



BES
DH ZW

LEI

DH S DS

ZW PLA BELEIDS
PLAN

DH 2017
2020 N



Scholengroep Den Haag Zuid-West

Inhoud

1.	Inleiding.....	1
2.	Missie.....	2
3.	Visie.....	3
4.	Maatschappelijke en lokale context, stadsdeel Escamp.....	4
5.	Waar staan wij nu?	8
6.	Ambities van de Scholengroep.....	10
7.	Human Resources.....	12
8.	Financiën	16
9.	Bedrijfsvoering.....	19
10.	Projecten	22
11.	Maatschappelijke verantwoording.....	23

1. Inleiding

Scholengroep Den Haag Zuid-West wordt gevormd door drie scholen in Escamp: het Roemer Visscher College, het Wateringse Veld College en het Zuid-West College.

Tien ambities

Dit strategisch beleidsplan 2017-2020 geeft de ambities weer van deze drie scholen. Over vier jaar willen de drie scholen iconen zijn in Escamp: dé scholen waar leerlingen, ouders, primair onderwijs en het overig Haags voortgezet onderwijs met respect over praten. Als hét voortgezet onderwijs van Escamp willen we aantrekkelijke scholen zijn voor leerlingen en ouders, wat zich uit in een autonome en gestage groei van het leerlingenaantal. Onze onderwijskwaliteit is boven elke twijfel verheven en wordt gekend en erkend door onze partners. We werken op een professionele wijze en in teamverband om deze ambities en doelstellingen te verwezenlijken. Voor onze leerlingen is een individuele benadering cruciaal. Onze betrokkenheid bij leerlingen en ouders is onze kracht. We zijn innovatief, creatief en stellen we hoge eisen aan onszelf. Iedereen die bij de scholengroep werkt is eigenaar van onze ambities en visie en draagt eraan bij deze te ontwikkelen én te realiseren. Iedereen benut zijn professionele ruimte om die visie in de praktijk te brengen en draagt dat op een trotse wijze uit naar de buitenwereld. Op basis van dit beoogde toekomstbeeld zijn in dit document tien ambities verwoord voor de periode 2017-2020.

De scholen van de Scholengroep hebben ruimte en vrijheid om binnen de koers van de Scholengroep eigen beleid te ontwikkelen. Elke school ontwikkelt zijn eigen onderwijsvisie en profiel die passen bij de school en verwoordt deze in het eigen schoolplan.

Meerwaarde

De drie scholen werven als drie onderscheidende scholen. De meerwaarde van de verbondenheid binnen de Scholengroep ligt onder meer in het feit dat de drie scholen gezamenlijk het gehele spectrum van het brede aanbod van het totale voortgezet onderwijs aanbieden van vmbo-basis tot en met (tweetalig) vwo én in de realisatie van het bundelen van expertise, delen van kennis en ervaring, inzetten van gezamenlijke innovatie, behalen van schaalvoordelen in de organisatie en uitvoering van de onderwijsinnovatie, ondersteuning, kwaliteitsbevordering en bedrijfsvoeringsprocessen en het beperken en beheersen van risico's. De individuele scholen zouden daar als éénpitters niet toe in staat zijn door de schaal en de kwetsbaarheid die dat met zich mee brengt.

Er wordt hard gewerkt aan de toekomst van drie bloeiende scholen. Dit strategisch beleidsplan is daar een product van. Om de drie scholen draait het binnen de Scholengroep. In 2017 zal de besturingsfilosofie van drie scholen met een bestuursbureau in een faciliterende en dienstverlenende rol op de achtergrond verder vorm krijgen. Dat zal niet alleen merkbaar zijn in de interne sturing en verantwoording, maar dat zal ook, en vooral, naar buiten toe merkbaar worden: drie scholen met een eigen profiel.

2. Missie

De Scholengroep is een brede, algemeen-bijzondere Scholengroep voor voortgezet onderwijs van VMBO (inclusief LWOO) tot en met VWO. De Scholengroep streeft ernaar dat:

.....
**leerlingen zich kunnen ontwikkelen tot actieve, weerbare en evenwichtige
leerlingen met een open blik op de maatschappij. Hiertoe biedt de Scholengroep
eigentijds, ontwikkelingsgericht onderwijs, een veilige en zorgzame leeromgeving
voor leerlingen en medewerkers en persoonlijke aandacht.**
.....

De scholen van de Scholengroep:

- stellen zich ten doel het geven en verzorgen van kwalitatief goed onderwijs op algemeen-bijzondere grondslag. De gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwelijke en maatschappelijke stromingen is hierbij ons uitgangsprincipe.
- bereiden leerlingen ontwikkelingsgericht voor op hun toekomst door hen te leren de regie te nemen in hun eigen leerproces, zelfinzicht te krijgen, talenten te ontwikkelen, kansen te benutten en goede keuzes te maken.
- bereiden leerlingen voor op hun deelname in een multiculturele en internationale samenleving. Hierbij zijn wederzijds respect, tolerantie, openheid en sociale betrokkenheid leidend. Wij willen dat onze leerlingen zich in de breedte ontwikkelen en hun blik op de maatschappij verruimen op grond van hun eigen overtuiging en verdraagzaamheid jegens die van andere.
- streven naar een continue verbetering van de leeropbrengsten en resultaten door een gedegen monitoring en analyse van de opbrengsten en resultaten, het inzetten en volgen van verbeteracties en het evalueren daarvan.

3. Visie

De visie van de Scholengroep is uitgesplitst in een visie op de maatschappij, op onderwijs en op de eigen organisatie.

Op de maatschappij:

- Onze leerlingen vormen een onderdeel van een multiculturele en internationale maatschappij. In die maatschappij zijn verantwoordelijkheid nemen en kansen benutten van wezenlijk belang. De Scholengroep ziet het als zijn maatschappelijke opdracht leerlingen daarop voor te bereiden. Onze scholen zijn onlosmakelijk verbonden met de maatschappij en hebben een netwerkfunctie in de wijk.

Op onderwijs:

- Binnen ons onderwijs vinden wij het belangrijk dat leerlingen zelf actief (leren) zijn in en voor hun leerproces. Daarbij hoort het (leren) maken van keuzes en het (leren) nemen van een eigen verantwoordelijkheid. Het onderwijs richt zich ook op de ontwikkeling van vaardigheden die leerlingen nodig hebben om zich staande te houden in de hedendaagse samenleving.
- Op onze scholen willen we de kwaliteit van het onderwijs steeds verbeteren. Wij geven onze collega's vertrouwen en ruimte om zich te ontwikkelen en om een eigen invulling te geven aan individuele scholingsbehoeftes. Bij een verbetercultuur horen ook begrippen als planmatig en systematisch werken, verantwoording afleggen en een veilige aanspreekcultuur.
- Onze scholen betrekken de leerlingen, ouders, toeleverende basisscholen en het vervolgonderwijs bij de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen.

Op de organisatie

- Binnen onze scholen bieden wij leerlingen en personeelsleden een plek waar zij zich geborgen en gekend voelen.
- Wij willen planmatig werken en met een min of meer sluitende exploitatiebegroting. Onze middelen worden rechtmatig en doelmatig ingezet.
- In onze lerende organisatie ligt de sleutel in cultuur en gedrag van medewerkers, medezeggenschap, schoolleiding, bestuur en toezichthouders in de onderlinge professionele dialoog. Medezeggenschap van medewerkers, ouders en leerlingen vinden wij vanzelfsprekend en tegenspraak wordt gestimuleerd. Horizontale en verticale verantwoording vinden plaats en wij willen ons publiekelijk verantwoorden voor ons handelen en de besteding van middelen.

4. Maatschappelijke en lokale context, stadsdeel Escamp

Dit Strategisch Beleidsplan 2017-2020 is een nieuw beleidsplan. Het vorige beleidsplan had een looptijd van 2012-2016. Dit plan borduurt daarop voort. Wel is het zo dat de besturingsfilosofie van de Scholengroep volledig is gewijzigd. In 2016 zijn de drie scholen op eigen benen komen te staan en fungeert het bestuursbureau als een dienstverlenende en faciliterende staf voor de scholen. Op Scholengroepniveau worden kaders geformuleerd waarbinnen de scholen een integrale verantwoordelijkheid hebben.

