

JAARVERSLAG 2019

VOORWOORD

'Hoe anders was de wereld vorig jaar rond deze tijd. Van corona was nog geen sprake. Niemand wist wat een enorm beroep vanaf maart 2020 op de flexibiliteit van het onderwijs en de professionals gedaan zou worden. We maken een diepe buiging voor onze 25 scholen: ze bleven op volle kracht vooruit gaan, dwars door de uitdagingen heen, op weg naar mogelijkheden en oplossingen. Volop in beweging dus. En dat was al zo in het jaar vóór corona. Vandaar het thema van dit jaarverslag: In beweging.'

De naam van onze organisatie geeft precies aan wat onze medewerkers zijn: onderwijsspecialisten. Hun expertise en liefde voor het vak zit hen in de genen. Of ze nu onderwijsprofessional zijn of horen bij de ondersteunende diensten. Iedereen gaat ervoor om samen elke leerling te laten groeien. Die grote eigen kracht van medewerkers heeft in 2019 meer ruimte gekregen. Precies zoals we dat ook voor onze leerlingen belangrijk vinden.

We doen dat via de filosofie Anders Vasthouden. Dat betekent dat professionals bij ons zoveel mogelijk ruimte hebben om hun werk goed te doen en dus zelf aan zet zijn. Hierbij staan we naast onze professionals en ondersteunen we daar waar dit behulpzaam is. Leren en ontwikkelen zijn daarbij belangrijke begrippen: we moedigen iedereen aan om te doen en te leren wat ondersteunend is aan het samen laten groeien van elke leerling. Daarmee groeien en ontwikkelen wij zelf en dus onze organisatie. En daar helpen we onze leerlingen mee. Met Anders Vasthouden zijn we steeds in dialoog over wat ons drijft, onze doelen en wat we willen bereiken voor en vooral samen met onze leerlingen. Dit leidt tot mooie gesprekken over de precieze behoefte van de leerling, want dat is waar het om draait: wat heeft onze leerling nodig, en hoe zorgen we dat wij dat kunnen bieden?

De zoektocht naar 'hoe doen we dat dan precies' was nog maar net op gang, toen zich een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur aandeede. Na meer dan veertig jaar vertrok Wim Ludeke bij De Onderwijsspecialisten en nam Astrid Berendsen zijn stoel in. Als cvb zijn we dankbaar voor de manier waarop Astrid ontvangen is en de ruimte die ook Astrid kreeg om zelf en samen met Hennie invulling te geven aan haar rol. En trots, dat zijn wij ook. Op alle Onderwijsspecialisten die er samen voor gaan om elke leerling te laten groeien. Onderwijsspecialisten als Elle, Peter Paul, Richard, Peter, Linda, Michelle, Willy en Marieke. Benieuwd naar wat hen beweegt? Lees hun verhalen!

Astrid Berendsen en Hennie Loeffen

College van Bestuur van De Onderwijsspecialisten

SAMENWERKEN

BEPAKT EN BEZAKT VAN SCHOOL NAAR WERK

Richard Brenkman en Natasja Salemink kennen elkaar al jaren. Het was de participatiewet die hen in 2015 samenbracht. Sindsdien veranderden hun functies en rollen, maar ze bleven samen bouwen aan betere begeleiding van jongeren van school naar werk. Ook in 2019 zetten ze daarin weer belangrijke stappen, vertelt Richard. 'Het lukte al goed om jongeren naar werk te begeleiden, maar je wilt dat dat blijvend is. Dat ze niet, om wat voor reden dan ook, afhaken. De plaatsingen moesten duurzaam zijn.'

Niet wachten, maar gáán

Daarom is een vloeiende beweging van school naar werk van groot belang, stelt Natasja. 'Als wij wachten tot een jongere zich meldt bij ons loket, lopen we al kansen mis. Je wilt niet dat iemand na school eerst een tijd thuis op de bank gaat zitten. Je wilt ze oppakken als ze nog volop in ontwikkeling zijn. Je wilt ze bovendien niet alleen 'op papier' kennen, want dan zie je niet welke vaardigheden ze allemaal al wel – of nog niet – in huis hebben. En dus haken we al aan in hun laatste vso-jaar, waarin we drie keer bij de scholen langsgaan voor leerlingoverleg.'

Wij kennen de jongeren heel goed', vertelt Richard. 'Wij weten welke ontwikkeling ze hebben doorgemaakt, wat hun talenten en dromen zijn, hoe hun thuissituatie is, we overzien verschillende sociale en maatschappelijke domeinen. Voor de gemeente is die informatie onmisbaar, bevestigt Natasja. 'Voor deze jongeren werkt een groeps-aanpak niet, zoals je er ook niet komt als je vanuit het aanbod gaat zoeken naar een passende vervolgstap. We moeten andersom kijken: wie hebben we precies voor ons, en wat past bij hem of haar?'

Op naar volgende versnelling

Daarom is het ook zo mooi dat de gemeente geld heeft vrijgemaakt voor twee speciale consultants, vult Richard aan. 'Eentje voor het praktijkonderwijs en eentje voor het voortgezet speciaal onderwijs (vso). Die zijn op onze scholen aanwezig, dus we hebben korte lijntjes. De consultants zien daar precies welke voorzieningen ingezet moeten worden, en zijn creatief in hun oplossingen. En misschien wel het allerbelangrijkste: ze laten de leerlingen meedenken. Die beslissing is echt een gouden greep geweest!'

Terug naar de passende vervolgstap. Voor de ene jongere is dat een mbo-opleiding, voor de andere beschut werk en voor een derde bijvoorbeeld een reguliere baan. In dat laatste geval gaat het niet altijd goed. Het komt voor dat jongeren struikelen en hun werk niet kunnen behouden. Daar moest iets aan veranderen, besloten Richard en Natasja in 2019. Natasja: 'De focus lag in eerste instantie op de overstap van school naar werk, terwijl het uiteindelijk gaat om wat er daarna gebeurt. Weet de jongere zijn baan te behouden en bieden we de juiste ondersteuning aan de werkgever en de jongere?'

