



## Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Definities	4
3. De visie van Accent	5
4. De missie van Accent	18
5. Strategische doelen	19
6. Verantwoording	24

Bijlage: metrokaart

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het eerste strategisch beleidsplan van de Accent Scholengroep. Met ingang van 1 januari 2008 is een nieuwe organisatie ontstaan waarin VeCOZA en VPCPO Groenlo-Winterswijk zijn gefuseerd. Een uitgelezen moment om het strategisch beleid voor de komende jaren te formuleren. In dit document wordt dit beleid beschreven.

Het plan zet de koers uit voor de komende vier jaar en geeft de hoofdlijnen van het bestuursbeleid en de strategische keuzes daarbinnen aan. Het gaat daarbij om een beschrijving op stichtingsniveau. In het strategisch beleidsplan wordt aangegeven waar het bestuur zich de komende jaren op wil richten, waar we met de hele organisatie naar toe werken. Niet alleen, maar samen met het management, de teams, het ondersteunend personeel en de medezeggenschapsraden en temidden van een complexe maatschappelijke context zoals de “metrokaart” in één oogopslag laat zien.

Naast de organisatiestructuur worden in het plan de gewenste ontwikkelingen en strategische keuzes ten aanzien van de volgende beleidsterreinen beschreven:

- samenleven;
- onderwijs;
- bestuur en management;
- personeelsbeleid;
- huisvesting;
- financiën en beheer;
- kwaliteit.

Van deze beleidsterreinen worden relevante ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor het beleid van de Accent Scholengroep weergegeven.

Het strategisch beleidsplan is in de komende jaren het referentiekader voor de voorbereiding, de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van het beleid binnen de Accent Scholengroep. Bestuursbesluiten, operationele plannen en resultaten zullen hieraan steeds getoetst worden. Slechts bij uitzondering zal er op grond van argumenten afgeweken worden van de geformuleerde hoofdlijnen.

De concrete invulling en uitwerking van het strategisch beleid gebeurt door middel van de operationele plannen of beleidsplannen voor specifieke deeltherreinen, die op school- en stichtingsniveau ontwikkeld worden. Daarmee is dit plan het vertrekpunt voor beleidsvorming en uitwerking.

De hoofdlijnen van beleid, zoals die zijn geformuleerd, vormen de basis van gesprekken over de voortgang en uitvoering van beleid tussen het bestuur en het management.

Het strategisch beleidsplan is het resultaat van overleg met en discussie binnen diverse geledingen en belanghebbenden. Ik dank hen voor de inzet en betrokkenheid.

Peter Putman, voorzitter College van Bestuur.

## 2. Definities

Het woord **visie** is afgeleid van het Latijnse werkwoord *videre* wat “zien” betekent. De visie geeft dan ook aan op welke wijze de instelling naar de toekomst kijkt. Waarheen zijn we gezamenlijk op weg? Een visie geeft ook aan welke kernwaarden wij daarbij hanteren. Een visie komt tot stand in samenspraak met het bestuur en wordt gedragen door het overgrote deel van de medewerkers.

**Missie** is afgeleid van het Latijnse “*mitere*” dat vertaald kan worden als zenden of sturen. Het begrip duidt aan waarom de medewerkers van de instelling het belangrijk vinden dat de instelling bestaat. Wat willen zij voor elkaar en de omgeving betekenen? Welke boodschap willen zij zenden? Ook voor de missie geldt dat deze wordt opgesteld in samenspraak met het bestuur en door de meerderheid van de medewerkers moet worden gedragen. De missie vormt het uitgangspunt voor het dagelijks handelen en het integraal personeelsbeleid.

Met **strategie** doelen wij op activiteiten die wij zullen ontplooiën om inhoud te kunnen geven aan de missie van onze organisatie. De strategie wordt zoveel als mogelijk SMART gedefinieerd. Dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Ter illustratie een autofabriek:

- Geconstateerd wordt dat de brandstofprijzen fors gestegen zijn (**ontwikkeling**).
- Verwacht wordt dat deze stijging zich de komende jaren zal doorzetten door een toegenomen vraag naar olie uit landen als China en India. Consumenten zullen zich daardoor laten leiden bij de aanschaf van een nieuwe auto. Inspelen op de vraag naar zuinige auto's zorgt voor een toenemende verkoop (**visie**).
- De boodschap die de fabriek wil uitstralen is dat zij op een betaalbare en milieuvriendelijke wijze een bijdrage willen leveren aan de vervoersbehoefte van haar klanten (**missie**).
- De directie neemt zich voor om in 2009 een onderzoek te starten naar de ontwikkeling van een nieuwe motor die 20% minder energie verbruikt dan de huidige. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door de eigen ontwikkelafdeling. (**Strategisch doel, SMART**)

### 3. De visie van Accent

De maatschappelijke context van een schoolorganisatie is complex. De keuzes die een organisatie kan en wil maken worden voor een groot deel beïnvloed door actoren buiten de school. Zij vragen iets van de organisatie, stellen regels of bieden denkbeelden aan die al dan niet passen binnen de eigen denkkaders van Accent. De visie van Accent vraagt daarom niet alleen om een bezinning op de interne organisatie, maar vooral ook om een interpretatie van de ontwikkelingen in de omgeving van de schoolorganisatie.

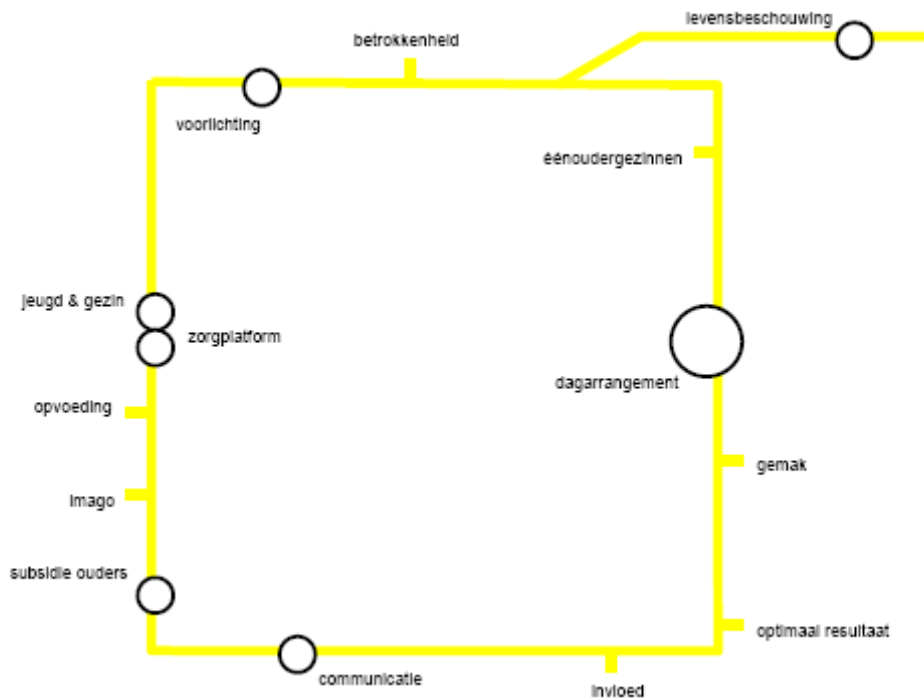
De visie van Accent bestaat uit de volgende onderdelen:

- samenleven;
- onderwijs;
- bestuur en management;
- personeelsbeleid;
- huisvesting;
- financiën en beheer;
- kwaliteit.

