



Strategisch beleidsplan 2024 – 2027

OSVS: een organisatie in ontwikkeling

1-3-2024
Versie 1.1

1. Inleiding

De afgelopen jaren hebben we te maken gekregen met uitdagingen die we vooraf nooit hadden kunnen bedenken, zoals de coronapandemie. Aan de andere kant zijn er ontwikkelingen die vooraf in te schatten zijn. Personeelstekorten en de groeiende aandacht voor milieu en duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Naast deze externe trends, hebben we intern de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. In 2023 zijn de VOS-scholen ontvlochten en zijn stappen gezet om de onderlinge samenwerking te versterken. Dit proces is nog niet afgerond en zal zijn weerslag vinden in dit beleidsplan. De OSVS is een organisatie in transitie. De ontwikkelrichting is helder, maar hoe de organisatie er in de toekomst uit komt te zien, is nog niet uitgekristalliseerd. Deze beleidsperiode benutten we dan ook voor een deel om de organisatie opnieuw vorm te geven.

Al deze interne en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat we weliswaar een richting hebben bepaald voor de OSVS, maar een strategisch beleidsplan moet niet in beton gegoten zijn. Het moet enerzijds anticiperen op voorziene ontwikkelingen en anderzijds ruimte bieden om op een veranderende omgeving in te spelen.

Met het oog op deze gewenste flexibiliteit heeft de OSVS gekozen de lijn uit het vorige beleidsplan (2020-2024) te blijven volgen. Hoofdpunten daaruit zijn maatwerk, armoedebestrijding en taalbeleid. Hoewel er in de voorgaande vier jaar al veel bereikt is, zien wij zelf ook dat, mede door de coronacrisis, sommige onderwerpen niet de aandacht hebben gekregen die zij verdienen. Veel aandachtsgebieden zijn nog steeds zeer actueel, zoals kansengelijkheid en de krapte op de arbeidsmarkt. Daarom kijken we in dit strategisch beleidsplan niet alleen naar nieuwe doelen, maar ook kritisch naar wat bereikt is, welke doelen nog actueel zijn en waarvoor verscherpte aandacht nodig is. Het resultaat is een continuering van het voorgaande beleidsplan met een herijking van de doelen en strategie, aangevuld met nieuwe ambities wanneer de omgeving daarom vraagt. Hiermee biedt dit beleidsplan de acht OSVS-scholen en het bestuursbureau een leidraad voor de komende vier jaren.

In het eerste SBP van de OSVS hebben we ervoor gekozen om te werken vanuit het Rijnlands model (uitleg¹). Dat werd in het tweede SBP aangevuld met het model van John West-Burnham (zie bijlage). Dat komt er in essentie op neer dat je zoveel mogelijk moet handelen zoals je als jouw leidinggevende zou doen. Voor docenten betekent dat bijvoorbeeld zelf verantwoording afleggen over jouw resultaten aan je team/afdelingsleider en niet wachten tot je daarom gevraagd wordt. Voor schoolleiders betekent dat het houden aan wet- en regelgeving en niet het bestuur de waakhond daarvan laten zijn. Voor het bestuur betekent dat het proactief informeren van de toezichthouders en hen niet voor verrassingen plaatsen.

In dit derde SBP willen we deze modellen verder gebruiken en de komende jaren uitbreiden. We maken een onderscheid tussen het 'wat' en het 'hoe'. Deze houding ligt in het verlengde van de landelijke discussie waar de politiek over moet gaan (het 'wat') en waar de professionals (medewerkers, schoolleiders en schoolbestuur) over moeten gaan (het 'hoe').² Landelijk gaat de politiek over wat de scholen moeten doen. Denk aan het curriculum, voldoende resultaten, etc. De scholen gaan vervolgens over 'hoe' ze dat organiseren. Zij bepalen zelf vanuit welke onderwijsvisie ze werken, hoeveel lessen ze aanbieden en welke bekwaamheden van de medewerkers daarvoor nodig zijn.