Meer ruimte geven aan wat er al is

Richard: 'Wat nou, als we de uitstekende samenwerking van school, gemeente en jobcoach zouden vertalen naar één persoon? Dat werd de combinatiefunctionaris Arbeid. Dat is iemand die met één voet in het onderwijs staat, maar ook optreedt als jobcoach van de jongere. Dan neem je namelijk al je kennis over de jongere, en vooral ook het vertrouwde contact dat je samen hebt, mee naar de volgende begeleidingsfase. Je hoeft je niet meer te verdiepen in wat de jongere kan, je weet al waar de uitdagingen liggen, je kent de problemen die spelen en je hebt al de klik die zo belangrijk is als je samen werkt aan de toekomst.'

Samen naar de stip

Dat is hoe de samenwerking er al die jaren al uitziet, en uit zal blijven zien. Richard: 'We trekken echt samen op, zorgen dat we naast elkaar blijven lopen, elkaar aanvullen. En dan bedoel ik niet alleen Natasja en mijzelf, maar alle mensen die bij de begeleiding van school naar werk betrokken zijn. Dat moeten er zo min mogelijk zijn, maar wél zoveel als nodig. Zodat jongeren stap voor stap en met groeiend vertrouwen naar die stip op de horizon kunnen komen. Want als je met passie werkt, ben je niet bezig met werken, maar met een gelukkig leven.'

Meer weten?

Kijk op www.vanspeciaalnaargewoon.nl.

Richard Brenkman

Arbeidsdeskundige en voorzitter kennisteam Arbeidstoeleiding bij De Onderwijsspecialisten

Natasja Salemink

Medewerker bedrijfsbureau bij de gemeente Arnhem

INNOVEREN

INNOVATIEVE ONTDEKKINGSREIS IN HET IXPERIUM

Peter Paul Braam bezoekt iedere dinsdag het iXperium in Arnhem. In dat innovatie-lab duikt hij samen met zijn leerlingen in de wonderen van de ict-wereld. Je kunt er met drones experimenteren, 3D-ontwerpen maken en printen, robots besturen met een iPad, met een vr-bril op rondkijken op plekken ver weg. 'Echt 100% leuker dan de strakke formule van het traditionele onderwijs.' Het is moeilijk Peter Pauls enthousiasme over het iXperium te evenaren, maar Elle Peters steekt hem duidelijk naar de kroon. 'Innoveren om het innoveren, daar heb je niets aan. Wat wij bij het iXperium doen, noem ik sociale innovatie: leerlingen ontwikkelen zich op zoveel meer gebieden dan alleen ict.'

Op de vleugels van passie

Peter Paul noemt als voorbeeld de jongen die wat schuw en onzeker is. 'Die heeft enorme affiniteit met ict, weet er heel veel van, maar werkt het liefst in zijn eentje: contact met anderen gaat hij van nature wat uit de weg. Maar nu is hij gekoppeld aan de begeleider van basisschoolleerlingen, als personal assistent. En dan zie je hem opbloeien.' Dan heeft Elle ook een goed voorbeeld. 'Weet je nog, die leerling die zich helemaal verdiept had in drones? Zijn kennis daarover gaf hem het vertrouwen om zelfstandig naar een andere locatie te reizen en daar een workshop te verzorgen. Dat waren drie vliegen in één klap: ict-kennis uitgebreid, OV-angst overwonnen en presentatietechniek verbeterd. Gewoon door uit te gaan van zijn passie - drones - in plaats van wat hij jarenlang niet durfde.'

De ronkende motor van innovatie

De bezoeken aan het innovatie-lab leveren ook voor leraren wat op, vertelt Elle. 'Het iXperium kan hen op weg helpen naar andere vormen van onderwijs. Zo is er een leraar die bij het iXperium heeft ontdekt hoe je met Prowise Presenter mooie lessen voor en met leerlingen kunt maken. Hij zette een training op voor zijn directe collega's en wordt nu gevraagd om die training ook op andere scholen van De Onderwijsspecialisten te geven.'

Peter Paul herkent die groei. 'Ik was zo groen als gras toen ik de eerste keer bij het iXperium binnenliep, maar je ontdekt er zulke mooie oplossingen. Ik dien de lesstof nu bijvoorbeeld in kleine blokjes op, via het digibord of met een Chromebook. Dat past veel beter bij de korte concentratieboog van mijn leerlingen. Als ik steeds maar zelf sta te praten, ben ik ze zó kwijt.'

Vrijheid als routekaart

In het iXperium is het nooit een probleem om de aandacht vast te houden. Dat zit hem in de vrijheid die leerlingen krijgen om zelf te kiezen wat ze er doen, vertelt Peter Paul. 'Die plek, waar altijd iets te ontdekken is, is een uitstekend vertrekpunt voor (ongemerkt) leren. Zie je weer iets raadselachtigs? Lees maar eens wat erbij geschreven staat. Hup: daar train je het begrijpend lezen. Wil je met Tinkercad een 3D-sleutelhanger ontwerpen? Bam: in één moeite door oefen je je fijne motoriek en je ruimtelijk inzicht.' En dat geldt net zo goed voor de leerlingen op het laagste niveau, vult Elle aan. 'Ook zij zijn bij het iXperium uit te dagen. Laat ze maar zelf op een knop drukken om mooi licht te laten schijnen: eigen regie in het snoezelen.' Elle's voorbeelden buitelen over elkaar heen. 'We zijn ook nepnieuws gaan maken en gaan vloggen met een meisje dat online met iedereen praat, zonder gevaar te zien. Zodat ze ontdekte: niet alles wat je ziet, klopt met de werkelijkheid.'

Inspirerende mengelmoes

De leerlingen halen ook veel uit de andere bezoekers van het iXperium en uit de locatie, vult Peter Paul aan. 'Ze lopen er basisschoolleerlingen tegen het lijf en ook mbo'ers en hbo'ers - en dat mengt allemaal heel natuurlijk. Dat leert je dat sommige dingen eng lijken, maar in de praktijk heel erg meevallen. En dat het iXperium onderdeel van de HAN is, is natuurlijk helemaal geweldig: de leerlingen zijn enorm trots om daar rond te mogen lopen.'

Het iXperium helpt leerling en leraar om in oplossingen te denken, om nieuwsgierig te zijn. Ook als je daar onzekerheid voor moet overwinnen, ook als je nog niet alles weet of kunt. 'Precies wat nodig is om voorbereid te zijn op een samenleving die veel vraagt en snel verandert', volgens Elle. Peter Paul haakt daar onmiddellijk op aan: 'De iXperiumdag is voor mij echt de krent uit de onderwijs-pap.' Dat is hem ook steevast aan te zien, bevestigt Elle lachend: 'Op de dinsdagen ben jij een heel ander mens! Mooi wat zo'n prikkelende omgeving in iedereen losmaakt.'