Maatschappelijke context

De maatschappelijke context waarin de Scholengroep acteert, is veranderd. In de afgelopen jaren hebben diverse landelijke ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van governance en medezeggenschap, waardoor er zowel binnen de Scholengroep als naar buiten andere opvattingen opgeld doen over verantwoording en transparantie. De eisen waaraan het jaarlijkse bestuursverslag dient te voldoen, zijn aangescherpt doordat landelijk diverse onderwijsinstellingen in zwaar zijn komen te verkeren. Op het gebied van medezeggenschap zijn de bevoegdheden van de medezeggenschapsraad uitgebreid om betere checks en balances binnen onderwijsorganisaties te waarborgen en medio 2015 is er een uitgebreide en gedetailleerde Governancecode voor het voortgezet onderwijs vastgesteld, waarin rechten en plichten van onderwijsinstellingen, bestuurders en toezichthouders duidelijk zijn geformuleerd. Op basis daarvan zijn in het vroege voorjaar van 2016 de statuten van de Scholengroep, maar ook het Reglement Raad van Toezicht en Reglement Raad van Bestuur onder de loep genomen en gemoderniseerd.

De Scholengroep staat natuurlijk niet op zichzelf. Als publiek gefinancierde instelling voor voortgezet onderwijs geldt dat de Scholengroep zijn taken verricht binnen de kaders van de Wvo en alle aanpalende wet- en regelgeving, waaronder het Waarderingskader van de Onderwijsinspectie. Daarnaast zijn er landelijke en lokale akkoorden en afspraken waarbinnen instellingen voor voortgezet onderwijs zijn gebonden; dat geldt dus ook voor de Scholengroep. Zo is er medio 2014 een landelijk sectorakkoord voor het voortgezet onderwijs afgesloten tussen het ministerie van OCW en de VO-Raad als sectororganisatie met bindende afspraken en een looptijd tot en met 2017. In dit akkoord wordt invulling gegeven aan het Regeerakkoord, het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda. Beleid en geld (o.a. verhoging lumpsum en Prestatiebox) zijn in het sectorakkoord gekoppeld onder de voorwaarde van forse stappen op het gebied van toekomstgericht onderwijs, professionalisering, maar ook van rekenschap afleggen.

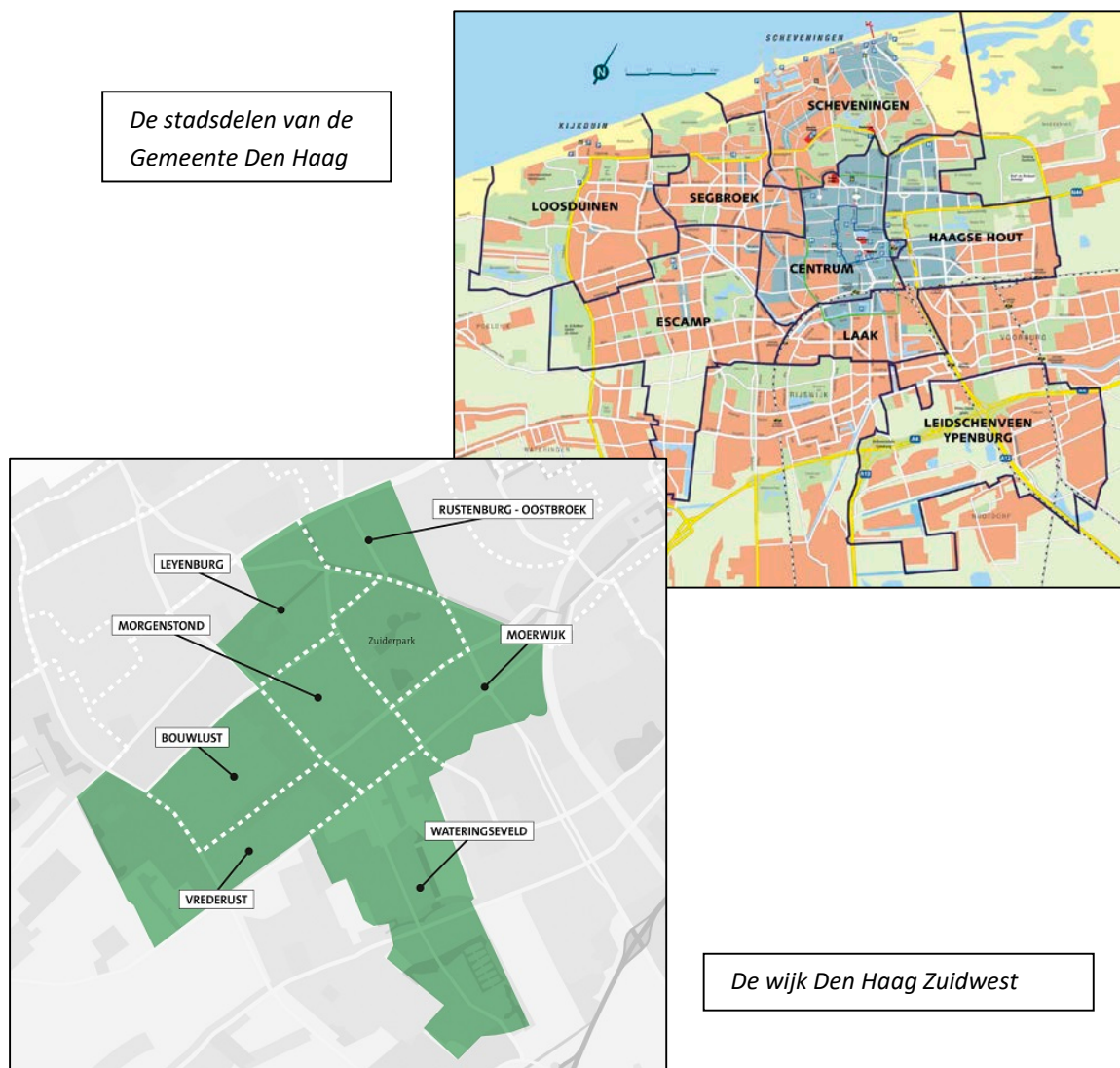
Lokale context

In de gemeente Den Haag opereert de Scholengroep als een van de stichtingen voor voortgezet onderwijs. De gemeente heeft met alle onderwijsinstellingen binnen de gemeentegrenzen een Haagse Educatieve Agenda (HEA) opgesteld, met een looptijd voor de jaren 2014-2018. In de HEA gaat het vooral om kwaliteit van onderwijs. Daarnaast gaat het om verbindingen tussen scholen en

de wijk waarin zij staan, taal- en rekenvaardigheden, beperking van de schooluitval, ondersteuning waar die nodig is en ouderbetrokkenheid.

Stadsdeel Escamp

De drie scholen van de Scholengroep staan in het stadsdeel Escamp en betrekken hun leerlingen voor een groot deel uit dit stadsdeel. Maar daarnaast vormen omringende delen van de regio ook een interessant voedingsgebied, zoals de gemeente Westland, de stadsdelen Centrum en Laak en de gemeente Rijswijk met twaalf basisscholen. Ook het uiteenlopende aanbod van de drie scholen kan op de verschillende niveaus de keus voor onze drie scholen van buiten het stadsdeel bevorderen (tweetalig onderwijs, techniek etc.). Alhoewel de drie scholen van de Scholengroep dus niet alleen leerlingen uit Den Haag Escamp trekken, verdient dit stadsdeel wel bijzondere aandacht in dit plan. Het stadsdeel Escamp is geografisch groter dan het deel van Den Haag dat wordt aangeduid als Zuidwest. Het Wateringse Veld behoort wel tot het stadsdeel Escamp, maar niet tot Den Haag Zuidwest. Den Haag Zuidwest is dus een gebied binnen het stadsdeel Escamp van de gemeente Den Haag. Zie ook onderstaande kaartjes, waarbij op het eerste kaartje het stadsdeel Escamp is weergegeven en op de tweede kaart de wijk Den Haag Zuidwest.



