuw onder de loep genomen en hebben leerkrachten met ambitie de mogelijkheid gekregen om werkzaamheden uit te oefenen die eerder door directeuren werden uitgevoerd en is er meer aandacht voor stichting Keender via social media. Het komend schooljaar ideeën bedacht en uitgewerkt over hoe we ons profileren als aantrekkelijk werkgever.

Startende medewerkers

Goed werkgeverschap is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Daarom is het van groot belang om startende medewerkers op een goede en eenduidige manier te begeleiden. Door starters op een warme manier te verwelkomen, hen een heldere begeleidingsstructuur te bieden en door vaste afspraken te hanteren, willen we startende medewerkers goed begeleiden en behouden voor onze organisatie.

Inmiddels is er door een werkgroep een inventarisatie gedaan en is een definitie vastgesteld voor de startende leerkracht. In schooljaar 2021-2022 is een groot aantal startende medewerkers werkzaam. Uit inventarisatie is gebleken dat de begeleiding van deze groep verschillend wordt opgepakt en afhangt van de situatie waarin ze werkzaam zijn (A-pool, langdurige vervanging of op vacatureruimte). Tevens is gebleken dat de behoefte aan begeleiding bij deze groep groot is. Door de werkgroep is een voorstel geschreven waarbij op zowel Keender- als schoolniveau startersbegeleiding wordt ingericht. Dit beleidsvoorstel is besproken in het directeuren en aanvullend hierop is ingestemd met het aanstellen van een bovenschools startersbegeleider. De startersbegeleider wordt geworven in schooljaar 2021-2022 zodat deze met ingang van schooljaar 2022-2023 kan starten.

Professionalisering

Stichting Keender wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs bieden op basis van eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap. Keender motiveert en faciliteert de ambities en eigenheid van de scholen en de medewerkers. Haar medewerkers beschikken over deskundigheid, passie en betrokkenheid. Zij worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief hoogwaardig onderwijs te geven.

Er is in 2021-2022 een werkgroep geformeerd die zich richt op het opzetten van een kweekvijver voor (aanstaande) schooldirecteuren. Een eerste aanzet voor een dergelijk traject is ontwikkeld en zal in de werkgroep worden besproken waarna het traject op basis van input vanuit verschillende geledingen meer vorm en inhoud zal krijgen. De verwachting is dat in schooljaar 2022-2023 de kweekvijver kan worden uitgerold zodat medewerkers bij Keender de kans krijgen om zicht te oriënteren op een directiefunctie en bij belangstelling middels een traject door ontwikkelen tot schooldirecteur.

Om de medewerkers te (blijven) inspireren en uitdagen, kunnen zij gebruik maken van het scholingsaanbod in de Keender Academie. In het schooljaar 2021 -2022 zijn er trainingen en workshops aan het aanbod toegevoegd op gebied van rekenonderwijs, bewegend leren, close reading, het jonge kind, omgaan met lastig gedrag, Cath yourself, TOS belevingscircuit, executieve functies, tekenonderwijs en een pubquiz in het onderwijscafé. Voor de trainingen en workshops worden vooraf een vast aantal deelnemers afgesproken, waarbij eventueel lege plekken aan invallers (via het mobiliteitscentrum) worden aangeboden. Helaas zijn er dit jaar door de Corona maatregelen een aantal

trainingen niet doorgedaan of online gegeven. Het aanbod van dit jaar is geëvalueerd en zal worden bijgesteld op basis van de bevindingen en wensen van deelnemers. Hiertoe wordt er bij de jaarlijkse wenseninventarisatie uitgevraagd bij medewerkers waar de behoefte ligt.

Ontwikkeltraject directeurenberaad

In 2021 is er veel tijd en energie gestoken in de doorontwikkeling van het directeurenberaad. Na een periode van interim-bestuurders waren er meerdere vragen en onduidelijkheden ontstaan over rollen en verantwoordelijkheden, over de gezamenlijke koers en samenwerking. Een externe partij werd betrokken om de ontstane patronen, te kunnen doorbreken. Vanuit een heldere analyse die door de betrokkenen herkend werd, is er een plan, gericht op persoonsniveau, systeemniveau, rolinvulling en procesgang opgesteld. Een aantal betrokkenen besloot stichting Keender te verlaten vanwege het waar kunnen maken van ambities elders. Anderen omdat Keender niet meer de jas was die hen paste. Intussen is het directeurenteam (op 1 vacature na) compleet en wordt er met plezier, effectief samengewerkt in het directeurenberaad. De komende periode zal in het teken staan van verdere teambuilding en effectieve samenwerking waarbij we uitgaan van de kracht van het collectief.

Strategisch Personeelsbeleid

Binnen onze stichting sturen we op een evenwichtig personeelsbestand. Dit betekent zowel het managen van de kwantiteit van het personeelsbestand als het gericht sturen op de kwaliteit van het personeelsbestand. Keender wil door middel van een weloverwogen plan een personeelsplanning opzetten. Door een strategische verkenning op de van invloed zijnde in- en externe ontwikkelingen en door hier vervolgens een analyse op de personeelsbehoefte (kwantitatief en kwalitatief) aan te koppelen, kunnen mogelijke scenario's in kaart worden gebracht en eventuele knelpunten gesignaleerd worden.

Op basis hiervan worden beleidspeerpunten, interventies en /of maatregelen vastgesteld. Bij het in kaart brengen van de mogelijke scenario's en knelpunten zijn het strategisch beleid van Keender en de onderwijskundige visie het uitgangspunt.

Over welke competenties dient het toekomstig personeel van onze stichting te beschikken? En wat vraagt het toekomstig onderwijs van onze medewerkers? Deze vragen zullen in samenspraak met medewerkers onderzocht worden.

Ten aanzien van personeelsleden zijn bijvoorbeeld zaken als verloop, persoonlijke omstandigheden en mobiliteit onvoorspelbaar. Veel (persoonlijke) keuzes worden gemaakt op basis van een schooljaar en veranderen voortdurend. Tegelijkertijd zien wij mogelijkheden om tijdig gerichte maatregelen te nemen ten aanzien van instroom, doorstroom en uitstroom van personeelsleden en daar gaan we de komende jaren op in zetten.

Inmiddels is een verkennend gesprek gevoerd met het Participatiefonds/Vervangingsfonds die dit proces kunnen begeleiden. Door alle ontwikkelingen rondom corona wordt gekeken naar het juiste moment om dit op te pakken, aangezien actieve deelname van meerdere functiegroepen (directeuren, bestuurder, P&O, P&C) vereist is.

Personele Formatie

Personeelssterkte per arbeidsrelatie (01-10-2021)

Type aanstelling	Totaal	Fulltime	Parttime
------------------	--------	----------	----------

Vast	Aantal Personen	296	54	242
	Bezetting (wtf)	201,9714	54,0200	147,9514
Tijdelijk	Aantal Personen	3	1	2
	Bezetting (wtf)	0,8000	0,2000	0,6000
Korttijdelijk	Aantal Personen	9	1	8
	Bezetting (wtf)	3,500	1,0000	2,5000

Personeelssterkte per deeltijdcategorie (01-10-2021)

		Deeltijd (WTF) cohort						
		Totaal	0 - 0.2	0.2 - 0.4	0.4 - 0.6	0.6 - 0.8	0.8 - 1.0	>= 1.0
Aantal Personen	305	4	15	57	121	53	55	
Bezetting (wtf)	206,2714	0,1253	4,1862	26,8714	76,4692	43,3993	55,2200	

Personeelssterkte per functiegroep (01-10-2021)

Functiegroep		Totaal	Fulltime	Parttime
Onderwijzend Personeel	Aantal Personen	241	47	194
	Bezetting (wtf)	167,6993		
Onderwijsondersteunend Personeel	Aantal Personen	44	4	40
	Bezetting (wtf)	25,2777		
Directie	Aantal Personen	17	4	13
	Bezetting (wtf)	13,2941		
Personeel geen dienstverband	Aantal Personen	3	0	3

Personeelssterkte per geslacht (01-10-2021)

Geslacht		Totaal	Fulltime	Parttime
Vrouw	Aantal Personen	274	42	232
	Bezetting (wtf)	183,7964		
Man	Aantal Personen	31	13	18
	Bezetting (wtf)	22,4750		

Personeelssterkte per leeftijdscategorie (01-10-2021)

		Leeftijd cohort
--	--	-----------------

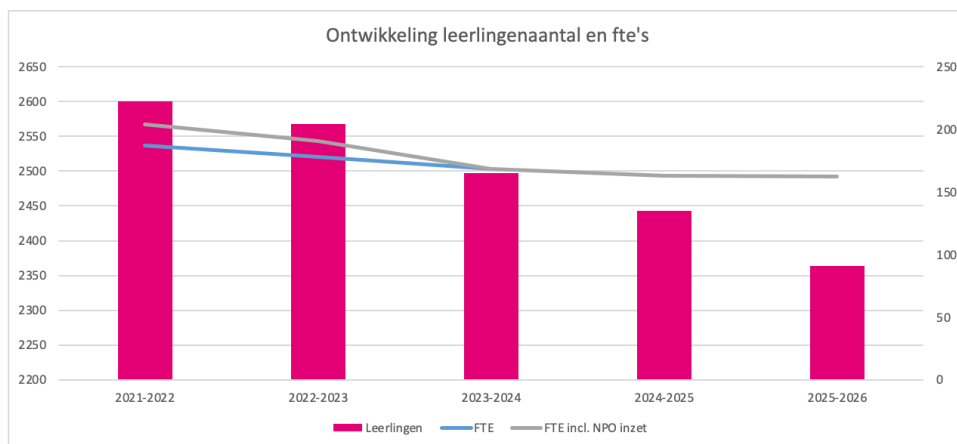
	Totaal	0/19	20/24	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	60/64	>= 65
Aantal Personen	305	1	19	29	33	48	44	39	18	30	39	5
Bezetting (wtf)	206,27	0,8	15,35	25,55	22,98	31,32	27,03	25,87	11,51	17,24	24,97	3,65