Elle Peters

beleidsadviseur Onderwijs & ICT

Peter Paul Braam

leraar op De Toekomst

ANDERS WERVEN

ANDERS WERVEN PAKT OVERROMPELEND GOED UIT

Het zal niemand de afgelopen jaren zijn ontgaan: het is in bijna het hele land enorm moeilijk om voor iedere klas een leraar te krijgen. Ook voor De Onderwijsspecialisten werd het steeds lastiger om vacatures ingevuld te krijgen, hoeveel energie we daar per school ook in staken. Een speciale projectgroep moest het thema Arbeidsmarkt maar eens goed opschudden: ruim baan voor anders werven.

Spoorzoeken: waar kruisen wens en ambitie elkaar?

De eerste vraag waar de projectgroep mee aan de slag ging: welke professionals passen nou bij De Onderwijsspecialisten? En ook: wat zijn de ambities die precies die leraren hebben? Willy: 'Daar wil je met je werving en selectie tenslotte op inspelen. Het was vanaf het begin duidelijk dat we een recruiter nodig hadden. Als projectleider en om werving in de praktijk handen en voeten te geven.'

Die recruiter werd Marieke. Ze begon in augustus en ging meteen alle 25 scholen langs. 'Ik wilde weten: wat gebeurt hier, hoe liggen de lijnen, wat voor vormen van speciaal onderwijs hebben we, hoe zien de functies van de verschillende leraren eruit, waar zoeken scholen naar, wat vinden ze belangrijk? Kortom: wat is er nodig om de leerlingen te laten groeien?'

Want niet iedere leraar is ook een goede leraar, vult Peter aan. 'En niet iedere goede leraar past bij De Onderwijsspecialisten. Maar een leraar die hetzelfde wil bereiken voor leerlingen als wij, dát is interessant. Dat zijn niet per se de spreekwoordelijke helden en toppers. Bij De Onderwijsspecialisten hoef je niet al de beste leraar te zijn; bij ons kun je de beste leraar worden.'

Tsjak, tsjak, tsjak, de vaart erin

Ondertussen werd alles in stelling gebracht om De Onderwijsspecialisten in de kijker te zetten. De website kreeg een pagina Werken bij, vacatureteksten veranderden van toon en inhoud en ook de advertenties kregen een passender jasje: precies op maat voor iedere doelgroep. Marieke zette bovendien een bovenschoolse vacature uit via kanalen als LinkedIn, Indeed en Intermediair. 'Weet je hoeveel reacties we daarop kregen? Tachtig! Bijna allemaal bevoegde en ervaren leraren die benieuwd zijn naar het speciaal onderwijs.' De wervingscampagne voor zij-instromers en doorstromers was al net zo'n succes, vertelt Peter. 'Van de ruim zestig geïnteresseerden die op de eerste informatiebijeenkomst afkwamen, begonnen nog datzelfde jaar – na kennismaking en meeloopdagen op school – acht onderwijsassistenten met de deeltijd-pabo. In 2020 volgen mogelijk nog eens tien doorstromers en starten sowieso ook tien zij-instromers.'

Digitaal middelpunt

Die enorme animo van de buitenwereld was 'een beetje overrompend', maar De Onderwijsspecialisten was er wél op voorbereid. In 2019 werd namelijk ook een digitale wervingsmodule in gebruik genomen. Marieke: 'Dat systeem geeft inzicht in alle vacatures die openstaan en bevat ook alle sollicitaties die binnenkomen. Het is niet alleen bedoeld voor mij en de collega's van P&O, maar ook voor de directeuren.' Daarmee wordt ook een probleem uit vroeger tijden uitgebannen, vertelt Peter. 'Toen kwam het voor dat school A een leraar afwees, die op school B perfect op zijn plek zou zijn geweest: de ene school wist niet wat er op de andere speelde.' Willy: 'Vanuit haar helicopterview ziet Marieke nu precies of er iets wringt of schuurt en kan daar dan meteen op inspelen. Los daarvan maakt het systeem goede matching tussen leraar en school gewoon veel makkelijker.'

Aankoppelen en zekeren

Maar dan heb je dus de aandacht van potentiële nieuwe leraren, zij-instromers en doorstromers – en dan? 'Heel veel gesprekken', lacht Marieke. 'Om de beste match te maken voor iedereen. Om ze uit te nodigen voor een rondleiding en daarna misschien voor een meeloopdag. Om ze enthousiast te houden, als we nu niets kunnen bieden, maar later misschien wel.'

Met een vinkje achter 'werving en selectie' ben je er natuurlijk nog niet, dat weet Peter als geen ander. 'We willen de beloftes rond leren & ontwikkelen ook (blijven) waarmaken. Een boeiende werkomgeving, dat is waar je professionals mee bindt. Met mooie programma's op maat zorgen we dat De Onderwijsspecialisten niet wordt ingeruild voor een andere werkomgeving.'

Springplank naar de toekomst

En wat had het project gebracht, op 31 december 2019? Peter: 'Bij vernieuwing kom je onderweg altijd dingen tegen waar je nog niet aan hebt gedacht, en die toch ook echt moeten worden meegenomen of opgelost. Maar wat hebben we enorm veel bereikt. Willy bevestigt dat met trots: 'We hadden aan het eind van het jaar maar liefst 98 procent van de vacatures ingevuld en daarnaast stonden een kleine twintig zij-instromers en doorstromers in de startblokken om aan hun studies te beginnen. Verder maakte het College van Bestuur budget vrij om nog eens 10 zij-instromers aan te stellen en sloot De Onderwijsspecialisten aan bij twee (gesubsidieerde) regionale initiatieven om het lerarentekort op te lossen. Op naar de toekomst!'