¹ https://nl.wikipedia.org/wiki/Rijnlands_model

² <https://nl.wikipedia.org/wiki/Auftragstaktik>

Voor onze eigen organisatie gaan we deze gedachte de komende jaren gebruiken. We willen er werkenderwijs mee leren omgaan. Het formuleren van het 'wat' en het ruimte geven aan het 'hoe' moet op elk niveau worden geoefend in de hele reeks van toezichthouder, bestuur, schooldirectie, afdelings/teamleiders, medewerkers en wellicht zelfs met leerlingen. Aan het eind van de reeks komen we immers bij de bedoeling van onze inzet aan: goed onderwijs aan onze leerlingen om te komen tot gewenste resultaten. De komende vier jaar moeten we dat doel goed voor ogen houden. In hoofdstuk 3 staan onze ambities voor goed onderwijs.

2. Organisatie

2.1 Missie

We hebben de overtuiging dat alle mensen een passie hebben en daarbij talenten. Onze missie is om onze leerlingen te helpen hun passie en talenten te ontdekken en deze tot bloei te laten komen. Wij doen dat voor de individuele leerlingen, maar ook voor de samenleving als geheel. Wij doen dat ook in samenwerking met de samenleving: ouders, buurt, bedrijven etc. Wij doen dit voor alle leerlingen, daarom zijn we openbaar onderwijs.

2.2 Visie

Leerlingen die hun talenten inzetten om hun passie te kunnen nastreven, doen dat in een wereld die snel verandert. Dat vraagt van ons dat we onze leerlingen voorbereiden op hún toekomst, voor banen die nu nog niet altijd bestaan en waarvoor ze technieken nodig hebben, die we nu nog niet kennen.

Ons onderwijs speelt hierop in, is zodanig georganiseerd dat we leerlingen in staat stellen het maximale uit zichzelf te halen in de wereld van straks. Het succesvol afronden van de schoolloopbaan is hierbij een vanzelfsprekendheid. Kennis en vaardigheden zijn toekomstgericht. Het leren en stimuleren van samenwerken, zelfstandigheid, mediawijsheid en creativiteit zijn hier voorbeelden van.

Onze toekomstige burgers hebben een ondernemende attitude nodig en wij stimuleren dat. Leren doen we op maat, maar wel samen. Ook dat kenmerkt openbaar onderwijs. Schoolleiding, docenten en ondersteunend personeel zijn in staat om dit onderwijs vorm te geven, zowel in ontwikkeling als in uitvoering. Dat vergt een attitude, kennis en vaardigheden die hierbij passen en congruent zijn met hetgeen wij met de leerlingen willen bereiken. Zelf passen we ons aan de veranderende maatschappij aan. We zijn ondernemend, ons onderwijs is innovatief.

Leren kan alleen maar in een veilige omgeving. Daarom organiseren wij onze scholen kleinschalig, leerlingen zijn gekend. We zijn betrokken en betrouwbaar. We doen alleen dingen die goed zijn voor onze leerlingen. Ons werk doet ertoe, daarom zijn we trots op wat we doen. Elke dag realiseren we ons dat we bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. We vragen elkaar naar onze bijdragen en vertellen daarover. We stimuleren elkaar om creatief te durven zijn in onze aanpak.

2.3 Organisatiefilosofie

De OSVS kenmerkt zich door het Rijnlands werken. Samen ontwikkelen, samen leren, elke dag beter. Daarbij wordt het primaire proces centraal gesteld. Het gaat om onderwijs. De leerling en de docent staan centraal. Organiseren moet gebeuren volgens een menselijke maat en we werken vanuit een positief mensbeeld waarbij verantwoordelijkheden met vertrouwen zo laag mogelijk in de organisatie gelegd worden. De autonomie van de scholen is maximaal, maar de nadruk ligt wel op samenwerken. Samen ontwikkelen, samen leren, elke dag beter.

Vakmanschap staat centraal. Dat van de docent, maar ook van de directies, het bestuursbureau, het ondersteunend personeel op de scholen, het bestuur en de Raad van Toezicht. Iedere afdeling werkt vanuit het oogpunt dat het primaire proces leidend is. Overheadkosten worden stichtingsbreed zo laag mogelijk gehouden. Het centraliseren van bepaalde diensten kan de dienstverlening aan de scholen en het onderwijs bevorderen en daarmee wordt uiteindelijk de kwaliteit van onze organisatie verbeterd.

