Koersplan

2023 - 2027



Varietas

move to improve



Inhoud

Voorwoord 4

Leeswijzer 6

1. Over Stichting Varietas 8
   - 1.1 Wat is de zijnswaarde van Varietas? 10
   - 1.2 Organisatie 12
   - 1.3 Organisatieontwikkeling 15

2. Terugblik strategische beleidsplannen 2018-2022 16
   - 2.1 Wat waren de doelen? 16
   - 2.2 Wat hebben wij hiervan gerealiseerd en wat is nog nodig? 18
     - Algemeen 18
     - Identiteit en profilering 19
     - Onderwijs, kwaliteit en innovatie 20
     - Personeel en organisatie 22
     - Financiën, beheer en organisatie 24
     - Huisvesting 26
     - Externe samenwerking, maatschappelijke opdracht 27

3. Trends en ontwikkelingen 28
   - 3.1 Technologische en digitale ontwikkelingen 30
   - 3.2 Personeelstekort 30
   - 3.3 Veranderende arbeidsmarkt 31
   - 3.4 Veranderende samenleving 32
   - 3.5 Kansengelijkheid in het onderwijs 32
   - 3.6 Toenemende aandacht voor curriculumvernieuwing 33
   - 3.7 Teachers in the lead 34
   - 3.8 Inclusiever onderwijs 34
   - 3.9 Aandacht voor duurzaamheid 36
   - 3.10 Krimp 36
   - 3.11 Signaleringswaarden bovenmatige reserves 37
   - 3.12 Groeiend ongemak over gebrek aan regie 37

4. Verder bouwen aan eigentijds en toekomstgericht onderwijs 38
   - 4.1 Onderwijs, kwaliteit en innovatie 40
   - 4.2 Personeel en organisatie 42
     - Varietas-ambitie: versterken goed werkgeverschap 43
     - Strategisch personeelsbeleid 2023 - 2027 43
     - Implementatie, monitoring en evaluatie personeelsbeleid 45
   - 4.3 Financiën, beheer en organisatie 46
   - 4.4 Huisvesting 48
   - 4.5 Externe samenwerking 50

5. Toekomstuitspraken en beloften in 2027 52
   - 5.1 Wat zien wij in 2027 bij ons personeel? 52
   - 5.2 Wat zien wij in 2027 bij onze leerlingen? 53
   - 5.3 Wat zien wij in 2027 op onze scholen? 54
   - 5.4 Wat zien wij in 2027 bij ouders? 55



Voorwoord

Het afgelopen schooljaar is gezamenlijk gewerkt aan het actualiseren van het strategisch beleid van stichting Varietas. Wij hebben uitgebreid gekeken naar wat er in en om de scholen leeft, naar de trends en ontwikkelingen in onze omgeving en naar wat wij de komende vier jaar willen bereiken. Dit is vastgelegd in het koersplan van Varietas 2023-2027 'Move to improve'.

Het beleid is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met leerlingen, ouders, teams, schoolleiders, staf, geledingen en de buitenwereld.

De ontwikkeling van de meerjarenstrategie op bestuurlijk niveau ging hand in hand met de ontwikkeling van de schoolplannen. Er zijn verschillende activiteiten uitgevoerd die bouwstenen hebben opgeleverd voor dit plan:



Er is gereflecteerd op de huidige koersplannen (van voormalig stichting Quo Vadis en stichting ROOS en het bestuurlijk toetsingskader van Varietas) in de vorm van zogenaamde BUG-analyses (wat werd beoogd, wat is uitgevoerd en waarin heeft dat geresulteerd);

de ontwikkelteams hebben een BUG-analyse gemaakt van hun activiteiten in de afgelopen periode, inclusief aanbevelingen voor de komende planperiode;

er is een SWOT-analyse (sterkte-zwakte analyse en een analyse van kansen-bedreigingen) uitgevoerd in samenspraak met de projectgroep, schoolleiders, het BAT, de GMR en de RvT;

de tweedaagse met de schoolleiders in het voorjaar stond geheel in het teken van de BUG- en de SWOT-analyse en het invullen van het Visionweb op schoolniveau;

bezien vanuit HRM is er een voorstel ontwikkeld voor nieuw duurzaam HRM beleid, voor huisvesting zijn de belangrijkste ontwikkelingen in een meerjarenperspectief in beeld gebracht en ook op het gebied van financieel beleid is nagedacht wat er anders/beter kan;

tijdens de kick-off van de schoolleiders hebben wij een inspiratiesessie gehad van Danielle Braun over patronen herkennen en veranderen met antropologische blik;

op de dag van de leraar heeft voor alle medewerkers een inspiratiesessie plaatsgevonden van Arjen Banach over werkgeluk en onderwijsinnovaties;

de Varietasdag stond in de ochtend in het teken van 'Inclusiever onderwijs' op schoolniveau (ten behoeve van het schoolplan), gekoppeld aan de nieuwe ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden;

er is een format ontwikkeld voor het schoolplan en de schoolgids;



er is een inspiratiesessie geweest over de zin en onzin van de meetcultuur in het onderwijs;

daarnaast zijn tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en medewerkers uitgezet;

scholen hebben zelf op eigen wijze input verzameld bij leerlingen, het team, ouders en hun buitenwereld voor hun eigen schoolplan;

er zijn twee Onderwijscafe's gehouden, één in Deventer en één in Almelo. Leerlingen, ouders en medewerkers van onze scholen zijn in gesprek gegaan over de volgende drie vragen:

1. Waar zijn wij trots op, wat moet worden geborgd in de komende planperiode?
2. Wat moet de komende jaren nog beter, wat moet in ontwikkeling?
3. Waar gaan wij direct mee stoppen, wat kan er in de prullenbak?

Er heeft een tweede tweedaagse met schoolleiders plaatsgevonden waar de eerste bevindingen bijeen zijn gebracht en is toegewerkt naar een eerste houtskoolschets van het koersplan op bestuursniveau en de schoolplannen;

er is een concept-koersplan ontwikkeld, welke is besproken in de conglomeraten, het BAT, met de GMR en de RvT;

er heeft vanuit Convent PO een bestuurlijke visitatie plaatsgevonden;



feedback is verwerkt tot een definitieve versie, welke weer vertaald is naar verschillende communicaties om alle betrokkenen hierin zo goed mogelijk mee te nemen.

Dit koersplan geeft richting aan de prioriteiten en activiteiten van stichting Varietas voor de komende vier jaar. Het is generiek beleid en vormt de basis voor iedere school om zelf aan de slag te gaan met de praktische invulling hiervan binnen de eigen school.

Berthold van Leeuwen
Voorzitter College van Bestuur Stichting Varietas

Leeswijzer

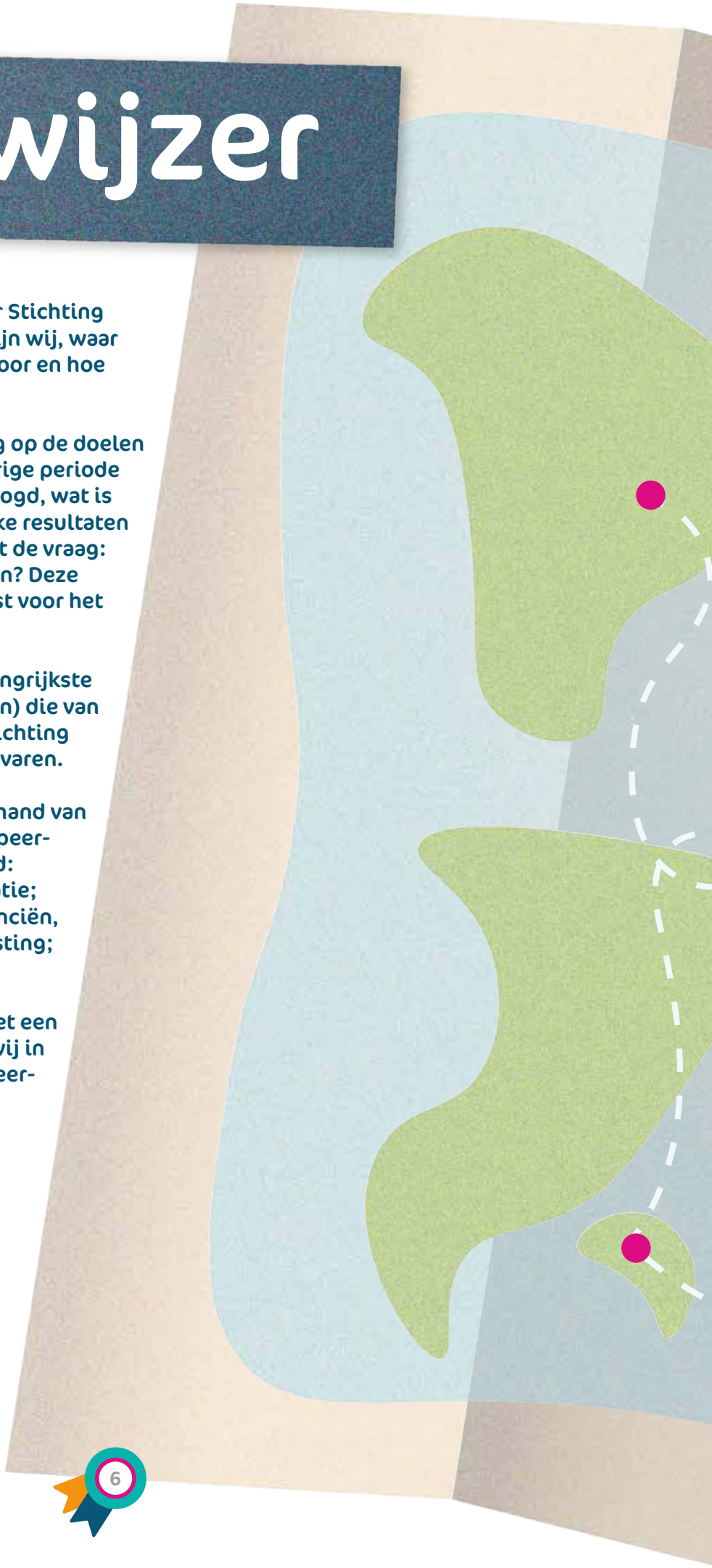
Het eerste hoofdstuk gaat over Stichting Varietas als organisatie. Wie zijn wij, waar staan wij voor, waar gaan wij voor en hoe zijn wij georganiseerd?

In hoofdstuk 2 kijken wij terug op de doelen en ambities die wij voor de vorige periode hebben gesteld. Wat werd beoogd, wat is daarvan uitgevoerd en tot welke resultaten heeft dat geleid? Centraal staat de vraag: wat leeft er in en om de scholen? Deze inzichten zijn voedend geweest voor het koersplan 'Move to improve'.

Hoofdstuk 3 gaat in op de belangrijkste trends (externe ontwikkelingen) die van invloed zijn op de koers die Stichting Varietas de komende jaren wil varen.

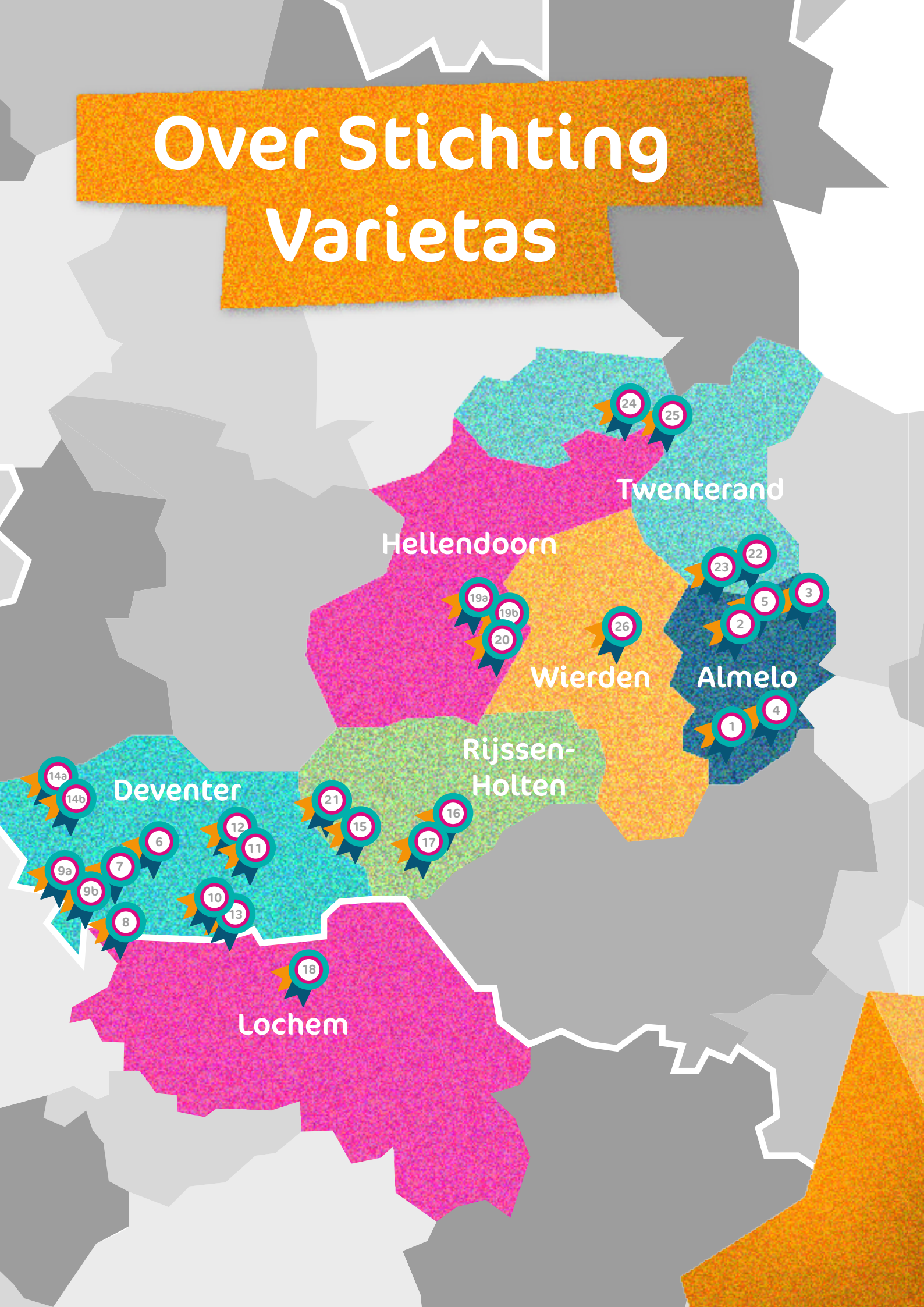
Hoofdstuk 4 beschrijft aan de hand van vijf thema's de belangrijkste speer-punten voor toekomstig beleid: Onderwijs, kwaliteit en innovatie; Personeel en organisatie; Financiën, beheer en organisatie; Huisvesting; en Externe samenwerking.

Wij sluiten het koersplan af met een heldere beschrijving van wat wij in 2027 beogen te zien bij onze leer-lingen, scholen, ouders en ons personeel.