Meerjaren Formatieoverzicht op basis van de leerlingprognoses

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Directie		13,9	14,4	14,0	14,0
Onderwijsondersteunend personeel		20,0	19,3	19,6	19,4
Onderwijzend personeel		153,0	144,3	134,6	129,7
		186,9	178,0	168,2	163,1
NPO inzet		17,1	12,7	0,0	0,0
Totaal incl. NPO inzet		204,0	190,7	168,2	163,1

Meerjaren uitstroom overzicht op basis van AOW gerechtigde leeftijd

	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
DIR		1	0,8804	
OP	2,2464	1,3546	1,9115	5,0805
OOP		1,1372	0,685	
Totaal	2,2464	3,4918	3,4769	5,0805



Het verwachte leerlingenaantal voor het schooljaar 2022 – 2023 is 2.600. Volgens de prognoses zal het leerlingenaantal met 36 leerlingen dalen ten opzichte van het huidige schooljaar. Voor vijf scholen wordt een groei verwacht en voor 11 scholen een daling.

Ook voor de daaropvolgende schooljaren wordt op stichtingsniveau een daling verwacht. De verwachting is dat vanaf 2025 het totale leerlingenaantal zal stabiliseren. Door wisselingen en uitstroom (o.a. door bereiken AOW gerechtigde leeftijd) wordt deze daling grotendeels in de formatie opgevangen en wordt voortsnog geen boventaligheid op stichtingsniveau verwacht.

Zowel voor de korte als de lange termijn wordt op schoolniveau in beeld gebracht of er sprake is van vacatures dan wel boventaligheid en wat hiervan de consequenties zijn op stichtingsniveau.

Door centrale coördinatie hierin en een goede invulling van onze A-pool willen we (tussentijdse) formatiewisselingen op een goede manier kunnen blijven oplossen en goed kunnen inspelen op de vraag en het aanbod binnen Keender. We monitoren aan de hand van de beschikbare managementinformatie of onze A-pool voldoende is gevuld om

naast inzet van het mobiliteitscentrum te voldoen aan de vervangingsbehoefte. Indien dit niet (meer) helemaal het geval is werven we medewerkers voor onze A-pool om zo weer tot een optimale bezetting te komen.

Verzuimbeleid

De afgelopen jaren is op basis van reeds ingezette acties (o.a. aandacht voor verzuim in directeurenberaad, afstemming tussen casemanager/P&O/bedrijfsarts en het structureel bekijken en analyseren van maandcijfers en kwartaalcijfers) een aanpak ingevoerd waarbij de leidinggevende expliciet aandacht heeft voor de medewerker en diens vitaliteit en gezondheid.

Keender ziet verzuim als een vorm van gedrag. We denken hierbij niet in problemen en beperkingen, maar denken juist (pro)actief in oplossingen en mogelijkheden; Ziekte overkomt je, verzuim overleg je.

In 2017 is het verzuimbeleid aangepast op basis van het gedragsmodel van Falke & Verbaan en dit heeft destijds geleid tot een verzuimreductie naar 4.78% in 2018 en, na een kleine stijging in 2019, naar 4,8% in 2020. In 2021 zagen we vervolgens een ziekteverzuimpercentage van 4,68%.

Het streefcijfer is vastgesteld op 4% en met deze doelstelling zullen we het komende jaar dan ook verder aan de slag gaan.

Met ingang van schooljaar 2021-2022 is er een nieuwe Arbo-dienstverlener gecontracteerd. Met de Arbo dienstverlener zijn basisafspraken gemaakt voor schooljaar 21-22. Einde schooljaar 21-22 wordt er geëvalueerd met de casemanagers en zal er tevens een evaluatiemoment plaatsvinden tussen de arbodienst en Keender. In schooljaar 22-23 zal ook in samenwerking met de arbodienst de SMO's (Sociaal Medisch Overleg) worden opgestart en wordt de gedragsvisie Falke en Verbaan bij de directeuren onder de aandacht gebracht vanwege wisselingen in het directeuren team.

Verzuimpercentages

Jaartal	Verzuimpercentage	Landelijk Primair Onderwijs (Onderwijs in cijfers)
2021	4,68%	
2020	4.8%	n.n.b.
2019	5.0%	5.9%
2018	4.78%	5.9%
2017	6.22%	5.9%
2016	7.46%	6.2%

Medewerkerstevredenheid

Keender houdt zicht op de tevredenheid van de medewerkers door eens in de twee jaren een onderzoek uit te zetten. In maart 2021 is een tevredenheidsonderzoek via DUO afgenomen onder de medewerkers van Keender met als voornaamste doelstellingen:

- Achterhalen hoe de medewerkers (OP en OOP) het werken bij de scholen van Stichting Keender ervaren en hoe tevreden zij daarmee zijn;
- Achterhalen hoe betrokken en gemotiveerd de medewerkers van de scholen van Stichting Keender zijn;
- Achterhalen hoe de scholen van Stichting Keender scoren ten opzichte van de landelijke PO-cijfers;
- Achterhalen wat de verbeterpunten voor de scholen van Stichting Keender zijn vanuit het perspectief van de medewerkers;
- Achterhalen welke bijdrage(n) de medewerkers zelf kunnen leveren aan een (nog) professionelere schoolcultuur, aan een kwalitatief (nog) beter onderwijsproces en aan een (nog) hogere tevredenheid/grotere betrokkenheid van leerlingen en ouders;
- Achterhalen hoe professioneel de cultuur op de scholen van Stichting Keender is;
- Achterhalen hoe de tevredenheid van de medewerkers sinds de vorige meting is ontwikkeld.

In mei hebben we de terugkoppelingen ontvangen van DUO middels een mondelinge terugkoppeling. Daarnaast zijn er rapporten (op schoolniveau) naar alle directeuren verstuurd, is er een presentatie van de resultaten aan directeuren (en evt. Middenmanagement) gegeven en is er een terugkoppeling gegeven in de verschillende nieuwsbrieven. Aan de hand van de conclusies uit dit onderzoek zijn er dialogen gevoerd over de vermindering van werkdruk en daar waar mogelijk acties uitgevoerd om de werkdruk te verlagen.

	Gemiddelde score van Stichting Keender	Benchmark PO	Afwijking t.o.v. de benchmark
Algemene tevredenheid werk	8.6	8.4	o
Sfeer	8.8	8.6	o
Samenwerking	8.7	8.3	+
Leidinggevende	8.7	8.3	+
Onderwijs	8.6	8.1	++
Inhoud van het werk	8.5	8.3	o
Werkomstandigheden	8.3	7.9	+
Communicatie	8.1	7.5	++
Persoonlijke ontwikkeling	8.1	7.7	+
Werkdruk	6.9	6.1	++

Uitkeringen na ontslag

In 2021 zijn er bij Keender geen ontslagen geweest plaatsgevonden op basis waarvan uitkeringen verschuldigd zijn. Eventuele uitkering die zijn ontstaan zijn overgenomen door het Participatiefonds of hierbij zijn personen opnieuw binnen Keender benoemd.

Stichting Keender stelt als voorwaarde dat bij beëindiging dienstverband wordt voldaan aan de voorwaarden van het reglement Participatiefonds. De eventuele uitkeringskosten komen dan voor rekening van het Participatiefonds.

Aanpak Werkdruk

Voor elke school in het primair onderwijs is geld beschikbaar gesteld voor de verlaging van de werkdruk. Het bedrag dat beschikbaar is gesteld voor schooljaar 2020-2021 is € 251,38 per leerling. Voor 2021-2022 is dit bedrag € 258,67 per leerling. Voor stichting Keender was dit in totaal ruim € 672.000,-.

Op alle scholen is het gesprek gevoerd met het team over de besteding van deze werkdrukmiddelen. Daarnaast heeft bij alle scholen de P-MR ingestemd met het team over de besteding van de werkdrukmiddelen. Het totale bedrag van de werkdrukmiddelen is ingezet voor personeel, zowel voor de functie van leerkracht als voor de functie van onderwijsassistent. Tevens zijn er ook niet financiële maatregelen getroffen om de werkdruk te verminderen zoals kritisch kijken naar alle activiteiten (efficiency en planning) en het bespreken van werkdruk binnen de teams.

2.3 Huisvesting & facilitair

Doelen en resultaten

Stichting Keender wil dat alle kinderen toegang hebben tot een passende, gezonde én veilige speel-, leef- en leeromgeving waar goed onderwijs gegeven kan worden. Er wordt dan ook continu gewerkt aan passende huisvesting voor onze scholen. Om adequate huisvesting te waarborgen, zijn er door experts op verschillende scholen diverse werkzaamheden/maatregelen uitgevoerd. Zo zijn de meeste reguliere onderhoudszaken die ieder jaar vanuit het MJOP terugkomen, uitgevoerd. Hierbij is er 80K uitgegeven t.l.v. de voorziening groot onderhoud en 98K aan dagelijks onderhoud. Via de gemeenten Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente zijn aanvragen ingediend voor de subsidieregeling om de ventilatie in lokalen te verbeteren (SUVIS). Per situatie zal beoordeeld worden of Keender al dan niet gebruik zal maken van deze subsidiemogelijkheden of dat de ventilatieproblematiek op een andere wijze opgelost zal worden, waarbij hetzelfde eindresultaat (goede ventilatie in de lokalen) wordt bereikt. Om de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie te vertalen in huisvestingeisen, is er een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) opgesteld die o.a. in verbinding wordt gebracht met het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van gemeentes.