In de hierna volgende paragrafen zal telkens een korte schets worden gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen. Vervolgens wordt aangegeven hoe deze ontwikkelingen de visie van Accent bepalen.



### 3.1 Visie op samenleven



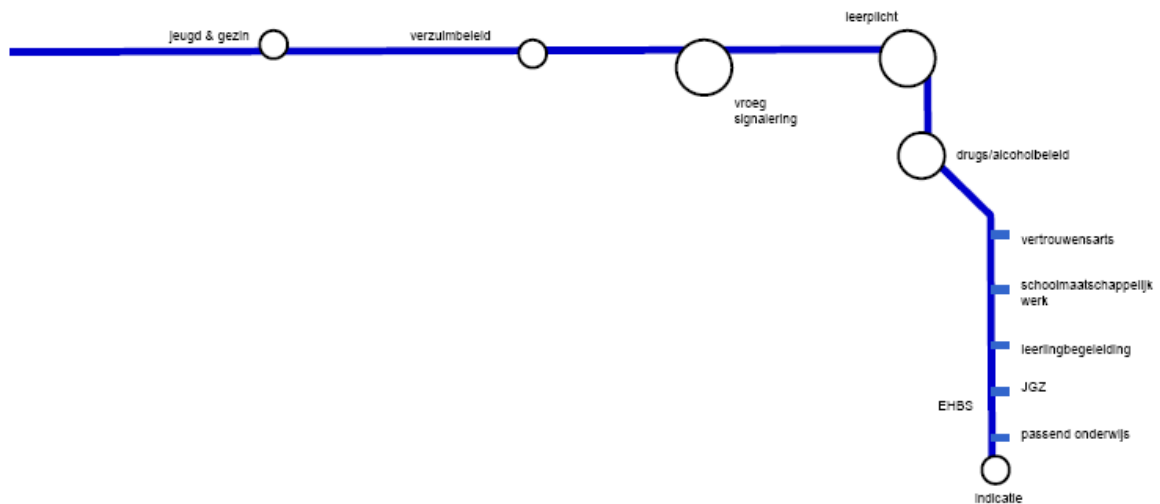
#### *Ontwikkelingen*

De hedendaagse samenleving wordt gekenmerkt door een grote dynamiek. Innovaties volgen elkaar in snel tempo op. Toch zijn er trends te onderkennen die de komende jaren van invloed zijn op de samenleving waarvan Accent deel uitmaakt.

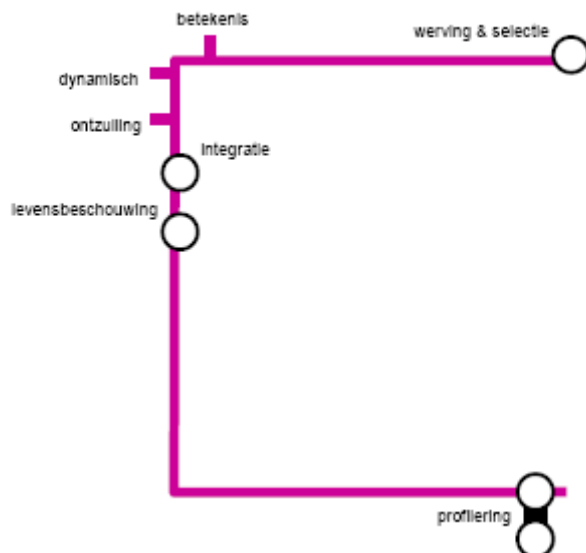
De maatschappelijke agenda voor het komende decennium lijkt te worden gevuld met termen als: individualisering, professionalisering, regionalisering, digitalisering, secularisatie, ontgroening en vergrijzing, multicultureel, participatie, emancipatie, good governance (verantwoording), integratie en veiligheid. De meeste ontwikkelingen bouwen voort op de trends van het eind van de 20<sup>ste</sup> eeuw, anderen eisen sinds kort een dominante plaats in 'het samenleven' op.

In toenemende mate komt het individu centraal te staan in de huidige samenleving. De ondergeschiktheid aan het collectief die een groot deel van de 20<sup>ste</sup> eeuw typeerde komt nog beperkt voor. Voornamelijk daar waar het collectief een duidelijke meerwaarde biedt aan het individu. Het vrijwel automatische lidmaatschap van kerkgenootschappen, politieke partijen, vakbonden of verenigingen wordt ingeruild door consumenten. Lid worden, of nog beter, een product aanschaffen doet men in eerste instantie om er zelf beter van te worden. Scholen krijgen steeds meer te maken met calculerende ouders die bovendien meer vragen van de school dan onderwijs alleen.

De school wordt meer en meer een instelling die activiteiten rond het kind organiseert. Opvoeding en zorg, vanouds twee kernbegrippen die tot het vrijwel exclusieve domein van de ouders behoorden worden in toenemende mate ook toevertrouwd aan professionele instellingen. Gemeentelijk georganiseerde Centra voor Jeugd en Gezin zijn vanaf 2011 verplicht om ouders te ondersteunen bij opvoedingsvraagstukken. Van de school wordt verwacht dat zij als ankerpunt contacten onderhoudt met instellingen op het gebied van zorg en welzijn en daarover vanuit het belang van het kind regie voert.



Ook de schoolkeuze door ouders wordt in grote mate door een rationeel afwegingsproces bepaald. De automatische keus voor een christelijke school voor kinderen van christelijke huize is al lang niet meer alleen leidend. En ook voor ouders met niet-christelijke achtergrond kan een christelijke basisschool onderdeel van hun afweging worden. In toenemende mate vindt de godsdienstige beleving plaats op individuele en dynamische wijze en is minder gebonden aan een van de gevestigde kerkgenootschappen.



De toenemende zelfstandigheid en de daarmee gepaard gaande complexiteit van het primair onderwijs leidt daarnaast tot een toenemende vraag naar "good governance". Transparante besluitvorming en verantwoording aan maatschappelijke actoren behoren tot de plicht van organisaties die uit publieke middelen worden bekostigd. Ook schaalvergroting is een gevolg van de toenemende complexiteit. Veel besturen van onderwijs- en welzijngerelateerde instellingen zoeken nog naar verdergaande opschaling.