N
O
W
Z

Over Stichting Varietas





Scholen in Almelo

1 De Compaan
2 De Wereldboom
3 KBS De Noorderborch
4 St. Egbertusschool
5 Montessorischool

Scholen in Deventer

6 IBS De Steenuil
7 Kindcentrum Het Palet
8 IBS De Windroos
9a RKBS Adwaita - locatie Jacob v. Deventerstr.
9b RKBS Adwaita - locatie Kerkstraat
10 Kindcentrum Kleurrijk
11 Chr. Daltonschool De Rank
12 KBS De Vijf-er
13 WereldWijzer Deventer

Scholen in Diepenveen

14a IBS De Zonnewijzer - locatie Molenweg
14b IBS De Zonnewijzer - locatie Slingerbos

Scholen in Holten

15 OBS Dijkerhoek
16 ODBS De Holterenk
17 OBS Haarschool

Scholen in Joppe

18 Joppeschool

Scholen in Nijverdal-Hellendoorn

19a OBS Reggewinde - locatie Hellendoorn
19b OBS Reggewinde - locatie Nijverdal
20 Reggewijs

Scholen in Okkenbroek

21 WereldWijzer Okkenbroek

Scholen in Vriezenveen

22 OBS Weemewereld
23 TROTZ!

Scholen in Vroomshoop

24 OBS De Schakel

Scholen in Westerhaar

25 OBS De Blokstoeke

Scholen in Wierden

26 OBS Widerode

1.1 Wat is de zijnswaarde van Varietas?

Stichting Varietas is een organisatie met 26 basisscholen (29 onderwijslocaties) in Deventer, Lochem, Rijssen-Holten, Hellendoorn, Wierden, Almelo en Twenterand. Onze scholen zijn openbaar, interconfessioneel, neutraal, katholiek of protestants-christelijk.

Stichting Varietas heeft als missie ieder kind de best mogelijke basis voor de toekomst te bieden. Kinderen verschillen en dat is normaal. Binnen de Varietas-scholen hechten wij veel waarde aan een brede ontwikkeling van kinderen. Vanzelfsprekend is de basis op orde (taal, rekenen en sociaal-emotioneel). De Varietas-scholen leggen daar bovenop hun schooleigen ambities. Wij leggen de lat hoog, zowel voor onszelf als voor de kinderen, maar wij zijn ook realistisch in wat onze mogelijkheden zijn. Wij zoeken naar een goede balans tussen de drie kernopdrachten van het onderwijs:

Varietas is meer dan de optelsom van de losse delen. Als je Varietas vertaalt uit het Latijn staat het voor variatie, veelkleurigheid en verscheidenheid. Drie termen die de kracht van Varietas perfect omschrijven.

Onze 26 basisscholen in Salland en Twente zijn immers heel verschillend. Wij hebben zowel grote als kleine scholen, scholen in de stad, maar ook in kleinere gemeenten. Wij hebben wat meer traditionele, maar ook vernieuwingsscholen. Daarnaast hebben wij een eigen kinderopvang en een slagvaardig en daadkrachtig bestuurskantoor.

Samen vormen wij een unieke eenheid en een rijk netwerk boordevol expertise. In alle verscheidenheid leggen wij verbindingen met elkaar en werken wij samen om elkaar en de wereld een stukje beter te maken. Wij hebben daarbij ook de durf en het lef om het soms wat anders te doen.

Maatschappelijke vorming
Leren omgaan met anderen, deelnemen aan de samenleving.

Kennisontwikkeling
kennis en vaardigheden verwerven



Persoonsvorming
Worden wie je bent, je talenten ontwikkelen, je eigen keuzes leren maken.

Binnen Varietas werken echte hartwerkers. Wij stropen de mouwen op, maar werken ook altijd vanuit ons hart. Binnen Varietas zien wij diversiteit als de bron voor bloei.
Belangrijke merkwaarden voor ons zijn: ambitieus en met lef ontwikkelen, het zoeken van verbindingen, de passie om van betekenis te zijn en elkaar en de wereld een stukje beter te maken en waar nodig en wenselijk te zoeken naar eenheid in verscheidenheid en inspiratie door variatie. Dat doen wij met professionele en bevlogen medewerkers, zowel op de scholen als op het bestuurskantoor.

In de visie van Varietas komen drie kernwaarden duidelijk naar voren:

Eigenheid
vanuit een eigen identiteit, waarden-gedreven, ondernemend en met lef

Professionaliteit
wij werken samen aan een professionele cultuur, organisatie en communicatie

Verantwoordelijkheid
voor jezelf, voor de ander en voor de wereld om ons heen.

Eigenheid

Varietas heeft een grote diversiteit aan scholen, zowel onderwijskundig als levensbeschouwelijk. Het onderwijs van Varietas waardeert de verschillen en doet recht aan wie anders is. Elke Varietasschool heeft zijn eigen identiteit, dat is voor ons belangrijk.

Professionaliteit

Als onderdeel van stichting Varietas kunnen wij in al onze eigenheid leunen op de ervaring, kennis en capaciteit van onze collega-scholen binnen de stichting, een bestuurskantoor en onze geledingen. Varietas kent een netwerkstructuur van verschillende ontwikkel- en projectteams die zich verdiepen in een bepaald onderwerp zoals bijvoorbeeld ICT, identiteit, kwaliteit of begeleiding van startende leraren. Varietas bewaakt de kwaliteit van ons onderwijs en van onze medewerkers en stimuleert een veilige en aantrekkelijke leer- en werkomgeving. Samen werken wij aan een professionele cultuur, professionele organisatie en professionele communicatie.

Verantwoordelijkheid

Voor Varietas is samenwerken een voorwaarde om problemen op te lossen en kansen te benutten. In (en buiten) de klas worden kinderen aangemoedigd om samen te werken. In de school en binnen de stichting worden medewerkers uitgenodigd de samenwerking met elkaar te zoeken. Varietas zoekt ook als stichting de samenwerking met onderwijs-, kinderopvang- en andere relevante maatschappelijke organisaties. Met elkaar zijn wij verantwoordelijk voor elkaar en voor de wereld waarin wij leven. Stichting Varietas neemt deze verantwoordelijkheid door de kinderen van vandaag, de volwassenen van morgen, goed voor te bereiden op de wereld van morgen: ‘Varietas biedt ieder kind de best mogelijke basis voor de toekomst’.

1.2 Organisatie

Administratiekantoor

Bestuurskantoor

Organisatieniveau

Bestuur Varietas

intern toezicht → Raad van Toezicht

instemming / advies → GMR

organisatie en beleid

afstemming & besluitvorming

Conglomeraatsniveau

Bestuursadviesteam (BAT)

ontwikkeling → Ontwikkel-teams

projecten → Project-teams

- Conglomeraat Almelo-Wierden
- Conglomeraat Deventer
- Conglomeraat Holten-Deventer
- Conglomeraat Hellendoorn-Twenter.-Joppe

afstemming & besluitvorming

schoolniveau

MR-en scholen

instemming / advies

financiële & salaris-administratie

Scholen Almelo-Wierden	Scholen Deventer	Scholen Holten-Deventer	Scholen Hellendoorn Twenter.-Joppe
schoolleiders	schoolleiders	schoolleiders	schoolleiders
leraren	leraren	leraren	leraren
onderwijs ondersteunend personeel	onderwijs ondersteunend personeel	onderwijs ondersteunend personeel	onderwijs ondersteunend personeel

doel

ieder kind de best mogelijke basis voor de toekomst



College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) stuurt op hoofdlijnen en het geeft uitvoering aan het door hem vastgestelde beleid. Het CvB is eindverantwoordelijk en beleidsbepalend op grond van de wet. Het CvB implementeert het vastgestelde beleid in samenwerking en samenspraak met het Bestuursadviesteam (BAT), de schoolleiders en met de medezeggenschap (GMR).

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht conform haar statutaire en wettelijke bevoegdheden, heeft een advies- en klankbordfunctie ten behoeve van het College van Bestuur en treedt op als werkgever van het College van Bestuur.
Zij doet dit met inachtneming van de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs en de Code Goed Toezicht. De Raad van Toezicht heeft regelmatig contact met het bestuur, maar ook met de medezeggenschap. Een aantal keer per jaar bezoekt de RvT enkele scholen van Varietas dan wel nemen zij deel aan Varietasbrede activiteiten.
Er is een remuneratiecommissie, een onderwijscommissie en een auditcommissie. Stichting Varietas is lid van de PO-Raad, Verus en de VTOI. Hiermee geeft de stichting aan dat zij prioriteit toekent aan het professioneel behartigen van haar belangen. Bovendien dragen deze lidmaatschappen ook bij aan het versterken van de professionaliteit van de organisatie.

Conglomeraten

Stichting Varietas heeft 26 scholen en 29 onderwijslocaties. Deze scholen zijn verdeeld in 4 conglomeraten. Een conglomeraat is een groep scholen die intensief met elkaar samenwerkt en personeel en kennis deelt.

De schoolleiders van een conglomeraat hebben regelmatig een conglomeraatsoverleg. Elk conglomeraat heeft een schoolleider die als 'primus inter pares' de voorzitter is van het conglomeraat.

Bestuursadviesteam (BAT)

De voorzitters van de conglomeraten en de voorzitter van het bestuurskantoor vormen samen het Bestuursadviesteam (BAT). Het BAT wordt ondersteund vanuit het bestuurskantoor. Het BAT geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies, het BAT maakt structureel onderdeel uit van de overlegstructuur.

'Schoolleiders zijn heel bepalend voor de kwaliteit van de organisatie en van de scholen in het bijzonder'

Schoolleiders

Schoolleiders zijn heel bepalend voor de kwaliteit van de organisatie in het algemeen en van de scholen in het bijzonder. De schoolleiders geven binnen de scholen uitvoering aan het strategisch beleid van Varietas in samenwerking en samenspraak met de medezeggenschap.

Een schoolleider is verantwoordelijk voor het onderwijs op zijn school in al haar facetten. Varietas heeft een aantal kleinere locaties dat geschikt is voor schoolleiders in opleiding. Deze schoolleiders in opleiding (locatieleiders) krijgen, onder verantwoordelijkheid van een ervaren schoolleider, de taak een kleine locatie te leiden. Zo kunnen zij hun theoretische opleiding toepassen in de praktijk. Bij goed functioneren komen zij bij vacatures in aanmerking voor een directiefunctie.



Het mes snijdt aan twee kanten: De medewerker geniet een goede opleiding op basis waarvan hij/zij binnen of buiten de organisatie degelijk wordt voorbereid op de functie van schoolleider.
De locatie wordt goed geleid en het aantal managers van Varietas hoeft niet toe te nemen als dit niet gewenst is.
Varietas anticipeert op deze wijze ook op de krimp. Het managementstatuut is leidend binnen de organisatie.

Medewerkers

Onze organisatie heeft meer dan 500 medewerkers die zich inzetten om ieder kind een zo goed mogelijke basis te bieden voor de toekomst. Behalve leraren, zijn er onderwijsassistenten, intern begeleiders, conciërges, administratief medewerkers en ander onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Bestuurskantoor

Het CvB, de scholen en de medewerkers worden ondersteund door de medewerkers van het bestuurskantoor. Op het bestuurskantoor is specifieke expertise beschikbaar op het gebied van onderwijskwaliteit, personeel, financiën, huisvesting en bestuursondersteuning. Uitgangspunt van het bestuur is een slagvaardig en daadkrachtig stafbureau, waarbij de overheadkosten beperkt blijven. Het bestuurskantoor wordt voor de salarisadministratie en de financiële administratie ondersteund door een administratiekantoor. In het kader van de huisvesting worden plannen voor het meerjarig onderhoud opgesteld en jaarlijks geactualiseerd door een extern adviesbureau.

Medezeggenschapsraad (MR en GMR)

Elke school kent een MR waarin personeel en ouders evenredig zijn vertegenwoordigd.
De directeur is de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag en voert met de MR-overleg over schoolspecifieke zaken. Onderwerpen die het schoolniveau overstijgen, worden besproken in de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).
In de visie op medezeggenschap is de GMR gespreks- en sparringpartner in beleidsvoornemens en niet alleen een instemmings- en adviesorgaan voor de beleidsuitvoering. Dit heeft erin geresulteerd dat de GMR op voorhand meedenkt over de beleidsvoornemens die worden vastgelegd in beleidsplannen. Indien mogelijk en waar gewenst wordt een afvaardiging van de GMR toegevoegd aan projectgroepen, adviescommissies of wordt er een brainstormsessie georganiseerd.

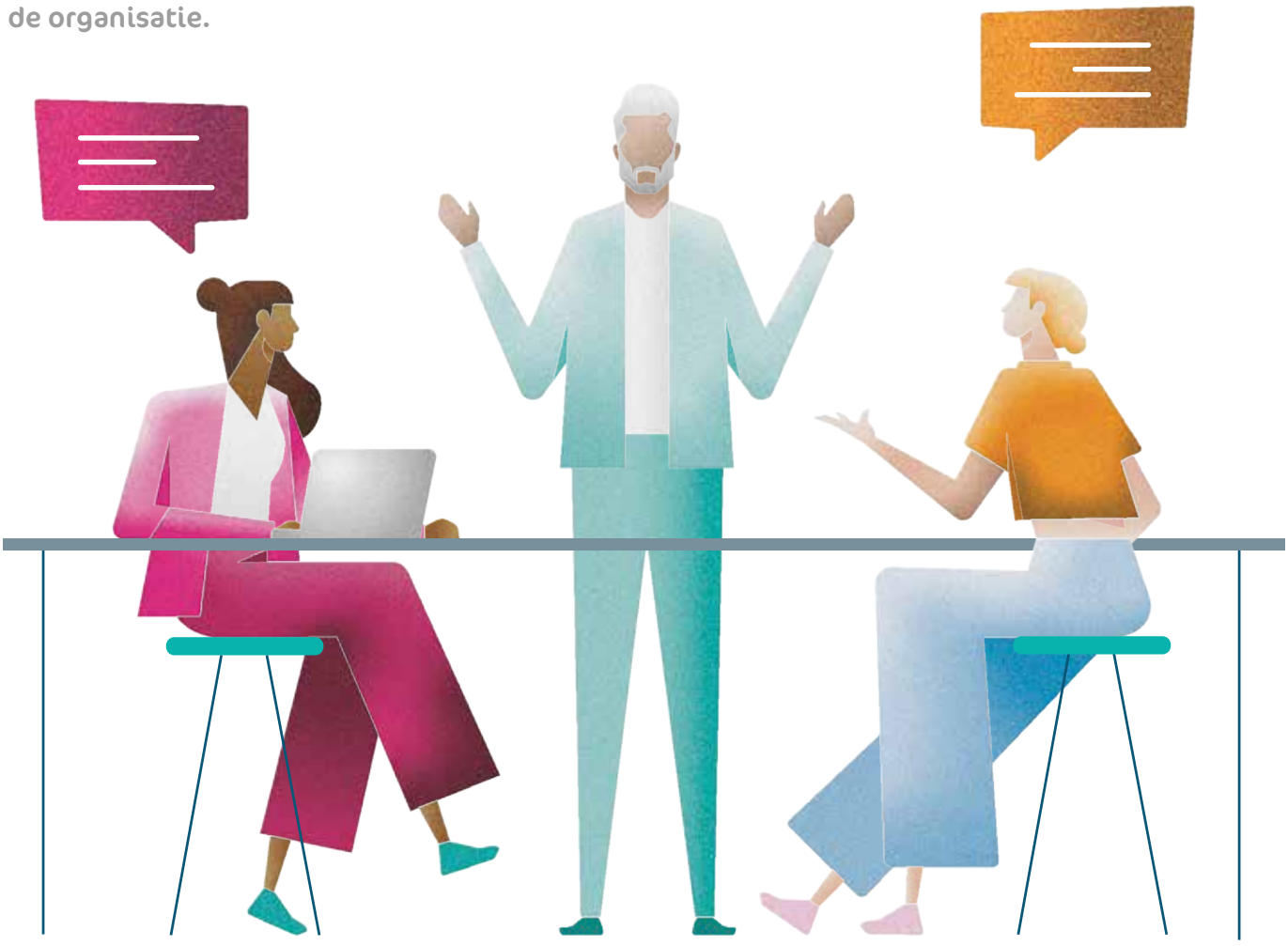
1.3 Organisatieontwikkeling

Ontwikkelteams

Onze organisatie kent een netwerkstructuur die is georganiseerd vanuit een aantal thema's uit ons strategisch beleidskader. Binnen deze thema's zijn er verschillende ontwikkelteams die zich verdiepen in een bepaald onderwerp zoals bijvoorbeeld onderwijskwaliteit, ICT, identiteit of de begeleiding van startende medewerkers. Zij bewaken de gang van zaken in onze organisatie en volgen de ontwikkelingen op hun vakgebied. Zo kunnen zij het bestuur hierover inhoudelijk adviseren. Met deze ontwikkelteams wil Varietas de eigen talenten in de organisatie organiseren, vasthouden en verder ontwikkelen.
De thema's van de ontwikkelteams worden vastgesteld op basis van behoeftes binnen de organisatie.