Ontwikkelingen

In de gemeente Haaksbergen zijn de scholen Holthuizen en Dr. Ariëns vanaf 1-8-2021 gefuseerd en wordt vanaf deze datum onderwijs geboden vanuit het gebouw van basisschool Holthuizen. In 2021 is verder gewerkt aan de plannen voor nieuwbouw op de locatie van de Dr. Ariëns. In de gemeente Berkelland zijn er nog ontwikkelingen met betrekking tot het Integraal Huisvestingsplan (IHP) gaande. Zo is er 2021 een onderzoekstraject geweest waarbij Keender samen met de gemeente en inwoners van Rietmolen gekeken heeft naar de vestiging van de basisschool in de kerk. Dit heeft geleid tot vertraging van de oorspronkelijke renovatieplanning. Intussen heeft de gemeente het besluit genomen dat het oorspronkelijke plan (renovatie van het huidige schoolgebouw) gerealiseerd zal worden. Daarnaast is er vanuit het IHP een samenwerking opgestart met het bestuur van OPONOA voor wat betreft huisvesting van zowel BS De Marke (OPONOA) als BS Kardinaal Alfrink (Keender). Beide besturen onderzoeken op dit moment met ondersteuning van een externe projectleider welke vorm van samenwerking/samenwoning op het gebied van huisvesting mogelijk is. In het IHP van de gemeente Berkelland staat vastgelegd dat beide scholen tussen nu en de komende tien jaren in aanmerking zullen komen voor (ver)nieuwbouw. Gezien de leeftijd en de staat van de beide gebouwen zijn beide besturen van mening dat aanpassing binnen nu en vijf jaren zou moeten plaatsvinden. Dit maakt dat het proces van planvorming reeds is opgestart.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Verduurzaming van onze gebouwen heeft continu de aandacht. Ook het monitoren en bijsturen van het energieverbruik (via DVEP) is een continu proces waaraan we aandacht schenken.

We bekijken telkens, met name ook bij de natuurlijke onderhoudsmomenten, wat we kunnen doen op het gebied van verduurzaming. Daarbij uiteraard rekening houdend met de huidige bekostiging en gaan we waar nodig in overleg met de betrokken gemeenten. Zij blijven als economisch eigenaar van de gebouwen een belanghebbende gesprekspartner. Uit opgestelde energiescans vanuit de Provincie Overijssel is gebleven dat vrijwel al onze gebouwen qua energieverbruik beter scoren dan het landelijk gemiddelde. De energiekosten binnen Keender bedragen in totaal zo'n € 86,00 per leerling waarbij dit landelijk gemiddeld op € 100,00 ligt. Hiermee wordt het belang van onze eigen energiemonitoring nog maar weer eens onderstreept. Vanuit de factsheets zoals weergegeven in het Strategisch Huisvestingsplan, gaan we de aankomende periode verder onderzoeken welke maatregelen we gaan treffen om de gebouwen nog toekomstbestendiger te maken.

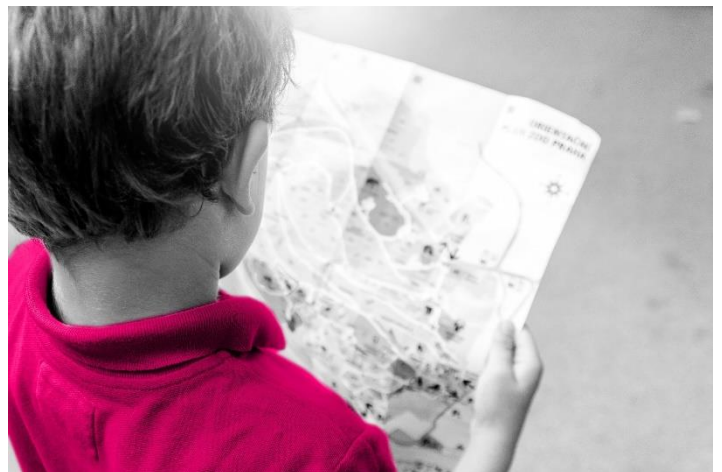
Facilitair

Naar aanleiding van de corona-problematiek heeft Keender ook in 2021 de noodzakelijke hygiënemaatregelen getroffen. Via centrale inkoop en distributie zijn er vanuit het bestuursbureau diverse materialen zoals mondkapjes, desinfectiezulen etc. geleverd aan alle schoollocaties. Daarnaast is er extra aandacht geweest voor contractbeheer waardoor er meer overzicht is ontstaan en er vanuit dit overzicht indien nodig, tijdig geanticipeerd kan worden.

Op het gebied van schoonmaak zijn er in 2021 opnieuw de nodige gesprekken gevoerd met schoonmaakorganisatie GOM.

Dit heeft geresulteerd in een door GOM nieuwe geïntroduceerde werkwijze waarbij er nauwer contact is tussen de school en de schoonmaker waardoor er korte lijnen zijn. Dit met als doel een beter eindresultaat qua schoonmaak.

Wanneer we kijken naar de diverse huuropbrengsten zien we dat de opbrengsten gerelateerd aan de verhuur van gymzalen lager zijn dan op voorhand begroot. Dit als gevolg van Corona.



2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid is opgesteld voor de periode 2019-2022 en heeft als doelstelling de financiële gezondheid van Stichting Keender te waarborgen en een evenwicht te creëren tussen de kwaliteit van onderwijs, personeel, materieel en gebouwen.

In het financieel beleid zijn kaders opgenomen ten aanzien van de kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en weerstandvermogen.

Stichting Keender verkeert in een gezonde financiële positie. Er is zelfs sprake van een hoge reserve. In verband hiermee is ten aanzien van het kengetal rentabiliteit geen beleid bepaald. Dit biedt de mogelijkheid beleidskeuzes te maken die een negatief exploitatieresultaat tot gevolg kunnen hebben.

Deze beleidskeuzes worden gemaakt zonder dat daarbij de gezonde financiële positie van de stichting in gevaar wordt gebracht.

Hieronder een overzicht van de begrote, de gerealiseerde kengetallen, de kaders uit het financieel beleid en de signaleringswaarden van de Inspectie van het onderwijs.

Kengetallen	Begroting 2021	Realisatie 2021	Fin.beleid Keender	Signaleringswaarden Inspectie van het Onderwijs
Solvabiliteit 2	0,83	0,84	$\geq 0,50$	$< 0,3$
Liquiditeit	3,19	4,62	$\geq 2,50$	$< 0,75$
Weerstandvermogen	13%	17%	$\geq 15\%$	$< 5\%$

De gerealiseerde kengetallen zijn ruim hoger dan de gestelde grenzen in het financieel beleid. Daarom is er geen aanleiding voor eventuele beheersmaatregelen.

Opstellen meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting wordt opgesteld aan de hand van het strategisch beleidsplan.

Vanuit het strategische beleidsplan zijn speerpunten benoemd en vanuit deze speerpunten zijn er doelen per domein vastgesteld.

Voor deze doelen is bepaald op welke wijze deze zullen worden behaald en welke kosten hiermee gemoeid zijn. Deze kosten zijn opgenomen in de begroting.

Toekomstige ontwikkelingen

Navolgend de belangrijkste ontwikkelingen.

Vereenvoudiging bekostiging

In verband met het nieuwe bekostigingsstelsel, welke per 1 januari 2023 inwerking treedt, zal er het nodige gaan veranderen. De bekostiging zal betrekking hebben op een kalenderjaar, niet meer op een schooljaar. Dit betekent het einde van de overlopende balanspost 'vordering op OCW'. Als gevolg hiervan zal het boekhoudkundig eigen vermogen van de stichting eind 2022 dalen, wat van invloed is op signaleringswaarden gerelateerd aan vermogen en liquiditeit. Voor stichting Keender zeker van belang, aangezien het publiek eigen vermogen zich nu nog ruim boven de signaleringswaarde bevindt.

De vereenvoudiging zit met name in het terugdringen van het aantal variabelen. Daarmee zal de voorspelbaarheid van de bekostiging worden verbeterd. Na de vereenvoudiging wordt in plaats van drie keer, twee keer de tariefstelling aangepast. De teldatum wordt verschoven naar 1 februari, in plaats van 1 oktober.

Vanaf 1 februari 2022 zal deze teldatum worden gehanteerd als basis voor de bekostiging van het kalenderjaar erop volgend.

Als gevolg van de wijzigingen verandert de berekening van het bedrag per leerling dat een schoolbestuur krijgt. Door de wijzigingen kunnen bedragen hoger of lager uitvallen ten opzichte van de huidige wijze van bekostiging. Om die reden is er voor de eerste drie jaar een overgangsregeling.

Verwacht wordt dat voor stichting Keender het financiële effect licht positief zal zijn.

Wijziging regelgeving voorziening groot onderhoud

Per 1 januari 2023 zal de verwerking van de voorziening groot onderhoud worden herzien. Vanaf dat moment worden de volgende twee methodieken toegestaan. Investeren & afschrijven of Voorziening op basis van componentenmethode. De oude systematiek van direct ten laste van de exploitatierekening wordt niet meer toegestaan.