In een groeiend Europa neemt de rol van Europese regio's een grotere plaats in dan voorheen. Door het onderwijs wordt hierop nog matig gereageerd. Uitwisselingsprojecten op HBO en Universitair niveau worden steeds gebruikelijker. Grensoverschrijdende samenwerking tussen het primair en voorgezet onderwijs en partners in andere Europese landen komt slechts beperkt voor. Scholen in het grensgebied lijken een uitzondering te vormen op deze regel. De contacten met Duitse "noabers" zijn bij enkele Accentscholen intensief en constructief.

### *Visie*

De Accentscholen staan open voor deze ontwikkelingen met behoud van eigen identiteit. De christelijke identiteit blijft voor Accent leidend. De Bijbel is de inspiratiebron voor het onderwijs. Solidariteit en verantwoordelijkheid, respect voor de ander en voor de omgeving en geloof in de toekomst zijn de waarden die Accent daaraan ontleent.

De scholen van Accent laten duidelijk zien dat het geen neutrale scholen zijn, waaraan het onderdeel godsdienstonderwijs is toegevoegd, maar dat het christelijke karakter geldt voor het hele programma. Hierbij gaat het om de volgende uitgangspunten:

- het uitdragen en voorleven van het evangelie (geloofsopvoeding)
- gelijkwaardigheid en uniciteit van ieder mens (respect)
- de zorg voor het geschapene (rentmeesterschap)
- de gemeenschapszin (solidariteit)
- het geloof in de toekomst (perspectief en hoop)
- de relatieve vrijheid van de mens (vrijheid in verantwoordelijkheid)

Calculerende ouders vragen om een klantgerichte school. Accent wil samen met de ouders een actieve betrokkenheid bij de ontwikkeling van het kind vormgeven. Niet het verzorgen van onderwijs, maar het aanbieden van dagarrangementen voor kinderen zal het uitgangspunt zijn. Goede communicatie met ouders vergroot de betrokkenheid bij de organisatie en helpt om de dienstverlening aan hen te versterken.

De regionalisering van besturen is ook in de Achterhoek nog niet uitgekristalliseerd. Het past binnen de visie van Accent om in de Achterhoek een bijdrage aan het regionaliseringsproces te leveren, mits de 'couleur locale' en diversiteit van de scholen in de regio blijft gewaarborgd.

## **3.2 Visie op onderwijs**

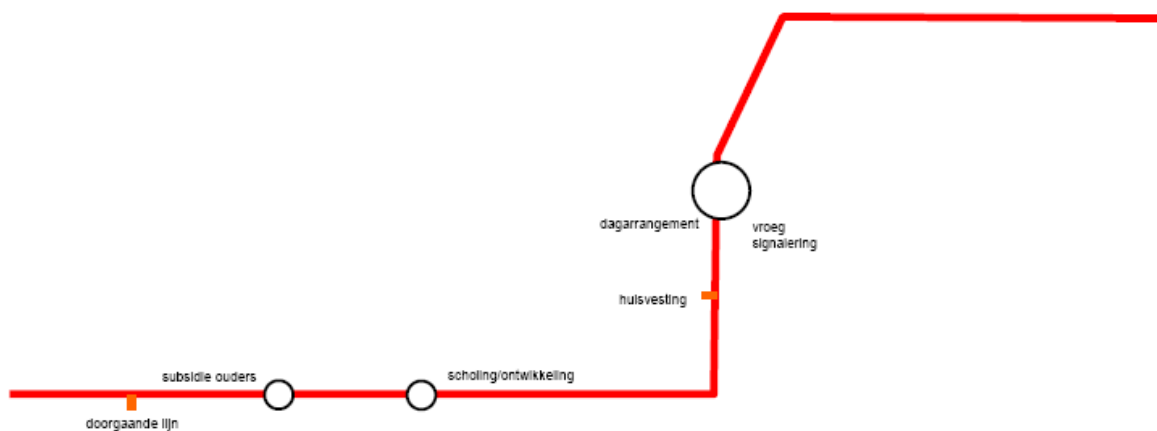
### *Ontwikkelingen*

Het onderwijs moet kinderen inleiden in de maatschappij, maar is vooral een belangrijke oefenplaats voor vorming. Hoe jonger de kinderen zijn, des te meer zij aangewezen zijn op opvoeding en een goede begeleiding van ouders en leerkrachten. Ouders leggen daarbij het fundament, de school bouwt hierop voort. Door veranderde arbeidsverhoudingen (steeds vaker werken beide ouders buitenshuis) en druk op het traditionele vader-moeder-kind-gezin verschuift de opvoeding van ouders naar educatieve instellingen. Professionele kinderopvang en dito peuterspeelzaalwerk vervullen samen met het primair onderwijs meer en meer een opvoedende functie. Ook in de Achterhoek ontstaan zogenaamde 'brede scholen' die de integratie van voorschoolse, schoolse en naschoolse activiteiten in zich verenigen.

Daarnaast is de komende jaren het vormgeven van “passend onderwijs” relevant voor de positionering van de Accentscholen. Uitgangspunt hierbij is dat het de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur is om voor elke leerling (met een beperking) een passend onderwijsaanbod te ontwikkelen. Als de scholen van het bestuur dat niet (geheel) kunnen bieden, dan moet met andere besturen en scholen afgesproken worden hoe daar wel in voorzien kan worden.