Willy Knoers

hoofd Personeel & Organisatie en initiator van het project
Andere benadering arbeidsmarkt

Peter van 't Westeinde

adviseur Leren & Ontwikkelen en teamlid van het project
Andere benadering arbeidsmarkt

Marieke Koeslag

recruiter en projectleider van het project Andere benadering
arbeidsmarkt

ANDERS WERVEN

KANS GRIJPEN

‘Mijn teamleider stuurde me een mailtje door van Peter van ‘t Westeinde, adviseur Leren en Ontwikkelen: over de mogelijkheid om aan te haken bij het speciale doorstroomprogramma van De Onderwijsspecialisten. Daarmee kun je op verschillende manieren je onderwijsbevoegdheid halen, bijvoorbeeld via de verkorte pabo of de deeltijd-pabo. Net als tien anderen greep ik de kans, en stortte me enthousiast op het voorbereidende programma. We legden toetsen af, waaronder de gevreesde rekentoets, en mochten ook al propedeuse-opdrachten doen. Dat gaf mij een heel goed beeld van studeren op het hbo. De pabo kijkt zorgvuldig naar wie je bent en wat je al weet of kunt; je volgt geen standaardprogramma. Het groepje doorstromers is een sterk front geworden: fijn om elkaar te kennen. Dan is er altijd iemand om tijdens de opleiding ervaringen te delen.’

Michelle van Hummel

onderwijsassistent bij De Ommezwaai

AMBITIES WAARMAKEN

‘De combinatie werk-studie is pittig, daarom is goede begeleiding enorm belangrijk. Bij mij zat dat helemaal goed. Marlon, mijn begeleidster van school, en ik checkten samen steeds: hoever zijn we, wat moet er nog gedaan worden? Ze keek ook mee in de klas, gaf concrete feedback en had altijd tijd voor mijn even-snel-tussendoor-vragen. Je krijgt bovendien studietijd van De Onderwijsspecialisten, waardoor de combi makkelijker te maken is. Het is ook geen stap die je op goed geluk neemt. Samen met de school en de opleiding wordt heel zorgvuldig bekeken of onderwijs echt bij je past en wat je dan nog nodig hebt. Voor sommige modules kreeg ik vrijstelling, andere kocht ik juist wél in, omdat daar nog kennis ontbrak. Eenmaal van start, voelde ik vanaf dag 1 m'n zelfvertrouwen groeien. De onderwijsjas ging me steeds beter passen, want ik merkte: het ligt me, het lukt me, ik kán het. Mijn advies? Bij twijfel: doen!’

Linda Hulsteijn

zij-instromer op De Fonkel

KERNCIJFERS EN ONDERWIJSRESULTATEN

KERNCIJFERS

Dit jaarverslag laat naast de resultaten in 2019 en onze visie op de toekomst ook cijfers zien, om een objectief beeld van onze organisatie te schetsen. De Onderwijsspecialisten is een personele unie van: De Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking (zie tabel 1); De Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken (zie tabel 2); De Stichting Scholengemeenschap voor Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs De Brouwerij / Stg. (v)so De Brouwerij (zie tabel 3).

De cijfers over ons personeel zijn samengevoegd. De kerncijfers over de organisatie worden hieronder voor elke stichting apart gepresenteerd.

7

Tabel 1

BALANS	2019	2018
Immateriële vaste activa	261	192
Materiële vaste activa	4.595	4.342
Vlottende activa	25.904	26.194
	30.760	30.728
Eigen vermogen	13.940	12.937
Voorzieningen	7.089	6.943
Langlopende schulden	870	796
Kortlopende schulden	8.861	10.052
	30.760	30.728

STAAT VAN BATEN & LASTEN	2019	2018
Rijksbijdrage	54.688	52.819
Overige baten	2.249	1.639
	56.937	54.458
Personeelskosten	47.813	47.318
Materiële kosten	8.123	7.693
	55.936	55.011
Resultaat	1.001	- 553

Kengetallen	2019	2018
Weerstandsvermogen	24%	24%
Solvabiliteit	0,45	0,42
Current Ratio	2,92	2,61

bedragen in € 1.000,00

Tabel 2

BALANS	2019	2018
Materiële vaste activa	1.561	1.593
Vlottende activa	9.963	8.837
	11.524	10.430
Eigen vermogen	5.145	3.568
Voorzieningen	2.438	2.286
Langlopende schulden	617	681
Kortlopende schulden	3.324	3.895
	11.524	10.430

STAAT VAN BATEN & LASTEN	2019	2018
Rijksbijdrage	25.231	24.804
Overige baten	810	517
	26.041	25.321
Personeelskosten	20.270	20.397
Materiële kosten	4.194	4.074
	24.464	24.471
Resultaat	1.577	850

Kengetallen	2019	2018
Weerstandsvermogen	20%	14%
Solvabiliteit	0,45	0,34
Current Ratio	3,00	2,27

bedragen in € 1.000,00

DE BASIS: ONS INTEGRAAL PERSONEELSBELEID

Wij willen het beste voor iedere leerling. En de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers is daarvoor essentieel. Daarom stellen we het welzijn van medewerkers centraal, en blijven we altijd in dialoog met elkaar. Dat is, kort door de bocht, de kern van ons Integraal Personeelsbeleid (IPB). Dat beleid was ook in 2019 de basis onder alles wat de afdeling P&O deed. Hier hebben we het iets uitgebreider samengevat.

Tabel 3

BALANS	2019	2018
Materiële vaste activa	560	654
Vlottende activa	4.206	3.265
	4.766	3.919
Eigen vermogen	3.550	2.532
Voorzieningen	459	528
Kortlopende schulden	757	859
	4.766	3.919
STAAT VAN BATEN & LASTEN	2019	2018
Rijksbijdrage	7.628	7.599
Overige baten	403	242
	8.031	7.841
Personeelskosten	5.881	6.644
Materiële kosten	1.133	1.247
	7.014	7.891
Resultaat	1.017	- 50
Kengetallen	2019	2018
Weerstandsvermogen	44%	32%
Solvabiliteit	0,74	0,65
Current Ratio	5,56	3,80

bedragen in € 1.000,00

ONTWIKKELINGEN 2019

De krapte op de arbeidsmarkt houdt aan ...

Er heerst al jaren krapte op de arbeidsmarkt, en dat merken we ook in het onderwijs. Dat is in 2019 niet veranderd. Het valt niet mee om vacatures vervuld te krijgen, en daarbij geldt in grote lijnen: hoe specialistischer de functie, hoe groter het tekort aan geschikte kandidaten. Scholen met veel leerlingen met ernstige gedragsproblematiek of EMB-leerlingen hebben dan ook de meeste moeite om hun teams op sterkte te houden.