Projectteams

Naast vaste ontwikkelteams, kent Varietas projectteams die tijdelijk in het leven worden geroepen voor een specifiek project al dan niet samen met externe partners. Actuele projecten die worden gecontinueerd hebben betrekking op de samenwerking tussen primair en voortgezet onderwijs in Almelo, Deventer en Holten (W&T, 10-15 onderwijs en versterken doorlopende leerlijnen) en de samenwerking met het MBO en het HBO gericht op opleidingen en het lerarentekort (RAP-projecten) en interprofessioneel werken (RIF-project).



Terugblik strategische beleidsplannen 2018-2022

2.1 Wat waren de doelen?

De inhoudelijke ambities voor de afgelopen periode zijn verwoord in de meerjarenstrategie van voormalig ROOS ('Eigentijds en toekomstgericht onderwijs') en Quo Vadis ('Jongleren met talenten - een bordje erbij!').
De scholen hebben op basis van deze koersplannen in 2019 hun schoolplannen geactualiseerd en vertaald naar jaarplannen. Bij de start van Varietas zijn deze ambities vervolgens vertaald naar een bestuurlijk toetsingskader.
Hierin zijn voor de volgende domeinen de stippen op de horizon gezet voor de periode tot en met 2022:

1. Identiteit en profilering
2. Onderwijs, kwaliteit en innovatie
3. Personeel en organisatie
4. Financiën, beheer en organisatie
5. Huisvesting
6. Externe samenwerking, maatschappelijke opdracht

Daarnaast is er een nieuw Handboek Governance opgesteld.




2

2.2 Wat hebben wij hiervan gerealiseerd en wat is nog nodig?

Algemeen

De koersplannen van ROOS en Quo Vadis zijn richtinggevend geweest voor de scholen (schoolplannen) en het bestuur. Alle scholen werken met een schoolplan, welke jaarlijks (na een evaluatie) wordt vertaald naar jaarplannen. Schoolontwikkeling is onderwerp van gesprek tijdens de 'rondetafelgesprekken' en de Maraps. Bestuurlijk wordt gewerkt met het bestuurlijk toetsingskader. Het bestuurlijk toetsingskader is onderwerp van gesprek met de RvT.

Het versterken van interne en externe netwerkvorming is een belangrijk aandachtspunt geweest. Samen werken aan goed onderwijs wordt belangrijk gevonden: binnen scholen, tussen scholen en met de buitenwereld. Beleidsontwikkeling is deels belegd bij ontwikkelteams. Zij werken met jaarplannen. Deze worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast heeft Varietas in de afgelopen jaren geparticipeerd in diverse projecten. Het functioneren van de verschillende ontwikkel- en projectteams varieert. Enkele zijn duidelijk zichtbaar en actief, anderen lijken wat meer op de achtergrond. Er is gestart met een wat meer projectmatige aanpak. Dit staat echter nog in de kinderschoenen. Een heldere opdracht, een goed doordacht plan van aanpak en meer aandacht voor rekenschap (wat is beoogd, uitgevoerd en waarin heeft dit geresulteerd) is wenselijk.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de communicatie vanuit de ontwikkelteams. Wie is waar mee bezig? En wat zijn opbrengsten/resultaten? Er is ruimte voor initiatieven van onderop.

De betrokkenheid van medewerkers bij beleidsontwikkeling op bestuurlijk niveau kan nog sterker. Na het vaststellen van het nieuwe koersplan wordt de inrichting van de ontwikkelteams en de projecten herzien en afgestemd op de inhoudelijke ambities die zijn gesteld.

> 'Er is ruimte voor initiatieven van onderop'

Op het stafbureau is hard gewerkt om de integraliteit te versterken. Tevens is een start gemaakt met een methodiek om 'lean' te werken en de professionele cultuur nog sterker te maken.
Dit dient in de komende planperiode te worden uitgebouwd en verfijnd.

Het CvB informeert de RvT, de GMR, het BAT, de staf en de conglomeraten over actuele ontwikkelingen. Het samenspel en de timing ter agendering bij de verschillende gremia kan nog beter. Dat geldt met name voor het samenspel tussen het BAT en de conglomeraten. Alle stukken van het BAT zijn voor de schoolleiders inzichtelijk. Een jaaragenda kan dit (deels) verbeteren.
SharePoint is geheel nieuw ingericht voor Varietas en vormt de thuisbasis voor alle medewerkers en geledingen. De geledingen, ontwikkelteams en projectteams hebben een eigen digitale werkplek. Dat geldt ook voor de GMR en hun achterban.

Medewerkers ontvangen enkele keren per jaar een digitale nieuwsbrief vanuit de stichting.
In de afgelopen periode zijn ondanks corona schoolleidersdagen, meerdere schoolleiders2daagses, startersbijeenkomsten en Varietas-dagen georganiseerd. Deze 'rituelen' zijn ondergebracht in een 'vaste' jaaragenda. Frequente interactie op formele en informele wijze wordt door de medewerkers gewaardeerd. Dit wordt in de komende planperiode gecontinueerd.

Identiteit en profilering

Op stichtingsniveau heeft Varietas een ontwikkelteam Identiteit ingericht. Elke school heeft toegewerkt naar een eigen profiel. Schoolleiders zijn uitgedaagd dit te vertalen naar een kort en bondig verhaal. Hier zijn verschillende sessies aan geweid tijdens schoolleidersbijeenkomsten. Scholen communiceren hierover bewust op social media, in beleidsstukken van de school en in gesprekken met nieuwe ouders.

Ook op bestuurlijk niveau is aandacht geweest voor de verdere uitwerking van de 'zijnswaarde' van Varietas. Dit heeft een vervolg gekregen in een nieuwe merkpositionering en daarbij passende communicatiestrategie. De nieuwe merkpositionering op stichtingsniveau (move to improve) is in schooljaar 21/22 gelanceerd en geïmplementeerd. Er wordt gewerkt met merkambassadeurs, een redactieteam en een doordachte 'communicatie-hartslag' op social media. Dit wordt op deze wijze gecontinueerd. Deze ervaringen bieden scholen houvast om vanuit de scholen nog bewuster en gerichter op social media te communiceren, afgestemd op hun eigen 'zijnswaarde'.

Daarnaast is de website van Varietas geactualiseerd en zijn alle scholen ondergebracht onder één aanbieder die de website onderhoudt en beheert. Alle scholen hebben een overzichtelijke website met heldere informatie voor ouders en andere stakeholders. Tevens is voorzien in alle wettelijk verplichte informatie. Dit dient te worden geborgd.

Voor de komende planperiode ligt er een opdracht de levensbeschouwelijke identiteit op schoolniveau nadrukkelijker te expliciteren, in combinatie met wettelijke verplichtingen op het gebied van Burgerschap. Dit dient onderdeel uit te maken van de nieuwe schoolplannen. Communicatie naar ouders is en blijft een belangrijk aandachtspunt. Onlangs is een tevredenheidsonderzoek onder ouders uitgezet. Inzichten worden meegenomen met de nieuwe planvorming.



Onderwijs, kwaliteit en innovatie

In de afgelopen periode is het kwaliteitsbeleid herijkt. Dit heeft geleid tot het beleidsdocument 'Zicht op kwaliteit'. Dit document biedt heldere indicatoren om de kwaliteit van de Varietas-scholen te volgen en te borgen. Het betreft een borgingsdocument voor een groot aantal procedures op het gebied van onderwijs, kwaliteit en innovatie. Het is gebaseerd op het actuele onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs.

Al onze scholen hebben in de afgelopen periode voldaan aan de kwaliteitseisen van de Onderwijsinspectie. Onze scholen geven het onderwijs adequaat vorm en hebben doorgaans een sterk pedagogisch en veilig klimaat. De onderwijsresultaten en de kwaliteitszorgstructuur zijn doorgaans goed. Op alle scholen is de basiskwaliteit op orde. Naast thematische inspectiebezoeken zijn er op verschillende scholen ook interne audits uitgevoerd. Waar nodig is een enkele keer een externe audit uitgevoerd.
Op een enkele school kan de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur nog sterker. Ook worden de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie scherp gemonitord.
Er wordt systematisch gerapporteerd naar het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de GMR. In 2023 heeft een bestuurlijke visitatie vanuit het Convent PO plaatsgevonden.

In de afgelopen jaren is door de schoolleiders stevig ingezet op het versterken van het planmatig handelen gekoppeld aan de basisvaardigheden taal, rekenen en lezen. Hierin zijn mooie slagen gemaakt, bijvoorbeeld met FOCUS PO en LeerUniek. Ook hebben veel scholen ingezet op EDI-trainingen en vakspecifieke ontwikkelingen passend binnen de uitdagingen waar de school voor staat.

Tevens is er extra gestuurd op het sociale veiligheidsbeleid en de procedures die daarbij gehanteerd worden. Het NPO heeft extra facilitering en ondersteuning mogelijk gemaakt.

'Al onze scholen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen van de Onderwijsinspectie, geven onderwijs adequaat vorm en hebben een sterk pedagogisch en veilig klimaat'

Naast aandacht voor de 'basis' hebben verschillende scholen zich ook ingezet op andere vak-vormingsgebieden.
Denk bijvoorbeeld aan Wetenschap & Technologie, Kunst & Cultuur, Sport & Bewegen of de plus- en de klusgroepen. De aandacht voor (brede) talentontwikkeling kan in de komende planperiode nog sterker. Burgerschap en Digitale geletterdheid staan de komende periode mede ingegeven door het overheidsbeleid wat sterker in de schijnwerpers. Ook zijn de eisen die worden gesteld aan Sport & Bewegen bijgesteld. Deze ontwikkelingen worden in de nieuwe planperiode nadrukkelijker meegenomen.

De jaarlijkse onderzoeken over welzijn, welbevinden en veiligheid voor de leerlingen uit groep 7 en 8 laten zien dat leerlingen doorgaans tevreden zijn.
Dat willen wij de komende planperiode natuurlijk borgen.



De leerlingenzorg is adequaat ingericht. Alle scholen faciliteren (deels) vanuit de lichte zorgmiddelen een intern begeleider. Ook is er binnen Varietas een ontwikkelteam IB. Deze draait naar behoren. Wij werken nauw samen met de drie samenwerkingsverbanden. Alle drie de samenwerkingsverbanden hebben onlangs een nieuw ondersteuningsprofiel opgesteld. Deze geven richting aan de schoolplannen van onze scholen en zijn op elke school vertaald naar een schoolondersteuningsprofiel.

Alle scholen binnen Varietas verhouden zich op een of andere wijze met een KOV-organisatie en het voortgezet onderwijs. Dit om de doorlopende leerlijnen te versterken. Wij nemen op verschillende wijze deel aan po-vo overleggen, overleggen gericht op het jonge kind, projecten gericht op IKC-ontwikkeling of 10-14 onderwijs. Dat doen wij zowel op school- als op bestuurlijk niveau.

Binnen verschillende gemeentes is het versterken van kansengelijkheid een belangrijk speerpunt. Dit wordt veelal gekoppeld aan het GKA/OAB- en het VVE-beleid. Verschillende scholen binnen Varietas werken met onze eigen KOV.
In de afgelopen periode zijn hier op enkele plekken goede ervaringen mee opgedaan. Dit komt nu in een stroomversnelling. Dit gaan wij verder opschalen op die plekken waar dit kan en dit een goede optie is. Op de andere plekken werken we samen met andere KOV-organisaties.

Alle afgeschreven digiborden zijn in de afgelopen periode vervangen door nieuwe touchscreens en voor alle leerlingen vanaf groep 4 is nu een device beschikbaar. Daarnaast hebben de scholen IPad 's voor in de onderbouw. Aandachtspunt is de beschikbaarheid van devices voor medewerkers.

Daar waar groepen worden gedraaid door parttimers is niet altijd een extra device beschikbaar. Er wordt gewerkt met een vaste vervangingscyclus voor ICT-hardware. Bij krimp of sluiten van locaties worden ICT-middelen hergebruikt op andere scholen binnen Varietas

Er heeft onlangs een Europese aanbesteding van onderwijsleermiddelen plaatsgevonden. Daarbij zijn nieuwe afspraken gemaakt met Heutink.

Personeel en organisatie

Varietas wil een goed en aantrekkelijk werkgever zijn. De laatste tevredenheids-onderzoeken dateren van enkele jaren geleden. Onlangs is een medewerkerstevre-denheidsonderzoek uitgezet. Hierbij is een relatie gelegd met ambities op het gebied van het vernieuwde strategisch HRM-beleid. De verkregen inzichten worden vertaald naar ambities op bestuurlijk en op schoolniveau in het bestuurlijk toetsingskader en in de schoolplannen.

De basisformatie op de scholen is in orde: wij hebben vooralsnog voldoende vak-bekwame professionals voor de klas. Het afgelopen jaar is de krapte op de arbeidsmarkt echter ook voor Varietas voelbaar geworden. Gebruikmakend van de NPO-middelen hebben wij binnen de stichting grofweg 30 fte meer in dienst, de pool krijgen wij echter niet meer op sterkte. Dat maakt dat in de afgelopen periode regelmatig NPO-inzet benut moest worden voor vervanging.



De kans is reëel dat ook wij in de komende planperiode worden geconfronteerd met een tekort aan personeel. Naast het lerarentekort zien wij ook dat de vacatures voor IB-ers en schoolleiders steeds lastiger zijn in te vullen. Het tekort aan leraren, schoolleiders en IB-ers is een aandachtspunt waar wij op moeten anticiperen. De ervaringen met zij-instromers zijn niet onverdeeld positief. In de nieuwe planperiode zullen wij daaraan dan ook geen vervolg geven. Wel zetten wij in op het behoud van onze NPO-medewerkers, de ontwikkeling van onderwijsassistenten tot leraarondersteuner of leraar, de ontwikkeling van potentiële IB-ers en de ontwikkeling van potentiële schoolleiders (kweekvijvers).

Daarnaast blijven wij bewegen op de thema's 'onderwijs anders organiseren' en inter-professioneel werken. Wij zijn in het RIF-project gestart met verschillende vindplaatsen voor interprofessioneel werken binnen onze organisatie (in samenwerking met ROC's en PABO's). Dit bouwen wij de komende jaren uit. Ook wordt eraan gedacht onze pool anders te gaan organiseren om het voor mensen aantrekkelijker te maken voor ons flexibele inzetbaar te zijn.

In de afgelopen periode hebben wij regelmatig mooie voorbeelden van interne mobiliteit gezien. Collega's die zich hebben gespecialiseerd, collega's die van school zijn gewisseld of collega's die van functie zijn veranderd. Wij hebben goede ervaringen opgedaan met schoolleiders in opleiding die via een rol als locatieleider zijn toegegroeid naar de functie van directeur.
De eigen kweekvijver heeft gewerkt, dit wordt de komende jaren gecontinueerd.



Ook zijn er medewerkers die voor externe mobiliteit hebben gekozen. Er is geen systematiek om in kaart te brengen wat daartoe beweegredenen zijn. Er worden wel gesprekken gevoerd, maar de bevindingen houden wij niet systematisch bij.
Dat willen wij in de toekomst wel gaan doen.