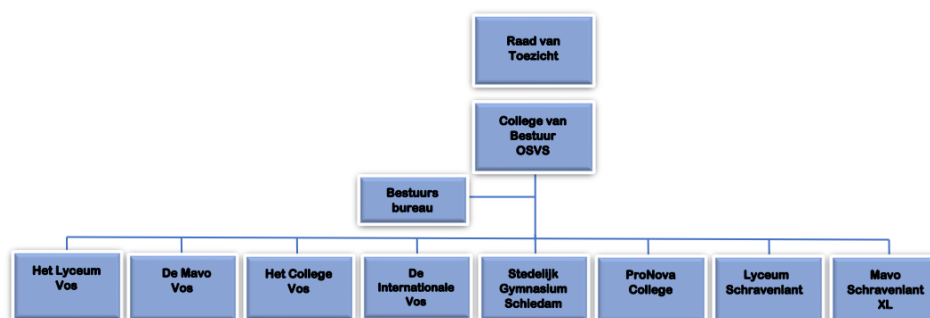
2.4 Organisatieopzet en ontwikkeling.

Voorafgaand aan dit strategisch beleidsplan is besloten te gaan 'Ontvlechten en Samenwerken'. Dit proces van verzelfstandiging van vier locaties van De Vos én de intentie tot intensivering van de samenwerking OSVS-breed is een duidelijk voortvloeisel van de Rijnlandse besturingsfilosofie. Met de ontvlechting zijn verantwoordelijkheden op alle scholen zo laag mogelijk gelegd. Het samenwerken wordt in de komende planperiode nader uitgewerkt en ingevoerd. Uitgangspunt is dat de overheadkosten van een centrale dienst lager zijn dan de kosten van acht vergelijkbare diensten op de verschillende scholen en dat het professionele vakmanschap wordt geborgd. Deze organisatieontwikkeling zorgt ervoor dat we deze beleidsperiode kunnen bestempelen als een periode van transitie. Deze koerswijziging heeft niet alleen zijn weerslag op de scholen maar ook op het bestuursbureau.

Bestuursbureau

In het verleden is op de onderwerpen financiën, personeel en organisatie, inkoop en aanbesteding, privacy en huisvesting samenwerking gerealiseerd door centrale afdelingen te vormen. Ook is de intentie uitgesproken dit voor PR en communicatie, ICT en facilitair te realiseren. De contouren van dit proces zijn eerder beschreven in de notitie 'Ontvlechten en Samenwerken'. Over de concrete uitwerking zal in de loop van 2023/2024 worden besloten.

Voor de OSVS is daarmee het volgende organogram gemaakt.



3. Ambities

Strategische plannen vragen om een langetermijnvisie. Het is belangrijk een ontwikkelrichting te bepalen en vervolgens ambities te formuleren die bijdragen aan deze richting. We gebruiken daarbij ook uitkomsten van (landelijke) onderzoeken en 'best practices'.

In onze visie en de missie hebben we bepaald wat de OSVS nastreeft. Alle ambities in dit strategisch beleidsplan moeten ervoor zorgen dat de OSVS samen met de omgeving individuele leerlingen helpt hun passie en talenten te ontdekken en deze tot bloei te laten komen.

We hebben de ambities die in het voorgaande strategisch beleidsplan zijn geformuleerd uitgebreid tegen het licht gehouden in een evaluatiedocument. We bepaalden in hoeverre deze doelstellingen zijn behaald en of het thema nog actueel is. Geconstateerd is dat een groot aantal thema's, hoewel er al grote stappen zijn gemaakt, nog steeds dermate actueel zijn dat ze terugkeren in dit beleidsplan. De ambitie is dan gelijk gebleven, wel zijn nieuwe stappen geformuleerd die de OSVS de komende vier jaar wil zetten.

Bij de volgende inhoudelijke thema's is steeds aangegeven wat de kaders zijn van het bestuur (het 'wat') en de daaruitvolgende invulling door de scholen (het 'hoe').

3.1 Kansengelijkheid

Wij willen leerlingen gelijke kansen geven. Alle leerlingen dezelfde aandacht geven leidt echter niet altijd tot kansengelijkheid. Leerlingen met een sociaal zwakkere achtergrond blijken in de loop van hun onderwijsloopbaan een steeds grotere achterstand op te lopen. Kansengelijkheid betekent dus in de praktijk dat de ene leerling juist meer aandacht moet krijgen dan de andere om tot maximale persoonlijke groei te komen. Concreet komt dat tot uitdrukking bij een aantal deelgebieden: armoedebestrijding, inzet op de basisvaardigheden en doorstroommogelijkheden.