... terwijl het werk complexer wordt

Een extra complicerende factor is dat het werk op onze scholen steeds complexer wordt, en de vraag naar gespecialiseerde leraren dus groeit. Dit komt doordat het aantal leerlingen met ernstige gedragsproblematiek toeneemt. Daarbij speelt Passend Onderwijs ook een rol: veel leerlingen met minder ernstige beperkingen gaan tegenwoordig naar het regulier onderwijs. Dat betekent dat het aandeel leerlingen met ernstiger beperkingen op onze scholen groeit.

Daarom werken we hard aan toekomstbestendige teams

Onze grootste uitdaging is: zorgen voor toekomstbestendige teams op iedere school van De Onderwijsspecialisten. Daar werken we al een paar jaar aan. In 2019 deden we dat met een mix van grote en kleine maatregelen. Zo hebben we de externe werving extra vroeg opgestart om uit een grotere groep kandidaten te kunnen werven, en hebben we een nieuw digitaal systeem in gebruik genomen voor onze werving en selectie. Dat laatste maakt het werk voor ons overzichtelijker, en zorgt dat onze vacatures naar buiten een professionelere uitstraling hebben. Bovendien hebben we ons eerder opgezette project rond Strategische Personeelsplanning (SPP) voortgezet. Daarover vertellen we hieronder meer.

Strategische Personeelsplanning

In 2018 zijn we begonnen met SPP. Daarvoor hebben we alle scholen verdeeld over vijf groepen. Met het management van die scholen doorlopen we drie workshops. In 2019 hebben we dit proces met de laatste drie groepen scholen afgerond. In de workshops brachten we de in- en externe ontwikkelingen per school in kaart, deden we een vlootstuw om helderheid te krijgen over het huidige en toekomstige personeelsbestand, én zetten we op een rij wat er goed geregeld is, en waar we nog stappen te zetten hebben. Op basis van dat laatste zijn per groep HR-speerpunten ontwikkeld.

Die speerpunten kunnen gaan over alles dat de scholen nodig hebben om te zorgen dat hun teams ook in de toekomst het best mogelijke onderwijs aan hun leerlingen kunnen bieden. Vaak ging dat dus om werving, maar het kan ook prima gaan over scholing of de fysieke omgeving. Hieronder beschrijven we ter illustratie enkele van die speerpunten.

HR-speerpunten

Andere benadering arbeidsmarkt

Het eerste speerpunt dat werd geformuleerd, was een andere benadering van de arbeidsmarkt. Daar is een project uit voortgekomen dat in 2019 goed op stoom is gekomen. Elders in dit jaarverslag vertellen Marieke, Willy en Peter er uitgebreid over. In de kern draait het om effectievere werving van nieuwe medewerkers én om het binden en boeien van bestaande medewerkers. Om dat te bereiken, hebben we onder meer een recruiter aangesteld, initiatieven ontplooid om zij-instromers te trekken, en scholing georganiseerd voor medewerkers die met specifieke doelgroepen werken.

Welkom en wegwijs

We kunnen het arbeidsmarktprobleem niet oplossen met enkel werving. Net zo belangrijk is het dat de mensen die we hebben, graag bij ons blijven. Daar hoort ook bij dat nieuwe collega's zich welkom voelen en snel wegwijs raken in de organisatie. In de praktijk bleek dat een prettige landing niet altijd vanzelfsprekend was. Daarom hebben we op schoolniveau én bovenscholingsniveau een onboardingsprogramma opgezet. En hebben we speciale online onboardingspagina's ontworpen, die per school aan te passen zijn. Daar vinden nieuwe collega's snel en overzichtelijk de belangrijkste informatie over hun nieuwe werkplek.

Anders organiseren

Zelfs als iets best goed gaat, is niet gezegd dat het niet beter kan. Het speerpunt Anders organiseren draait om de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat de opbrengst voor leerlingen zo groot mogelijk wordt, terwijl we óók het werk van onze leraren en onderwijsondersteuners prettiger maken. Daarvoor denken we bewust buiten de gebaande paden. Een voorbeeld: het uitgangspunt is dat leerlingen altijd begeleiding van een leraar hebben, terwijl het voor sommige leerlingen bij bepaalde onderwerpen misschien wel beter is om ze te laten begeleiden door een onderwijsondersteuner. Als het gaat om zaken waar zo'n ondersteuner veel praktijkervaring mee heeft, bijvoorbeeld. We weten dat dat andere dingen teweeg kan brengen bij leerlingen, en dus zoeken we met de scholen bewust naar momenten waar we die meerwaarde tot uiting kunnen laten komen.

Samenwerking met andere onderwijsorganisaties

Het lerarentekort kunnen we niet in ons eentje oplossen. En alleen maar concurreren met andere onderwijsinstellingen helpt ons ook niet verder. Daarom zochten we in 2019 actief de samenwerking met andere onderwijsorganisaties. We zijn initiatiefnemer van een samenwerking met Flores, Stichting Delta en de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN). Gezamenlijk hebben we de subsidie regionale aanpak lerarentekort aangevraagd. Die is toegekend in september 2019. Komend jaar gaan we deze samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs in de regio Arnhem en Renkum intensiveren. Zo starten we een gezamenlijke campagne in Arnhem om mensen te interesseren in het onderwijs. Met de HAN hebben we ook een doorstroomproject: 9 van onze onderwijsondersteuners hebben afgelopen jaar bij de HAN gekeken of de pabo ook echt iets voor hen is. En 7 van hen gaan komend jaar de verkorte pabo doen.

Samen met scholen uit de regio's Achterhoek, Liemers, Salland en Stedendriehoek hebben we ook een vergelijkbare subsidieaanvraag gedaan.

Verzuim

Het ziekteverzuim was ook in 2019 een belangrijk item. Het verzuim is afgelopen jaar licht gedaald ten opzichte van het jaar ervoor (de precieze cijfers staan hieronder). Door de inzet van een verzuimcoach vanuit de arbodienst hebben we meer grip gekregen op het verzuim. De coach heeft de regie over verzuimdossiers en fungeert als vraagbaak voor leidinggevenden en P&O-adviseurs. We werken ook steeds intensiever samen in sociaal-medische teams, die bestaan uit leidinggevenden, P&O'ers en een verzuimcoach.