Stichting Keender hanteerde al de methode voorziening. De voorziening blijft gehandhaafd. Wel vindt er een wijziging plaats ten aanzien van de opbouw van de voorziening. Tot op heden wordt de voorziening bepaald op basis van de gemiddelde uitgavenrealisatie. Met ingang van 2023 zal de componentenmethode worden toegepast. Het effect van deze wijziging is nog niet bekend, omdat er nog geen duidelijkheid is over de te hanteren componenten. De wijziging van de opbouw van de voorziening en hiermee gepaard gaande dotatie groot onderhoud kan invloed hebben op toekomstige exploitatieresultaten en daarmee ook invloed hebben op de reservepositie van stichting Keender.

Modernisering Participatiefonds

Het Participatiefonds (Pf) is bezig met het hervormen en verbeteren van de dienstverlening, dit wordt genoemd de 'Modernisering Pf'. In verband hiermee wordt met ingang op 1 augustus 2022 een nieuwe vergoedingsystematiek ingevoerd.

Het motto van de vereenvoudiging is: ieder schoolbestuur heeft de verantwoordelijkheid om de eigen werkloosheidskosten beperkt te houden. Is ontslag toetsbaar onvermijdbaar, dan worden de kosten grotendeels vergoed door het Participatiefonds. Iedereen betaalt een eigen bijdrage in geval van een beëindiging van een dienstverband. Dit houdt in dat ieder schoolbestuur standaard een eigen bijdrage van 50% betaald en 50% wordt vergoed vanuit het fonds. Dit geldt bij elk ontslag (einde dienstverband) dat tot werkloosheidskosten leidt. Een schoolbestuur hoeft hier verder geen vergoedingsverzoek voor in te dienen. Voldoet het ontslag aan een van de beëindigingsgronden in het reglement en voldoet het schoolbestuur aan de inspanningsverplichting om het ontslag te voorkomen, dan kan de werkgever een verzoek indienen om de eigen bijdrage te verlagen tot 10%. In de begroting 2022 is geen rekening gehouden met werkloosheidskosten omdat stichting Keender zich actief inzet om werkloosheidskosten te voorkomen. Kosten voor inspanningsverplichtingen en eventuele uitkeringskosten kunnen naar verwachting worden gedekt door de eventuele daling van de premie participatiefonds.

Signaleringswaarde bovenmatige reserve

De afgelopen jaren is bewust gestuurd op daling van de bovenmatige reserve. Bovengenoemde ontwikkelingen en toekomstige huisvestingsplannen (duurzaamheid) zullen resulteren in een daling van de bovenmatige reserve.

Investeringsbeleid

De investeringen worden conform het inkoopbeleid en managementstatuut uitgevoerd.

Investeringen gebouwen

Het strategisch huisvestingsplan is opgesteld door een externe (expertise) partij en is begin 2022 opgeleverd. Input voor het plan waren diverse aspecten zoals ontwikkeling leerlingenaantallen en leeftijd gebouwen. De toekomstige investeringsplannen zijn in een tijdslijn uitgezet. Stichting Keender heeft scholen in drie gemeentes. Bij de uitvoering van de investeringsplannen wordt tevens rekening gehouden met de Integrale Huisvestingsplannen van deze drie gemeentes. De financiële effecten van de investeringsplannen zullen in beeld worden gebracht en tevens de impact op de kengetallen. Op basis daarvan zal besluitvorming plaatsvinden door de bestuurder.

Investerings in overige activa

De schooldirecteuren bepalen jaarlijks de investeringen voor Onderwijsleerpakketten, ICT middelen en schoolmeubilair op basis van de leeftijd en status van deze activa en deze investeringen worden opgenomen in de schoolbegrotingen.

Deze begrotingen worden getoetst aan de afgesproken kaders en geaccordeerd door de bestuurder mits passend bij de afgesproken kaders.

Treasury

Onder 'treasury' verstaan we het beheren van onze (tijdelijk of langdurig) beschikbare financiële middelen zodat we te allen tijde aan onze betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

Stichting Keender heeft een eigen treasurystatuut opgesteld waarbij het treasurybeleid van de plaatsvindt binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, houdende regels over het beleggen en belenen van publieke middelen.

Het treasurystatuut is in 2020 geëvalueerd, herzien en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

In 2021 is binnen de kaders van het treasurystatuut gehandeld.

Omgang met beleggen, belenen en derivaten:

Stichting Keender maakt vanaf 2020 gebruik van schatkistbankieren en heeft daarnaast een rekeningcourant bij de Rabobank. Er wordt geen gebruik gemaakt van beleggingen en leningen.

Uitvoering treasurybeleid:

Jaarlijks wordt in de begroting aan de hand van een kasstroomoverzicht de verwachte liquiditeitspositie voor de komende vier jaar weergegeven. In het kasstroomoverzicht zijn de verwachte exploitatieresultaten, afschrijvingen, mutaties voorzieningen, veranderingen vlottende middelen en investeringsactiviteiten opgenomen. Per kwartaal wordt in de bestuurlijke financiële rapportage de balans weergegeven met daarin de liquiditeitspositie per kwartaal ultimo en per ultimo december voorgaand jaar en tevens een kasstroomoverzicht waarin een prognose per jaar ultimo wordt weergegeven. In de jaarrekening wordt het liquiditeitsratio per jaar ultimo en de verwachte liquiditeitsratio voor de daaropvolgende drie jaar weergegeven. Daarnaast de weergave van de balans met daarin de liquiditeitspositie per jaar ultimo en tevens het kasstroomoverzicht.

Vergelijking gegevens met voorgaand jaar:

De liquide middelen bedroegen ultimo 2021 € 6.523.700 (ultimo 2020 € 6.051.330).

Soorten en omvang van uitstaande beleggingen, leningen en derivaten:

Stichting Keender maakt geen gebruik van beleggingen en derivaten.

Looptijden van beleggingen en leningen:

Stichting Keender maakt geen gebruik van beleggingen en leningen.

Bijlage:

[Treasurystatuut](#)

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In het kader van NPO heeft elke school een schoolscan gemaakt om daarmee eventuele achterstanden in beeld te brengen. Op basis daarvan is per school een NPO-plan geschreven waarin de gewenste interventies op team-school-groeps- en leerling niveau inzichtelijk zijn gemaakt. Alle interventies zijn gekoppeld aan de menukaart zoals die in dit kader is opgesteld. Onderstaand de procentuele verdeling van de inzet per interventie voor het schooljaar 2021-2022.

Op alle scholen is de MR betrokken bij de totstandkoming van het NPO-plan en hebben zij ingestemd met de plannen. De GMR is op bovenschools niveau meegenomen in dit proces.

In totaliteit kunnen we melden dat stichting Keender over het kalenderjaar 2021 in dit kader een bedrag van € 800.000 heeft ontvangen. De inzet in deze eerste 5 maanden is echter € 350.000 geweest. Het overschot van € 450.000 zal op basis van een plan van aanpak worden ingezet in de schooljaren 2022-2023 tot en met 2024-2025.

De resultaten van de NPO-middelen zijn op dit moment nog niet meetbaar, mede ook gezien de nog maar beperkte inzet van deze middelen over de periode augustus-december 2021.

Overige subsidies in het kader van Corona

In 2020 is voor nagenoeg alle Keender scholen de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma toegekend. Grotendeels is deze subsidie in 2021 ingezet. Daarnaast hebben alle scholen de subsidie Extra handen in de klas ontvangen (€ 140 per leerling).

Totaal is er € 600.000 ontvangen in 2021. Deze subsidies zijn volledig ingezet, met name voor inzet van onderwijsassistenten en leerkrachten en daarnaast ook voor aanschaf van devices en licenties.

Allocatie van middelen

De verdeling van de middelen is beschreven in het vastgestelde financieel beleid 2019-2022.

Alle middelen (personele en materiële bekostiging) worden volledig toegekend aan de scholen. De scholen dragen een bedrag per leerling af voor de kosten van het bestuurskantoor, bovenschoolse kosten en kosten ICT.

De lasten voor het bestuurskantoor betreffen de personele lasten van bestuur, officemanager, advieskosten P&O, P&C en huisvesting, de kosten voor de salarisadministratie en de financiële administratie.

De bovenschoolse kosten scholen bestaan voor een groot deel uit de kosten voor ziektevervangingskosten en daarnaast uit kosten voor de inzet van een kwaliteitsmedewerker, conciërge, ICT medewerker, lasten duurzame inzetbaarheid, coaching trajecten, projectmatige kosten, Keender brede professionalisering en overige personeelsaangelegenheden.

Onderwijsachterstandenmiddelen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in 2019 het onderwijsachterstandenbeleid voor het primair onderwijs herzien. In het nieuwe beleid maakt zij gebruik van de onderwijsachterstandenindicator die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) eerder in opdracht van het ministerie heeft ontwikkeld. Met deze indicator wordt de onderwijsscore per leerling berekend en deze wordt met een bepaalde formule opgeteld tot een achterstandsscore per basisschoolvestiging. Op basis van de achterstandsscore wordt een bedrag per leerling beschikbaar aan de scholen. Overeenkomstig met het financieel beleid worden de onderwijsachterstandsmiddelen aan de scholen toegekend conform de beschikkingen van het Rijk.

De achterstandsmiddelen worden ingezet voor extra formatie voor kleinere groepen en extra begeleiding voor leerlingen met een taalachterstand.

Prestatieboxmiddelen

Om de ambities met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs uit het bestuursakkoord te verwezenlijken heeft het Ministerie met ingang van 2012 extra financiële middelen beschikbaar gesteld in de vorm van de Prestatiebox.