Armoedebestrijding

In de regio waar de OSVS actief is, vraagt het thema van kansengelijkheid om een nog stevigere aanpak dan in andere regio's. De scholen van de OSVS liggen nabij Rotterdam en de havens. Vlaardingen en Schiedam hebben een hoog percentage inwoners met een laag inkomen, er heerst hoge werkloosheid en er zijn veel kostwinners met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze sociaal-maatschappelijke omgeving heeft weerslag op de wijze waarop de scholen hun onderwijs inrichten. Voor wat betreft de schoolkosten en ouderbijdrage wordt de wet- en regelgeving gevolgd: de ouderbijdrage is nadrukkelijk vrijwillig. We streven ernaar om deze bijdrage zo laag mogelijk te houden. Daarnaast bieden de scholen een pakket aan maatregelen aan om armoede onder de leerlingen te bestrijden. Denk hierbij aan het, waar nodig, gratis beschikbaar stellen van lunches of fruit, menstruatiemiddelen en transportmiddelen. Ook behoren gastlessen en voorlichting tot de mogelijkheden. De scholen zijn vrij hier een pakket voor samen te stellen dat passend is voor hun doelgroep. In de afgelopen periode hebben de scholen verschillende maatregelen genomen (vaak met succes), maar armoedebestrijding zal een blijvend aandachtspunt zijn en we blijven bezien welke maatregelen het meest effectief zijn.

De OSVS stelt daarbij dat armoedebestrijding geen negatieve effecten mag hebben op de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van een leerling. Door leerlingen niet automatisch alles aan te reiken, maar, daar waar het redelijk is, hen ook een bepaalde verantwoordelijkheid te geven, zijn ze beter voorbereid op de wereld van straks.

Inclusiviteit

Het openbare karakter van de scholen van de OSVS betekent niet alleen dat wij algemeen toegankelijk zijn voor alle leerlingen en medewerkers, ongeacht afkomst, gender, geloof en politieke overtuiging. Het bevorderen van de cohesie maakt onze scholen tot schoolgemeenschappen waarin we respectvol met elkaar omgaan. Ons respect voor elkaar komt ook tot uitdrukking in ons onderwijs waarin alle facetten van burgerschap met leerlingen worden besproken.

Basisvaardigheden

Het rapport 'De Staat van het Onderwijs 2023' stelt dat, door iedereen de **basisvaardigheden** mee te geven die zij de rest van hun leven nodig hebben én door leraren te laten werken aan hun professionalisering, belangrijke stappen gezet kunnen worden op het gebied van gelijke kansen. Extra investering is nodig om de cognitieve capaciteiten van onze leerlingen maximaal tot hun recht te laten komen. Stichtingsbreed wordt een richtlijn opgesteld voor de basisvaardigheden. Taalbeleid krijgt extra aandacht, want Schiedam en Vlaardingen liggen in een taalarme regio. Hier spelen de scholen op in door een ambitieus taalbeleid uit te voeren.

Voor **Nederlandse taal en rekenen/wiskunde** is de inhoud van het curriculum ten minste dekkend voor de kerndoelen. Het curriculum werkt toe naar de referentieniveaus uit het actuele onderzoekskader van de onderwijsinspectie. Het curriculum kent een logisch doorlopende opbouw van doelen en bereidt leerlingen voor op de volgende leerjaren, het vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de samenleving.

Burgerschap richt zich in ieder geval op bevordering van de basiswaarden van de Nederlandse democratische rechtsstaat en de kennis, houdingen en vaardigheden die daarbij van belang zijn. Dat geldt ook voor de sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn in de pluriforme democratische samenleving en de kerndoelen die daaraan gerelateerd zijn. Binnen dit gezamenlijke beleid kunnen scholen, afhankelijk van de eigen concretisering van de onderwijsvisie en schoolspecifieke doelgroep, hun eigen accenten leggen.

Doorstroommogelijkheden

Vanzelfsprekend laten we leerlingen op het geadviseerde niveau instromen op onze scholen. We zetten ons vervolgens in om hen onvertraagd hun diploma te laten halen. Er zijn echter ook leerlingen die het maximale niveau pas later kunnen bereiken. Als gevolg van de coronamaatregelen zijn veel leerlingen kansrijk bevorderd. Soms bleek het lastig om de juiste inschatting op de basisschool te maken. Wanneer na intensieve begeleiding op het gekozen niveau blijkt dat dit niet het juiste niveau is, moeten we deze leerlingen goede doorstroommogelijkheden aanbieden zodat zij in de loop van hun carrière nog kunnen overstappen naar het voor hen bereikbare onderwijsniveau. Binnen een andere OSVS-school behoort altijd plaats te zijn voor een leerling die doorstroomt op een ander niveau. Ook het zogenaamde 'stapelen' van opleidingen behoort tot de mogelijkheden.