### Visie

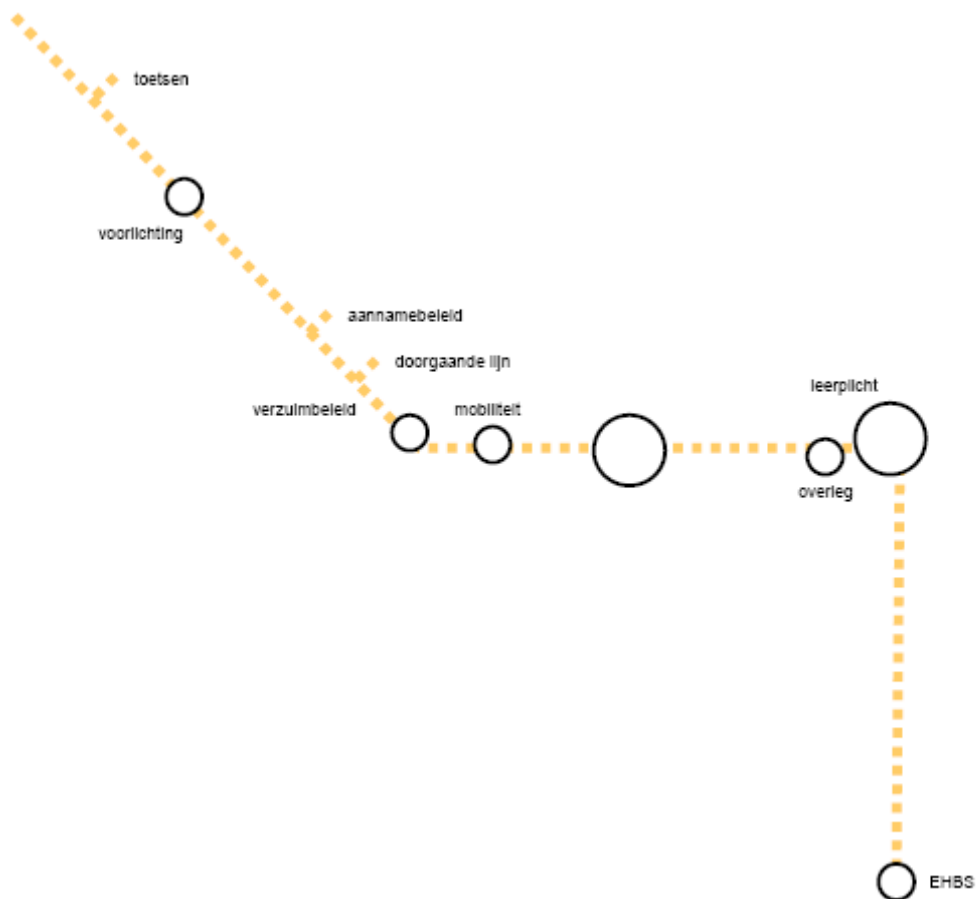
De aandacht voor de opvoeding en educatie van kinderen in de voorschoolse periode vraagt om permanente aandacht van het primair onderwijs. Uitgangspunt voor Accent is dat de doorlopende ontwikkeling van het kind voorop staat. Integratie van peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, voor- en naschoolse opvang binnen de Accentorganisatie is wenselijk. Een sluitend dagarrangement onder regie van de Accent school draagt hieraan bij.



Essentieel is geborgenheid en veiligheid. De kinderen ontdekken de wereld vanuit een situatie van veiligheid en geborgenheid. Wederzijds vertrouwen is daarbij een basisvoorwaarde. Een dergelijk vertrouwen kan alleen tot stand komen als medewerkers serieus rekening houden met de unieke geaardheid van ieder kind. Kennisoverdracht, didactische werkvormen, leeractiviteiten en door de onderwijsgevende gehanteerde interventies staan in het teken van de persoonsvorming van de kinderen. Kinderen met verschillende achtergronden –autochtoon of allochtoon, hoogbegaafd of moeilijk lerend– zitten samen op school en leren op een respectvolle manier van en met elkaar. De pedagogische begeleiding binnen het onderwijs vraagt daarom veel aandacht. Zorg op maat is leidend.

Accent biedt diversiteit in didactische concepten bij de scholen die onderdeel uitmaken van de stichting. Voor leerlingen met een handicap, leer- of ontwikkelingsstoornis of hoogbegaafdheid biedt Accent zoveel mogelijk passend onderwijs. De invulling van “Passend onderwijs” zal door de Accentscholen minimaal als “smalle zorgschool” worden ingevuld.

Naast gerichtheid op individuele vorming is het onderwijs gericht op sociale vorming, op samenwerking met anderen. Het onderwijs straalt een sfeer van acceptatie en saamhorigheid uit. Er is een grondhouding die uitgaat van het principe van gelijkwaardigheid. Daarbij hoort het helder formuleren van gedragsregels en het naleven daarvan door leerkrachten en leerlingen. Samenwerking tussen leerkrachten op pedagogisch terrein kan een toegevoegde waarde leveren en wordt daarom gestimuleerd.



Die toegevoegde waarde wordt ook geleverd door een optimale samenwerking met het voortgezet onderwijs. Het maken van heldere afspraken over toetspraktijken en aannamebeleid, maar ook een warme overdracht van leerlingen hoort daarbij. Intensivering van de samenwerking biedt daarnaast de komende jaren ook perspectieven voor loopbaanbeleid en mobiliteit van personeel.

### 3.3 Visie op bestuur en management.

#### *Ontwikkelingen*

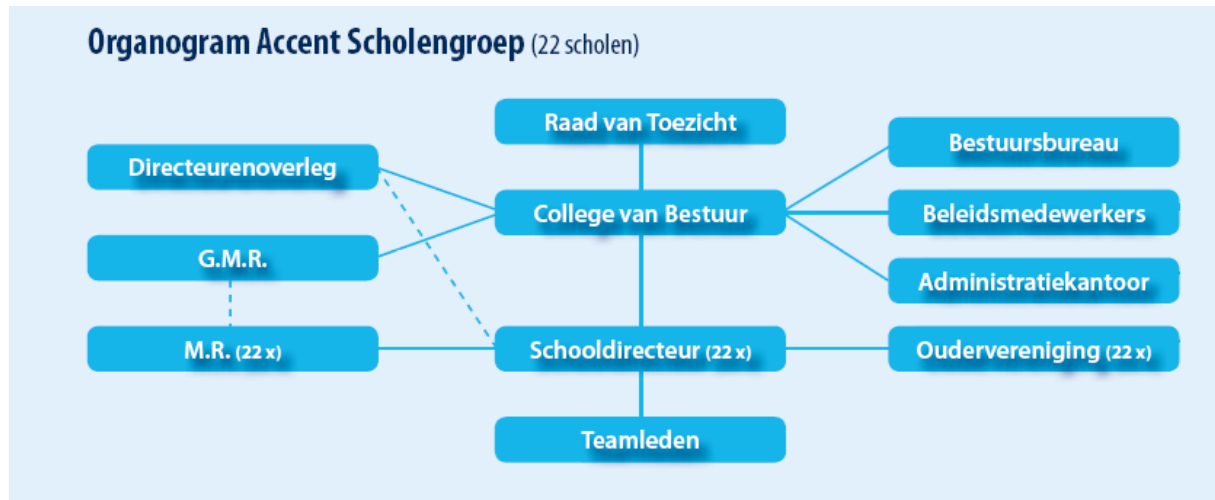
Vanaf 1 januari 2008 is de Accent Scholengroep een feit. De besturen van de Vereniging voor Christelijk Onderwijs Zuid Achterhoek (VeCOZA) en de Vereniging voor Protestants Christelijk Primair Onderwijs Groenlo/Winterswijk (VPCPO) spraken zich uit voor een samenvoeging van beide verenigingen tot één onderwijsstichting. Accent is dan ook het bevoegd gezag van 22 scholen voor christelijk primair onderwijs in de gemeenten Aalten, Oude IJsselstreek, Oost Gelre en Winterswijk. In de statuten is het formele juridische kader vastgelegd.

De stichting is daarnaast vanaf januari 2008 ook verantwoordelijk voor de peuterspeelzaal in IJzerlo.

De stichting Accent Scholengroep wordt bestuurd door een college van bestuur, bestaande uit een voorzitter eventueel aangevuld met één of meer leden, onder toezicht van de raad van toezicht.