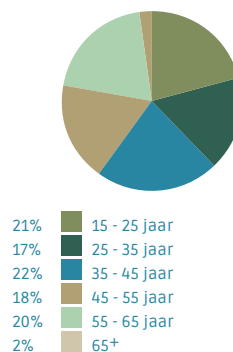
Algemene cijfers

Bij De Onderwijsspecialisten werken 1553 medewerkers, in totaal verdeeld over 1022 fte. Dat is exclusief vervangende medewerkers en exclusief externe medewerkers die bij ons werken via detachering of payrollconstructies en ZZP'ers. In 2019 hadden we 12 medewerkers in dienst die voorheen een afstand tot de arbeidsmarkt hadden.

Hieronder volgt een weergave van onze algemene personeelscijfers.

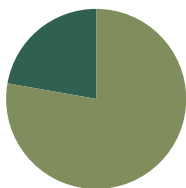
Leeftijdsoopbouw

De Onderwijsspecialisten hebben organisatiebreed een evenredige leeftijdsverdeling. Dat is prettig, medewerkers uit elke leeftijdscategorie hebben een eigen waardevolle inbreng voor initiatieven en oplossingen. Op verschillende scholen is er echter geen sprake van een evenwichtige leeftijdsverdeling. Het streven is om ook op schoolniveau tot een meer evenwichtige verdeling te komen.



Verdeling man/vrouw

De man-vrouwverdeling bij De Onderwijsspecialisten is niet evenwichtig. Het streven is dat een groter deel van het personeelsbestand uit mannen bestaat. Landelijk is de verdeling vrijwel hetzelfde – al hebben wij iets meer mannen voor de klas staan (landelijk was in 2018 80% van de leraren vrouw, bron: CBS | Socio-economische trends, juni 2018).



78% vrouw
22% man

Vast en flexibel dienstverband

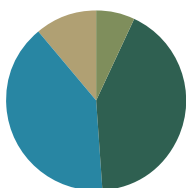
In 2019 is werven met uitzicht op een vast dienstverband het uitgangspunt geworden. Veel medewerkers hebben afgelopen jaar dan ook een vast dienstverband gekregen. Hierdoor konden we goede medewerkers binden aan onze organisatie en werden er (veel) minder vacatures gesteld. Van onze medewerkers heeft 77,8% een vaste aanstelling en 22,2% een flexibele aanstelling. Op schoolniveau kan de verhouding echter anders zijn. We streven ernaar om op elke school een flexibele schil van 6 procent te hebben. Zo'n kleinere flexibele schil maakt dat we minder goed in kunnen spelen op veranderingen, maar stelt ons wel in staat om goede medewerkers te behouden.

In- en uitstroom

In 2019 was de instroom 19,3 fte en de uitstroom van medewerkers 15,3 fte. Procentueel is de instroom 1,75% en de uitstroom 1,39%. In die cijfers zijn alle contractvormen meegeteld: benoemingen bij tijdelijke vacatures, benoemingen in verband met vervangingen, benoemingen in het kader van projecten en de benoeming van oproepkrachten die minstens een dag voor ons hebben gewerkt. De percentages in 2018 waren 3,07% voor instroom en 1,88% voor uitstroom.

Functiefamilie

We onderscheiden vier functiefamilies: Onderwijs, Onderwijsondersteuning, Ondersteuning en Leiding. De verhoudingen zijn als volgt:



7% leiding
42% onderwijs
40% onderwijsondersteuning
11% ondersteuning

Interne arbeidsmobiliteit

In totaal zijn 22 interne medewerkers aangenomen op een vacature. Dit op een totaal van 88 aangenomen medewerkers. Die verhouding komt overeen met vorig jaar. Er is op 51 vacatures gereageerd door een interne medewerker. Hierop zijn 11 medewerkers aangenomen van een andere locatie en 11 medewerkers van de eigen locatie.

In deze cijfers zijn niet de medewerkers meegenomen die via een doorstroomtraject de pabo willen halen. De samenwerking tussen onze scholen en met de inzet van de recruiter gaat steeds beter. Als er goede kandidaten 'over' zijn na een vacatureprocedure, worden deze gedeeld met andere scholen waar een vacature is. En voor kandidaten die niet behouden kunnen worden op de huidige school, wordt er actief een plek gezocht bij een andere school, zodat de medewerker toch behouden kan blijven voor de organisatie.

	'19/'20	'18/'19	'17/'18	'16/'17	'15/'16
Aantal vacatures	97	134	109	123	110
Vacatures met interne reacties	51	86	63	62	47
Totaal aangenomen interne kandidaten	22	63	42	34	25
Aangenomen van eigen school/afdeling	11	29	12	3	5
Aangenomen van andere scholen	11	34	30	31	20

Ziekteverzuim

Het verzuim is gedaald ten opzichte van 2018. In zowel de meldingsfrequentie en het gemiddelde aantal verzuimdagen is een lichte daling zichtbaar.

	2019	2018	2017
Verzuimcijfer	5,36%	6,13%	6,62%
Meldingsfrequentie per medewerker	1,08	1,10	0,89
Gemiddeld aantal verzuimdagen	18,95	21,48	16,7

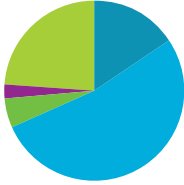
ONDERWIJSRESULTATEN

Hier laten we per regio de uitstroomcijfers zien van onze scholen.

ARNHEM

De Ommezwaai (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

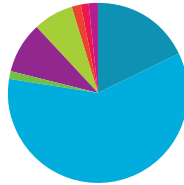


38 leerlingen uitgestroomd

- 6 ander so
- 20 vso
- 2 regulier/speciaal basisonderwijs
- 1 praktijkonderwijs
- 9 vmbo

Lichtenbeek (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige beperking.

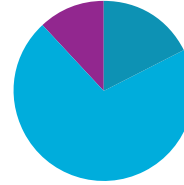


67 leerlingen uitgestroomd

- 12 ander so
- 40 vso
- 1 regulier/speciaal basisonderwijs
- 6 praktijkonderwijs
- 5 vmbo
- 1 havo/vwo
- 1 zorg/behandeling zonder onderwijs
- 1 overig

De Vaart (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.



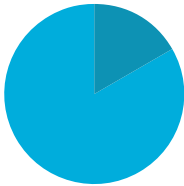
17 leerlingen uitgestroomd

- 3 ander so
- 12 vso
- 2 praktijkonderwijs

11

SO De Brouwerij (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan leerlingen met autisme.