Deze middelen vanuit het bestuursakkoord betrekking hebbend op de Prestatiebox zijn als volgt ingezet;

- De vaardigheidsmeter van Cadenza.
- Bekostiging van begeleidingstrajecten ten behoeve van niet voldoende functionerende leerkrachten.
- Incompany trainingen voor personeelsleden.
- Organisatie netwerkbijeenkomsten.
- De middelen voor cultuur zijn onder andere ingezet voor de inkoop uit het kunstmenu van de gemeenten Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente.

2.5 Continuïteitsparagraaf

Intern risicobeheersingssysteem

Doelstelling van risicomanagement is het behalen van de doelstellingen (strategisch, operationeel, rapportage en compliance) en het 'in control' zijn of met andere woorden 'niet voor verrassingen komen te staan'.

Risicomanagement is een doorlopend proces van het detecteren en beheersen van risico's. Daarbij loopt risicomanagement als een rode draad door de planning en control cyclus (SWOT, strategisch beleid, jaarplan).

Elke jaar wordt de risico-inventarisatie die eerder is opgesteld onder de loep genomen en daar waar nodig bijgesteld.

De risico's zijn vanuit de strategische doelen bepaald. Per risico is inzichtelijk gemaakt tot welk perspectief (onderwijsdeelgebied) het risico behoort en welke gebeurtenis de doelstelling in gevaar kan brengen. Daarnaast is de benodigde financiële buffer berekend aan de hand van de kans, impact en het financiële effect. De vermogenspositie van stichting Keender is voldoende toereikend om de financiële effecten op te vangen van de risico's zoals op de volgende pagina's vermeld.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Navolgend een overzicht van de belangrijkste risico's, de impact en de beheersmaatregelen en de benodigde financiële buffer.



Nr	Domein	Vanuit het Perspectief	Wat willen we bereiken	Hoe gaan we dat doen?	Risico	Kans Laag = 10% Middel = 50% Hoog = 90%	Impact	Beheersmaatregelen	Financieel effect	Buffer = financieel effect x kans
1	Onderwijs en begeleiding	Passend Onderwijs	Een herziene Keender- visie op Passend Onderwijs, aansluitend op Wet Passend Onderwijs en op de visie vanuit beide Samenwerkingsverbanden. Deze herziene versie "levend" maken en implementeren in de organisatie	Vorige versie onder de loep nemen en naast Wet Passend Onderwijs leggen (2014)/ naast de visie van beide samenwerkingsverband en leggen. Daar waar nodig aanpassen	In onvoldoende mate voldoen aan de zorgplicht om passend onderwijs te leveren. Ontbrekende visie Passend Onderwijs in combinatie met ontbrekende kennis over doorverwijzingen en de gevolgen daarvan	Middel	Hoog	Heldere gezamenlijke visie formuleren Structureel contact tussen orthopedagoog/ directeuren om alle betrokkenen goed op de hoogte houden.		
2	Onderwijs en begeleiding	Passend Onderwijs	Het effectief inzetten van middelen	Effectieve inzet AB-ers Laagdrempelig contact en laagdrempelige inzet realiseren Inventarisatie van de know how binnen de organisatie	Onvoldoende middelen vanuit het SWV als gevolg van toenemende zorgvraag Minder gelden vanuit de SWV naar de scholen in combi met mogelijk toenemende zorgvraag	Middel	Hoog	Transparant maken van geldstromen Passend onderwijs binnen de scholen optimaliseren, zodat sprake is van minder doorverwijzingen.	€180.000 (ca. 20% van budget SWV)	€ 90.000
3	Onderwijs en begeleiding	Verbeterslagen bedrijfsvoering ondersteunend aan het onderwijs	Inzicht in percentages doorverwijzingen naar so/sbo	Gegevens verzamelen via SWV en administratie op Keender niveau bijhouden	Procedures en afspraken binnen de organisatie worden niet nagekomen vanwege incompleetheid procedures/ niet transparant zijn van procedures en onbekendheid van procedures	Hoog	Laag	Compleet maken van alle geldende procedures/ borging van alle procedures/ transparant en toegankelijk maken van alle procedures/ up to date houden van alle procedures Jaaragenda (inclusief PDCA) bedrijfsvoering	n.v.t.	0
4	Onderwijs en begeleiding	Versterken van het leiderschapscollectief door het versterken van verbindingen en het aangaan van nieuwe verbindingen	Inzicht en overzicht betreffende de ontwikkeling en de aanwezigheid van expertise binnen de organisatie Er zijn afspraken gemaakt over de		Verloop van directeuren met ervaring Druk op ervaren directeuren wordt groter naar mate er meer jong-ervaren directeuren bijkomen. Er is geen balans in het DB qua ervaring/ kennis en vaardigheden.	Hoog	Hoog	Coaching en scholing van directeuren.	€ 125.000 (inzet 1 interim-directeur voor 1 jaar) (scholing is al opgenomen in scholingsbudget)	€ 112.500

			inzet van de interne expertise		Rolonduidelijkheid					
5	Personeel	Aantrekkelijk werkgeverschap	95% van de medewerkers ervaart veel werkplezier en verminderde werkdruk	Onderzoek naar wat verstaan medewerkers onder goed werkgeverschap Vandaar uit komt er een voorstel voor worden vervolgacties	-Hoog verzuim - Onverwachte omstandigheden - meer regels, minder tijd voor de klas	Hoog	Hoog	Functioneringsgesprekken Medewerkerstevredenheidsonderzoek	€ 275.000 (2% hoger ziekteverzuim)	€ 247.500
6	Personeel	Voldoen aan wet en regelgeving	Digitaal toegankelijk personeelsdossier	Digitaliseren foliostukken Foliostukken per school digitaliseren in personeelsdossier OBt door extern bedrijf	Niet voldoen aan wet en regelgeving Onvolledige dossiers kunnen leiden tot juridische consequenties	Hoog	Hoog	Digitalisering personeelsdossiers (in behandeling) Geautomatiseerde workflow personeelsmutaties Checklist personeelsdossier	€ 50.000 (transitievergoeding voor 1.0 FTE)	€ 45.000
7	Personeel	Strategisch personeelsbeleid	Personeelsbeleid vanuit strategie	Nieuwe doelstellingen strategisch personeelsbeleid formuleren in de jaarplanning wegzetten.	Door het ontbreken van Strategisch personeelsbeleid kunnen we niet tijdig anticiperen op toekomstige ontwikkelingen Zoals bijv. kwalitatief en kwantitatief passende bezetting functies	Hoog	Hoog	Strategisch personeelsbeleid (door)ontwikkelen	n.v.t.	0
8	Personeel	Aantrekkelijk werkgeverschap	Behoud van medewerkers voor het onderwijs	Nieuwe doelstellingen strategisch personeelsbeleid formuleren in de jaarplanning wegzetten.	Door de modernisering PF is er risico op (hoge) werkloosheidskosten	Middel	Hoog	Strategisch personeelsbeleid (door)ontwikkelen	Uitkeringskosten 2 FTE: € 150.000	€ 75.000
9	Facilitair en Financiën	Adequate huisvesting	Toekomstbestendige gebouwen (duurzaam en aansluiting bij de onderwijskundige visie)	Uitwerking van het strategisch huisvestingsplan (SHP)	Gebouwen voldoen niet aan huidige eisen. Huisvesting wordt niet gestuurd vanuit visie.	Middel	Hoog	4-jaarlijkse herijking van het SHP en jaarlijkse monitoring huisvesting	€ 500.000 aanvullende huisvestingsvoorz. 17 (scholen) maal circa 30.000 euro in de exploitatie.	€ 250.000
10	Facilitair en Financiën	Toereikende voorziening groot onderhoud	MJOP vanuit perspectief van 20 jaren/ andere realistische systematiek		Ontbreken koppeling tussen voorziening en MJOP	Hoog *) kans van middel aangepast naar hoog	Middel	Geactualiseerd MJOP incl. vertaling naar voorziening GO	€ 350.000 Uitgangspunt dat voorziening GO met 25% verhoogd moet worden Huidige voorziening € 500 per leerling Landelijk ca. € 450	€ 315.000
11	Facilitair en Financiën	Geen bovenmatige reserves	Effectief en verantwoord omgaan met reserves		Bovenmatige reserves die in de toekomst mogelijk afgeroomd worden door ministerie OCW. Te weinig inzet van middelen doet tekort aan (de kwaliteit van) het onderwijs	Hoog	Middel	Bestedingsplan aanwending bovenmatige reserves Meerjarenbegroting	n.v.t.	0

12	Facilitair en Financiën	Bekostiging	Bekostiging dient toereikend te zijn om de uitgaven te dekken.		Onvoldoende bekostiging als gevolg van onjuiste inschatting leerlingendaling	Middel	Hoog	Adequate leerling prognoses Toetsing leerling prognoses door controller Flexibele schil	€ 340.000 Ca. 2% van de rijksbekostiging, uitgaande van 1,0% minder leerlingen en termijn van 2 jaar	€ 170.000
13	Facilitair en Financiën	Bekostiging in relatie tot (personele) verplichtingen	Afhankelijkheid overheid en werkgeversorganisatie		Onzekerheden en fluctuaties in Rijksbijdragen en loonkosten	Hoog	Middel	Zorg dragen voor een goede reservepositie. (voldoende buffer om fluctuaties op te vangen) Jaarlijks een meerjaren prognose opstellen.	€ 175.000 jaarlijks 1% van de bekostiging als onzekere marge	€ 157.500
14	Facilitair en Financiën	Bekostiging	Structurele inzet personeel op incidentele middelen		Doorlopende verplichtingen als incidentele middelen wegvallen	Middel	Middel	Meerjaren formatieplanning Flexibele personeel inzetten op incidentele subsidies	n.v.t. voldoende afgedekt i.c.m. risico 11 en 12	0
15	Facilitair en Financiën	Internet-criminaliteit	Veilige internetomgeving		Openbaarheid gegevens Leerlingen Stagnatie onderwijs	Hoog	Hoog	Uitvoering geven aan en borging vervolgacties veiligheidsonderzoek	Extra ICT inzet € 50.000	€ 45.000
								Totaal benoemde risico's		€ 1.507.500

Bijlage:

[Risicomanagementbeleid](#)

3.Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van de stichting. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van stichting Keender aan bod.