Den Haag Zuidwest bestaat uit de wijken Moerwijk, Morgenstond, Bouwlust en Vrederust. Den Haag Zuidwest bevat voornamelijk naoorlogse sociale woningbouw. De bewoners beschikken over het algemeen over een beperkt inkomen en bij veel kinderen is sprake van een taalachterstand. Gemeente en woningcorporaties zijn sinds 2000 bezig met de vernieuwing van Den Haag Zuidwest. De vernieuwing is één van Nederlands grootste herstructureringsoperaties en één van de vier Haagse krachtwijken. De gemeente, Vestia, Haag Wonen en Staedion renoveren duizenden woningen. Verouderde portiekwoningen worden gesloopt. Daarvoor in de plaats komen moderne appartementen en veel eengezinswoningen. Voor de vernieuwingen in Den Haag Zuidwest wordt nog steeds gebruik gemaakt van het oorspronkelijke stedenbouwkundige plan van de architect Dudok. Licht, lucht en ruimte staan centraal bij deze nieuwe aanpak.

Ontwikkelingen

In deze ontwikkeling past ook de toenemende bedrijvigheid in het stadsdeel met enkele bedrijventerreinen aan de rand van het stadsdeel. Op de plaats van het oude voetbalstadion van ADO Den Haag komt in het Zuiderpark een locatie voor sport, onderwijs en bewegen. Naast een breed scala aan sportfaciliteiten voor met name het MBO en HBO wordt het een centrum voor toegepaste kennis, praktijkonderzoek en sportevenementen. De Haagse Hogeschool vestigt zich op het nieuwe complex met de opleidingen Leraar Lichamelijke Opvoeding (HALO) en Sportmanagement. Ook de School voor Lifestyle, Sport en Bewegen van het ROC Mondriaan zal gebruik maken van deze locatie. Hierdoor komen opleidingen op het gebied van sport en bewegen bij elkaar. Deze locatie ligt op loopafstand van het RVC en er zal naar samenwerkingsmogelijkheden gezocht gaan worden om de faciliteiten te ontsluiten voor onze leerlingen.

Wateringse Veld is een nieuwe woonwijk in de gemeente Den Haag. Tussen 1996 en 2012 werden er 7500 woningen gebouwd. Wateringse Veld is in een van de drie Haagse Vinex-locaties en behoort dus ook tot het stadsdeel Escamp en grenst aan de wijken Bouwlust en Vrederust en Morgenstond. Wateringse Veld ligt op een gebied dat oorspronkelijk bij de gemeente Wateringen hoorde en voornamelijk voor glastuinbouw gebruikt werd. In 1994 is het gebied door Den Haag geannexeerd.

Bevolkingsgroei

In het stadsdeel Escamp woonden in 2014 118.916 inwoners, bijna een kwart (23,3%) van de totale Haagse bevolking. Er is weinig verschil in leeftijdsopbouw tussen Den Haag en het stadsdeel Escamp. Escamp heeft meer kinderen in de leeftijd tussen de 0 en 4 jaar en minder bewoners in de leeftijd tussen de 50 en 65 jaar. Het stadsdeel zal in 2020 naar ca. 125.000 inwoners groeien, een groei van 5,2 % ten opzicht van 2014. Dit is nagenoeg gelijk aan de gemiddelde groei van Den Haag (5,0%). De gemiddelde leeftijd in het stadsdeel blijft 37,2 jaar. Daarmee is de bevolking in Escamp gemiddeld wat jonger dan de totale Haagse bevolking (38,7 jaar). Kijken we naar de bijzondere leeftijdsgroep dan zien we dat er maar drie groepen afnemen: de groep jongeren tussen de 20-29 jaar en de groepen boven de 75 jaar en boven de 85 jaar. Ook hier een tweedeling in de groep 65 jaar en ouder: een stevige groei in de groep tot 75 jaar en een daling in de groep van 75 tot 95 jaar. Een andere leeftijdsgroep die sterk toeneemt tot 2020 zijn de kinderen in het basisonderwijs en de kinderen in het vervolgonderwijs. De woningvoorraad neemt toe met 834 woningen tot ca. 56.500

woningen in 2020, een groei van 1,5%. De gemiddelde (bruto) woningbezetting stijgt naar gemiddeld 2,21 persoon per woning in 2020.

Toekomst

In 2016 is een project gestart met een toekomstvisie op Escamp in 2040. Omdat de totale Haagse bevolking toeneemt in de komende 25 jaar met ongeveer 100.000-125.000 inwoners (wat zo'n 50.000 huizen betekent), zijn er ideeën over nieuwbouw rond Escamp bij de Uithof en in het Zuiderpark. Beide zijn natuurlijk belangrijke voedingsgebieden van de scholen van de Scholengroep. Andere thema's die de komende jaren aandacht verdienen binnen Escamp zijn de segregatie, de mobiliteit, duurzaamheid en technologie. Ook de ontwikkeling van het MKB in Escamp is een aandachtspunt en dat is natuurlijk weer van belang voor de praktijkcomponent van onze scholen, met name voor beide vmbo-scholen.

Netwerkfunctie

De drie scholen van de Scholengroep willen een netwerkfunctie in hun omgeving vervullen en een duidelijke meerwaarde hebben in het stadsdeel. Het RVC is een Brede Buurtschool en draagt daarmee bij aan de sociale cohesie van de wijk. De Brede Buurtschool speelt zo een actieve rol bij het upgraden van de wijk. De visie van de Scholengroep op de brede Buurtschool kan als volgt verwoord worden:

- Vanuit de vraagstelling van de wijk en in samenwerking met partners werken aan ontwikkelingsactiviteiten en faciliteiten van leerlingen en hun ouders buiten de reguliere schooltijd;
- De kinderen/jeugd verdienen/t dezelfde kansen ook na schooltijd te krijgen die ze tijdens schooltijd krijgen.
- Zogeheten kansarme ouders zijn de opvoeders van kansrijke kinderen. De Buurtschool wil samen met de partners uit de wijk activiteiten ontplooiën waarmee we de ouders kansrijker krijgen.

5. Waar staan wij nu?

Terugblik

In 2012 verscheen het meerjarenbeleid 2012-2016 van de Scholengroep en in juni 2015 is de Denkrichting van het toekomstbeleid van de Scholengroep geformuleerd. Daarin is aangegeven dat veel onderdelen van het ingezette beleid zullen worden gecontinueerd. De lijn richting steeds sterker geïndividualiseerd onderwijs wordt voortgezet. Het eigentijdse karakter van het onderwijs blijft behouden, waarbij digitale leermiddelen een rol zullen blijven spelen. Voor het Wateringse Veld College zal het domeinonderwijs versterkt worden, net als tweetalig onderwijs en IB. In het vmbo zullen de stagestructuur en het accent op 'leren door te doen' verder ontwikkeld worden. Ook is in die Denkrichting vermeld dat enkele onderdelen uit het meerjarenbeleid 2012-2016 worden bijgesteld of losgelaten. Het sportprofiel, zoals dat eerder is neergezet, wordt losgelaten, net als het digitaliseringsbeleid van de voorbije jaren. Het begrip overkwalificatie zal geen prominente rol meer spelen en van verschillende onderwijsgerelateerde activiteiten zullen we zoeken naar een passende plek binnen de Scholengroep, waarbij het beëindigen van zulke activiteiten ook een reële optie is.

Inmiddels zijn we in het voorjaar van 2017. De afgelopen jaren kunnen worden gekenschetst als roerig door de vele wisselingen in het management en bestuur, het Inspectierapport over de rechtmatigheid en doelmatigheid in de periode 2011-2014, verschillende kanttekeningen bij de controle door de accountant en het opgelopen achterstallig onderhoud op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering.