Op alle scholen wordt gewerkt met een gesprekscyclus, de manier waarop verschilt echter. Het belang van adequate personeelsdossiers is onderwerp van gesprek geweest met schoolleiders.
De dossiers zijn doorgaans goed op orde.
Dit beleid is echter nog niet geharmoniseerd. Dat moet de komende planperiode worden opgepakt.

Binnen de reguliere middelen en de NPO-middelen is er volop financiële ruimte geweest voor professionalisering en talentontwikkeling.
Professionele ontwikkeling is belangrijk en gaat hand in hand met ambities die scholen willen realiseren. Er is echter nog weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.
Daarnaast zijn er patronen ontstaan in de wijze waarop wij in het onderwijs omgaan met scholingsbudgetten. Kijkend naar de huidige CAO, voldoen deze niet altijd.
Het is goed om dit weer eens tegen het daglicht te houden en waar nodig het beleid aan te scherpen.

De begeleiding van startende leraren is goed georganiseerd. Dat wordt geborgd binnen het ontwikkelteam BSL.
De begeleiding van startende schoolleiders staat nog in de kinderschoenen en moet de komende planperiode worden doorontwikkeld.

Er is een start gemaakt met onze eigen academie. De eerste bevindingen zijn positief. Ook dit wordt de komende planperiode verder uitgebouw, waarbij wij naast Deventer ook de samenwerking in Almelo willen versterken.

Vitaliteit is een belangrijk aandachtspunt.
De werkdruk is door corona hoog geweest.
Het ziekteverzuim was in 2020 en 2021 lager dan 6%. En ook in 2022 zijn wij onder de 6% gebleven. Dat is op zich een prima resultaat. Door corona hebben wij het ziekteverzuim echter ook stevig zien oplopen met pieken tot boven de 10%.
Samen met het tekort aan invallers legt dit druk op het huidige personeelsbestand.
Wij merken dat op verschillende plekken in de organisatie de rek er een beetje uit was.
Dit maakt dat wij waar nodig even een pas op de plaats hebben gemaakt en het huidige schooljaar vooral ook benutten om even stil te staan, op adem te komen en om het goede te borgen en plannen te maken voor het nieuwe schoolplan.

Bestuur, schoolleiders en medewerkers werken steeds meer samen en schoolteams worden gezien als professionele leergemeenschappen. Daarnaast zijn ontwikkelteams en projectteams geïnitieerd. Het versterken van interne en externe netwerkvorming blijft een belangrijk aandachtspunt.

Samen werken aan goed onderwijs wordt belangrijk gevonden: binnen scholen, tussen scholen en met de buitenwereld.
De professionele cultuur is op alle scholen een belangrijk aandachtspunt.
Op alle scholen wordt gewerkt met gedeeld leiderschap. Het samenspel in enkele conglomeraten kan nog sterker.
Hetzelfde geldt voor het projectmatig werken in ontwikkel- en projectteams.

Binnen Varietas is volop ruimte voor talentontwikkeling en mobiliteit. Dat vinden wij belangrijk en moeten wij continueren. Feit is wel dat door de krapte op de arbeidsmarkt de voortgang van het primaire proces prioriteit heeft.

‘Het binden en boeien van onze medewerkers blijft een belangrijk speerpunt’

Bij de start van Varietas is veel beleid geharmoniseerd, denk aan het functieboek, het plaatsingsbeleid en de werving- en selectie.
De verschillende CAO-ontwikkelingen zijn gevolgd en geïmplementeerd in de organisatie en daarnaast is gewerkt aan een nieuw strategisch personeelsbeleid (SHRM-beleid). Dit beleid vormt de basis voor ambities op het gebied van personeel en organisatie in dit nieuwe koersplan.

Er zijn verschillende inspiratiebijeenkomsten georganiseerd in de afgelopen periode, er is een cafetaria-regeling (Fietsregeling, Tabletregeling, Vakbondscontributie, Uitruilregeling) en onlangs is de kilometervergoeding voor medewerkers aangepast voor diegene die wat verder van het werk wonen.
Daarnaast hebben alle medewerkers van Varietas een mooie hoodie gekregen en hebben alle ‘vakmensen’ van Varietas werkkleding gekregen. Het binden en boeien van onze medewerkers blijft ook de komende jaren een belangrijk speerpunt.

Financiën, beheer en organisatie

Varietas heeft een gezonde en transparante bedrijfsvoering. Onder Varietas is het financieel beleid geharmoniseerd. Er wordt gewerkt met een heldere P&C-cyclus en een transparante governance structuur. Jaarlijks is er een begroting, jaarrekening en het jaarverslag. Er wordt gewerkt met maand- en trimesterrapportages. Daarnaast is er een actuele risicoanalyse.
Varietas is een financieel gezonde organisatie en voldoet aan alle kengetallen. Waar nodig vindt afstemming plaats met de auditcommissie van de RvT, de financiële commissie van de GMR en de schoolleiders (via de Marap-, begrotings- en formatiegesprekken). Aandachtspunt is de wijze van begroten en het versterken van de expertise en het mede-eigenaarschap van schoolleiders op het gebied van bedrijfsvoering, zodat zij op onderdelen meer inzicht en regie hebben over financiële keuzes gekoppeld aan hun jaarplan en dat zij beter in staat zijn om beleidsrijk te begroten en hun schoolspecifieke exploitatie adequaat kunnen bewaken.

Varietas is overgestapt op Schatkist-bankieren. Als de rentestand het toelaat, wordt deze stap heroverwogen.
Aandachtspunt is het vaststellen van een integraal financieel beleidsplan waarin alles nog eens goed bij elkaar staat. Dit wordt de komende planperiode opgepakt.



Varietas heeft een slagvaardig en daadkrachtig bestuurskantoor. Processen zijn doorgaans goed op elkaar afgestemd. De integraliteit kan echter nog sterker. Daarom zijn wij gestart met lean-agile werken. Dat is nog in ontwikkeling.
Dit wordt de komende planperiode uitgebouwd en verfijnd.

Op het gebied van meubilair is in de afgelopen jaren systematisch een inhaalslag gemaakt. Alle scholen hebben nu eigentijds meubilair. Meubilair dat nog vrij nieuw en in goede staat is, blijft gehandhaafd. Overige scholen hebben nieuw meubilair in de stijl van Varietas gekregen, zodat deze onderling uitwisselbaar zijn. In 2023 zijn de laatste scholen aan de beurt.
Bij krimp of sluiten van locaties wordt het meubilair hergebruikt op andere scholen binnen Varietas.

Aandachtspunt voor de komende periode is het meubilair in de gangen en in de teamkamers. Op enkele scholen is dit zeer gedateerd.
Varietas maakt frequent gebruik van subsidies en gesubsidieerde projecten. Dat kan nog professioneler worden ingericht. Dit om goed zicht en grip te houden op de uitvoerbaarheid, maar ook vanuit het oogpunt van verantwoording.

Er zijn enkele locaties die rond of onder de opheffingsnorm zitten. Enkele scholen worden in stand gehouden op basis van bepaalde instandhoudingscriteria.
Van enkele locaties is het de vraag of zij in de toekomst in staat zijn hun eigen broek op te houden. Waar nodig moet tijdig worden geïntervenieerd.

Huisvesting

In de afgelopen periode heeft Varietas het huisvestingsbeleid geharmoniseerd en geprofessionaliseerd. Het meerjarenonderhoudsplan is voor alle scholen geactualiseerd. Op basis hiervan worden jaarplannen opgesteld. Daarbij wordt rekening gehouden met de integrale huisvestingsplannen in de diverse gemeentes. Ook het medegebruik en verhuur is nu goed ingeregeld.

De verwerking van groot onderhoud in de jaarrekening is al jarenlang een discussiepunt in het onderwijs. Varietas heeft ervoor gekozen om het groot onderhoud middels een voorziening te verwerken. Vanaf 2020 hebben wij hier tijdig op geanticipeerd door de dotatie voorziening onderhoud te verhogen voor de jaren 2020 t/m 2022.

Binnen Varietas werken wij met een technisch onderhoudsmedewerker die zorgdraagt voor het dagelijks klachten- en herstelonderhoud. In de afgelopen jaren is een flinke inhaalslag gemaakt ten aanzien van het achterstallig onderhoud, maar wij zijn er nog niet.

Ook in het gebouwenbestand hebben er wijzigingen plaatsgevonden:

Obs. De Salto is van rechtswege gesloten in verband met te weinig leerlingen.

Bij de Noorderborch heeft nieuwbouw plaatsgevonden, waardoor de dislocatie op Welgelegen kon worden afgestoten en er nu een integraal Kindcentrum is.

De Peppel en 't Heem zijn gefuseerd tot Reggewijs. Het gebouw van 't Heem is afgestoten.

Bij de Haarschool zijn wegens groei twee noodlokalen gerealiseerd. In 2023 vindt nieuwbouw plaats van 2 lokalen.



Waar nodig is ook extra aandacht geweest voor de uitstraling van sommige gebouwen en schoolpleinen. Denk aan de Almelose Montessori school, de Wereldwijzer, Kleurrijk, Widerode, Trotz!, de Zonnewijzer en de Schakel. Dit verdient ook in de komende planperiode aandacht.

In de afgelopen periode is de luchtkwaliteit in de scholen een actueel onderwerp van discussie geweest. Een extern bureau heeft alle scholen onderzocht. Waar nodig zijn aanpassingen gemaakt. Om het binnenklimaat echt goed te krijgen, zijn grote investeringen nodig. Ingegeven door de huidige financiering is dit alleen mogelijk bij renovatie/nieuwbouw. Op alle scholen zijn wel CO2-meters geïnstalleerd.

Externe samenwerking, maatschappelijke opdracht

Onze scholen staan stevig in de lokale gemeenschap en zoeken de verbinding met de buurt. De scholen zijn een stevige partner in de keten van zorg en ontwikkeling.
De samenwerking met KOV, het voortgezet onderwijs en de (jeugd)zorg verloopt doorgaans goed. Al zit hier op sommige plekken nog wel ruimte voor verbetering.

Binnen Varietas verwijzen wij 'gemiddeld'. Er zijn verschillen tussen de scholen. Er ligt een uitdaging om onze scholen nog iets inclusiever te krijgen, maar wel binnen de grenzen van wat mogelijk is.
Wij zijn verbonden met drie samenwerkingsverbanden: Sine Limite, SWV Twente Noord en SWV IJssel Berkel.

Samen opleiden is een belangrijk aandachtspunt binnen Varietas.
Wij werken intensief samen met Saxion Enschede, Saxion Deventer en Hogeschool KPZ. Onlangs zijn we, ingegeven door de wens om te bewegen richting meer interprofessioneel werken, begonnen met het aanhalen van de banden met de ROC's. Dit is nog volop in ontwikkeling.



De relatie met de gemeentes kan op sommige vlakken nog wel wat worden uitgebouwd, bijvoorbeeld in relatie tot de afstemming met (jeugd)zorg en op vraagstukken rond huisvesting.

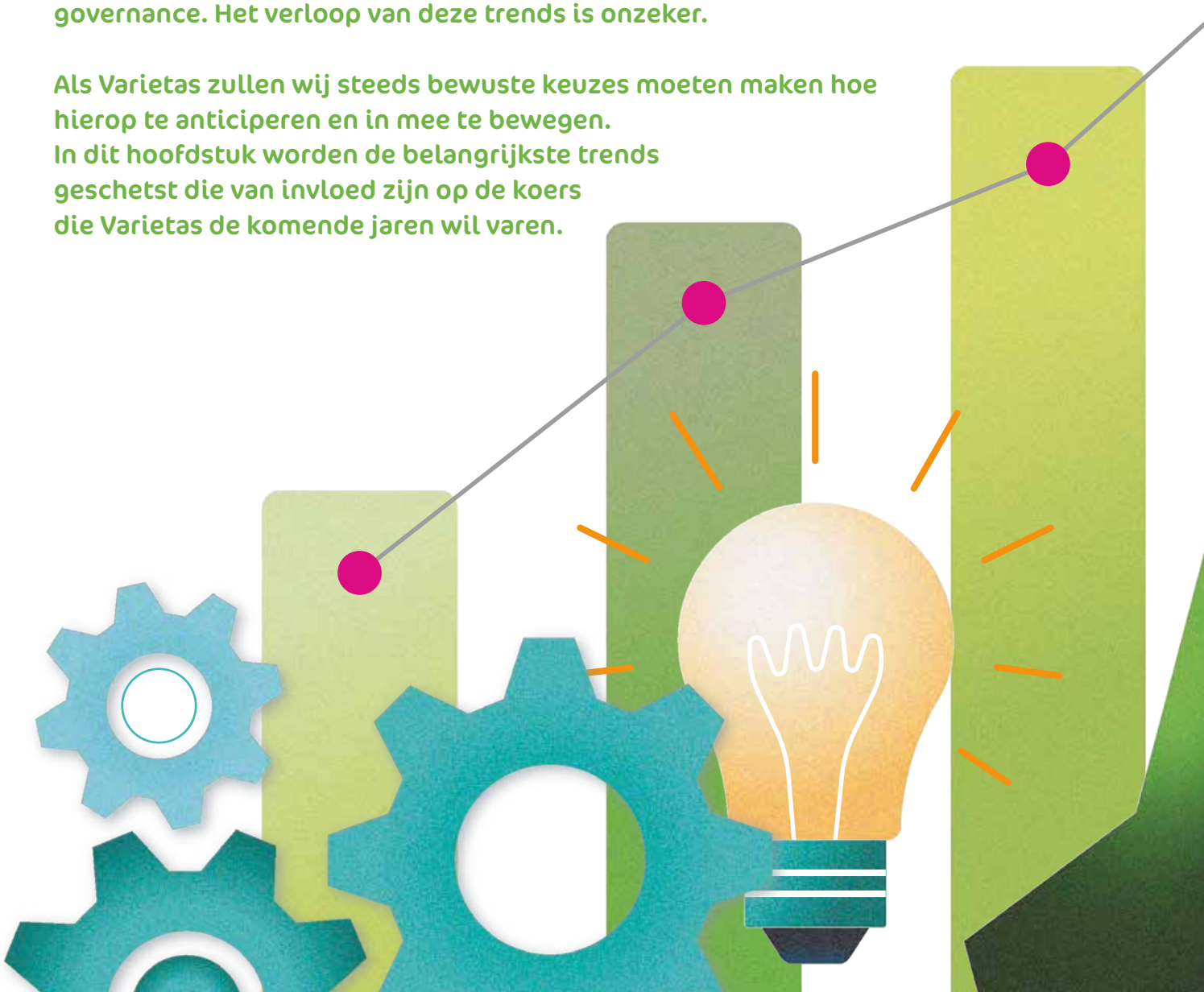
Vanuit Varietas zijn de lijnen naar de PO-Raad en AVS kort. Daarnaast zijn wij lid van Verus en VTOI.

In de gemeentes werken wij samen met onze collega-besturen. Een wat intensievere bestuurlijke samenwerking vindt plaats binnen het Convent PO. Het Convent PO is een samenwerking van negen schoolbesturen voor Primair Onderwijs in Twente en een deel van de Achterhoek.

Trends en Ontwikkelingen

De wereld om ons heen verandert voortdurend.
Als onderwijs hebben wij de taak daarop in te spelen.
Als scholen staan wij midden in de samenleving en hebben wij naast kennisontwikkeling ook een belangrijke taak in de maatschappelijke vorming en persoonsvorming. Ook zijn er ontwikkelingen en trends gaande die van invloed zijn op Stichting Varietas als organisatie; onderwijsinhoudelijk, financieel, op het personeel en op de governance. Het verloop van deze trends is onzeker.