Het bestuursbureau van Accent is gevestigd in een kantoorpand in Aalten. De uitbreiding van de stichting heeft geleid tot ruimtegebrek. De komende jaren zal naar verwachting het aantal centraal te huisvesten functies nog verder toenemen.

De administratie van de Accent Scholengroep is in handen van het onderwijsadministratiekantoor CABO gelegd.



### Visie

Het College van Bestuur verantwoordt zich voor zover het daar formeel aan gebonden is (raad van toezicht, GMR en overheid), en tracht dat ook te doen, zo niet formeel dan toch moreel, aan al diegenen (ouders en belanghebbenden) die op het bestaan van de Accent-organisatie zijn aangewezen.

Het bestuur streeft een transparante organisatie na. Relevante maatschappelijke ontwikkelingen vormen de bouwstenen van het bestuursbeleid. Het bestuur zal zijn beleidsuitspraken zoveel mogelijk vooraf formuleren en vervolgens de nadere beleidsvorming en uitvoering mandateren aan de beleidsmedewerkers van het stafbureau en de schooldirecties. In een organogram worden de taken en bevoegdheden eenduidig beschreven.

De managementstructuur van Accent is helder. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn op ieder niveau duidelijk geformuleerd. De verantwoordelijkheden worden daar gelegd, waar deze horen en waar mogelijk zo laag mogelijk in de organisatie. Dit komt duidelijk in het organogram tot uiting. Het College van Bestuur, ondersteund door de stafmedewerkers is verantwoordelijk voor de Accentorganisatie. Schooldirecties zijn dat voor de integrale aansturing van hun school. Leerkrachten kennen hun verantwoordelijkheid in de dagelijkse onderwijspraktijk.

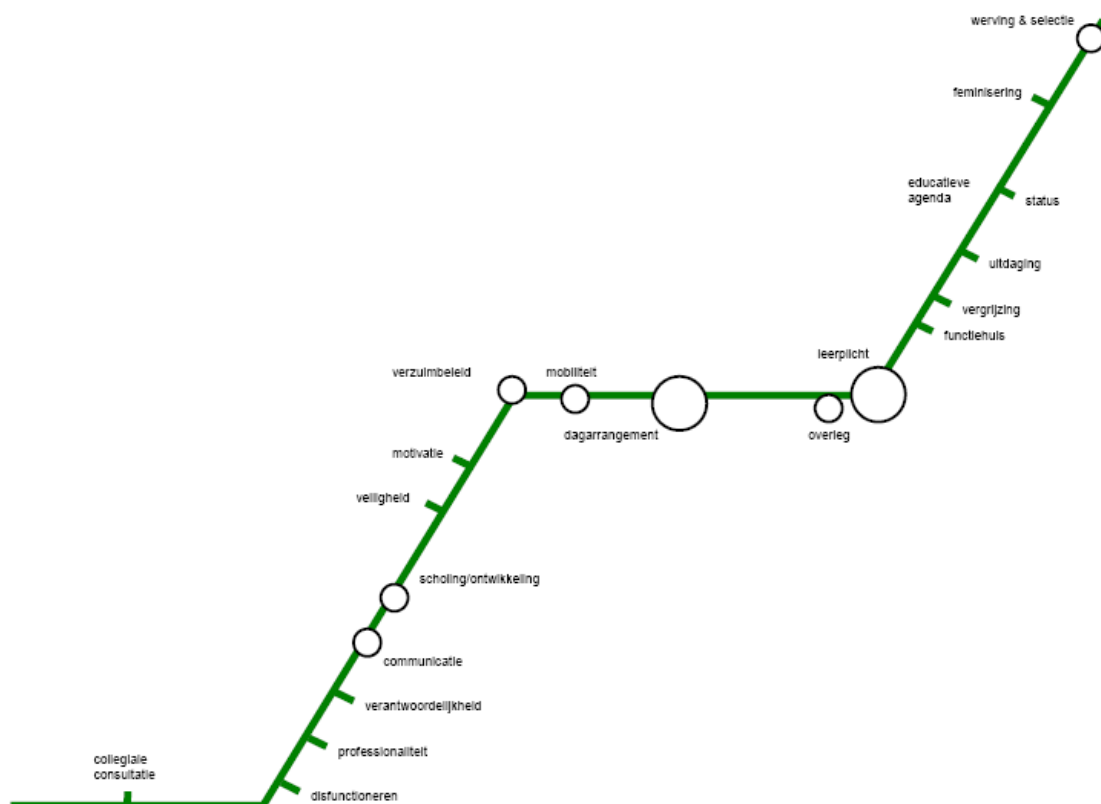
Ook kinderopvang, voor-, tussen- en naschoolse opvang en peuterspeelzaalwerk zullen in de toekomst onderdeel worden van de Accent Scholengroep. Het uitgangspunt van integraal verantwoordelijke locatiedirecties, ondersteund door professionele stafmedewerkers blijft ook dan leidend. In de praktijk impliceert dit dat deze voor Accent "nieuwe" activiteiten functioneel onderdeel worden van de Accent school.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle medewerkers zijn passend voor het naar behoren kunnen uitvoeren van de taken en als zodanig schriftelijk vastgelegd. Een ieder is verantwoording schuldig aan de opdrachtgever over de gevolgde procedures, de ingezette middelen en de behaalde resultaten.

Omwille van een efficiënte en slagvaardige inzet van middelen (financieel en personeel) wil Accent zoveel als mogelijk de bij de organisatie behorende functies in eigen huis uitvoeren. De schaal van de scholengroep maakt het mogelijk om vanouds uitbestede taken als onderwijsbegeleiding en onderwijsadministratie onderdeel te maken van de eigen lijnorganisatie.

De communicatie dient snel, eenduidig en correct te verlopen via het College van Bestuur, van de directeuren naar de medewerkers en omgekeerd. De communicatie met de omgeving wordt binnen de organisatie afgestemd, waarbij de diverse actoren binnen de scholen zorgen voor communicatie met hun achterban. Daarbij geven zij waar dat gewenst en mogelijk is duidelijk aan, onderdeel te zijn van Accent.

### 3.4 Visie op personeelsbeleid



#### Ontwikkelingen

De krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren en de demografische ontwikkelingen in de nabije toekomst vragen om adequaat personeelsbeleid. Meer nog dan voorheen moeten instrumenten van personeelsbeleid worden ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen garanderen. Voldoende instroom en behoud van gekwalificeerd personeel is een essentiële voorwaarde voor de kwaliteit van het basisonderwijs.

Veel onderwijsorganisaties kenden de afgelopen jaren forse problemen bij het invullen van openstaande vacatures. De instroom van jonge onderwijskrachten nam af, terwijl tegelijkertijd de uitstroom van oudere leerkrachten door demografische oorzaken toenam. De instroom met jonge leerkrachten stagneert vooral omdat het vak als onaantrekkelijk te boek staat, maar ook omdat de huidige samenstelling van het personeelsbestand weinig ruimte laat voor instroom. Ook voor de komende jaren wordt alom een onbalans tussen in- en uitstroom in het basisonderwijs verwacht.