In 2015 en 2016 is veel werk verzet om orde op zaken te stellen en is de Scholengroep het proces van normalisatie ingegaan. Op het gebied van governance zijn nieuwe statuten opgesteld en de volgende documenten zijn vastgesteld: Reglement Raad van Toezicht, Reglement Raad van Bestuur, Treasurystatuut, Klokkenluidersregeling en de Klachtenregeling.

Ten aanzien van de financiën is er een Financieel Beleidsplan opgesteld en een begrotingsproces met een sterk decentraal karakter vormgegeven op basis van het nieuwe besturingsmodel, waarin de scholen integrale verantwoordelijkheid dragen. Er is een P&C-cyclus ingericht met personele/financiële (kwartaal)rapportages en de financiële administratie is uitbesteed.

Op het gebied van de bedrijfsvoering zijn de procedures ter hand genomen en is de interne controle ingericht. Voorts is er een MeerjarenOnderhoudsPlanning gekomen, is het Inkoopbeleidsplan vastgesteld en er wordt, waar dat vereist en/of gewenst is, aanbesteed.

Diverse projecten zijn in 2016 beëindigd: Bikestage, de wielerploeg en Kamers met Kansen.

Zoals hiervoor beschreven, is er veel werk verzet, maar we zijn er nog niet. Het appartementengebouw (gebouw C) is verkocht en er komt transparantie in de financiën en juridische structuur: stichting SBA is gefuseerd met de stichting Scholengroep en Edukant BV wordt geliquideerd. Tot slot is het private vermogen beëindigd en volledig publiek gemaakt.

Andere lopende zaken zijn de functiebeschrijvingen en -waardering alle functies en de decentralisatie van het boekenfonds naar de scholen. Diverse documenten worden conform de VO-governancecode op de website gepubliceerd.

De Scholengroep is teruggekeerd naar de kernactiviteit: goed onderwijs verzorgen. In de afgelopen jaren zijn de scholen erin geslaagd het basisarrangement van de Inspectie te behouden.

De komende periode staat in het teken van de kwaliteitsslag naar een continue verbetering van onze leeropbrengsten en resultaten. Want de aantrekkingskracht van onze scholen voor ouders en leerlingen wordt bovenal bepaald door de kwaliteit die we leveren.

Cyclus van strategisch beleid

In dit strategisch beleidsplan wordt het kompas daarvoor duidelijk bepaald door wat onze omgeving van ons vraagt, maar ook formuleren we binnen welke kaders dat dient te geschieden. Dat heeft ons gebracht tot een tiental ambities voor de komende vier jaar. Ambities die uitgaan van de foto van de Scholengroep van dit moment ('waar staan wij nu') en die leidend zijn voor het beleid van de komende jaren ('wat zijn onze ambities').

Alhoewel het strategisch beleidsplan een periode van vier jaar bestrijkt (2017 tot en met 2020), is het wenselijk en nodig halverwege die periode een actualisering te maken. Niet alleen de Scholengroep zal zich in de komende twee jaar ontwikkelen, ook de maatschappelijke en lokale context zullen veranderen. Dat maakt een actualisering van dit plan rond de jaarwisseling 2018-2019 wenselijk en nodig.

Motto van dit strategisch beleidsplan kan, in navolging van de Haagse Educatieve Agenda dan ook zijn: behoud het goede, streef naar het betere en droom van het beste!

6. Ambities van de Scholengroep

1. Onze scholen zijn meer dan school en hebben een netwerkfunctie in de wijk

De drie scholen van de Scholengroep zijn de scholen waar leerlingen, ouders en primair onderwijs uit overtuiging voor kiezen. Het onderwijs heeft het vertrouwen van de ouders; zij zijn nauw betrokken bij onze scholen. Onze scholen hebben een duidelijke meerwaarde in Escamp, vervullen een netwerkfunctie in de wijk met een wijkgerichte benadering en hun profilering op basis van onze ambities wordt (h)erkend.

2. Wij zijn gericht op de ontwikkeling van onze leerlingen

Wij bereiden onze leerlingen ontwikkelingsgericht voor op hun toekomst, waarbij zij zelf actief zijn in hun eigen leerproces met het doel zelfinzicht te verkrijgen, leren door te doen, talenten te ontwikkelen, kansen te benutten en keuzes te maken en daar ook de verantwoordelijkheid voor nemen. Achterstanden in taal- en rekenonderwijs willen wij inlopen. De doorstroom naar vervolgonderwijs staat centraal in onze scholen en loopbaanoriëntatie maakt daar deel van uit. De leerlingen krijgen inzicht in hun ontwikkeling en na afronding van hun opleiding op één van de scholen en een goede keuze kunnen maken voor een vervolgopleiding.

3. Wij zijn zorgzaam en betrokken bij onze leerlingen

Samen leren, samen werken: we vinden het belangrijk dat leerlingen zich thuis voelen op onze scholen. Onze scholen zijn plekken waar leerlingen zich geborgen en gekend voelen en waar ze hun talenten kunnen ontwikkelen. Passend onderwijs is een begrip dat op elke leerling van toepassing is. We zijn zorgzaam en daarom wordt op de drie scholen veel aandacht besteed aan hun begeleiding en ondersteuning.

4. Ons onderwijs kenmerkt zich door een gedifferentieerde aanpak

Docenten zijn steeds op zoek naar datgene wat het best aansluit bij hun leerlingen en kiezen daar waar mogelijk voor een gedifferentieerde aanpak. Zij vinden naast gedifferentieerd werken ook de relatie tussen docent en leerling van groot belang. Vanuit onze betrokkenheid bij leerlingen richten de diverse vormen van studiebegeleiding en leerlingbegeleiding zich op het succesvol doorlopen van de schoolloopbaan en op het welzijn en welbevinden van de leerlingen.

5. Openheid en sociale betrokkenheid zijn bouwstenen van ons onderwijs

Wij bereiden onze leerlingen voor op hun deelname in een multiculturele en internationale samenleving. Wederzijds respect, tolerantie, openheid en sociale betrokkenheid zijn in de samenleving van belang en daarom ook in het onderwijsaanbod op de scholen van de Scholengroep.

6. Wij streven naar continue verbetering van ons onderwijs

Wij behalen goede leeropbrengsten en resultaten. Dat wordt onder meer bewerkstelligd door een continue monitoring en analyse van de opbrengsten en rendementen, het inzetten en volgen van verbeteracties en het evalueren daarvan. Wij behalen goede examenresultaten en dringen de schooluitval verder terug. Het behouden van het basisarrangement op de drie scholen is een minimale vereiste.

7. Wij kenmerken ons door eenheid in kwaliteit, maar verscheidenheid in uitvoering

Wij bieden kwaliteitsonderwijs in een activerende leeromgeving voor nieuwsgierige leerlingen door betrokken docenten. De komende jaren willen wij alleen nog maar bevoegde docenten voor de klas. Als opleidingsschool willen wij aankomende docenten begeleiden bij de start van hun loopbaan in het onderwijs. Het uitdagende leerstofaanbod vraagt om zelfstandigheid en is gericht op zelfontplooiing met een ambitieuze en innovatieve aanpak in een schoolcultuur die gericht is op eenheid in kwaliteit, maar verscheidenheid in uitvoering.

8. Wij zijn 'in control'

Wij werken volgens vastgestelde procedures en een planning & control cyclus. Het risico- en scenario denken is gemeengoed binnen de organisatie en voor alle risico's zijn beheersmaatregelen en actiehouders gedefinieerd. De Scholengroep werkt met een sluitende exploitatiebegroting, waarbij beleid en middelen aan elkaar gekoppeld zijn. De private en publieke gelden zijn strikt gescheiden en worden rechtmatig en doelmatig ingezet.

9. Onze bedrijfsvoering is transparant

De Scholengroep heeft een professioneel en klantgerichte ondersteuningsorganisatie. De ondersteuningsorganisatie acteert daarbij als critical friend. De beschreven processen zijn actueel en ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. De school- en teamplannen vormen het richtsnoer voor de dagelijkse praktijk en er vindt een continue monitoring van de PDCA-cyclus plaats (plan, do, check, act).