3.2 Maatwerk

Maatwerk blijkt een thema dat nog zeer actueel is. De OSVS wil elke leerling stimuleren het maximale uit zichzelf te halen. We willen dat leren uitdagend, bemoedigend, inspirerend en verwonderend is. We denken in mogelijkheden en handelen vanuit positieve verwachtingen. Dat geldt zowel voor de cognitieve ontwikkeling, als ook voor de persoonlijke groei en goed burgerschap. Om onze leerlingen

voor te bereiden op hun (onzekere) toekomst zijn technologie, samenwerking en creativiteit centrale thema's. Maatwerk zorgt ervoor dat leerlingen zelf bepaalde keuzes kunnen maken of dat zij kansen krijgen waardoor zij het maximale uit zichzelf kunnen halen. Dit geldt zowel in de klas als bovenop het reguliere lesaanbod.

De scholen van de OSVS hebben beleid geformuleerd hoe maatwerk voor de eigen school het beste vorm kan krijgen, rekening houdend met hun specifieke doelgroep. Zij bespreken dit beleid jaarlijks met het bestuur. Op elke school zijn in de afgelopen periode al flinke stappen gezet. Te denken valt aan extra lesaanbod, keuzewerktijd, activiteiten buiten lestijd en differentiatie in de klas. Het goed volgen van leerlingen, vastgelegd in een leerlingvolgsysteem is een vanzelfsprekend en tegelijkertijd onmisbaar instrument om de ontwikkeling van onze leerlingen te zien en bij te sturen.

3.3 Veilige school

Leerlingen leren alleen als zij dat doen in een veilige omgeving, zowel fysiek als sociaal. Voor deze veiligheid wordt tweejaarlijks een RI&E uitgevoerd. Dan controleren we alle sociale en fysieke veiligheidsaspecten in de scholen. Naast de deskundigen op de scholen zijn de adviseur verzuim en arbo en de afdeling huisvesting betrokken. Deze afdeling speelt een belangrijke rol om de scholen fysiek veilig te houden.

Ook de sociale veiligheid moet gewaarborgd worden voor zowel leerlingen als medewerkers. Alle scholen voldoen aan de eisen die vanuit de overheid worden gesteld op het gebied van sociale veiligheid. Denk hierbij aan het anti-pestbeleid, tevredenheidsonderzoeken en rampenbestrijding. Rondom social media stelt de OSVS een code vast waaraan zowel leerlingen als medewerkers zich dienen te houden. Het aanleren van mediawijsheid bij leerlingen behoort tot het onderwijsprogramma op onze scholen, met lesstof over de kansen en risico's bij het gebruik van nieuwe media.

Ook de sociale veiligheid van minderheden op onze scholen verdient aandacht. Behalve aandacht voor discriminatie op basis van geloof, afkomst en geslacht moet ook het gesprek over (en met) leerlingen met een LHBTIQ+ achtergrond in de klassen plaatsvinden. Voor de betrokken leerlingen moet het veilig zijn om voor hun geaardheid uit te komen. Veiligheid is ook een voorwaarde voor gesprekken over verschillende religies en levensovertuigingen.

3.4 Kwaliteitsbeleid

De vorige beleidsperiode heeft in het teken gestaan van het uitwerken van het stelsel van kwaliteitszorg op bestuursniveau. Er is een structuur uitgewerkt waarmee wordt geborgd dat informatiedeling op alle niveaus plaatsvindt en dat sturing en besluitvorming op de juiste manier gebeuren. Ook is er een systeem van collegiale visitaties opgezet en ingevoerd waarin het leren van elkaar centraal staat.

Deze beleidsperiode vindt een evaluatie van het kwaliteitsstelsel plaats. We optimaliseren zaken (waar nodig) zaken en actualiseren ze aan de hand van de inspectiekaders. Daarbij streven we naar een systeem dat aansluit bij de Rijnlandse manier van werken. Samen ontwikkelen, samen leren, elke dag beter.