Daarnaast kent het carrièrepatroon in het basisonderwijs een aantal specifieke kenmerken:

- nieuwe leerkrachten (vooral vrouwen, de feminisering van het onderwijs begint bij de instroom) beginnen met groot enthousiasme aan hun baan (20+);
- de fase van zwangerschap en ouderschap leidt ertoe dat de relatie werk-gezin wordt herijkt. Een deel van de leerkrachten haakt definitief af, het overgrote deel besluit parttime te gaan werken (30+). Parttimers vragen meer flexibiliteit van de organisatie en van zichzelf.
- na de ouderschapsperiode (40+) besluit een deel van de leerkrachten tot een vergroting van de werktijdfactor.
- Tijdens het laatste carrièredeel van het leraarschap (50+) haken relatief veel vrouwelijke leerkrachten definitief af. Mannelijke leerkrachten blijven aan het onderwijs verbonden maar lijden onder grote werkdruk en werkstress. Burn-out en definitieve uitval uit het arbeidsproces komt bij deze groep relatief veel voor. Voor deze problemen is een aantal oorzaken aan te wijzen:
  - De oudere leerkracht is onvoldoende opgewassen tegen de snelle maatschappelijke veranderingen.
  - Hij heeft geen houding om regelmatig tot zelfreflectie over te gaan, daar waar dit voor jonge leerkrachten onderdeel is van hun opleiding.
  - Parttime seniorleerkrachten hebben daarnaast vaak minder geïnvesteerd in de ontwikkeling van hun competenties dan leerkrachten die fulltime werken.
  - Seniorleerkrachten zijn meer gericht op kennisoverdracht dan op begeleiding. Meer gericht op het collectief dan op het individu.

Dit alles kan leiden tot ongewenste verschijnselen als burn-out, een afname van de interne en externe mobiliteit, een verlamme werking binnen het team en een afname van de arbeidssatisfactie. En dat terwijl juist de afgelopen jaren een beweging in gang is gezet die langer doorwerken moet stimuleren.

De Accentscholen geven in grote mate zelfstandig uitvoering aan het vastgestelde personeelsbeleid. Dit past ook bij integraal verantwoordelijke schoolmanagers. Het Accentbureau verleent faciliteiten die personeelsbeleid op schoolniveau mogelijk maken.

### *Visie*

Accent werkt continu aan verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Personeelsbeleid vormt een integraal onderdeel van het totale beleid. Het staat in dienst van de organisatie bij het bereiken van de doelen van de organisatie. Bij een goed functionerend personeelsbeleid is sprake van een optimale mix van de doelen van de organisatie en die van de medewerkers.

Accent wil een aantrekkelijk en verantwoordelijk werkgever zijn die medewerkers bindt, hun welzijn bevordert en daardoor uitval uit het arbeidsproces vermindert: noodzakelijke voorwaarden voor het garanderen van onderwijskwaliteit. Leeftijdsebewust beleid dient hierbinnen een prominente plaats in te nemen en moet leiden tot een organisatie die zich aanpast aan zijn medewerkers en waarbij van medewerkers verwacht mag worden dat zij bereid zijn zich aan te passen aan de organisatie.

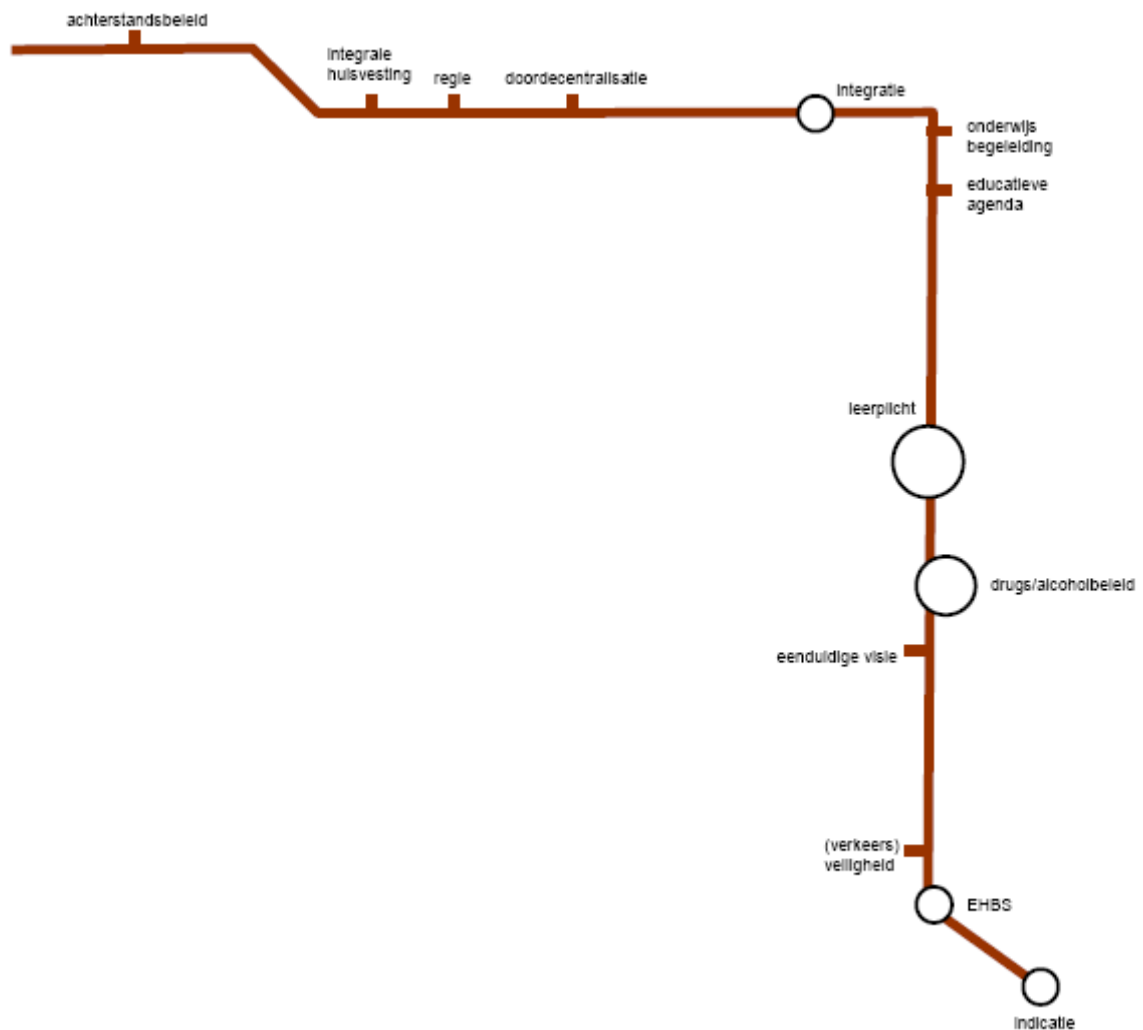
Werving, selectie en begeleiding van nieuwe personeelsleden gebeurt op basis van het competentieprofiel van de organisatie en de daarbij aangesloten scholen.