10. In onze scholen zijn publieke verantwoording en medezeggenschap kernbegrippen

In een goede en professionele organisatie ligt de sleutel in cultuur en gedrag van medewerkers, medezeggenschap, schoolleiding, bestuur en toezichthouders en de onderlinge professionele dialoog. Medezeggenschap van medewerkers, ouders en leerlingen is vanzelfsprekend en tegenspraak wordt gestimuleerd. Horizontale en verticale verantwoording vinden plaats en wij verantwoorden ons publiekelijk voor ons handelen en de besteding van middelen.

7. Human Resources

Wij kenmerken ons door eenheid in kwaliteit, maar verscheidenheid in uitvoering

Wij bieden kwaliteitsonderwijs in een activerende leeromgeving voor nieuwsgierige leerlingen door betrokken docenten. De komende jaren willen wij alleen nog maar bevoegde docenten voor de klas. Als opleidingsschool willen wij aankomende docenten begeleiden bij de start van hun loopbaan in het onderwijs. Het uitdagende leerstofaanbod vraagt om zelfstandigheid en is gericht op zelfontplooiing met een ambitieuze en innovatieve aanpak in een schoolcultuur die gericht is op eenheid in kwaliteit, maar verscheidenheid in uitvoering.

Professionalisering

De afdeling HR van de Scholengroep was de afgelopen jaren voornamelijk beheersmatig ingericht, waardoor op veel gebieden achterstand is opgelopen in beleidsontwikkeling. HR zal zich in de komende jaren meer gaan richten op het voorbereiden en ontwikkelen van beleid, het adviseren van de Raad van Bestuur en de MT's van de scholen. Daarbij zal er extra aandacht worden besteed aan het vervullen van de brugfunctie tussen personeel en management.

Bij het ontwikkelen van het beleid zullen strategische keuzes moeten worden gemaakt over hoe de Scholengroep hoog gekwalificeerde medewerkers wil aantrekken, boeien, sterker verbinden en behouden door in hen te investeren en te voorzien in een deskundigheidsbevordering. De ontwikkeling van een professionele cultuur binnen de scholen heeft prioriteit. Dat gaat niet alleen om cultuur en gedrag, maar ook over de wijze waarop wordt samengewerkt. De Scholengroep staat een omgeving voor waarin men elkaar positief-kritisch aanspreekt, van elkaar wil leren en continu de dialoog voert.

Op basis van de ambities van de Scholengroep zal in het HR-beleidsplan een aantal instrumenten opnieuw moeten worden gedefinieerd om de organisatie te professionaliseren. Daarnaast zullen deze instrumenten bijdragen aan het verkrijgen en behouden van goed gekwalificeerde en betrokken medewerkers die de onderwijskwaliteit stimuleren en om een sterke en aantrekkelijke positie te verwerven als werkgever.

Deze instrumenten zijn onder meer:

- **Begeleiding nieuw personeel**

Over begeleiding na indiensttreding is niets vastgelegd in regelgeving. Dit is onderdeel van goed personeelsbeleid. Naast een introductie van zakelijke gegevens over de school is een goede begeleiding in het vak/beroep een must. Dit maakt de school niet alleen een aantrekkelijke werkplek; de kwaliteit van het onderwijs wordt er ook beter van. Van belang is om werknemers zodanig gestructureerd te begeleiden dat zij uiteindelijk voldoen aan de eisen die het beroep en de organisatie stellen. Een opleidingsplan dient als basis, waarin onder meer wordt aangegeven: lesgeven en begeleiden van leerlingen, functioneren in een team/sectie/school, verdere professionalisering, beroepsethiek en omgang met ouders en andere externe contacten.

- **Arbeidsvoorwaardenbeleid**

Uitstekende arbeidsvoorwaarden zijn geen doel op zichzelf, maar middelen om de organisatie beter te laten functioneren en aantrekkelijker te maken. Gedacht wordt aan een aanvullende verkenning om de primaire arbeidsvoorwaarden, vastgelegd in de cao-VO, beter te laten aansluiten op de doelstellingen en wensen van de Scholengroep én verdere ontwikkeling van secundaire arbeidsvoorwaarden. Collectieve verzekering, flexibilisering van het cafetariamodel, sporten via het werk én andere employee benefits zijn voorbeelden van te ontwikkelen arbeidsvoorwaardenbeleid.

- **Opleidingsbeleid**

Medewerkers dienen adequaat te zijn opgeleid. Voor docenten betekent dit dat zij over expertise beschikken die van (meer-)waarde is voor het functie- en competentieprofiel, dat zij functioneren op kwalitatief hoog niveau, didactisch en pedagogisch geschoold zijn en zich jaarlijks blijven ontwikkelen.

Voor de ondersteunende medewerkers betekent dit dat zij over expertise beschikken die van waarde is voor hun service verlenende beroepsrol en zich blijven ontwikkelen en verbeteren, in goed overleg met het managementteam en docenten.

Onmisbaar voor een goed functionerend team is een sterk managementteam dat de regie neemt over de onderwijsontwikkeling in de organisatie vanuit het perspectief van een verbindende, coachende en gezonde samenwerking met de medewerkers.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is onderdeel van het opleidingsbeleid. De Scholengroep reserveert jaarlijks voldoende budget om ontwikkelingswensen te faciliteren en stelt in overleg tijd en/of geld beschikbaar voor her-, om-, en bijscholingstrajecten.

- **Opleidingsschool**

Daarnaast is de Scholengroep Opleidingsschool geworden. Een Opleidingsschool richt zich op het opleiden van studenten en de professionalisering van docenten. De Scholengroep wil daarmee werken aan het vergroten van kennis over onderwijs, het versterken van pedagogische en didactische vaardigheden, het begeleiden van leerlingen en daarmee aan het verbeteren van de prestaties van elke leerling kind. Dat past naadloos in de ambitie van het professionaliseren. De Scholengroep is een uitstekende leerplek voor studenten die kennis en ervaring willen opdoen over het docentschap op een school in een grote stad. De training die werkplekbegeleiders en schoolopleiders volgen zorgen voor professionalisering van de docenten en verbetering van de kwaliteit van de leeromgeving van de leerlingen. Door de samenwerking met andere opleidingscholen, de hogere scholen en de studenten zal uitwisseling van expertise plaatsvinden, hetgeen stimulerend is voor het ontwikkelingsgericht pedagogisch-didactische leeromgeving.

De aandachtspunten voor de komende jaren zijn:

- De Scholengroep start met de training deskundigheidsbevordering voor de docenten die studenten begeleiden. Na het behalen van deze basiscursus werkplekbegeleiders

is het de bedoeling dat docenten en schoolleiders zich verder bekwamen door middel van trainingen.

- Wanneer de schoolleiders twee schooljaren met goed gevolg actief zijn geweest zal de officiële Velon-certificering aangevraagd worden.
- De Scholengroep stelt zich ten doel naast opleidingsschool voor tweedegraads-docenten ook opleidingsschool voor eerstegraads-docenten te worden.

- **Verzuimbeleid**

Het verzuimbeleid bestaat uit duidelijke en vastgelegde afspraken over ziekmelding, verzuimbegeleiding en re-integratie. Welke stappen worden genomen als een werknemer ziek is? Dit betreft niet alleen de verplichtingen aan de kant van de werknemer, maar óók van de werkgever. HR stelt zich tot doel het verzuimbeleid tegen het licht te houden en daar waar nodig verder te professionaliseren. Daarbij zal HR een actievere rol gaan spelen bij zowel interne als externe re-integratie en contacten leggen om te komen tot een betere herplaatsing van zieke werknemers. Er zal een eerste stap worden gezet door een Sociaal-Medisch Team te formeren, waarin HR, de bedrijfsarts en de desbetreffende teamleider/directeur/rector vertegenwoordigd zullen zijn.