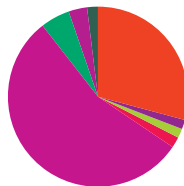


6 leerlingen uitgestroomd

- 1 ander so
- 5 vso

Briant College (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

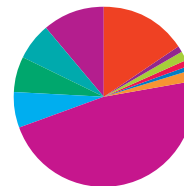


58 leerlingen uitgestroomd

- 17 ander vso
- 1 praktijkonderwijs
- 1 vmbo
- 1 havo
- 32 mbo
- 3 arbeid
- 2 overig
- 1 onbekend

Mariëndaal Arnhem (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

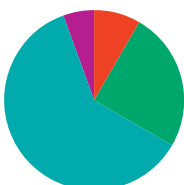


108 leerlingen uitgestroomd

- 17 ander vso
- 1 praktijkonderwijs
- 2 vmbo
- 1 havo
- 1 vwo
- 2 vavo
- 51 mbo
- 7 hbo/wo
- 7 arbeid
- 12 dagbesteding
- 7 overig

Het Prisma (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een beperkter cognitief vermogen of meervoudige beperking.

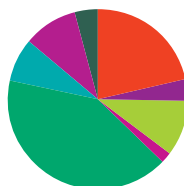


36 leerlingen uitgestroomd

- 3 ander vso
- 9 arbeid
- 22 dagbesteding
- 2 overig

Vierbeek College (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

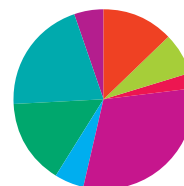


51 leerlingen uitgestroomd

- 11 ander vso
- 2 praktijkonderwijs
- 5 vmbo
- 1 mbo
- 21 arbeid
- 4 dagbesteding
- 5 overig
- 2 onbekend

De Brouwerij (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs en mbo speciaal beroepsonderwijs aan leerlingen met autisme.



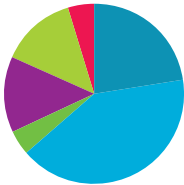
39 leerlingen uitgestroomd

- 5 ander vso
- 3 vmbo
- 1 havo
- 12 mbo
- 2 hbo/wo
- 6 arbeid
- 8 dagbesteding
- 2 overig

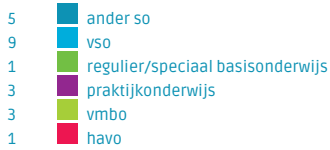
LIEMERS

De Rabot (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking of hun gedrag.

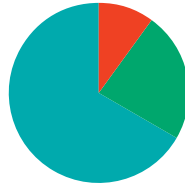


22 leerlingen uitgestroomd



De Ziep (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.



30 leerlingen uitgestroomd

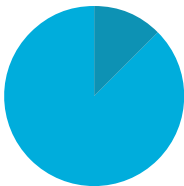


12

ZUIDWEST-VELUWE

De Wegwijzer (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

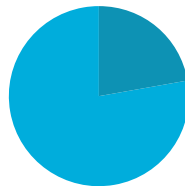


16 leerlingen uitgestroomd



De Blink (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

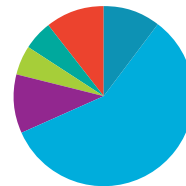


9 leerlingen uitgestroomd



De Fonkel (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

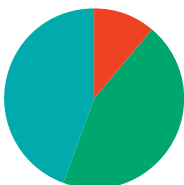


19 leerlingen uitgestroomd



De Blink (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

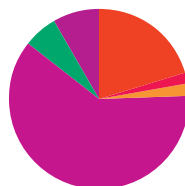


9 leerlingen uitgestroomd



Vester College (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

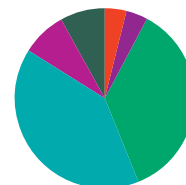


49 leerlingen uitgestroomd



De Toekomst (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een beperkter cognitief vermogen of meervoudige beperking.



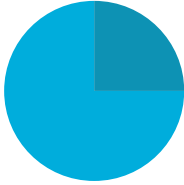
25 leerlingen uitgestroomd



STEDENDRIEHOEK

Anne Flokstraschool (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

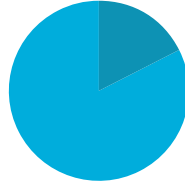


8 leerlingen uitgestroomd

2 ander so
6 vso

De Linde (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

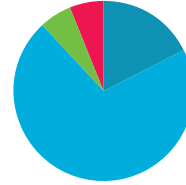


17 leerlingen uitgestroomd

3 ander so
14 vso

Het Kroonpad (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een lichamelijke of meervoudige beperking.



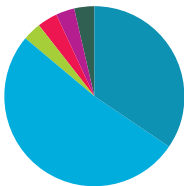
17 leerlingen uitgestroomd

3 ander so
12 vso
1 regulier/speciaal basisonderwijs
1 zorg/behandeling zonder onderwijs

13

SO Markerichtersveld (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege hun gedrag.

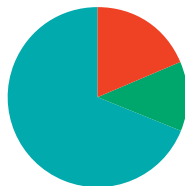


29 leerlingen uitgestroomd

10 ander so
15 vso
1 vmbo
1 zorg/behandeling zonder onderwijs
1 overig
1 onbekend

Anne Flokstraschool (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

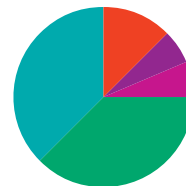


16 leerlingen uitgestroomd

3 ander vso
2 arbeid
11 dagbesteding

De Linde (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

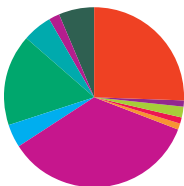


16 leerlingen uitgestroomd

2 ander vso
1 praktijkonderwijs
1 mbo
6 arbeid
6 dagbesteding

Gentiaan College (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.



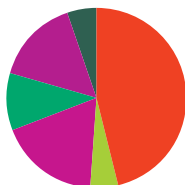
97 leerlingen uitgestroomd

25 ander vso
1 praktijkonderwijs
2 vmbo
1 havo
1 vavo
34 mbo
4 hbo/wo
16 arbeid
5 dagbesteding
2 overig
6 onbekend

OVERBETUWE

Meforta College (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen met psychiatrische problemen en/of gedragsproblemen.



39 leerlingen uitgestroomd

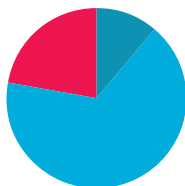
18	ander vso
2	vmbo
7	mbo
4	arbeid
6	overig
2	onbekend

14

ACHTERHOEK

Mariëndael Doetinchem (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een lichamelijke of meervoudige beperking.