Als Varietas zullen wij steeds bewuste keuzes moeten maken hoe hierop te anticiperen en in mee te bewegen.
In dit hoofdstuk worden de belangrijkste trends geschetst die van invloed zijn op de koers die Varietas de komende jaren wil varen.




3

3.1 Technologische en digitale ontwikkelingen

Technologische en digitale ontwikkelingen gaan snel. Traditionele sectoren worden verrast door nieuwe diensten en bedrijven, vaak vanuit een hele andere industrie. Nu zijn de blockchain, kunstmatige intelligentie en het internet der dingen die ons leven verrijken en hele sectoren ontwrichten. Over tien jaar zijn het misschien nanobiologie en de kwantumcomputer die ons verbazen. Eén ding is zeker, er zullen voortdurend nieuwe technologieën bij komen.

Door digitalisering kunnen wij overal, tijd- en plaatsonafhankelijk, kennis tot ons nemen en vaardigheden ontwikkelen. De leeromgeving is niet langer alleen fysiek, maar ook digitaal.
Dit biedt mogelijkheden om deze persoonlijker te maken en meer af te stemmen op de individuele leerlingen. AR (augmented reality) en VR (virtually reality), maar ook gamification en teleapprenticeships veranderen op termijn wellicht het didactische proces.

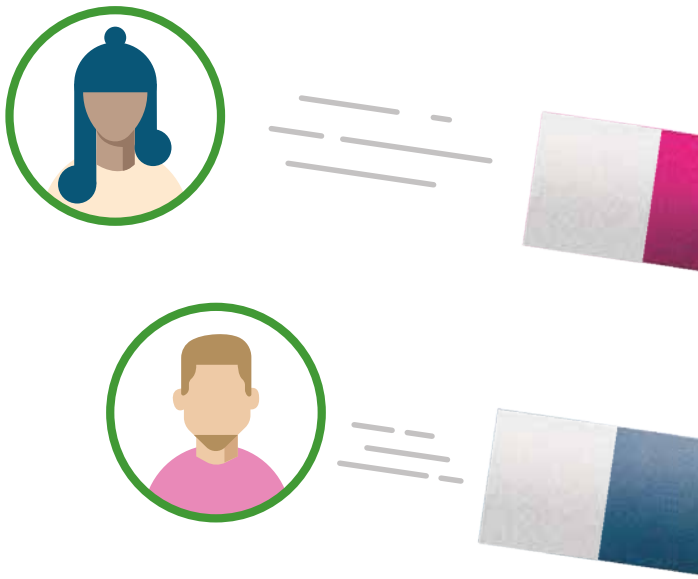
In het onderwijs is het gebruik van technologie en ICT niet meer weg te denken. Technologie wordt steeds vaker ingezet om meer gepersonaliseerd te leren. Dit vraagt om actuele kennis en vaardigheden om op adequate wijze met technologische toepassingen in het onderwijs te kunnen werken, zowel van leerlingen als ook van het personeel. Daarnaast stelt het hoge eisen aan de ICT-infrastructuur. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast is er voortdurend aandacht voor ethische vraagstukken rondom technologie: alles is mogelijk, maar willen wij dat ook? Hoeveel van onze privacy willen wij opgeven voor gemak?

Leerlingen moeten leren hoe zij zich in deze snel veranderende en hoogtechnologische maatschappij staande kunnen houden en aan hun toekomst kunnen werken.

3.2 Personeelstekort

De vergrijzing in het onderwijs neemt toe en er is krapte op de arbeidsmarkt. De aantrekkelijkheid van het beroep van leraar en schoolleider staat onder druk, er dreigt ook in onze regio een tekort. Vervanging bij ziekte of afwezigheid wordt een steeds grotere uitdaging. Naast de kwantitatieve uitdaging is er tevens een kwalitatieve uitdaging. Aantrekkelijk werkgeverschap is van groot belang om zowel kwantitatief als kwalitatief het belangrijkste kapitaal van de organisatie op peil te houden.

De NPO-regeling en andere tijdelijke subsidies hebben helaas op verschillende plekken geleid tot een vergroting van het lerarentekort en vervangingsproblematiek geleid. Dat geldt ook voor de scholen in ons voedingsgebied. Alleen al binnen Varietas hebben wij op NPO-middelen tijdelijk een extra personele inzet van ruim 30 fte.



Naast het lerarentekort dreigt er ook een tekort aan leidinggevenden en intern begeleiders. Dit leidt tot hogere kosten door inhuur van externen, groepen die naar huis worden gestuurd, vierdaagse schoolweken, fusie of zelfs sluiting van scholen.

De afgelopen jaren is in het primair onderwijs de zij-instroom van professionals van buiten het onderwijs sterk toegenomen. Binnen deze groep zijn steeds meer hybride docenten, die naast het onderwijs een andere baan hebben. Subsidies en (verkorte) deeltijdopleidingen dragen hieraan bij.
Er lijkt dus veel animo te zijn om vanuit een andere sector het onderwijs in te stromen. Deze aanwas verlicht het lerarentekort enigszins, maar tegelijkertijd stoppen veel zij-instromers voortijdig.
In het opleidingstraject of vlak daarna. Versnippering in informatie en opleiding en het onvoldoende aansluiten van de opleidingen op de doelgroep en de praktijk worden als belangrijke redenen genoemd.

Daarnaast is een trend gaande richting interprofessioneel werken, gekoppeld aan het onderwijs anders organiseren en vraagstukken rondom kansengelijkheid.



3.3 Veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is snel aan het veranderen. Flexibilsering is in opkomst. De tijd dat mensen een baan voor het leven hadden is voorbij. Voor een groot deel van de leerlingen die wij nu in de scholen hebben, is het hoogst onzeker welke beroepen of taken zij later gaan uitvoeren. Wij zien tevens een trend naar robotisering. Steeds meer taken worden geautomatiseerd.
Het type werk verandert. Aspecten als innovatie, creativiteit en samenwerken zijn in opkomst. Er is zorg over het verdwijnen van ‘het midden’. Routinetaken worden overgenomen. Middelbaar opgeleiden hebben het in de toekomst waarschijnlijk moeilijk. De toekomst vraagt een leven lang leren. Dit vraagt om een kritische reflectie op hetgeen wij binnen onze scholen de moeite waard vinden om leerlingen te leren.

De arbeidsmarkt verandert. Arbeidsrelaties worden anders ingevuld. Thuiswerken, zeker onder invloed van de coronacrisis, of op zzp-basis werken zijn steeds meer gemeengoed geworden.

Er komen steeds meer verschillende manieren om een inkomen te genereren. Jarenlang hetzelfde doen komt minder vaak voor. Meer en meer werken organisaties (met zowel vaste als flexibele krachten) en individuen in netwerkverband samen richting een bepaald eindresultaat. Onderwijsinstellingen moeten deze veranderingen een plek geven in hun organisatie en medewerkersbeleid.

3.4 Veranderende samenleving

De samenleving is volop in beweging. De trend naar individualisering is veelgehoord. Dat vraagt om zelfredzame burgers die in staat zijn eigen keuzes te maken. Migratie vindt plaats met als gevolg een groeiende culturele diversiteit. Daarnaast zijn vergrijzing en verstedelijking belangrijke tendensen. Kinderen groeien op als wereldburgers. Dat vraagt om je bewust te zijn van je eigen culturele basis en open te staan voor andere culturen. Verschillende scholen binnen Varietas hebben te maken met een diversiteit aan achtergronden, culturen en religies. Daarnaast wordt waarde gehecht aan onze democratische waarden.

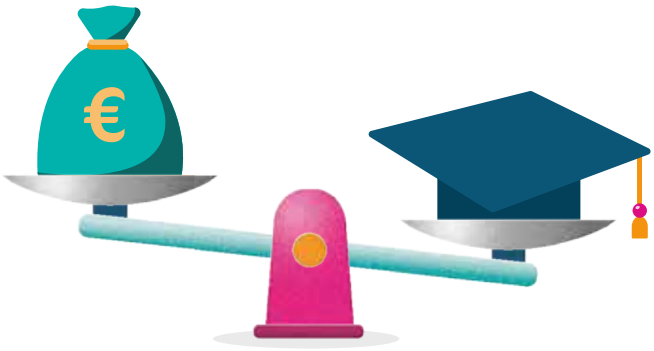
> ‘Deze samenleving vraagt om burgers die zelfredzaam zijn en in staat zijn om eigen keuzes te maken’

In veel Westerse landen neemt de tweedeling in de samenleving steeds verder toe: tussen jong en oud, autochtoon en allochtoon, praktisch en academisch geschoolden, rijk (de ‘haves’) en arm (de ‘have nots’). Bij verkiezingen stemmen mensen voor iets of tegen iets. Vergrijzing en ontgroening, ongelijke economische kansen, zorgen over het klimaat, verlies van werkgelegenheid door automatisering, migratiestromen en de recente coronacrisis voeden deze ontwikkeling.

Maatschappelijke groepen dreigen steeds meer in verschillende en gescheiden werelden te gaan leven, met als risico dat de tolerantie van en het onderling begrip tussen groepen afneemt. Sociale media dragen hier soms aan bij. Hierdoor worden tweedelingen ook steeds beter voelbaar binnen de muren van onderwijsinstellingen. Burgerschap is dan ook een onderwijsleergebied dat goed dient te worden ingebed in het curriculum van onze scholen.

3.5 Kansengelijkheid in het onderwijs

De gelijke kansen in het onderwijs staan in toenemende mate onder druk. De negatieve bijwerkingen van vroege selectie binnen het huidige stelsel lijken moeilijk te overkomen. Daarnaast groeit het schaduwonderwijs (bijvoorbeeld bijles, examentraining) en is met het leenstelsel de drempel voor deelname aan het hoger onderwijs verhoogd.



Het zijn vooral kinderen van hogeropgeleide en meer welvarende ouders die hier (onbedoeld) voordeel van ondervinden. De coronacrisis legde de kansenongelijkheid onder een vergrootglas. Kinderen uit gezinnen waar ouders niet in staat zijn afstandsonderwijs te begeleiden, liepen vaker een grotere achterstand op.

3.6 Toenemende aandacht voor curriculumvernieuwing

Vanuit de wetenschap komt steeds meer aandacht voor de rol van onderwijs in de identiteitsontwikkeling van kinderen. Het onderwijs zou naast het overdragen van kennis ook vooral moeten gaan over zelfactualisatie en persoonsvorming. Kennis is alomtegenwoordig en beschikbaar, de juiste begeleiding bij het opdoen van inzicht in jezelf is lastiger te vinden. Voortdurende technologische ontwikkelingen leiden tot vraagstukken rondom zingeving en filosofie, die in het huidige curriculum nog onvoldoende een plaats hebben.

Tegelijkertijd staan de onderwijsprestaties voor basisvakken als lezen, rekenen en schrijven onder druk. Nederlandse leerlingen presteren steeds slechter. In het curriculum strijden deze twee ontwikkelingen om aandacht en tijd. In de praktijk lijkt de nadruk momenteel nog te liggen op het belang van meetbare resultaten. PO, VO, MBO en hoger onderwijs zijn grotendeels gericht op het overdragen en toetsen van kennis.

De kwaliteit van het onderwijs staat al jaren ter discussie. De prestaties van leerlingen op het gebied van taal en rekenen blijven achter bij de verwachtingen, en op andere leergebieden is weinig zicht.
Ook de Onderwijsinspectie signaleert al jaren een terugloop van de taal-, reken- en burgerschapsvaardigheden in (inter)nationaal vergelijkend onderzoek.
Het gebrek aan personeel neemt alarmerende vormen aan. De invloed van turbulente maatschappelijke ontwikkelingen is voelbaar: afnemende kansengelijkheid, toenemende polarisatie, verregaande digitalisering, de roep om duurzaamheid.

De minister heeft onlangs in een brief aan de Tweede Kamer de hoofdlijnen geschetst van het ‘masterplan basisvaardigheden’, waarmee het kabinet structureel 1 miljard op jaarbasis investeert in taal, rekenen/wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid in het funderend onderwijs. De minister kiest daarin voor een gecombineerde aanpak op de korte en de lange termijn en stelt hier structureel geld voor ter beschikking. En ook inspectie past haar toezicht hier op aan. De overheid stuurt op een smalle blik.

‘Wij zoeken naar gemeenschappelijke kaders met ruimte voor eigen invulling bij de inhoud van ons onderwijs’

Dit roept wel de vraag op wat wij binnen Varietas onder basisvaardigheden verstaan: wat vinden wij de moeite waard om onze leerlingen te leren? Over de waartoe vraag van de inhoud van het onderwijs lijkt voorals nog geen consensus te bestaan.
Binnen Varietas zoeken wij naar gemeenschappelijke kaders (een collectieve ambitie) met ruimte voor een schooleigen invulling, passend binnen de pedagogisch-didactische visie van de school en de specifieke leerlingpopulatie.

3.7 Teachers in the lead

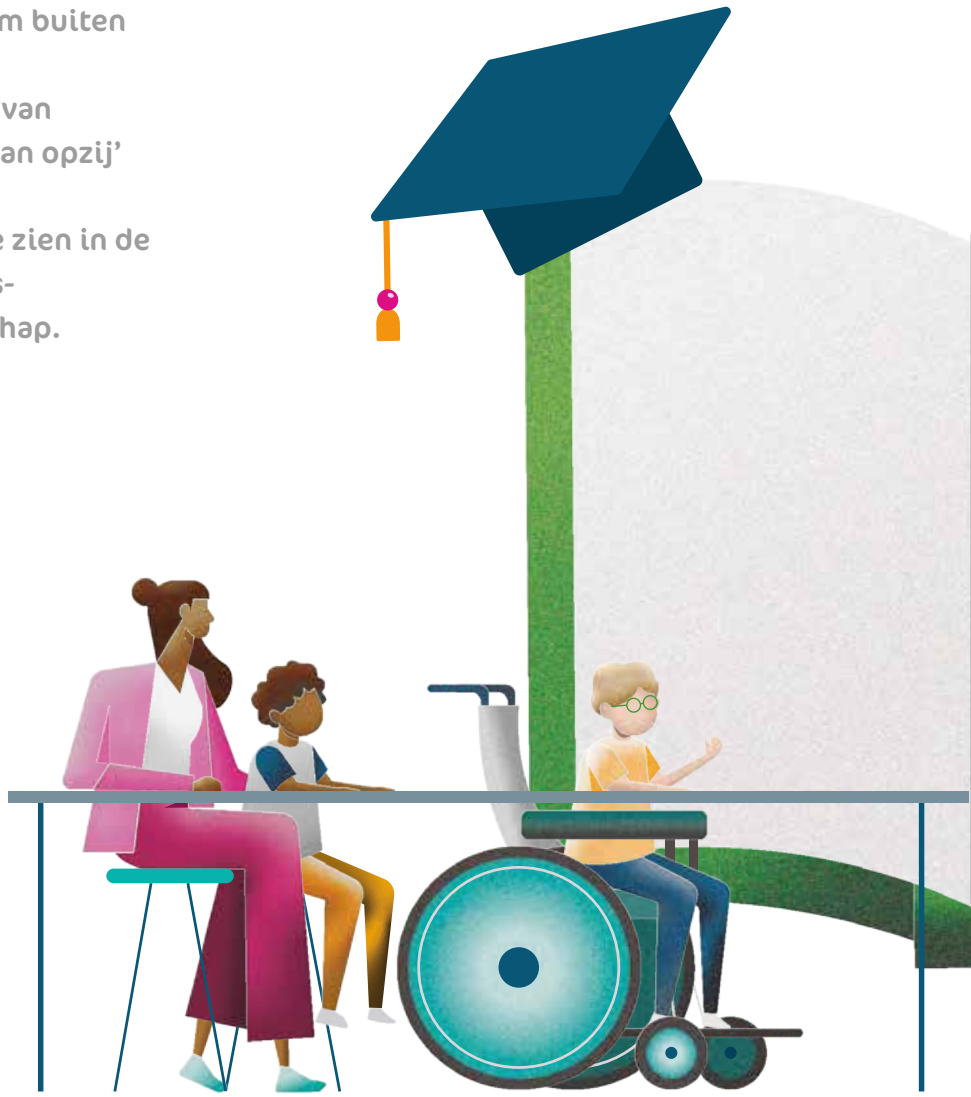
Er is een paradigmashift gaande daar waar het gaat om eigenaarschap over het onderwijs. Leraren moeten weer meer regie krijgen over hun professie.
Onderwijsvernieuwing is niet iets wat vanaf boven opgelegd moet worden.
Het is belangrijk dat er ruimte is voor initiatieven vanaf de werkvloer.