- **Levensfasebewust personeelsbeleid**

Alle medewerkers kunnen in elke leeftijdsfase een waardevolle bijdragen leveren aan een goede positionering van de Scholengroep. Levensfasebewust personeelsbeleid is een praktische manier van denken hoe je het best kunt omgaan met personeel van verschillende leeftijden. Duurzame inzetbaarheid – zo lang mogelijk gezond en productief en met plezier kunnen blijven werken – staat daarbij centraal. Met een vergrijzend personeelsbestand zal HR zich meer moeten buigen over de vraag op welke manier invulling gegeven kan worden aan duurzame inzetbaarheid. Dit moet leiden tot behoud van het zittend personeel en tot het voorkomen van uitval van medewerkers.

- **Functiebouwwerk**

Medio 2015 is er een begin gemaakt met de aanvulling en herziening van het verouderde functiebouwwerk. Doel van de actualisering is het opnieuw in kaart brengen van de functiebeschrijvingen en de daaraan gekoppelde waardering. Het functiebouwwerk zal medio 2017 gereed zijn.

Met de actualisering van het functiebouwwerk wordt een basis gelegd om met medewerkers het professionele gesprek in de gesprekscyclus te kunnen voeren, de resultaten te analyseren en zo nodig bij te sturen door coaching en/of scholing (wat wordt er verwacht/verlangd van de medewerker).

- **Gesprekscyclus**

In 2016 is een nieuwe gesprekscyclus ontwikkeld en deze zal worden uitgebreid met een digitale systematiek voor het uitvoeren van een 360 graden feedback, toegespitst op de competenties in de functiebeschrijvingen, Wet BIO en de ambities van de Scholengroep. Het

adviseren van direct leidinggevend in de uitvoering van de gesprekscyclus zal de komende tijd steeds meer de aandacht krijgen als het beleid uitgekristalliseerd is en er meer taken decentraal worden belegd. Tevens zal er werk gemaakt worden van het ontwikkelen en behouden van een gezonde en professionele aanspreekcultuur, het communiceren van een duidelijke visie op de organisatie en de functie, het aanpakken van samenwerkingsissues door bijvoorbeeld het toepassen van (team)coaching én tijdige en zakelijke feedback over en weer. Via een ontwikkel- of verbetertraject, coaching of loopbaanadvisering/-begeleiding moeten knelpunten in het functioneren worden opgelost. In dat kader van de gesprekscyclus komt de rol van de HR-adviseur duidelijk in beeld als procesbewaker. HR bewaakt het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken, waarbij zittend personeel minimaal één maal per twee jaar wordt beoordeeld. Onlosmakelijk onderdeel van de gesprekscyclus is het persoonlijk ontwikkelingsplan, waarin afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de medewerker over hoe de medewerker zich het komende jaar verder gaat ontwikkelen, welke scholing daarvoor ingezet zal worden en afspraken met betrekking tot de facilitering.

- **Exit-beleid**

HR stelt zich tot taak een exit-procedure te ontwikkelen, waaruit duidelijk moet worden wat ten grondslag ligt aan het vertrek van medewerkers. Het doel van deze procedure is het verkrijgen van managementinformatie over werkbeleving en ontslagreden(en) ten behoeve van eventueel verdere ontwikkeling/aanpassing van het personeelsbeleid. Signalen uit een exit-gesprek en een exit-enquête kunnen inzicht geven in het functioneren van de werkomgeving. Exit-gesprekken vinden plaats na afronding van de ontslagprocedure en vóór het feitelijk vertrek van de medewerker.

Naast voornoemde punten zal HR zich de komende jaren meer richten op het voorspellen van en anticiperen op de toekomstige knelpunten in de personele bezetting (meerjaren personeelsplanning), met name in de tekortvakken. Dit onder andere door nauwe samenwerking met opleidingsinstellingen, het opstarten van samenwerkingsverbanden en het implementeren van een gedegen stagebeleid.

HR zal tevens de komende jaren de HR-processen optimaliseren en professionaliseren door o.a. de mogelijkheden van digitalisering van de personeelsdossiers te onderzoeken en digitale dossiers te implementeren.

8. Financiën

Wij zijn 'in control'

Wij werken volgens vastgestelde procedures en een planning & control cyclus. Het risico- en scenario denken is gemeengoed binnen de organisatie en voor alle risico's zijn beheersmaatregelen en actiehouders gedefinieerd. De Scholengroep werkt met een sluitende exploitatiebegroting. De private en publieke gelden zijn strikt gescheiden en worden rechtmatig en doelmatig ingezet.

Continuïteit

Het financiële beleid van de Scholengroep is erop gericht om de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen. De afgelopen periode is de Scholengroep bezig geweest om transparantie te krijgen in de financiële situatie en de financiële processen. De komende periode zal worden gebruikt om de financiële processen verder op orde te krijgen en te professionaliseren. Daarin zal er, mede door de kwaliteits- en professionaliseringsdoelstellingen een verschuiving plaatsvinden van 'materieel' naar 'personeel', dat wil zeggen dat er meer middelen naar de personele component gaan, ten laste van de materiele component.

De Scholengroep acteert binnen de kaders van de 'code goed bestuur', wet- en regelgeving, rechtmatigheid en doelmatigheid en strikte scheiding van privaat en publiek vermogen. Verder zullen beleid en middelen onafscheidelijk aan elkaar gekoppeld worden.

Op de scholen geldt dat de schoolleiding integraal verantwoordelijk is voor de onderwijsresultaten en hun budgetten. Elke schoolleiding dient binnen zijn begroting te blijven.

Kernactiviteiten

Vanaf kalenderjaar 2014 zijn de vier entiteiten (drie scholen en het bestuursbureau), op basis van de verslaggevingsregels, geconsolideerd in de jaarrekening van de Scholengroep. Dit betekent dat de resultaten van de vier entiteiten in één overzicht zijn verwerkt. De kern- en niet kernactiviteiten worden de komende periode in beeld gebracht. Niet-onderwijs gerelateerde activiteiten zullen worden afgestoten. Bij gelijkblijvend leerlingaantal wordt gewerkt met een sluitende begroting. Het onderhoud en de investeringen moeten binnen de kaders van de meerjarig opgestelde plannen blijven. De komende jaren zijn er, buiten de going concern begroting, incidentele lasten begroot om beleidsmatige ontwikkelingen te operationaliseren. Het financieel beleidsplan geldt als stringent kader voor het uit te voeren strategisch beleid.

Uitgangspunten

De uitgangspunten van het financieel beleid worden als volgt geformuleerd:

- De besturing vindt plaats met decentrale verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de schoolleiding. Bovenschoolse financiële onderwerpen worden op stichtingsniveau behandeld. De schoolleiding is integraal, dus ook financieel, verantwoordelijk voor de school en de schoolfinanciën.

- De Raad van Bestuur draagt integrale eindverantwoordelijkheid voor alle beleidsgebieden (onderwijs, personeel & organisatie, financiën en huisvesting).
- Beleid en middelen zijn onafscheidelijk aan elkaar gekoppeld.
- Er is onderlinge solidariteit, bijvoorbeeld bij het gezamenlijk afdekken van de risico's op verschillende gebieden.
- Wij streven naar financiële soliditeit.
- Wij zijn risicomijdend op financieel gebied en hanteren daarbij de wet- en regelgeving als leidend.
- Verdeling van de centrale lasten op basis van de personele en materiële lumpsum.
- De middelen van de Scholengroep worden rechtmatig en doelmatig ingezet. Scholen mogen geen publieke middelen inzetten voor private (commerciële) activiteiten.
- Wet- en regelgeving (o.a. Richtlijnen Jaarverslaglegging (RJO) en Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen) zijn leidend.