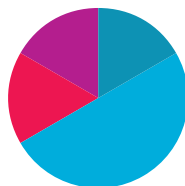


9 leerlingen uitgestroomd

1	ander so
6	vso
2	zorg/behandeling zonder onderwijs

Hamalandschool (SO)

Wij bieden speciaal onderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.

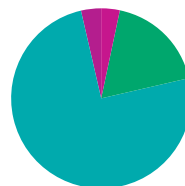


6 leerlingen uitgestroomd

1	ander so
3	vso
1	zorg/behandeling zonder onderwijs
1	overig

Het Bariet (VSO)

Wij bieden voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een verstandelijke of meervoudige beperking.



28 leerlingen uitgestroomd

1	mbo
5	arbeid
21	dagbesteding
1	overig

SBO SAM

Wij bieden speciaal basisonderwijs aan kinderen die extra ondersteuning nodig hebben bij leren en ontwikkelen.



51 leerlingen uitgestroomd

5	vso
26	praktijkonderwijs
20	vmbo

OVER ONS

De Onderwijsspecialisten biedt (voortgezet) speciaal onderwijs en extra ondersteuning aan leerlingen die dit nodig hebben. Bijvoorbeeld omdat deze leerlingen moeilijk leren of omdat zij een lichamelijke of meervoudige beperking, een chronische ziekte of gedragsproblemen hebben. We bieden onderwijs op onze 25 scholen en zetten onze expertise in om samen met partners onderwijs en ondersteuning op maat in het regulier onderwijs te realiseren.

Onze scholen bevinden zich in de regio's Arnhem, Liemers, Zuidwest-Veluwe, Stedendriehoek, Overbetuwe en Achterhoek.

Arnhem

Briant College | Arnhem
De Brouwerij Oosterbeek | Oosterbeek
De Ommezwaai | Arnhem
De Vaart | Oosterbeek
Het Prisma | Arnhem
Lichtenbeek | Arnhem
Mariëndael Arnhem | Arnhem
Vierbeek College | Oosterbeek

Liemers

De Rabot | Didam
De Ziep | Didam

Zuidwest-Veluwe

De Blink | Veenendaal
De Fonkel | Ede
De Toekomst | Ede
De Wegwijzer | Ede
Vester College | Ede

Stedendriehoek

Anne Flokstraschool | Zutphen
De Linde | Deventer
Gentiaan College | Apeldoorn
Het Kroonpad | Apeldoorn
Het Hofpark | Apeldoorn

Overbetuwe

Meforta College | Zetten

Achterhoek

Hamalandschool | Lichtenvoorde
Het Bariet | Lichtenvoorde
Mariëndael Doetinchem | Doetinchem
SBO SAM | Doetinchem

Bij de invulling van het beleid betrekken wij ouders en personeel, die zitting hebben in de medezeggenschapsraad (mr) en de drie gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (gmr's) van de stichtingen. Het College van Bestuur (cvb) overlegt structureel met de drie gmr's in één informeel overleg, waarin ontwikkelingen, ideeën en plannen van en voor de hele organisatie met elkaar gedeeld worden. Hiermee worden de gmr's niet alleen vroegtijdig meegenomen in de ontwikkelingen, maar wordt ook input van hen verkregen voor nieuwe ontwikkelingen. De gmr's bespreken onderwerpen die alle of een meerderheid van onze scholen aangaat. Ze hebben een rol in het initiëren van beleid, het toetsen van voorgesteld beleid, het monitoren van de operationele uitvoering en het toetsen van de uitvoering van bestaand beleid.

Er is een intensieve verbinding tussen de Raad van Toezicht (rvt) en de gmr's. Naast jaarlijks overleg onderhoudt een lid van de rvt op voordracht van de gmr's de contacten tussen beiden. In de praktijk betekent dit dat de heer Boone als vertegenwoordiger van de rvt regelmatig de bijeenkomsten van de gmr's bijwoont en zijn ervaringen inbrengt in de vergaderingen van de rvt.

Wilt u meer weten over De Onderwijsspecialisten?

Kijk dan op www.deonderwijsspecialisten.nl

Het College van Bestuur (cvb) van De Onderwijsspecialisten is het bevoegd gezag van de scholen en daarmee verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie. Het cvb bestaat uit Astrid Berendsen (voorzitter College van Bestuur, per 1 juni 2019) en Hennie Loeffen (lid College van Bestuur). Tot 1 juni 2019 was Wim Ludeke voorzitter van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht ziet toe op het functioneren van het College van Bestuur. De raad van toezicht bestond op 31 december 2019 uit de volgende personen:

- De heer H. Luchtmeijer, *Voorzitter / Voorzitter Remuneratiecommissie*
- De heer C.H. Achterberg, *Lid / Voorzitter Auditcommissie*
- De heer A.M. Boone, *Lid / lid op voordracht van de GMR (per 1/4)*
- Mevrouw M. van Etteger, *Lid / Voorzitter Commissie*
- De heer J.M. Hermsen, *Lid / Lid Auditcommissie*
- De heer Th.M.M. Hoex, *Lid / Lid Remuneratiecommissie en lid Commissie Onderwijskwaliteit*
- De heer J.H.A. van Oostrum, *Lid / Lid Remuneratiecommissie*

Per 1 januari 2020 namen wij afscheid van Henk Luchtmeijer als voorzitter en Miriam van Etteger als lid van de raad van toezicht. In maart 2020 zijn beide vacatures ingevuld.

COLOFON

De Onderwijsspecialisten

Vossenstraat 6

6811 JL Arnhem

Postbus 821

6800 AV Arnhem

T 026 - 353 74 80

www.deonderwijsspecialisten.nl

info@deonderwijsspecialisten.nl

Colofon

Tekst en redactie | iPscriPt, Veurinc, De Onderwijsspecialisten

Ontwerp en realisatie | Loep ontwerp

Eindredactie | De Onderwijsspecialisten

Datum | juli 2020

De tekst en cijfers zijn met zorgvuldigheid samengesteld.
Aan de inhoud van dit jaarverslag kunnen geen rechten
worden ontleend.

Heb je vragen of opmerkingen over dit jaarverslag,
eem dan contact met ons op.