Onderwijskundig leiderschap vraagt om samenwerking binnen scholen, tussen scholen en met de buitenwereld. Het vraagt een actieve, stimulerende, enthousiasmerende en faciliterende rol van leidinggevenden. Het vraagt om het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid; een ondernemende houding. Het vraagt om ruimte om te experimenteren en om buiten gebaande paden te denken.
Het betreft een samenspel tussen 'van onderop', 'van bovenaf' en steun 'van opzij' (richting, ruimte en ruggensteun).
Teachers in the lead is ook terug te zien in de sterkere invloed van de personeels-geledingen binnen medezeggenschap.

3.8 Inclusiever onderwijs

Elk schoolbestuur maakt deel uit van een of meer samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. De scholen van Varietas vallen onder drie samenwerkingsverbanden: SWV Sine Limite, SWV Twente Noord en SWV IJssel Berkel. Doel is het bieden van een passende onderwijsplek aan elk kind, waarbij de school een zorgplicht heeft. Elke school heeft een schoolontwikkelingsprofiel (SOP) opgesteld waarin beschreven staat wat de school aan ondersteuning biedt en wat de stip op de horizon is.

Scholen ontvangen, naar rato van het aantal leerlingen, van het samenwerkingsverband middelen om passend onderwijs te kunnen bieden.



De samenwerkingsverbanden verzorgen ook professionaliseringsactiviteiten om een passend onderwijsaanbod te realiseren of te versterken. Als extra ondersteuning nodig is, kan een arrangement (extra geld en/of extra uren inzet van deskundigen) worden aangevraagd. Deze komen nu grotendeels voor rekening van het schoolbestuur.
De samenwerkingsverbanden ontvangen middelen van OCW en moeten het met de toebedeelde middelen doen. Als er meer verwijzingen plaatsvinden naar het speciaal (basis)onderwijs in de regio dan de vastgestelde budgetten toestaan, zullen de schoolbesturen gezamenlijk voor de extra kosten moeten opdraaien.
Scholen ontvangen dan minder budget. Financieringsmodellen verschillen per samenwerkingsverband. De scholen verantwoorden jaarlijks de inzet van de middelen aan het samenwerkingsverband.



Feit is dat de middelen voor passend onderwijs die naar de schoolbesturen gaan al jaren aan het afnemen zijn.
Er zijn zelfs scholen die gekort worden, omdat ze in het verleden relatief hoge verwijzingspercentages hebben gehad.
Als Varietas participeren wij in samenwerkingsverbanden met een negatieve verevening. De negatieve verevening werkt doorgaans als (extra) 'bezuiniging' in een context die toch al 'lastig' is. Negatieve verevening is één van de factoren die het realiseren van kwalitatief goed passend onderwijs en passende ondersteuning moeilijker maakt.

'Samen met de samenwerkingsverbanden hebben we het doel een passende onderwijsplek te bieden aan elk kind'

Zowel SWV Sine Limite, SWV Twente Noord als SWV IJssel Berkel hebben een nieuw ondersteuningsplan voor de periode 2022-2026 vastgesteld.
Varietas houdt er rekening mee dat de middelen vanuit de samenwerkingsverbanden de komende jaren alleen maar zullen afnemen.
Dat stelt de organisatie voor nieuwe uitdagingen om toch te bewegen richting inclusiever onderwijs.

3.9 Aandacht voor duurzaamheid

De aandacht voor duurzaamheid is hoogst actueel. Overheden, bedrijven en burgers raken er meer en meer van doordrongen dat onze huidige beslaglegging op energie, grondstoffen en de natuur op lange termijn niet houdbaar is. De groeiende aandacht voor duurzaamheid en gezondheid wordt steeds vaker omgezet in regelgeving, subsidiemogelijkheden en andere prikkels om gedragsverandering te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn de Klimaatwet en het Klimaatakkoord.

Onze leerlingen worden in hun leven geconfronteerd met de uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en het zoeken naar oplossingen voor de problemen waar wij voor staan. Dat vraagt om kennis en kunde, maar ook om houdingsaspecten ten aanzien van deze thematiek. Het gaat niet alleen om de ecologische duurzaamheid, maar raakt tevens de uitdagingen op het gebied van de veranderende samenleving;
de maatschappelijke duurzaamheid.
verregaande digitalisering, de roep om duurzaamheid.



3.10 Krimp

De bevolkingssamenstelling in Nederland verandert. Het aantal ouderen neemt toe en het aantal jongeren neemt af.
Er worden minder kinderen geboren.
(Jonge) mensen trekken weg uit bepaalde gebieden bij gebrek aan voorzieningen en werkgelegenheid. In onze regio blijft krimp de komende jaren een belangrijk thema. Daarbij is sprake van verschillen tussen scholen. Enkele scholen groeien, enkele blijven stabiel, andere scholen dalen in leerlingaantal. Het totale aantal leerlingen neemt gestaag af. In ons voedingsgebied zijn voldoende leerlingen voor gezonde, vitale en toekomstbestendige scholen, zij het dat er te veel scholen zijn met diverse besturen met allemaal (eigen) belangen.

‘Samenwerking tussen school-besturen is erg belangrijk’

De komende jaren is samenwerking tussen schoolbesturen belangrijk om in de regio te kunnen blijven voorzien in kwalitatief goed onderwijs waarbij ruimte is voor diversiteit en keuze voor ouders. Stichting Varietas wil recht doen aan haar maatschappelijke opdracht om ieder kind het best mogelijke onderwijs te geven met de beschikbare middelen. Dat vraagt om verandering en om buiten de gebaande paden te durven denken: ‘move to improve’. Samenwerkingsscholen, uitruil of fusie tussen scholen en schoolbesturen zijn hierin relevante mogelijkheden. Dat vraagt om medeverantwoordelijkheid van andere schoolbesturen en gemeenten.

3.11 Signaleringswaarden bovenmatige reserves

De inspectie heeft een signaleringswaarde ontwikkeld voor bovenmatig eigen vermogen. Inspectie kijkt daarbij alleen naar het publieke eigen vermogen.
Het private eigen vermogen blijft buiten beschouwing. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringsgrens, is dit een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen. De inspectie zal dan nader onderzoek doen en het gesprek hierover aangaan met het bestuur van de instelling.

Als het bestuur een goede onderbouwing kan geven voor de hogere reserve kijkt de inspectie of en hoe het geld uiteindelijk wordt besteed. Het ministerie gaat ervan uit dat besturen met een bovenmatig eigen vermogen zonder goede onderbouwing bereid zijn om het bovenmatig eigen vermogen de komende jaren af te bouwen.

3.12 Groeiend ongemak over gebrek aan regie

De discussie over het doel en de inrichting van onderwijs is eeuwenoud. Ontwikkelingen als het lerarentekort en de coronapandemie dwingen de sector nog beter na te denken over wat wij beschouwen als de kern van onderwijs.
Dit zijn ideologische en daarmee politieke keuzes. Tegelijkertijd kent het huidige onderwijs een aantal fundamentele knelpunten: ongelijkheid, werkdruk, gebrekkige aansluiting op de veranderende arbeidsmarkt. Deze knelpunten kunnen niet worden opgelost door individuele schoolorganisaties, zij vragen om een integrale aanpak binnen het stelsel.

Er ontstaat de afgelopen jaren een groeiend ongemak over het gebrek aan regie op het onderwijs. Zonder enige vorm van regie kan de benodigde integrale aanpak niet worden gerealiseerd. Zowel beleidsmakers, bestuur als medewerkers zijn (te) zeer gericht op de korte termijn en incidenten, het Nationaal Programma Onderwijs is hier een uiting van. Welke partij pakt de regie om een aantal grote wijzigingen door te voeren die het onderwijsstelsel toekomstbestendig maken?





Verder bouwen aan eigentijds en toekomstgericht onderwijs

In hoofdstuk 2 hebben wij stilgestaan bij hetgeen er in en om de scholen leeft. Leerlingen, ouders en de teams hebben belangrijke bouwstenen aangeleverd gericht op wat wij de komende jaren willen borgen en wat ontwikkeling behoeft.

In het vorige hoofdstuk is de externe omgeving verkend; wat komt er de komende jaren op ons af en waar willen of moeten wij wat mee.

In dit hoofdstuk brengen wij de verschillende bouwstenen bij elkaar geordend op vijf thema's die de basis van het koersplan vormen:

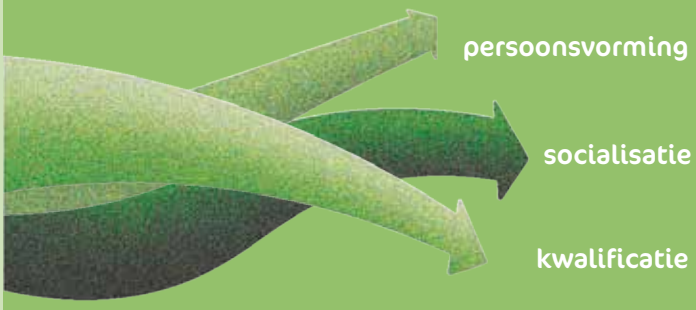
- Onderwijs, kwaliteit en innovatie
- Personeel en organisatie
- Financiën, beheer en organisatie
- Huisvesting
- Externe samenwerking

4

Onderwijs, kwaliteit en innovatie



Elke school heeft een onderscheidend verhaal



Passend bij drie kernfuncties

De basis is op orde

- sociaal emotioneel
- taal
- rekenen
- lezen

Er is ook een brede opdracht



Er is aandacht voor maatschappelijke thema's



Er is een professionele kwaliteits-cultuur



Het onderscheidend verhaal is



Binnen Varietas vinden wij het belangrijk dat de basiskwaliteit (taal, rekenen, lezen en sociaal en emotioneel welbevinden) op alle scholen op orde is.
Daarbij hechten wij veel waarde aan een sterk pedagogisch klimaat. Wij borgen daartoe ons interne kwaliteitstoezicht op bestuurlijk en op schoolniveau.

Van de scholen wordt verwacht dat zij zich de komende planperiode ook ontwikkelen op het gebied van burgerschap (gekoppeld aan de levensbeschouwelijke identiteit) en digitale geletterdheid. Tevens continueren wij het aanjagen van Wetenschap & Technologie in het curriculum van de scholen. Daarnaast is er een verplichting voor scholen om Sport en Bewegen in voldoende mate (in tijd en in kwaliteit) een plek in het curriculum te geven.

Wij zetten in op het versterken van passend (inclusiever) onderwijs. De drie samenwerkingsverbanden waarin wij participeren hebben nieuwe ondersteuningsplannen ontwikkeld. Deze vormen het vertrekpunt voor ontwikkelingen om te komen tot inclusiever onderwijs op bestuurlijk en schoolniveau binnen Varietas. Aandacht voor (hoog)begaafdheid en talentontwikkeling van leerlingen die (cognitief) wat minder aan kunnen, zijn hier voorbeelden van.

In de komende planperiode blijven wij inzetten op het verder versterken van de professionele kwaliteitscultuur, zowel in de scholen als op het bestuurskantoor. Op sommige plekken in de organisatie zien wij hardnekkige patronen die niet bijdragen aan soms gewenste of noodzakelijke veranderingen. Wij willen sterker worden in ons handelingsrepertoire om waar nodig oude hardnekkige patronen en cultuur uit de vloerbedekking van onze organisatie te krijgen.

Bezien vanuit doorlopende leerlijnen vinden wij de aansluiting voor- en vroegschool en de aansluiting po-vo belangrijk. Streven naar gelijke kansen voor ieder kind is hierbij vanzelfsprekend. Waar mogelijk zetten wij in op IKC-ontwikkeling en 10-14 onderwijs.

Een actuele ontwikkeling, ingegeven door onze maatschappelijke opdracht (waaronder het versterken van kansengelijkheid), maar ook ingegeven door het personeelstekort, betreft het onderwijs anders organiseren en daaraan gekoppeld het interprofessioneel werken. Op verschillende plekken in de organisatie doen wij hier ervaring mee op, onder andere op de plekken waar wij onze eigen kinderopvang hebben, maar bijvoorbeeld ook in pilots in samenwerking met opleidingsinstituten. Hierbij kan ook worden gedacht aan een buitenschools aanbod/de verlengde schooldag. Dit wordt de komende periode uitgebouwd.

‘Het is belangrijk om de basiskwaliteiten op orde te hebben, samen met een sterk pedagogisch klimaat’

Veel van deze ontwikkelingen worden geborgd in onze ontwikkelteams en in projecten. Binnen de organisatie hebben wij op verschillende thema’s een netwerkstructuur ingericht waarbij wij ook de verbinding zoeken met de buitenwereld. Dit wordt de komende jaren gecontinueerd.

Personeel & Organisatie

Er staan drie pijlers centraal



Werkgeluk, werkplezier en autonomie



Aanpak personeelstekort



Professionalisering gebaseerd op vakinhoud en persoonlijke groei

Die zijn opgebouwd uit zes bouwstenen

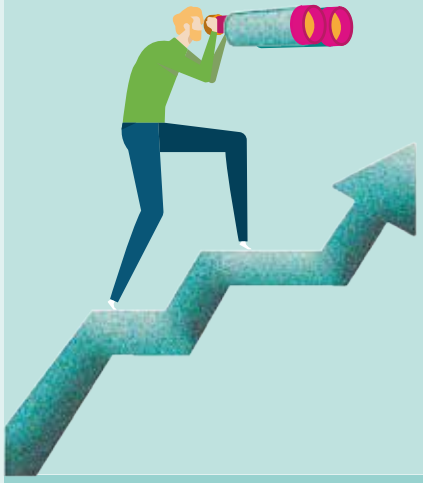
Gezondheid & Vitaliteit



Varietas Academie



Carrière-perspectief



Binden & Boeien



Professionele teamcultuur



Interprofessioneel werken



Varietas-ambitie: versterken goed werkgeverschap

Goed onderwijs staat of valt met goed personeel: leraren, onderwijsassistenten, IB'ers en schoolleiders. Het begeleiden van startende medewerkers, LIO'ers en zij-instromers heeft onze prioriteit. Tevens heeft Varietas op dit moment 20 opleidingsscholen waar pabo-stagiaires worden begeleid. Hierin hebben wij de afgelopen jaren forse stappen gezet.

Naast aandacht voor 'nieuwe' medewerkers is aandacht voor de huidige medewerkers essentieel. Zowel de ontwikkeling van individuele medewerkers als van teams staat hoog op de agenda. Voor de ontwikkeling van medewerkers maken wij gebruik van diverse systemen. Dit blijven wij ontwikkelen.

'De Varietas Academie zorgt voor continue leren en maximale talent-ontplooiing.'