De jaarrekening 2021 is opgesteld conform de richtlijnen.

De in het jaarverslag opgenomen ontwikkelingen in meerjaren perspectief met betrekking tot de staat van baten en lasten en balans zijn conform de opgestelde en goedgekeurde begroting 2021.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

	Vorig jaar 2020	Verslagjaar 2021	2022	2023	2024
Aantal leerlingen	2.636	2.600	2.568	2.497	2.443

Het aantal leerlingen in bovenstaande tabel betreft het aantal leerlingen per teldatum 1 oktober.

De leerlingdaling is het gevolg van de regionale krimp. Verwacht wordt dat het leerlingaantal vanaf 2026 zal stabiliseren.

Begin 2022 is het strategisch huisvestingsplan (SHP) opgeleverd waarin tevens de ontwikkeling van de leerlingaantallen per school als input is meegenomen. Uitgangspunt voor de uitvoering van het SHP is een financieel verantwoord huisvestingsplan waarbij de kwaliteit van onderwijs gewaarborgd is.

FTE

	Vorig jaar 2020	Verslagjaar 2021	2022	2023	2024
Aantal FTE					
Bestuur / management	12,69	14,24	14,76	14,29	13,99
Onderwijzend personeel	166,81	166,02	161,36	145,40	132,74
Ondersteunend personeel	21,27	24,79	23,77	21,21	19,55
Totaal	200,77	205,05	199,88	180,89	166,29

De daling van het aantal FTE in de komende jaren is met name het gevolg van het beëindiging van tijdelijke contracten van medewerkers die zijn ingezet op de NPO middelen. Ook de daling van het leerlingaantal heeft gevolgen voor het aantal FTE. Verwacht wordt dat de daling van het aantal FTE gerealiseerd kan worden door de natuurlijke uitstroom van personeel.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	Vorig jaar 2020	Begroting verslagjaar 2021	Realisatie verslagjaar 2021	2022	2023	2024	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	17.659.840	17.019.980	18.579.130	18.068.830	17.648.750	16.456.990	1.559.150	919.290
Overige overheidsbijdragen en subsidies	35.980	33.500	33.370	58.060	38.600	32.100	-130	-2.610
Overige baten	341.030	237.260	927.440	360.870	282.710	282.710	690.180	586.410
TOTAAL BATEN	18.036.850	17.290.740	19.539.940	18.487.760	17.970.060	16.771.800	2.249.200	1.503.090
LASTEN								
Personeelslasten	15.216.300	14.132.570	15.781.330	15.256.340	14.074.890	13.254.550	1.648.760	565.030
Afschrijvingen	415.220	498.010	447.560	551.510	574.550	549.170	-50.450	32.340
Huisvestingslasten	1.426.440	1.371.480	1.443.090	1.405.390	1.366.720	1.330.600	71.610	16.650
Overige lasten	1.670.870	1.630.550	1.679.860	1.664.340	1.584.820	1.542.160	49.310	8.990
TOTAAL LASTEN	18.728.830	17.632.610	19.351.840	18.877.580	17.600.980	16.676.480	1.719.230	623.010
SALDO	-691.980	-341.870	188.100	-389.820	369.080	95.320	529.970	880.080
Saldo financiële baten en lasten	-17.180	-1.580	-7.440	-2.830	-2.830	-2.830	-5.860	9.740
Totaal resultaat	-709.160	-343.450	180.660	-392.650	366.250	92.490	524.110	889.820

Het geprognosticeerde exploitatieresultaat 2021 laat een positief verschil zien ten aanzien van de begroting van € 524.000.

Een deel van de niet begrote baten in de exploitatie wordt gecompenseerd door de kosten van de inzet hiervan. In de volgende paragraaf wordt een gespecificeerde weergave weergegeven van de verschillen in zowel de baten als de lasten.

De afwijking van het gerealiseerde resultaat ten opzichte van de begroting is met name ontstaan doordat de NPO middelen niet volledig zijn ingezet.

Verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting

Navolgend een verklaring voor de belangrijkste verschillen.

De Rijksbijdragen zijn aanzienlijk hoger (1.559K) dan begroot door:

- Hogere personele bekostiging en de bekostiging Personeels- en arbeidsmarkt (344K) door indexatie van de bekostiging voor met name de nieuwe cao 2021. Daarnaast hogere bekostiging Materiële Instandhouding (27K) door indexatie van 1,2%.
- Ontvangen middelen Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (823K), inclusief bijzondere beloning en extra achterstandsmiddelen, en ontvangen subsidies Inhaal- en ondersteuningsprogramma (IOP) (235K).
- Verhoging van de onderwijsachterstandsmiddelen in verband met de wijziging van de achterstandsscores en het aangepaste vereveningspercentage (20K).
- Wijziging personele bekostiging (15K) in verband met de fusie van twee scholen en wijziging van de GGL bij een school.
- Ontvangen groeibekostiging (50K) door stijging van het leerlingaantal in de loop van het schooljaar.
- Extra middelen van de samenwerkingsverbanden (35K) betreffende een eenmalige uitkering en een subsidie hoogbegaafdheid.
- Ontvangen overige incidentele subsidies (10K).

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn nagenoeg gelijk aan de begroting en behoeven geen nadere toelichting.

De overige baten zijn hoger (690K) dan begroot door:

- De ontvangen subsidie Extra handen (EHK) in de klas (380K).

- Hogere opbrengsten detacheringsbaten (100K) door de opbrengsten van de vervangingspool. In de begroting zijn de opbrengsten en de loonkosten van de vervangingspool gesaldeerd opgenomen. In werkelijkheid worden de baten en kosten niet gesaldeerd en zijn de opbrengsten van de vervangingspool verantwoord onder de baten. Daarnaast zijn de detacheringsofbrengsten hoger (25K) door enkele mutaties van medewerkers die zijn gedetacheerd.
- Diverse scholen hebben een subsidies en bijdragen (50K) ontvangen voor het inrichten van een groen speelplein en voor het plaatsen van zonnedoeken op het speelplein.
- Ontvangen verhuuropbrengsten van een kinderopvangorganisatie (37K) die niet waren begroot.
- Stijging van het aantal leraren in opleiding was de vergoeding hoger dan begroot (40K).
- Hogere diverse overige vergoedingen en subsidies (58K).

De personeelslasten zijn hoger (1.649K) dan begroot.

De personeelslasten bestaan uit de loonkosten en overige personeelslasten.

De loonkosten zijn hoger (1.458K) dan begroot door:

- Meer inzet (12 fte) van onderwijzend en ondersteunend personeel (886K). Dit betreft met name inzet personeel ten laste van de subsidies NPO, IOP en EHK.
- Hogere loonkosten (334K) in verband met de gewijzigde cao 2021.
- Een voordeel (110K) doordat de gemiddelde loonkosten lager waren dan begroot. De lagere loonkosten zijn ontstaan doordat de gemiddelde leeftijd van het personeel lager was dan begroot.
- Meer inzet van formatie op de fusieschool Palet (98K) dan begroot. In de begroting was geen rekening gehouden met de fusie en was de formatie voor beide scholen gebaseerd op het leerling aantal waardoor er sprake was van een taakstelling. De formatie 2021-2022 op de fusie school is conform de fusie-effect-rapportage ingevuld en daarmee is de taakstelling komen te vervallen.
- Hogere loonkosten (100K) doordat in de begroting de opbrengsten en de loonkosten van de vervangingspool gesaldeerd zijn opgenomen. In werkelijkheid worden de baten en kosten niet gesaldeerd en worden de opbrengsten van de vervangingspool verantwoord onder de baten.
- In de begroting rekening was gehouden met een budget voor Corona. Dit budget is niet volledig benut en dit heeft geresulteerd in een voordeel (44K).
- Overschrijding van het frictiebudget (291K) door met name de extra lasten in verband met tijdelijke vervangingen van directeuren door interim-directeuren.
- Lagere personele lasten (97K) doordat er minder gebruik is gemaakt van de regeling ouderschapsverlof en doordat de kosten voor vervanging ziekte lager waren dan begroot.

De overige personeelslasten zijn hoger (191K) door:

- Het treffen van een voorziening wachtgeld (178K). De voorziening bestaat uit de uitkeringslasten vanaf 2022 tot aan de pensioengerechtigde leeftijd, met een maximum van 10 jaar, van niet meer in dienst zijnde medewerkers die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn (WGA).
- Hogere overige personeelslasten (44K) in verband uitkeringskosten WGA 2021.
- Hogere scholingskosten doordat een deel van de NPO middelen is besteed aan scholing. Daarnaast zijn door Corona andere overige personeelslasten lager uitgekomen. Per saldo nagenoeg geen hogere lasten (1K).
- Lagere kosten voor jubilea en duurzame inzetbaarheid(32K).

De afschrijvingslasten zijn lager (50K) uitgekomen dan begroot.

Dit is met name te verklaren doordat er deels minder geïnvesteerd is dan begroot. Daarnaast is de investering van meubilair uitgesteld in verband met een aanbestedingstraject. Tevens is een deel van de investeringen op een later moment geïnvesteerd dan waarvan in de begroting was uitgegaan, waardoor de afschrijvingslasten lager zijn uitgekomen.