Het loopbaanbeleid van Accent is gericht op permanente aandacht voor scholing en professionele ontwikkeling van de medewerkers. De competenties van de medewerker in relatie tot de doelen van de organisatie zijn daarbij leidend. Eén van deze doelen is de ontwikkeling van toekomstig leidinggevend kader. Op middellange termijn zal immers een aantal schooldirecteuren de actieve dienst beëindigen.

Accent draagt zorg voor de uitvoering van de CAO Primair Onderwijs en de CAO Welzijn voor alle medewerkers. Waar mogelijk zal het beloningsbeleid gericht worden ingezet om de doelen van het integraal personeelsbeleid te ondersteunen.

Om de professionalisering van het personeel te versterken zal optimaal gebruik worden gemaakt van de schaalvoordelen van de Accent-organisatie. De aanwezige deskundigheid van personeelsleden zal zoveel mogelijk worden benut om de ontwikkelingen binnen het eigen organisatieonderdeel in positieve zin te beïnvloeden. Een veilige omgeving waarin meningen worden gerespecteerd en gewaardeerd is daarbij een randvoorwaarde die door de leidinggevenden wordt gegarandeerd.

### 3.5. Visie op huisvesting



#### *Ontwikkelingen*

De schoolkeuze van ouders wordt niet alleen op basis van onderwijsinhoudelijke argumenten gemaakt. Ook de aantrekkelijkheid en nabijheid van de schoolgebouwen speelt daarbij een rol. Veiligheid in en om de school en hygiëne (met extra aandacht voor het binnenklimaat van de scholen) stellen steeds hogere eisen aan de schoolgebouwen.

De bekostigingsstructuur belemmert in toenemende mate de combinatie van onderwijs en welzijnsfuncties. Voor laatstgenoemde functies zijn immers eigen investeringsmiddelen van de Accent Scholengroep nodig terwijl de onderwijshuisvesting door de gemeenten wordt gefinancierd. Investeren in eigendommen van anderen is niet alleen een onaantrekkelijke gedachte, het brengt ook financieringsproblemen met zich mee.

De verwachting is dat op middellange termijn ook de financiële verantwoordelijkheid voor het totale onderhoud van de onderwijshuisvesting bij de schoolbesturen zal komen te liggen. Elders in het land besluiten gemeenten al tot overdracht van de gebouwen aan schoolbesturen.

### *Visie*

Accent vindt passende huisvesting met wervingskracht voor scholen van groot belang. De gebouwen dienen in goede staat van onderhoud te verkeren. De inrichting moet passend zijn bij de onderwijsvisie en onderwijsorganisatie. Daarnaast moet het schoolgebouw het kind de veiligheid en geborgenheid bieden die nodig is voor een goede ontwikkeling. Accent vindt het noodzakelijk dat kinderen en medewerkers elkaar kennen. Zelfstandige scholen met een menselijke maat en een volledig onderwijsaanbod zijn daarom het uitgangspunt.

Werkruimten voor medewerkers en kinderen moeten minimaal voldoen aan de eisen die aansluiten bij de huidige en toekomstige arbeidsomstandigheden. Veiligheid staat daarbij altijd voorop.

De huisvesting moet mogelijkheden bieden om ontwikkelingen binnen en buiten het onderwijs adequaat te kunnen opvangen. Flexibel bouwen waardoor uitbreiding met lokalen of andere functies mogelijk is, is daarom een vereiste. Steeds vaker worden aan het schoolgebouw immers andere maatschappelijke functies gekoppeld en soms zelfs daarin geïntegreerd (brede school). Bij nieuwbouw of aanpassing van gebouwen wordt rekening gehouden met deze 'nieuwe' kijk op onderwijshuisvesting.

Ook voldoende 'buitenruimte' draagt bij aan de noodzakelijke positieve uitstraling van een schoolgebouw. Accent streeft naar speelruimtes die onderdeel zijn van de omgeving van de school.

Accent is van mening dat onderwijshuisvestingsmiddelen door de stichting het meest optimaal kunnen worden ingezet als zij hierover vrijelijk kan beschikken. Om die reden zal met de gemeenten in het werkgebied een gesprek worden opgestart over doordecentralisatie van gemeentelijke huisvestingsbudgetten aan de Accent Scholengroep.

## **3.6 Visie op financiën en beheer**

### *Ontwikkelingen*

De afgelopen jaren is door het ministerie verder vorm gegeven aan de financiële zelfstandigheid van het onderwijs. Het sluitstuk van deze verzelfstandiging vormt de zogenaamde lumpsum bekostigingssystematiek. Deze houdt in dat het schoolbestuur volledig verantwoordelijk is voor het gehele financiële beleid, dus ook verantwoordelijk voor de personele bekostiging.

### *Visie*

Accent streeft naar een financieel gezond klimaat. Er wordt gewerkt met sluitende begrotingen. Om eventuele financiële calamiteiten te kunnen opvangen, is de hoogte van de algemene bestuursreserve, als basisnorm, voorlopig bepaald op 8 % van de jaarlijkse geconsolideerde begroting.

Onderdeel van het financiële beleid is dat risico's in beeld worden gebracht. De hoogte van voorzieningen en (bestemmings)reserves worden hiermee in overeenstemming gebracht. Voor alle zaken waarop de afzonderlijke scholen geen invloed hebben, worden risico's bovenschools gedragen.

Eventuele beleggingen van reserves worden belegd volgens het Accent treasury statuut. Het beleggen volgens de regels van dit statuut waarborgt een maximale opbrengst bij een zo laag mogelijk risico. In overeenstemming met Accent's visie op de samenleving worden effecten zoveel mogelijk in duurzame fondsen aangehouden.

Duidelijke meerjaren investeringsprogramma's geven op alle deelgebieden richting aan het financieel beleid. Accent biedt ter ondersteuning van zelfstandig financieel beleid op

schoolniveau inhoudelijke en procesmatige kaders aan. Daar waar schaalvoordelen te behalen zijn, zullen beheerszaken centraal of gemeenschappelijk uitgevoerd worden door Accent.

### **3.7 Visie op kwaliteit**

#### *Ontwikkelingen*

De kwaliteit van het onderwijs mag de afgelopen jaren rekenen op een grote maatschappelijke belangstelling. De uitkomsten van de parlementaire onderzoekscommissie Dijsselbloem zullen ook gevolgen hebben voor de wijze waarop de kwaliteit van het primair onderwijs wordt gemeten. Grote nadruk wordt in de maatschappelijke discussie gelegd op het meten van output bij kinderen. De eindtoets basisonderwijs zou bijvoorbeeld voorafgegaan moeten worden door een begintoets voor kleuters.