Beleidsregels

De volgende beleidsregels worden gehanteerd:

- Sluitende exploitatie (baten=lasten), tenzij het goedgekeurde Strategisch Beleidsplan en/of de jaarbegroting keuzes bevat die tijdelijk tot een negatief exploitatieresultaat leiden en/of de groei van het aantal leerlingen voorfinanciering noodzakelijk maakt.
- Voorzieningen en reserves mogen nooit negatief zijn.
- Nieuwe uitgaven (exploitatie, investeringen) groter dan € 4.000 en met een meerjarig karakter, moeten financieel onderbouwd zijn met behulp van een businesscase.
- Een business case dient om de kosten en baten van een voorgenomen beslissing tot aanschaf van goederen of diensten, te onderbouwen.
- Ten behoeve van groot onderhoud wordt jaarlijks, gebaseerd op het MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP) een vast percentage toegevoegd aan de voorziening Groot Onderhoud.
- Elke school beschikt over een onderhoudsprogramma dat elke drie jaar door een extern bureau wordt geactualiseerd, wordt besproken met de rector/directeuren en door de bestuurder wordt vastgesteld.
- Elke school beschikt over een MeerjarenInvesteringsPlan (MIP) dat met de rector/directeuren wordt besproken en door de bestuurder wordt vastgesteld.

Kengetallen en indicatoren

Het beleid hoe om te gaan met de financiële middelen is vastgelegd in het Treasurystatuut. Het Statuut geeft antwoord op vragen als hoe zorgen we voor een effectief en efficiënt betalingsverkeer, hoe waarborgen we de financierbaarheid op korte en lange termijn, hoe beheersen we de financiële risico's, etc. De Scholengroep werkt volgens een vastgestelde procuratieregeling die regelt wie over welke budgetbevoegdheid beschikt (en in welke mate).

In het financieel beleidsplan zijn de volgende kengetallen voor de Scholengroep geformuleerd:

	Kengetallen*	SCHOLENGROEP		OCW norm	Jaarrekening 2014
		Ondergrens	Bovengrens		
	BALANS				
1.	Solvabiliteit 1 in %	20%	<50%	nvt	64,9%
2.	Liquiditeit (current ratio)	1	3	0,5-1,5	3,9
3.	Weerstandsvermogen excl. MVA	Afhankelijk risicoprofiel; minimaal 15%		>10%<40%	32,4%
4.	Kapitalisatiefactor in %	35%	60%	35-60%	62,5%
5.	Investerings in % afschrijvingen	75%	100%	nvt	47,0%
	Exploitatie				
6.	Rentabiliteit	0%	5%	>0	-/-2,9%
7.	Personele lasten/totale lasten	70%	80%	nvt	75,4%
8.	Materiële lasten/totale lasten	30%	20%	nvt	24,6%

*De kengetallen zijn gebaseerd op de eenvoudige cijfers van de Scholengroep

9. Bedrijfsvoering

Onze bedrijfsvoering is transparant

De Scholengroep heeft een professioneel en klantgerichte ondersteuningsorganisatie. De ondersteuningsorganisatie acteert daarbij als critical friend. De beschreven processen zijn actueel en ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. De school- en teamplannen vormen het richtsnoer voor de dagelijkse praktijk en er vindt een continue monitoring van de PDCA-cyclus plaats (plan, do, check, act).

Van centraal naar decentraal

De afgelopen jaren kende de Scholengroep een centraal (aan)gestuurde organisatie. Begin 2015 is er een nieuw besturingsmodel beschreven. Daarin is opgenomen dat binnen de Stichting de scholen worden bestuurd op basis van integraal management. Het uitgangspunt is dat zoveel mogelijk taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentraal worden geplaatst. Zaken als HR-beleid of het opmaken van de jaarrekening zijn zaken die centraal blijven gebeuren.

De komende periode zullen de decentrale verantwoordelijkheden en bevoegdheden die volgen uit de nieuwe besturingsfilosofie verder door de scholen moeten worden ingevuld. Waar nodig wordt centraal of decentraal coaching en begeleiding ingezet. Bij verantwoordelijkheden en bevoegdheden hoort ook verantwoording. Deze verantwoording krijgt gestalte in onder meer de kwartaalrapportages, managementgesprekken en het bestuursverslag.

Planning & Control

Eind 2014 hebben adviseurs van de VO- Raad een rapportage geschreven over de stand van zaken m.b.t. de bedrijfsvoering. Uit de rapportage blijkt dat werking van de planning & controlcyclus en administratieve organisatie & interne controle op dat moment onvoldoende was. Veel governancedocumenten bleken verouderd te zijn en diverse zaken bleken niet beschreven te zijn. In 2015 is een start gemaakt om deze achterstanden weg te werken. In 2016 zijn alle verplichte en benodigde documenten opgesteld, dan wel geactualiseerd en vervolgens vastgesteld door de RvB. Het jaar 2017 staat dan ook in het teken van het op orde brengen van de totale bedrijfsvoering.

Meerjarenbeleid

Op basis van dit Strategisch Beleidsplan 2017-2020 wordt een nieuwe meerjarenbegroting 2017-2020 opgesteld. Dat zal de komende periode frequenter geschieden, zodat gewijzigde omstandigheden direct doorgerekend kunnen worden en financiële risico's beheerst kunnen worden.

Interne processen

De interne processen worden beschreven, dan wel bestaande beschrijvingen worden geactualiseerd om de interne procedures en verantwoordelijkheden inzichtelijk te maken en vast te leggen. Er wordt gewerkt vanuit een vastgestelde planning & control-cyclus. Per kwartaal wordt de boekhouding afgesloten op basis van een softclose. Periodiek wordt er gerapporteerd op basis van

kwalitatief goede en werkbare managementinformatie die voldoet aan de behoefte binnen de verschillende lagen in de organisatie. Het streven is om op basis van het principe 'management by exception' te rapporteren.

PDCA

Daarnaast wordt opvolging gegeven aan de bevindingen en adviezen van de accountant. Voorts wordt in algemene zin een werkwijze geïmplementeerd die gestoeld is op de pijlers van de PDCA-cyclus. Daarbij is planmatig werken het uitgangspunt; ook wordt de vastlegging geprofessionaliseerd. De PDCA-cyclus wordt zowel voor de eerste geldstroom als de overige geldstromen gehanteerd. Projecten worden alleen opgestart als deze gerelateerd zijn aan het primaire onderwijsproces en uitsluitend doelmatig en rechtmatig van aard zijn.

Aanvullend beleid

Er is inmiddels een inkoopbeleidsplan en een contractregister opgesteld. Het professionaliseren van de inkoop heeft tot doel de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen te borgen, de relatie met leveranciers te verzakelijken en te voldoen aan alle wet- en regelgeving. De Scholengroep voorziet dat deze ontwikkeling leidt tot lagere lasten aan materiele middelen, waardoor een verschuiving van 'materieel' naar 'personeel' gefaciliteerd kan worden.

Het huisvestingsbeleid is vertaald in een MeerjarenOnderhoudsplanning (MOP) met een horizon van 40 jaar. Daarnaast is de Scholengroep in gesprek met de gemeente om enerzijds vierkante meters terug te geven in ruil voor een (gedeeltelijke) upgrading van het gebouw aan de Beresteinlaan.

Er is een meerjareninvesteringsplan (MIP) in ontwikkeling.

Risicomanagement

Het risicomanagement wordt verder geïmplementeerd binnen de Scholengroep. Op basis van de top 5 risico's zijn vijf risicokaarten uitgewerkt. Per risicocategorie worden de financiële risico's berekend.