De scholen formuleren in hun nieuwe schoolplannen hun ambities op de strategische thema's. Met name de thema's maatwerk en kansengelijkheid verdienen bijzondere aandacht in de schoolplannen.

Om de kwaliteitsontwikkeling die de scholen doormaken te kunnen volgen en waar nodig bij te sturen, is het belangrijk de resultaten inzichtelijker te maken. Daarom gaan we een dashboard opzetten waarin we de beleidsdoelen meetbaar maken.

3.5 Positionering

Om goed openbaar onderwijs in de regio te garanderen is het onze ambitie om onze scholen een stevige positie in te laten nemen. We willen voldoende leerlingen en bekwaam personeel aan ons verbinden. Daarom moeten we een duidelijke en passende boodschap uitdragen: naar ouders en (toekomstige) leerlingen, maar ook naar (potentiële) medewerkers.

Om de scholen van de OSVS goed in positie te brengen is een marketingstrategie nodig, die in de periode van dit strategisch beleidsplan wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Bij het formuleren van deze strategie hebben we niet alleen oog voor de marktpositie (onder leerlingen én medewerkers) maar ook voor de inrichting van de organisatie en de wijze waarop wij samenwerken.

3.6 Samenwerking

In paragraaf 2.4 is geschetst in welke interne ontwikkeling de OSVS zich momenteel bevindt. In de vorige beleidsperiode is de ontvlechting van de Vlaardingse scholen gerealiseerd. In de komende vier jaar richt de OSVS zich op de volgende stap, namelijk verdere samenwerking binnen de organisatie. De VOS-scholen kennen vanuit hun historie een hoge samenwerkingsgraad. De wens is het serviceniveau op het gebied van PR, facilitaire dienst en ICT voor de gehele organisatie beschikbaar te stellen.

Samenwerken gebeurt niet alleen op het gebied van dienstverlening. Ook op het gebied van onderwijs gaan we meer samenwerken. Voorbeelden zijn kennisdeling binnen en tussen vakgroepen van onze scholen en het bevorderen van interne mobiliteit. Deze samenwerking heeft tot doel de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen en personeel aan ons te binden.

Externe regionale samenwerking gebeurt op diverse niveaus. Gezamenlijk het beste onderwijs bieden aan alle leerlingen in onze regio is het doel. Naast bestaande samenwerkingen in diverse verbanden streeft de OSVS ernaar om strategische samenwerkingen te verkennen en aan te gaan. Denk hierbij aan samenwerking rond zorg & welzijn en techniek in het vmbo. Op basis van vertrouwen kunnen de schoolbesturen in de regio meerwaarde vinden in onderlinge samenwerking. Naast de bestaande samenwerkingen rond passend onderwijs en de opleidingsschool RPO Rijnmond wil de OSVS ook een leidende rol spelen bij de zogenaamde onderwijsregio in Rijnmond. Het doel is een samenhangend pakket van maatregelen te hanteren bij het aanpakken van het personeelstekort.

3.7 Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering kan niet los gezien worden van de onderwijskundige ambities. Om deze ambities te realiseren moet een organisatie goed ingericht zijn. Het bestuursbureau van de OSVS biedt advies en ondersteuning op het gebied van HRM, financiën, huisvesting, privacy en aanbesteding & inkoop. Omdat onze ambities voor de komende beleidsperiode grotendeels voortvloeien uit het voorgaande beleidsplan, zullen deze afdelingen zich, evenals de ambities, richten op doorontwikkeling. De transitie die voortkomt uit het 'Samenwerken en Ontvlechten' heeft ook gevolgen voor de bedrijfsvoering. In de volgende paragrafen beschrijven we per organisatiedeel welke ambities er voor

de verschillende organisatieonderdelen bestaan en (indien van toepassing) wat er in het kader van het samenwerken en ontvlechten staat te gebeuren.

HRM

De afgelopen periode is er strategisch beleid ontwikkeld (SHRM). Centraal staat dat medewerkers onderling verschillend zijn in hun behoeften en ontwikkelingsfase. Door maatwerk toe te passen, wil de OSVS de medewerkers gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk hebben en houden. Het is van belang om zo mogelijk meetbaar te maken of deze ambitie wordt gerealiseerd.