Daarnaast hebben wij een eigen Varietas academie. Dit programma is zowel voor nieuw als voor zittend personeel en geeft invulling aan de waarden continue leren en maximale talent ontplooiing. Hiermee bieden wij medewerkers een breder loopbaanperspectief. Leiderschap is voor een sterke organisatie cruciaal. Daarom investeren wij in het leiderschapsprogramma via Convent voor de toekomstige schoolleiders.

Deze maatregelen moeten bijdragen aan het nog aantrekkelijker maken van Varietas als (eerste) werkgever en daardoor het beter kunnen aantrekken van mensen. Een andere manier om dit doel kracht bij te zetten is het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie. De afgelopen periode hebben wij hier stappen in gezet. In 2023 bouwen wij op deze ervaring voort en maken wij beter zichtbaar naar de buitenwereld waarom Varietas een aantrekkelijke en interessante werkgever is.

Er is ook een tekort aan schoolleiders, vacatures laten zich steeds lastiger invullen. Er wordt een programma opgezet, gericht op het aantrekken voor deze specifieke functie en op het opleiden van eigen medewerkers die de potentie hebben deze rollen te vervullen. Ook is ingezet op de begeleiding van startende schoolleiders. Daarnaast is aandacht nodig voor de 'zittende' schoolleiders. Schoolleiders zijn enorm bepalend voor de kwaliteit van onze organisatie in het algemeen en op de scholen in het bijzonder.

Strategisch personeelsbeleid 2023 - 2027

Het personeelsbeleid is beschreven in de notitie Strategisch HR-beleid dat medio 2022 is ontwikkeld en vanaf 2023 verder wordt geïmplementeerd. De ontwikkeling en uitvoering van personeelsbeleid is een dynamisch proces en wordt ook sterk beïnvloed door maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen. Een plan is daardoor voortdurend aan bijstelling en aanvulling onderhevig. Als wij het beste uit onze leerlingen willen halen, kan dat alleen met medewerkers die zich gelukkig voelen in hun werk, met plezier naar het werk gaan en zich graag willen blijven ontwikkelen. Schoolleiders spelen daarin een belangrijke rol.

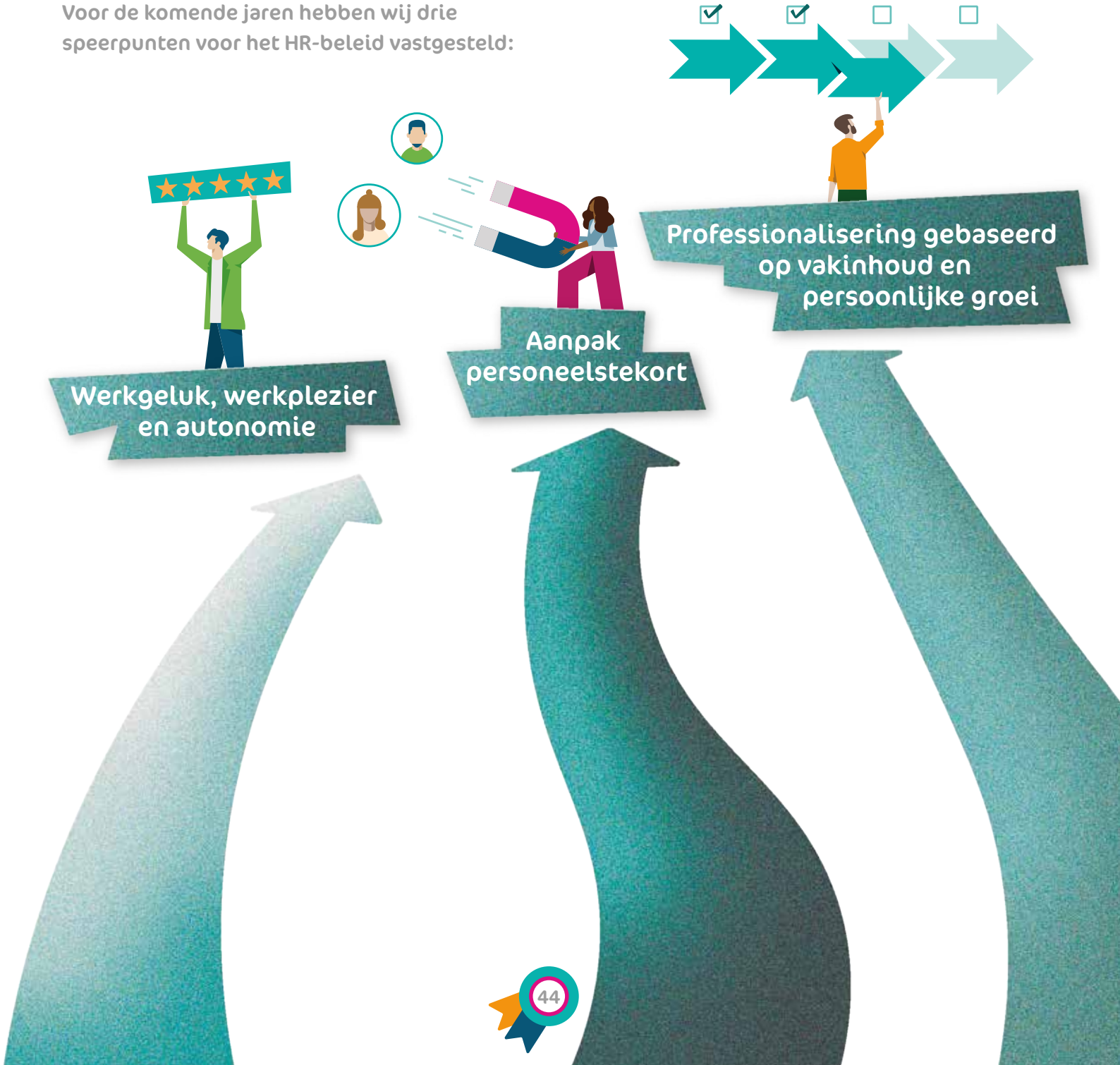
Strategisch HR-beleid draagt bij aan de collectieve ambitie van Varietas, geeft antwoord op de personeelsvraagstukken in de organisatie en geeft antwoord op de huidige en verwachte externe en interne ontwikkelingen.

Met het beschreven HR-beleid kunnen wij de primaire taak van Varietas ondersteunen: het ontwikkelen en onderhouden van onderwijs-kwaliteit. Dit lukt alleen met voldoende focus, daarom maken wij in het HR-beleid duidelijke keuzes.

Voor de komende jaren hebben wij drie speerpunten voor het HR-beleid vastgesteld:

De drie speerpunten van het HR-beleid van Varietas zijn uitgewerkt in bouwstenen die de leidende thema's concretiseren en onze ambities waarmaken.
Deze bouwstenen zijn:

- Gezondheid & Vitaliteit
- Varietas Academie
- Carrièrreperspectief
- Binden & Boeien
- Professionele teamcultuur
- Interprofessioneel werken.



Het HR-beleid wordt zichtbaar voor medewerkers doordat de HR-instrumenten op scholen worden toegepast. De uitvoering van het HR-beleid in de context van de school is maatwerk. De scholen van Varietas kenmerken zich door een grote diversiteit in profiel en onderwijsconcept.
Daarnaast verschilt ook de ontwikkelingsfase wat tot uiting komt in bijvoorbeeld de mate waarin een school innovatief is en de doelen vanuit de collectieve ambitie implementeert, het oordeel van de inspectie en groei- of krimpschool. Ook voelen medewerkers zich vooral verbonden met de school waarin men werkt en minder met Varietas als werkgever.
Dit vraagt extra aandacht van scholen voor de uitvoering van het HR-beleid waarbij er ruimte moet zijn om eigen keuzes te maken, prioriteiten te stellen en eigen instrumenten of activiteiten te ontwikkelen.

Implementatie, monitoring en evaluatie personeelsbeleid

Uitwerking van de bouwstenen van het strategisch HR-beleid vindt plaats op basis van een eenduidig kader van:
definiëren, zicht hebben op, werken aan, en verantwoorden. De HR-strategie is primair gericht op het menselijk kapitaal dat ten gunste komt van de onderwijskwaliteit en het realiseren van de collectieve ambitie. De HR-strategie is actueel en aangepast zowel aan het hier en nu als toekomstgericht.
De bouwstenen kennen een cyclisch karakter op basis van plan, do, check en act.

De verantwoordelijkheid en kwaliteit voor uitvoering van het HR-beleid ligt bij de schoolleiders. De ambities van Varietas en de onderwijssector doen een groot beroep op de rol van de leidinggevende.

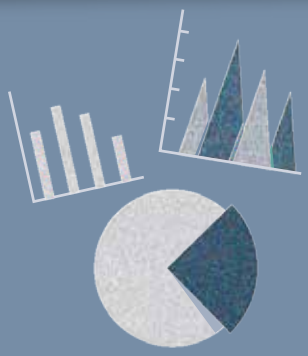
De leidinggevende geeft vanuit de context en het concept van zijn eigen school invulling aan de collectieve ambitie van Varietas. De schoolleider dient zich bewust te zijn van de personeelsvraagstukken op de eigen school. Een grote succesfactor hierbij is de mate waarin de schoolleider erin slaagt om het goede gesprek aan te gaan met de eigen medewerkers. Met de gesprekkencyclus zijn wij in staat zicht te krijgen op het functioneren van medewerkers in lijn met wat wij van hen verwachten.

‘De verantwoordelijkheid en kwaliteit voor uitvoering van het beleid ligt bij de schoolleiders. De ambities van Varietas en de onderwijssector doen een groot beroep op hen.’

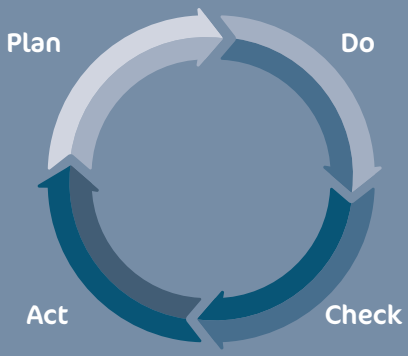
Financiën, beheer & organisatie



De organisatie is financieel gezond

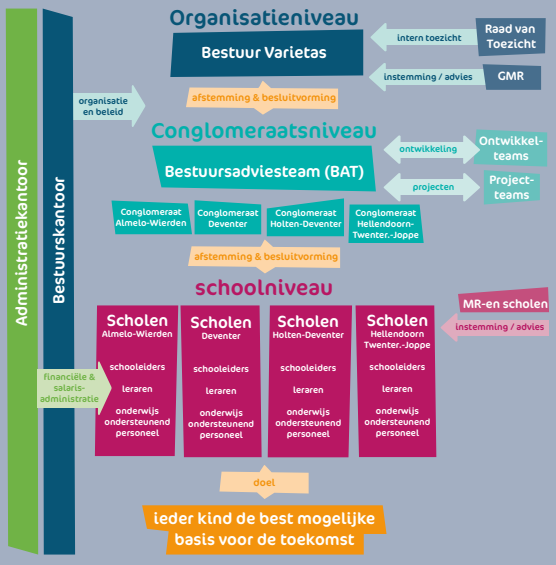


De kengetallen zijn op peil



Er is een heldere planning en control-cyclus

Er is een transparante governance structuur



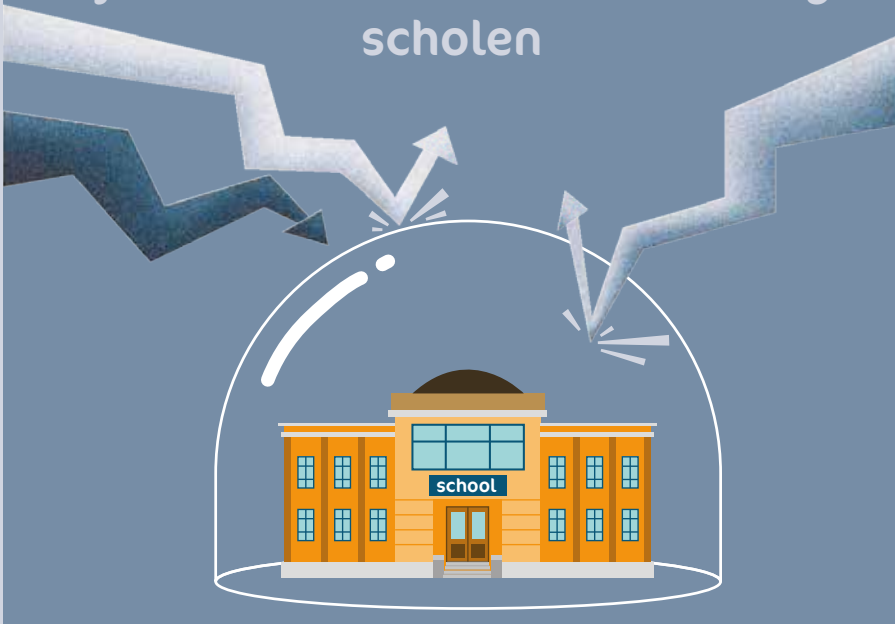


Er is ruimte voor innovatie en ontwikkeling



Er is meer eigenaarschap bij de schoolleiders

Wij werken aan toekomsbestendige scholen



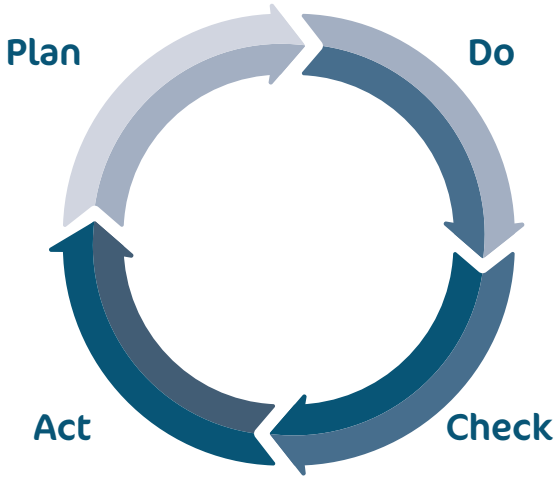
Wij streven naar scholen die toekomst-bestendig zijn en die in staat zijn financieel hun eigen broek op te houden. Dat stelt eisen aan een bepaalde omvang en vraagt waar nodig om nauwe samenwerking met andere schoolbesturen in hetzelfde voedingsgebied om keuzes te maken die uiteindelijk het beste zijn voor het onderwijs aan leerlingen in een bepaald voedings-gebied.

Wij borgen een slagvaardig, daadkrachtig en professioneel bestuurskantoor met adequate ondersteuning voor de scholen op de relevante aandachtsgebieden.

> ‘We streven naar scholen die toekomstbestendig zijn en die in staat zijn financieel hun eigen broek op te houden.’

De financiële positie van Varietas is meer dan gezond. De kengetallen zijn op peil en er is de komende jaren volop ruimte om extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij blijft de focus op zogenaamde diepte-investeringen: investeringen die ook op de lange termijn waarde toevoegen aan onze organisatie en aan de ambities die wij stellen in ons nieuwe koersplan. Er is volop ruimte voor innovatie en ontwikkeling.
Het ontbreekt vooralsnog vooral aan mens-kracht; het primaire proces gaat altijd voor.

Wij werken vanuit een heldere Planning & Control-cyclus en een transparante governance structuur, waarbij verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd.



In de komende planperiode willen wij de kennis en kunde en het eigenaarschap van schoolleiders versterken op het gebied van bedrijfsvoering, zodat zij op onderdelen meer inzicht en regie hebben over financiële keuzes gekoppeld aan hun jaarplan en dat zij beter in staat zijn om beleidsrijk te begroten en hun schoolspecifieke exploitatie adequaat kunnen bewaken. Wij zullen de schoolleiders hierbij ondersteunen en alle handvaten meegeven, zodat zij hiermee uit de voeten kunnen.