De huisvestingslasten zijn hoger (72K) dan begroot door:

- Extra schoonmaakkosten in verband met Corona (30K).
- Hogere overige huisvestingslasten (42K) door met name de inrichting van groene speelpleinen en zonnedoeken waarvoor subsidies zijn ontvangen.

De overige lasten zijn hoger (49K) dan begroot doordat de wervingskosten hoger zijn uitgevallen in verband met de vele vacatures voor directeurs. Daarnaast zijn er materialen aangeschaft die niet waren begroot ten behoeve van de interventies NPO.

Het saldo financiële baten en lasten is negatiever (6K) uitgekomen dan begroot in verband met de (her)inrichting van de schoolbankrekeningen waardoor de bankkosten hoger zijn geworden en de kosten voor schatkistbankieren.

Verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. voorgaand jaar

Het belangrijkste verschil in 2021 ten opzichte van 2020 betreft de in 2021 ontvangen subsidies (NPO, EHK, IOP) en de extra loonkosten in verband met de inzet van deze subsidies.

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

Leerlingdaling

Een belangrijke ontwikkeling in de meerjarenbegroting is de leerlingdaling. Door de leerlingdaling zullen de rijksbijdragen dalen. In verband met de leerlingdaling zal ook het personeelsbestand krimpen hetgeen een daling van de personeelslasten tot gevolg heeft. Hier zien wij geen risico vanwege het natuurlijk verloop van onze medewerkers.

Vereenvoudiging bekostiging

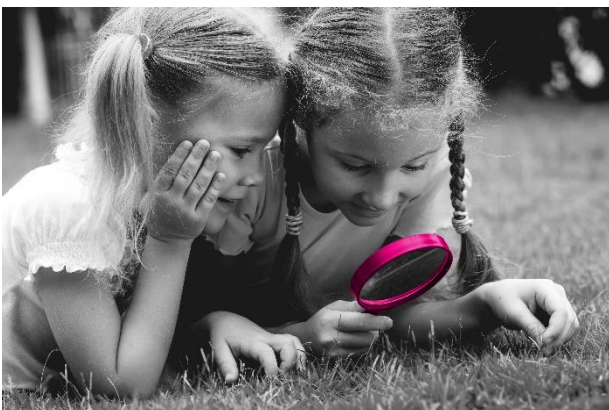
De vereenvoudiging van de bekostiging met ingang van 1 januari 2023 heeft gevolgen voor het exploitatieresultaat 2022 omdat de vordering per jaarultimo 2022 komt te vervallen.

NPO middelen

In 2021 zijn niet alle NPO middelen ingezet. De directeurs gaan op basis van de uitkomsten van de toetsen bepalen welke interventies zullen worden ingezet en in welke schooljaren (uiterlijk schooljaar 2024-2025).

Bovenmatige reserve

Een belangrijk aspect is de aanwezige bovenmatige reserve. De laatste jaren is hier al op geanticipeerd. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met de inzet van de bovenmatige reserve. De bovenmatige reserve zal beleidsmatig worden ingezet voor met name verduurzaming van de schoolgebouwen. Op het moment van het opstellen van de meerjarenbegroting was het strategisch huisvestingsplan nog niet gereed. Dit is begin 2022 opgeleverd en vormt de basis voor het plan ten aanzien van de inzet van de bovenmatige reserve.



Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	2.628.560	2.634.370	3.128.908	2.896.863	2.595.990
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	2.628.560	2.634.370	3.128.908	2.896.863	2.595.990
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	977.700	995.530	245.530	245.530	245.530
Liquide middelen	6.051.330	6.523.700	5.779.019	5.993.540	6.798.237
Totaal vlottende activa	7.029.030	7.519.230	6.024.549	6.239.070	7.043.767
TOTAAL ACTIVA	9.657.590	10.153.600	9.153.457	9.135.933	9.639.757
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN	5.620.010	5.800.670	5.408.027	5.774.276	5.866.769
Algemene reserve	5.620.010	5.800.670	5.408.027	5.774.276	5.866.769
Bestemmingsreserves publiek	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserves privaat	-	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	5.620.010	5.800.670	5.408.027	5.774.276	5.866.769
VOORZIENINGEN	2.089.050	2.725.700	2.118.200	1.734.427	2.145.758
KORTLOPENDE SCHULDEN	1.948.530	1.627.230	1.627.230	1.627.230	1.627.230
TOTAAL PASSIVA	9.657.590	10.153.600	9.153.457	9.135.933	9.639.757

Belangrijkste mutaties in 2021 ten opzichte van 2020

- De liquide middelen zijn gestegen door het positieve exploitatieresultaat 2021 en daarnaast de daling van de kortlopende schulden.
- Het eigen vermogen is gestegen door het positieve exploitatieresultaat 2021.
- De voorzieningen zijn gestegen doordat de dotatie voor groot onderhoud groter was dan de onttrekkingen.

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

In 2021 is in afwachting van het strategisch huisvestingsplan van stichting Keender en het Integraal huisvestingsplan van de diverse gemeentes een deel van het groot onderhoud aan scholen uitgesteld en dat zal in 2022 en de daaropvolgende jaren worden uitgevoerd in samenhang met de uitvoering van de gemeentelijke schoolhuisvestingsplannen.

Belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen

De belangrijkste mutaties in kasstromen zijn de mutaties in de voorzieningen en de investeringen. Het strategisch huisvestingsplan (SHP) dat begin 2022 is opgeleverd zal gevolgen hebben voor de kasstromen voor de komende jaren. In dit plan zal duidelijk omschreven worden voor welke investeringen de individuele scholen de komende jaren komen te staan. Het betreft groot onderhoud en tevens investeringen in duurzaamheid.

De uitwerking van het SHP vormt een belangrijk onderdeel in het plan van aanpak ten aanzien van de bovenmatige reserve. Ook eventuele andere plannen in het plan van aanpak ten aanzien van de bovenmatige reserve zullen invloed hebben op de kasstromen in de komende jaren.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetallen	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Signalering
Solvabiliteit 2	0,80	0,84	0,82	0,82	0,83	Ondergrens: <0,3
Weerstandsvermogen	17%	17%	13%	16%	20%	Ondergrens: <0,05
Liquiditeit	3,61	4,62	3,70	3,83	4,33	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	-3,93%	0,92%	-2,12%	2,04%	0,55%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW)	2.183.094	2.258.162	1.408.824	2.018.504	2.457.282	Bovengrens: >0

Tip:

Zie voor nadere informatie over kengetallen de Benchmark PO & VO (onderdeel financiële continuïteit):

<https://benchmarkpovo.nl/>

Toelichting op de financiële positie

Kijkend naar de financiële kengetallen kan worden gesteld dat stichting Keender een gezonde financiële positie heeft en in de toekomst naar verwachting ook zal blijven behouden. De kengetallen zitten allemaal ruim boven de signaleringsgrenzen van de inspectie.

Uitzondering hierop is de reservepositie.

Reservepositie

De reservepositie van stichting Keender ligt boven de signaleringsgrens.

De laatste jaren is geanticipeerd op de bovenmatige reserve door beleidsmatige keuzes met als resultaat begrotingen met een negatief exploitatieresultaat.

In 2022 zal in het financiële beleid 2023-2026 beleid worden bepaald ten aanzien van het gewenste eigen vermogen en zal er een plan van aanpak worden opgesteld op welke wijze dit niveau zal worden bereikt.

Het beleid zal erop gericht zijn om de bovenmatige reserve in te zetten voor duurzame verbetering van huisvesting en van de kwaliteit van onderwijs.

Dit beleid zal in samenspraak met College van bestuur, Directiebestuur, Raad van Toezicht en de GMR worden bepaald.

4. Verslag Raad van Toezicht 2021

Terugkijkend naar 2021 zien we als RvT, waarschijnlijk net als u, dat het een intensief jaar is geweest waarin een groot beroep is gedaan op veel burgers om er voor elkaar te zijn en de (corona)samenleving te laten draaien. De enorme inzet, flexibiliteit en betrokkenheid van de bestuurder, directeuren en medewerkers van Keender heeft er voor gezorgd dat het onderwijs op niveau is gebleven en ouders en leerlingen hun tevredenheid uitspreken over de scholen van Keender. In dit verslag van de RvT informeren we u over onze visie op en belangrijkste toezichthoudende werkzaamheden in 2021.

Waarde(n)gedreven Toezicht

De RvT toetst het bestuurlijk handelen, de maatschappelijke doelstellingen en haar eigen functioneren. Daarnaast vervult de RvT de werkgeversrol richting het CvB en heeft de RvT statutair en reglementair een aantal bevoegdheden.

Als RvT van Keender richten we ons in onze toezichthoudende taak op de creatie van waarde voor de leerlingen in de context waarin zij leven en leren. De RvT kijkt vanuit het leerling-perspectief, het perspectief van de medewerkers, de organisatie en van de maatschappij. De RvT staat voor een zorgvuldige afweging van de verschillende belangen waarbij de ontwikkeling en het welzijn van kinderen prioriteit heeft bij het wege van de afgeleide belangen van interne en externe partners.