De komende beleidsperiode zal dit SHRM-beleid uitgewerkt en verder vertaald worden in de organisatie. Het vernieuwen van het integraal personeelsbeleid (IPB) is een belangrijk onderdeel.

Daarnaast vraagt de krapte op de arbeidsmarkt om een strategische visie op personeelsplanning. Het is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat een organisatie over de juiste mensen beschikt om haar strategische doelen te bereiken en om concurrentievoordeel te behalen in een snel veranderende omgeving. De komende periode wordt daarom een strategische visie ontwikkeld die samen met het SHRM als leidraad gaat functioneren in het personeelsbeleid. Onderdelen kunnen zijn: hoe om te gaan met de inhuur van personeel, een nieuwe visie op de functiemix en mogelijke bovenschoolse voorzieningen voor levensfasebewust personeelsbeleid en ziekteverzuim.

Financiën

Vanaf 2012 tot 2023 heeft de organisatie zich gericht op financieel herstel. Dat beleid heeft geleid tot een positie waarin de organisatie haar risico's kan afdekken en financiële slagkracht heeft om de juiste investeringen te doen. In 2022 is met een nieuw model een geactualiseerde risicoanalyse opgesteld. Daaruit bleek dat de risico's voor de OSVS konden worden afgedekt met een weerstandsvermogen van 13%, dat lager was dan de daarvoor berekende 18%. Hierdoor is meer geld beschikbaar voor besteding aan het primaire onderwijsproces van onze leerlingen. Daarnaast is in 2023 een nieuwe begrotingsfilosofie ontwikkeld waarbij minder voorzichtig begroot kan worden. Door de comfortabeler vermogenspositie zijn er ook meer mogelijkheden voor innovatie en investeringen. Beleidsrijk begroten maakt ook onderdeel uit van de nieuwe begrotingsfilosofie. De doelen uit het strategisch beleidsplan van de stichting en aanvullende schoolplannen kunnen worden gekwantificeerd en beleidsdoelen worden zoveel mogelijk meetbaar gemaakt. Om deze nieuwe filosofie goed te ondersteunen is geïnvesteerd in een nieuw begrotings- en rapportagesysteem. Dat gaan we de komende jaren verder ontwikkelen.

Huisvesting

De nog te ontwikkelen vastgoedstrategie gaat de organisatie structuur geven in de huisvestingsvraagstukken die de komende jaren zullen passeren. Dit strategisch huisvestingsbeleid is van belang zodat de organisatie optimaal haar gebouwen, grond en ruimten kan benutten en kosten van onderhoud goed kan beheren om een aantrekkelijke en duurzame omgeving te creëren voor leerlingen en medewerkers.

Diverse nieuwbouw- en renovatieprojecten staan op de agenda. Daarnaast vragen onze onderwijskundige doelen soms functionele aanpassingen aan onze gebouwen.

De centrale huisvestingsfunctie zal de komende jaren uitgebreid worden met een technische dienst. Deze technische dienst sluit aan bij de afdeling huisvesting en zal alle scholen gaan ondersteunen met

onderhouds- en beheersvraagstukken. Dit alles zal ondersteund worden door een vastgoedbeheerssysteem.