De top 5 risico's kan als volgt worden gedefinieerd:

1. Non-conformiteit primair proces
 - a. Aanbod van zorgleerlingen neemt toe. Zorgleerlingen onvoldoende kunnen voorzien van gepast onderwijs
 - b. Onveiligheid, (seksuele) intimidatie of (ernstig fysiek) geweld in de school/incidenten sociale veiligheid (zowel in- als extern)
 - c. Kwaliteit van het onderwijs niet toereikend
2. Competenties medewerkers/aanpassingsvermogen
 - a. Hoog/bovengemiddeld ziekteverzuim
 - b. Deskundigheid ICT van de docent
 - c. Onvoldoende gekwalificeerd personeel (OP); Niet in staat zijn om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden door bijvoorbeeld gebrek aan goed werkgeverschap (aantrekkelijke werkgever)

- d. Werkdruk
- e. Kwaliteit management
- 3. Concurrentiepositie
 - a. Ontwikkeling leerlingaantallen
 - b. Concurrentiepositie
 - c. Interne en externe communicatie
- 4. Planning en Control
 - a. Gebrek aan relevante en/of betrouwbare managementinformatie over de actuele status van de realisatie van voorgenomen beleid
 - b. Onvoorspelbare overheid m.b.t. OCW en overige overheidssubsidies
- 5. Projectmanagement
 - a. Subsidies

Facilitering en dienstverlening

De ondersteuning vanuit de centrale organisatie is lean and mean ingericht. Waar nodig wordt gebruik gemaakt van externe knowhow. De medewerkers onderscheiden zich door hun expertise op hun vakgebied, hebben actuele kennis op het gebied van wet- en regelgeving en willen zich continu verbeteren. De scholen ervaren de medewerkers als klantgerichte collega's ('klantgericht, maar niet klant gezwicht'). De dienstverlening wordt jaarlijks geëvalueerd en de medewerkers ervaren deze feedback als leer- en ontwikkelingspunt in een professionele organisatie.

De medewerkers van het bestuursbureau voelen een intrinsieke integrale verantwoordelijkheid voor de resultaten van de Scholengroep in het algemeen en de scholen in het bijzonder. Zij zijn flexibel en adviseren de scholen op een pro-actieve wijze. Zij acteren daarbij als critical friend.

10. Projecten

De afgelopen jaren heeft de Scholengroep een aantal activiteiten opgezet. Deze clusteren we hiervoor het gemak onder de noemer 'Projecten'. Het RVC als BredeBuurt School biedt een goede kans om de scholen en de Scholengroep te profileren in de Haagse regio. De niet- of nauwelijks onderwijs gerelateerde projecten zijn inmiddels beëindigd.

Projectcontrol

Voor potentiële nieuwe projecten geldt dat deze binnen de kernactiviteiten van de Scholengroep moeten passen. M.a.w. projecten moeten onderwijsgerelateerd zijn en aansluiten bij de ambities van dit Strategisch beleidsplan. Voordat een project wordt opgestart, zal er eerst een businesscase worden uitgewerkt om de onderwijsgerelateerdheid en financiële haalbaarheid te toetsen. Vanzelfsprekend moeten eventueel op te starten projecten en activiteiten binnen de kaders van rechtmatigheid en doelmatigheid passen. Publiek geld mag alleen worden aangewend voor onderwijsactiviteiten.

Projectmanagement

Voor elk project wordt een projectorganisatie ingericht. Dit betekent dat er een projectleider wordt aangesteld die integraal verantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit, inhoud, tijd en financiën. De projectleider legt rechtstreeks verantwoording af aan een directeur, rector of bestuurder. De ontvangen subsidie en uitgaven van een project moeten altijd in evenwicht zijn. Een project dient met een sluitende begroting te werken.

Rebound

De afgelopen jaren is de Scholengroep voor het Samenwerkingsverband de uitvoerder geweest van een van de Reboundvoorzieningen, de Rebound Zuid-West. Met financiering van het Samenwerkingsverband is een goed lopende Reboundvoorziening opgezet. Leerlingen van de Scholengroep en van andere Haagse scholen worden onder andere op deze Rebound opgevangen. In 2017 zullen twee van de Haagse Reboundvoorzieningen worden samengevoegd, waaronder die van de Scholengroep. Met die samenvoeging zal de regie voor de Reboundvoorzieningen expliciet bij het Samenwerkingsverband komen te liggen.

Brede Buurt School

De Brede Buurt School-subsidie wordt als een apart project beschouwd. Deze subsidie wordt verstrekt aan de stichting Brede Buurt School en daarmee wordt het programma samen met het RVC vormgegeven. In het schoolplan van het RVC wordt beschreven hoe het RVC zich als Brede Buurt School verder wil ontwikkelen. In 2017 zal bij het ZWC ook een onderzoek worden uitgevoerd naar de mogelijkheden van een brede Buurt School.

11. Maatschappelijke verantwoording

In onze scholen zijn publieke verantwoording en medezeggenschap kernbegrippen

In een goede en professionele organisatie ligt de sleutel in cultuur en gedrag van medewerkers, medezeggenschap, schoolleiding, bestuur en toezichthouders en de onderlinge professionele dialoog. Medezeggenschap van medewerkers, ouders en leerlingen is vanzelfsprekend en tegenspraak wordt gestimuleerd. Horizontale en verticale verantwoording vinden plaats en wij verantwoorden ons publiekelijk voor ons handelen en de besteding van middelen.

Medezeggenschap

De Scholengroep acteert binnen de wet- en regelgeving van het ministerie van OCW en andere vigerende wet- en regelgeving zoals de Governance code VO. Door de decentralisatie van het afgelopen decennium hebben schoolbesturen de vrijheid gekregen decentraal onderdelen van het beleid zelf in te richten. Voor een groot deel worden de spelregels weliswaar bepaald door de CAO, maar er blijft daarnaast beleidsvrijheid over. Bij de invulling en uitvoering van die beleidsvrijheid overleggen de Raad van Bestuur en de schoolleidingen met de Medezeggenschapsraad binnen de kaders van de WMS (Wet medezeggenschap op Scholen). Daarbij heeft de medezeggenschapsraad advies- of instemmingsrecht. Los van de specifieke bevoegdheid van de medezeggenschapsraad hanteert de Scholengroep de stelregel dat overleg altijd een goede vorm is van samenwerking tussen bevoegd gezag, schoolleidingen en medezeggenschapsraad. Met begrip en respect voor elkaars positie en verantwoordelijkheid kan in de beleidsvormende fase tot een gezamenlijke visie worden gekomen. Intensief contact met de Medezeggenschapsraad over alle formele aangelegenheden, maar ook over het reilen en zeilen op de scholen, bijwonen van de vergaderingen en vooroverleggen houden met commissies en Dagelijks bestuur behoort tot de normale gang van zaken. De beoogde professionele relatie wordt gekenmerkt door tijdige wederzijdse informatievoorziening, informeel contact, transparantie en een positief-kritische houding in het onderlinge verkeer. Uitgegaan wordt van het no-surprise-beginsel. In 2018 zal de medezeggenschap verder worden gedecentraliseerd en zal met deelraden per school worden gewerkt

Raad van toezicht

In 2006 is er een scheiding aangebracht binnen de Scholengroep tussen bestuur en toezicht. De Raad van Bestuur oefent zijn werkzaamheden uit op basis van de statuten (2016), Het Reglement werkwijze Raad van Toezicht (2016) en het Reglement werkwijze Raad van bestuur (2016), de Wet voortgezet onderwijs en de governancecode VO. De Raad van Toezicht heeft de volgende rollen: bewaker van het normatieve kader: daarbij gaat het met name om de kwaliteit van het onderwijs, werkgever van de Raad van Bestuur en adviseur en klankbord voor de Raad van Bestuur.

Inspectie

De Scholengroep heeft voor alle scholen een basisarrangement voor alle afdelingen. De inspectie hanteert vanaf 2016 een nieuw toezichtkader. Dat heeft een nieuw, meer geïntegreerd karakter. Het wordt gekenmerkt door meer maatwerk, meer diepgang en ook strenger financieel toezicht.

Het nieuwe onderwijsresultatenmodel is aan een viertal veranderingen onderhevig:

- De inspectie hanteert absolute normen (scholen worden niet meer met elkaar vergeleken)
- De inspectie hanteert een extra indicator voor onvertraagde voortgang onderbouw
- De beroepsvakken tellen mee bij het gemiddelde cijfer centraal examen
- De onderwijsresultaten worden niet alleen als onvoldoende of voldoende beoordeeld, maar (op verzoek van het bestuur) ook als goed.