In de samenwerking binnen de RvT, met het CvB en met andere betrokken bij Keender en bij het maken van keuzes handelt de RvT op basis van de onderstaande kernwaarden:

- Onafhankelijkheid en integriteit
- Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid
- Verantwoordelijkheid (Eigenaarschap)
- Vakkundig handelen (Vakmanschap)
- Betrokken, Verbonden, Collegiaal (Partnerschap)

Belangrijkste aandachtsgebieden van de RvT in 2021

Corona

2021 was wederom, door de coronapandemie, een zeer opmerkelijk jaar ook voor Stichting Keender. De RvT heeft vastgesteld dat leerkrachten, directeuren, de staf en het CvB zeer voortvarend, creatief en met een ongelofelijk grote inzet hebben gezorgd dat de opvang en het onderwijs aan de kinderen voortgang kon vinden binnen de kaders van de coronamaatregelen, net als in 2020. De RvT heeft gezien dat het Stichting Keender is gelukt om de uitval van lessen en leerkrachten zeer minimaal te houden en tijdig het team van leerkrachten aan te vullen.

Onderwijskwaliteit

De RvT heeft door middel van schoolbezoeken en de onderzoeksresultaten op individuele scholen bij de leerlingen / ouders kunnen zien dat wederom blijkt dat Stichting Keender onderwijs van goede kwaliteit verzorgt en het welbevinden van leerlingen en de tevredenheid van ouders hoog is (boven het landelijke gemiddelde). Keender heeft specifieke middelen aangevraagd bij het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om met extra inzet van leerkrachten, onderwijsassistenten en onderwijsmiddelen te voorzien in de behoefte van leerlingen na twee coronajaren.

Voor Keender geldt, net als voor andere scholen in Nederland, dat niet alle ambities met de NPO-middelen gerealiseerd kunnen worden in schooljaar 2021-2022. Landelijk staat het verzoek van scholen, om deze middelen in meerdere jaren te mogen inzetten, op de politieke agenda.

Goed functioneren van Stichting Keender als geheel

Zoals gezegd kent Stichting Keender 16 individueel sterke scholen. De ontwikkeling van de gezamenlijke koers en bedrijfsvoering is in 2021 in volle gang onder leiding van de bestuurder mevr. D. Verhoeve. In 2021 is naast een goede onderwijsinvulling hard gewerkt aan een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering waar het gaat om rollen en verantwoordelijkheden op stichtingsniveau, beleidsrijk begroten, besluitvormingsprocedures en een transparante verantwoordingscyclus. De bestuurder en het directieurenberaad hebben zich hierbij laten bijstaan door externe deskundigen.

In 2021 hebben meerdere directeuren, om zeer uiteenlopende redenen (doorgroeimogelijkheden buiten Keender, andere visie op de koers van Keender, zeer aantrekkelijke arbeidsmarkt voor ervaren directeuren PO) er voor gekozen om hun loopbaan buiten Keender voort te zetten. Nu, 2022, stelt de RvT vast dat Keender er in is geslaagd om de directeurvacatures te herbezetten en met een gedeeltelijk nieuw directieurenteam bevlogen te werken aan het behoud van sterke scholen en een sterke stichting.

Een nieuw strategisch beleidsplan (SBP) mede op basis van de inbreng van alle belanghebbenden

De bestuurder heeft samen met een werkgroep, aan de hand van een duidelijk proces en tijdschema, de input opgehaald voor een nieuw SBP bij leerlingen, GMR, directeuren, RvT en externe partners. De RvT heeft deelgenomen aan de ontmoeting met de externe partners van overheid, onderwijs en kinderopvang uit de drie gemeenten waarin Keender actief is. Waardering voor een goede inbedding in de wijk en een grote bereidheid tot creatieve oplossingen bij scholen van Keender was een veel gehoord geluid, naast uitnodigingen om de samenwerking met andere scholen en organisaties te versterken.

Een strategisch huisvestingplan voor Keender

De bestuurder en de RvT staan op het standpunt dat een zeer gedegen strategisch huisvestingplan voor Keender onontbeerlijk is. Keender heeft, net als gemeenten en andere scholen (PO en VO) in de regio de taak om toekomstgericht onderwijs te organiseren in deugdelijke en betaalbare gebouwen. Hiervoor is goede afstemming en samenwerking van Keender met de verschillende partners noodzakelijk. Een goede samenwerking komt sneller tot stand als stichting Keender goed zicht heeft op haar eigen en gezamenlijke kansen en risico's op dit vlak. In 2021 heeft de bestuurder experts ingehuurd om een gedegen analyse van de demografische, gebouwelijke ontwikkelingen en de aanwezige partners in de regio op te stellen. De vertaling naar een strategisch huisvestingplan wordt door de bestuurder in 2022 gemaakt en besproken met de RvT.

Governance Handboek

Na een intensieve, en door corona en RvT wisselingen vertraagde, samenwerking tussen bestuurder en RvT hebben we een volledig Governance Handboek kunnen vaststellen en toegankelijk gemaakt op de website van Keender voor alle geïnteresseerden en belanghebbenden.

In dit handboek is neergelegd vanuit welke waarden, visie, kaders, protocollen, rollen en verantwoordelijkheden de stichting Keender wordt bestuurd. Deze vastlegging is een van de manieren waarop we als RvT invulling geven aan de waarden "vakkundig handelen" en "zichtbaarheid en aanspreekbaarheid".

RvT neemt afscheid van twee ervaren leden van de RvT en benoemt een nieuw lid in de Raad van Toezicht

In 2021 hebben we, conform het rooster van aftreden, afscheid genomen van dhr. Mulhradt en dhr. Dijkhuis. Dit afscheid kwam na acht jaar nauwe betrokkenheid, grote inzet en een zeer plezierige samenwerking met Stichting Keender en met de overige leden van de RvT. Met de benoeming van dhr.

Ankoné per 1 augustus 2021 blijft de RvT van Keender volledig bezet qua posities en de te onderscheiden portefeuilles.

Besluiten Raad van Toezicht 2021

De RvT heeft zeven reguliere overlegvergaderingen gehad met het CvB. De volgende besluiten zijn genomen:

210212/01	De RvT keurt de intentieverklaring Campus de Whee goed
210212/02	De RvT besluit tot het werven van een lid RvT met het profiel Financiën/Risicomanagement via het bureau Erik Versteeg
210407/01	De Raad van Toezicht keurt de eigen bijdrage van 150.000 euro voor de Passende jas St. Jozef in Rietmolen goed
210407/02	De Raad van Toezicht keurt de fusie(-effect rapportage) dr. Ariëns/Holthuizen goed
210407/03	De Raad van Toezicht stelt het Reglement Raad van Toezicht vast.
210407/04	De Raad van Toezicht keurt het Bestuursreglement goed.
210528/01	De RvT besluit dat mevr. Bosch (lid) en dhr. Huizinga (voorzitter) de werkgeverscommissie vormen.
210625/01	De Raad van Toezicht keurt het Bestuursverslag 2020 en de Jaarrekening 2020 goed. Onder aanneming dat de opmerking van de accountant m.b.t. de voorzieningen, verzuim en wachtgeld en onderbouwing eigen vermogen wordt toegevoegd.
211105/01	De RvT stelt de vacatiegelden voor de leden Raad van Toezicht voor 2021 ongewijzigd vast. 2021 = 2020
211105/02	De RvT stelt het rooster van aftreden vast m.i.v. 1 september 2021.
211105/03	De RvT stelt het verslag van haar Zelfevaluatie d.d. 31-10-2021 vast.
211210/01	De RvT keurt de Begroting 2022 goed.

Algemene kaders en activiteiten van de RvT

Voor meer informatie over de bestuurlijke inrichting en filosofie van Stichting Keender of voor de reguliere activiteiten van de RvT (overleg GMR, directeuren/staf, scholenbezoek, themavonden, gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder, overleg met de accountant, etc.) verwijzen wij u graag naar het Governance Handboek dat u kunt vinden op de website van Keender.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2021

Naam	Functie	Nevenfuncties (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied en /of commissies (optioneel)	Periode
Mevr. M.E.A. Bosch	voorzitter	Eigenaar/directeur van <i>Marlies Bosch Organisatieontwikkeling</i>	Voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie, Organisatieontwikkeling, HRM	2021
Dhr. E.H.M. Mühlradt	Vice voorzitter	Voorzitter Cliëntenraad MST	Vicevoorzitter RvT, voorzitter remuneratiecommissie, Onderwijs	Tot 1-3-2021
Dhr. H. Dijkhuis	lid	Zelfstandig bewindvoerder	Financiën, voorzitter Auditcommissie	Tot 1-8-2021
Dhr. L.M. van Wijchen	lid	Lid MT St Carmelcollege	Huisvesting en duurzaamheid Lid Auditcommissie	2021
Dhr. E.J. Huizinga	lid	Wethouder <i>Gemeente Doetinchem</i>	Onderwijs, voorzitter remuneratiecommissie vanaf 1 maart 2021	2021
Dhr. H. van Essen	lid Vice voorzitter	Advocaat <i>Nysingh advocaten – notarissen N.V.</i>	(bestuurlijk) Juridisch Vicevoorzitter RvT vanaf 1 maart 2021	2021
Dhr. G. Ankoné	lid	Manager academie Financiën Economie & Management, Hogeschool Saxion Lid RvC woningcorporatie Domijn	Financiën, voorzitter Auditcommissie	Vanaf 1-8-2021

Tenslotte

De RvT is van mening dat de raad in 2021, op correcte wijze, door de bestuurder is geïnformeerd over hetgeen binnen Keender aan de orde is. De RvT heeft over alle informatie kunnen beschikken en heeft ongelimiteerd toegang gehad tot alle activiteiten van de Keender-organisatie. De RvT is van mening dat er bij Keender sprake is van een rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen.

De RvT is van mening dat Keender voldoet aan hetgeen is gesteld in de Statuten en de van toepassing zijnde regelementen.

Mevr. Marlies E.A. Bosch
Voorzitter van de Raad van Toezicht