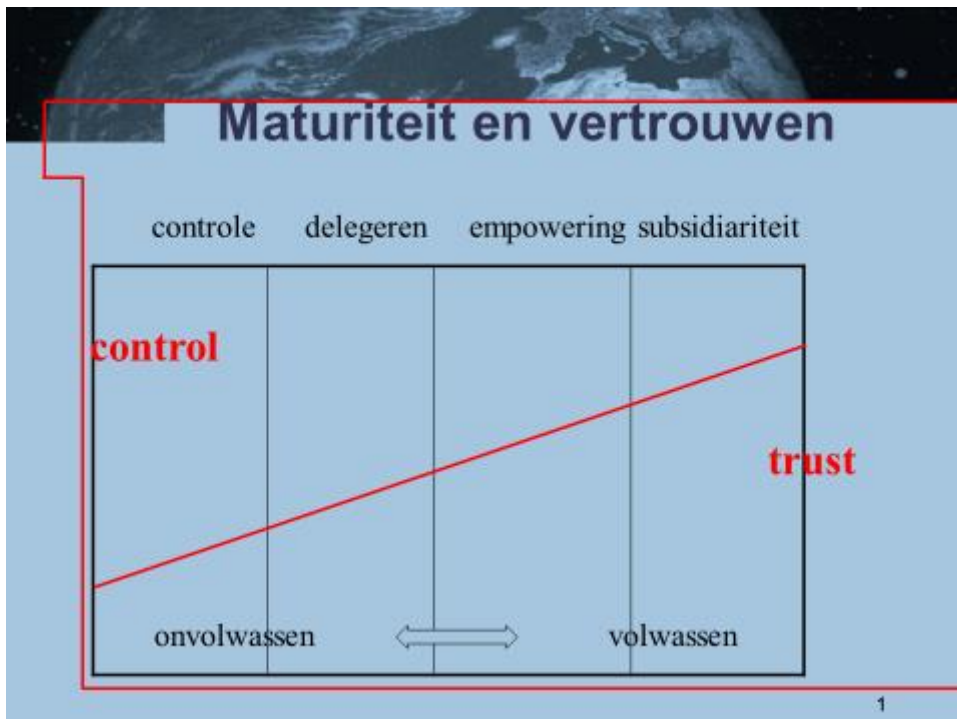
ICT

Een organisatie in transitie moet oog hebben voor de inrichting van haar ICT. Ten tijde van het schrijven van dit beleidsplan verkennen we de huidige ICT-organisatie en de toekomstige ontwikkelingen en ICT-uitdagingen voor de OSVS. Het doel is om advies in te winnen of onze huidige ICT-infrastructuur en organisatiewijze passen bij deze voorspellingen. Afhankelijk van de resultaten van dit onderzoek en het bijbehorende advies, kunnen organisatie- en ICT-aanpassingen plaatsvinden.

Voor alle bedrijfsvoeringscomponenten geldt dat het een continu proces van professionaliseren is, waarbij het trainen van expertise en het doorontwikkelen van de automatisering van cruciaal belang zijn.

Tot slot

In dit derde strategisch beleidsplan hebben we omschreven wat onze ambities zijn om in een sterk veranderende (onderwijs)wereld al onze leerlingen genoeg en gelijke ontwikkelkansen te bieden. We focussen ons blijvend op de thema's maatwerk, armoedebestrijding en taalbeleid. Bestuurlijk zal veel aandacht gaan naar verdere samenwerking en het inrichten van de nieuwe organisatie. Ook al zijn we als organisatie in transitie, het belangrijkste doel verliezen wij niet uit het oog: goed onderwijs aan onze leerlingen zodat zij hun passie en talenten ontdekken en tot bloei komen.



Uitleg: links in het schema krijgen directeuren opdrachten die uitgevoerd moeten worden en waar controle plaatsvindt. Natuurlijk is er vertrouwen dat die taken goed worden gedaan. Meer naar rechts wordt de mate van het nemen van verantwoordelijkheid groter, er is sprake van groter vertrouwen en de controle wordt lager. Helemaal rechts in het schema nemen directies maximale verantwoordelijkheid, leggen proactief verantwoording af en is er alleen controle op bijvoorbeeld financiën en formatie. Subsidiariteit betekent handelen alsof je in de positie van je leidinggevende zit (in dit geval de bestuurder).

In de taal kun je dit ook terugvinden. Bij een genomen besluit zie je van links naar rechts: "het bestuur heeft dat besloten", "ik respecteer het bestuursbesluit", "ik ben het eens met het bestuursbesluit" tot "als ik de bestuurder was, had ik het ook zo besloten".

Voor de komende jaren is het doel om groei aan de hand van dit schema te stimuleren, dus in dialoog te kijken welke stappen genomen worden om 'naar rechts' te bewegen en daarmee de verantwoordelijkheden van de school te vergroten, de verantwoording vanzelfsprekender te laten plaatsvinden en het vertrouwen nog verder te laten groeien.

Dit model is overigens ook prima te gebruiken bij de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. Het zelf verantwoordelijkheid nemen voor bijvoorbeeld examenresultaten, een analyse hiervan maken en proactief verantwoording afleggen aan de schoolleiding, zit meer 'rechts' in dit model dan het uitvoeren van opdrachten door de schoolleiding. De kracht van het gebruik van het model komt het best tot uitdrukking als dit congruent in onze organisatie wordt toegepast, tussen bestuur en directie, tussen directie en team/afdelingsleiders en tussen leidinggevend en hun medewerkers. De congruentie kan volledig zijn als het ook gebruikt wordt bij de pedagogische gesprekken met leerlingen.