Huisvesting



Wij zetten in op ontwikkeling van kindcentra



Wij hebben multifunctionele gebouwen



Wij bouwen toekomstbestendige scholen

Wij hebben oog voor duurzaamheid



En zorgen voor aantrekkelijke gebouwen en schoolpleinen



Een belangrijk aandachtspunt is de staat van onderhoud van de schoolgebouwen. Met uitzondering van enkele nieuwe gebouwen is het overgrote deel van het gebouwenbestand sterk verouderd. In de afgelopen jaren is een flinke inhaalslag gemaakt ten aanzien van het achterstallig onderhoud. Het meerjarenonderhoudsplan is geactualiseerd en vertaald naar jaarplannen.

Waar nodig is ook extra aandacht voor de uitstraling van sommige gebouwen en schoolpleinen. Indien de pedagogisch-didactische visie daar om vraagt, verkennen wij mogelijkheden om gebouwen en ruimtes daarop aan te passen. Daarnaast streven wij naar gebouwen waarin het aantrekkelijk vertoeven is, voor zowel de leerlingen als voor onze medewerkers.

In verschillende gemeentes wordt gewerkt aan de actualisatie van integrale huisvestingsplannen. Deze huisvestingsplannen in combinatie met het meerjarenonderhoudsplan vormen de basis voor een duurzaam en toekomstbestendig gebouwenbestand. Voor sommige locaties wordt in de komende planperiode voorzien in nieuwbouw of renovatie: o.a. uitbreiding twee lokalen Haarschool, extra lokaal Zonnewijzer, nieuwbouw Wereldboom en nieuwbouw Kleurrijk. Voor de periode tot 2030 en daarna staan verschillende scholen op de nominatie voor nieuwbouw/renovatie: Trotz!, Schakel, Widerode, Wereldwijzer Deventer, uitbreiding Holterenk.

Nieuwbouw en renovatie van schoolgebouwen zijn bij uitstek gelegenheden om in duurzaamheid te investeren. Ook in de uitvoering van het onderhoud bij de andere gebouwen blijven wij alert op mogelijkheden tot verduurzamen te benutten.
Met duurzaamheid wordt bij alle verbouwingen en aanpassingen in de gebouwen van Varietas rekening gehouden.

Hierbij hanteren wij het principe van Trias Energetica (energieverbruik beperken, energieverbruik uit duurzame bronnen benutten en zo efficiënt mogelijk omgaan met fossiele brandstoffen).
Voor het beperken van het energieverbruik wordt met verschillende installatieadviseurs samengewerkt om de installaties zo optimaal mogelijk in te regelen. Opvallende afwijkingen in verbruik worden nader onderzocht en zo mogelijk worden er passende maatregelen ondernomen (her-inregelen van installaties, vervangen regeltechniek etc.).

Indien installaties voor vervanging in aanmerking komen, wordt bekeken of er een alternatief voor fossiele brandstoffen mogelijk is.
Ook het vervangen van de bestaande tl-verlichting binnen de scholen door energiezuinige ledverlichting wordt in dit verband zowel gepland als ongepland opgepakt. Hierbij maken wij waar mogelijk ook gebruik van de diverse subsidieregelingen.

Al het afval van de scholen wordt gescheiden ingezameld en afgevoerd. Dit betreft de scheiding in papier-, PMD- en restafval. In enkele gevallen wordt het groenafval apart ingezameld. Door middel van een interne 'marktplaats' (Freecycling Varietas) bieden scholen elkaar overtollige materialen zoals leermiddelen en meubilair aan. Ook op deze manier voorkomen wij verspilling en blijven wij nog bruikbare materialen hergebruiken.

Tot slot blijft gezonde luchtkwaliteit in de scholen een actueel thema. Op de scholen zijn allemaal CO2-meters geïnstalleerd, bij renovatie/nieuwbouw investeren wij in een gezond binnenklimaat en waar noodzakelijk en mogelijk wordt ingezet op installatietechnische aanpassingen in bestaande gebouwen.

Externe samenwerking

Samen werken aan nog beter onderwijs



Samenwerkingsverbanden



Kinderopvang



Voortgezet Onderwijs

Convent PO





Culturele partners

Sportbedrijven



Lerarenopleidingen

SAXION

Hogeschool KPZ

roc van twente

Aventus

De school waar jij 't maakt

ROC's

Jeugdzorg

PO RAAD

PO-raad



Kennisinstellingen

Andere schoolbesturen





Onderwijsinspectie

Varietas is een regionale onderwijsorganisatie. Dat brengt met zich mee dat wij verbonden zijn met veel verschillende partijen. Dat biedt een rijkdom aan kennis, kunde en mogelijkheden.

Varietas is verbonden met drie samenwerkingsverbanden met elk een eigen werkwijze. Daarnaast zijn wij verbonden aan zeven gemeentes met elk hun eigen uitdagingen. Binnen de gemeentes zijn wij verbonden met KOV-organisaties en (jeugd)zorginstellingen. Vanzelfsprekend werken wij intensief samen met onze eigen kinderopvangorganisatie.

Wij werken samen met Saxion Enschede, Saxion Deventer en Hogeschool KPZ daar waar het gaat om de lerarenopleidingen en scholingsaanbod binnen de Varietas-academie. Er is ingezet op het verstevigen van het netwerk met de ROC's daar waar het gaat om onderwijsassistenten, leraarondersteuners of pedagogisch medewerkers voor onze kinderopvang. Dit wordt de komende jaren uitgebouwd.

Bestuurlijk werken wij nauw samen met ander schoolbesturen in tal van bestuurlijke overleggen. Het Convent is daarin voor Varietas een belangrijk en relevant netwerk in de regio. Vanzelfsprekend zijn er contacten met de Onderwijsinspectie, PO-Raad, Verus en VOS/ABB.

Varietas participeert in verschillende po-vo netwerken. Waar mogelijk wordt op relevante thema's ingezet op het verder verstevigen van de samenwerking, denk bijvoorbeeld aan talentontwikkeling, Wetenschap & Technologie of onderwijs van 10-14.

Onze scholen staan midden in de samenleving en zijn zich bewust van hun maatschappelijke rol en de waarde die zij kunnen toevoegen in de buurt.

Onze scholen zijn gericht op samenwerking met partijen buiten de school om zo de leeromgeving van de leerlingen te optimaliseren. Hierbij moet gedacht woorden aan voorschoolse partners, het voortgezet onderwijs, kinderopvang, het samenwerkingsverband, de jeugdzorg, de gemeente, logopedie, fysiotherapie, lerarenopleidingen, universiteiten, culturele partners, het Sportbedrijf, bedrijven, etc.

'Alle partijen waar Varietas mee verbonden is, biedt een rijkdom aan kennis, kunde en mogelijkheden.'

Een regionale organisatie als Varietas wordt gekenmerkt door een grote diversiteit. Binnen Varietas zien wij diversiteit als de bron voor bloei. Wij kunnen veel leren van en met elkaar en zijn in staat om voort te bouwen op elkaars schouders. Wij willen ook de komende jaren ambitieus en met lef ontwikkelen om samen de verantwoordelijkheid te nemen voor toekomstbestendig onderwijs van hoge kwaliteit. Daarbij zoeken wij lokaal graag de samenwerking met andere schoolbesturen en relevante partners, want uiteindelijk kunnen wij lokaal samen het verschil maken.

...bij ons personeel:

Medewerkers van Varietas ervaren werkgeluk en werkplezier. Zij voelen een innerlijke drive en betrokkenheid bij zowel de werklocatie als het bestuurskantoor. Werkgeluk en werkplezier onder de Varietas medewerkers scoort gemiddeld een 8 of hoger op het MTO.

Medewerkers van Varietas ervaren dat zij gehoord en gezien worden. Zij krijgen regelruimte, hun creativiteit en talenten worden benut. Autonomie onder de Varietas medewerkers scoort gemiddeld een 8 of hoger op het MTO.

Medewerkers van Varietas zijn vakkundig, professioneel en een leven lang in ontwikkeling. Medewerkers van Varietas voeren graag eigen regie over hun vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei. Zij maken graag gebruik van het actuele en innovatieve aanbod in de Varietas Academie.

Medewerkers ervaren korte lijnen in de communicatie en laagdrempeligheid zowel op schoolniveau als naar het bestuurskantoor.

Nieuwe medewerkers worden op een school van Varietas structureel begeleid in hun ontwikkeling. Medewerkers van Varietas maken graag gebruik van de begeleiding voor startende leraren en schoolleiders.

Medewerkers van Varietas voorzien in passend onderwijs en talentontwikkeling van alle leerlingen.

Alle medewerkers van Varietas zorgen voor een veilige omgeving waarin het leren en ontwikkelen van leerlingen voorop staat.



Varietas medewerkers hebben goed zicht op hun eigen ontwikkeling door middel van waarderingsgesprekken waarbij talentontwikkeling het uitgangspunt is en zij ruimte krijgen dit te ontplooien binnen Varietas.

Medewerkers van Varietas leren van en met elkaar, onder meer in ontwikkelteams en projectteams, zowel op school- als op bovenschools niveau.

Medewerkers van Varietas waarderen en creëren een open en veilige sfeer waarbinnen van en met elkaar geleerd wordt. Zij nemen graag deel aan ontwikkel- of projectteams, zowel op school- als bovenschools niveau.

Varietas voert actief Vitaliteitsbeleid. Door middel van een uitgebreid vitaliteitsprogramma ervaart de Varietas medewerker tijdig ondersteuning waar nodig en stimuleert Varietas haar medewerkers vitaal te zijn en te blijven.
Het verzuimcijfer is gemiddeld lager dan 6%



...bij onze leerlingen:

Alle leerlingen ontwikkelen zich op hun eigen niveau, zowel voor wat betreft de basisvakken, de brede kennisdomeinen en de vakoverstijgende vaardigheden.

Alle leerlingen voelen zich bij ons fysiek, sociaal en psychisch veilig om zichzelf te zijn en om met andere leerlingen te spelen en te werken.

De vorderingen van leerlingen worden op onze scholen gevolgd door middel van genormeerde toetsen voor taal en rekenen en waar mogelijk ook voor burgerschap.

Het onderwijs in de basisvakken wordt door de scholen afgestemd op basis van de vorderingen en/of kenmerken van (groepen) leerlingen. 95% van de leerlingen haalt een leerrendement op de basisvakken dat past bij het persoonlijk perspectief.

De scholen behalen op de referentie-niveaus minimaal de scores die passen bij hun leerlingpopulatie.

Alle leerlingen worden voorbereid op hun plek in de maatschappij, als mens en als burger door te participeren in hierop gerichte projecten zoals bij-voorbeeld; herdenkingen, minderheden in de samenleving.

oftes

in 2027 zien wij...

Leerlingen zijn trots op hun school. Alle scholen scoren een rapportcijfer van 8 of hoger op de tevredenheidsonderzoeken bij leerlingen.

Leerlingen, ouders en ontvangende scholen in het voortgezet onderwijs ervaren een adequate aan-sluiting van onze leerlingen op het voortgezet onderwijs. Minimaal 55% van de leerlingen zitten drie jaar na vertrek in de stroom van het voortgezet onderwijs die geadviseerd is door de basisschool.

Leerlingen hebben aantoonbaar de basis gelegd om bij te dragen aan een betere wereld: democratisch, vrediger, gelukkiger, gezonder en duurzamer.

...op onze scholen:

Alle scholen hebben de basiskwaliteit op orde bezien de wettelijke kaders; wanneer de school op weg is naar de basis op de orde, ligt er een herstelplan dat wordt gemonitord door de schoolleider, de bestuurder, kwaliteits- en HRM-medewerkers (ondersteunend).

Onze scholen werken met ontwikkelteams (vormgeving en benaming is schooleigen) ter bevordering van de professionele schoolcultuur en het voortdurend in ontwikkeling blijven, het verduurzamen en ter voorkoming van het persoonsonafhankelijke.

Onze scholen hebben zichtbaar en merkbaar een professioneel, gemotiveerd en enthousiast team.

Onze scholen maken leren zichtbaar en merkbaar. Daarbij hoort het evalueren, meten en vastleggen van het leren. Er zijn toetsbare en/of merkbare doelen geformuleerd voor het onderwijsproces, het schoolklimaat, onderwijsopbrengsten en kwaliteitszorg en de schooleigen ambitie(s).

Schoolafspraken worden in samenspraak met leerlingen opgesteld en geëvalueerd en zichtbaar en herkenbaar gemaakt. Deze afspraken worden door iedereen binnen de school nagekomen

Alle scholen beschikken minimaal over het basisarrangement van de Onderwijsinspectie.

Interne en externe communicatie is adequaat en naar tevredenheid vormgegeven.



Varietas heeft het uitgezette stelsel van kwaliteitszorg gecontinueerd en waar nodig aangescherpt voor alle scholen. Dit bestaat uit de schoolzelfevaluatie, een auditteam, de schoolzelfwaardering, het schoolplan, ondersteunende en verantwoordingsgesprekken ten aanzien van kwaliteit (waaronder opbrengstenanalyses), jaarverslagen en jaarplannen.

Onze scholen beschikken over een onderscheidend profiel en profileren zich daarop (identiteit/concept).

Varietas investeert (doel)bewust in de kwaliteit van onderwijs, de medewerkers en de leerlingen.

Onze scholen werken volgens een schoolbreed geïmplementeerd instructiemodel.

Onze scholen werken aantoonbaar aan het creëren van gelijke kansen voor alle leerlingen. Wij bieden onderwijs op maat aan alle leerlingen. Resultaten en opbrengsten stemmen leerlingen, medewerkers en ouders tot tevredenheid.

Op alle scholen werkt het veiligheidsbeleid (voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten). Dit wordt afgestemd op de omgeving (wijk en partners). Grensoverschrijdend gedrag wordt onmiddellijk opgepakt en niet eerder losgelaten dan dat het opgelost is.

Varietas is financieel in control waarbij de inzet van middelen voor leerlingen en medewerkers adequaat gebeurt.

Op het gebied van ICT (hardware, infrastructuur, kennis) zijn de scholen en het bestuurskantoor bij de tijd, AVG wordt daarbij in acht genomen.

...bij ouders:

Voor alle ouders is helder wat de Varietas-school van hen verwacht en wat zij van de school mogen verwachten.

Communicatie met ouders is professioneel en op maat.

Onze ouders worden minimaal twee keer per jaar op uitnodiging van de school op de hoogte gebracht van de ontwikkeling van hun kind(eren).

Resultaten en opbrengsten stemmen leerlingen, personeel en ouders tot tevredenheid.

oftes

in 2027 zien wij...

Onze scholen hanteren een beleidsrijke begroting waarbinnen onderwijskundig beleid en bijbehorende ambities duidelijk zijn toegelicht; subsidies zijn effectief aangevraagd, ingezet en verantwoord.

Onze scholen werken samen met Kinderopvang en/of Peuteropvang en het voortgezet onderwijs aan het versterken van doorlopende leerlijnen.

Onze scholen hebben in het schoolondersteunings-plan (SOP) vastgelegd hoe de extra ondersteuning, met bijbehorende passende voorzieningen, binnen de school is ingericht, voortbouwend op het onder-steuningsplan van het samenwerkingsverband.

Iedere school bereikt dat minimaal 90 % van de ouders aangeeft dat hun kind(eren) zich prettig voelt/voelen in de groep.

Ouders zijn betrokken bij de Varietas-school van hun kind en participeren op de school.

Ouders zijn tevreden over de samenwerking met de scholen van Varietas. Alle scholen scoren een rapport-cijfer van 8 of hoger op de tevredenheidsonderzoeken bij ouders.

Varietas
move to improve

Stichting Varietas
Tel: 085-0435490
(ma-vr 9.00-16.00)

Adres:
Bosanemoon 30
7422 NW Deventer