#### *Visie*

Kwaliteit staat centraal in de organisatie van Accent. De schoolorganisatie heeft als kerndoel het geven van goed onderwijs. Accent creëert de voorwaarden die de schoolorganisatie in staat stelt om de eigen doelen te realiseren. De verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg (zowel output als procesgericht) ligt bij de schooldirecteur.

In de jaarlijkse kwaliteitsmonitor wordt de planvorming en voortgang op 5 kritische kwaliteitsfactoren gerapporteerd aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur oefent op deze wijze toezicht uit op de kwaliteit van onderwijs op schoolniveau en bedrijfsvoering op school- en stichtingsniveau.

De 5 punten zijn:

onderwijs;  
identiteit;  
kwaliteit;  
personeel;  
beheer.

#### **4. Missie Accent**

Accent schept mogelijkheden (onderwijskundig, personeel, financieel en huisvestelijk) waardoor de aangesloten scholen in staat zijn om vanuit de christelijke levensvisie en met respect voor andersdenkenden:

- een veilige en geborgen omgeving te zijn voor de ontplooiing van het kind;
- kwalitatief goed onderwijs aan te bieden dat zich richt op de unieke ontwikkelingsmogelijkheden van ieder kind;
- kinderen voor te bereiden op het optimaal kunnen functioneren in de samenleving.

Accent Scholengroep: *Met accent op ieders talent!*

## 5. Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen van Accent vloeien voort uit de geformuleerde visie en missie van de organisatie.

### 5.1 Samenleven

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
De scholen dragen vanuit een christelijke levensvisie informatie uit over bijbelse normen en waarden. Bewustwording van de identiteit van de organisatie is onderwerp van gesprek op de Accentscholen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving in het schoolplan.</li> <li>- Sollicitanten worden bevraagd op hun houding ten aanzien van identiteit.</li> <li>- Jaarlijkse kwaliteitsmonitor.</li> </ul>
Accent acht een verdere schaalvergroting niet noodzakelijk maar staat wel open voor samenwerking met andere schoolbesturen. Prioriteit wordt gegeven aan het verankeren van de bestaande organisatie en structuur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarlijks contact met aangrenzende schoolbesturen en besturen van welzijnsgerelateerde instellingen.</li> </ul>
Accent geeft vorm aan klantgerichtheid door ouders een dagarrangement te bieden waarin combinaties van peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, tussenschoolse- en naschoolse opvang mogelijk zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fysieke integratie van peuterspeelzaalwerk en schoolgebouwen</li> <li>- Opzetten van een organisatieonderdeel kinderopvang/peuterspeelzaalwerk.</li> </ul>
Accent scholen zijn de spil in het netwerk van opvoeding en ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieve betrokkenheid bij de vormgeving van de centra voor Jeugd en Gezin.</li> </ul>

### 5.2 Onderwijs

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
Het bieden van dagarrangementen voor kinderen vormt het uitgangspunt voor de acties die Accent onderneemt bij voor-, na-, en tussenschoolse opvang. Op schoolniveau zal inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre en met welke middelen het dit gewenste ambitieniveau kan worden gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notitie waarin op schoolniveau relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen worden beschreven.</li> <li>- Fysieke en bestuurlijke integratie van kinderdagopvang, peuterspeelzaalwerk en vormen van voor-, na- en tussenschoolse opvang.</li> </ul>
Scholen laten zien hoe de kwaliteit van het onderwijs behouden blijft en steeds verbetert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schoolplan.</li> <li>- Jaarlijkse kwaliteitsmonitor.</li> </ul>
Accent participeert in het samenwerkingsverband Weer Samen Naar School (WSNS). Het zorgplan van WSNS is mede richtinggevend voor de Accentscholen en is een integraal onderdeel van het schoolplan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schoolplan.</li> <li>- Zorgplan samenwerkingsverband.</li> </ul>
Leerkrachten zijn geschoold en reflecteren blijvend op de manier waarop ze de leerlingen aanspreken en structuur bieden. Accent werkt aan de versterking van de professionaliteit van haar medewerkers door het bieden van mogelijkheden voor onderlinge kennis- en ervaringsuitwisseling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Themabijeenkomsten georganiseerd door Accent.</li> <li>- Mogelijkheden voor collegiale consultatie over de scholen heen (intranetfora).</li> </ul>

Accent geeft vorm aan "passend onderwijs". Als minimaal niveau wordt een "smalle zorgschool" nagestreefd.

- Notitie "passend onderwijs".

### 5.3 Bestuur en management

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
<p>Accent wil een transparante organisatie zijn die zorgvuldig en professioneel communiceert met ouders, medewerkers en overige belanghebbenden in haar omgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Openbaar Accent jaarverslag.</li> <li>- Jaarlijks wordt door de schooldirecteuren een kwaliteitsmonitor aangeboden aan het College van bestuur. In de kwaliteitsmonitor beschrijft de schooldirecteur in hoeverre de voornemens van het afgelopen jaar zijn waargemaakt. In deze monitor wordt aandacht besteed aan de 5 onderdelen: Onderwijs, identiteit, kwaliteit, personeel en beheer.</li> <li>- Accentueel (3 keer per jaar).</li> <li>- Interactieve website.</li> <li>- Digitale nieuwsbrief medewerkers.</li> </ul>
<p>Accent hanteert een managementfilosofie waarbij de schooldirecteuren integraal verantwoordelijk zijn voor het management van hun school. Het Accentbureau biedt daarbij ondersteuning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarlijkse directeurentweedaagse. Tijdens deze studiedagen worden specifieke integrale schoolmanagement aangelegenheden aan de orde gesteld.</li> <li>- Ondersteuning door het Accent bureau.</li> </ul>
<p>De verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, medewerkers van het accent bureau en de schooldirecties zijn helder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notitie waarin de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van het Accent stafbureau zijn beschreven.</li> </ul>
<p>In een veranderende omgeving moet een organisatie flexibel kunnen inspelen op relevante signalen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De organisatiestructuur van Accent zal jaarlijks door het College van Bestuur worden geëvalueerd.</li> </ul>
<p>Schooldirecteuren leren van elkaar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervisiegroepen voor schooldirecteuren.</li> </ul>
<p>Ondersteunende functies worden zoveel mogelijk centraal gehuisvest.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek naar passende huisvesting Accentbureau.</li> </ul>
<p>Accent wil zoveel mogelijk bij de primaire taak van de organisatie behorende functies "in eigen huis" uitvoeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opzetten eigen ortho-pedagogische dienst</li> <li>- Onderzoeken van de mogelijkheden voor het voeren van een eigen administratie.</li> </ul>

## 5.4 Personeelsbeleid

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
Medewerkers reflecteren zich blijvend op hun competenties en scholen zich regelmatig bij om zo hun pedagogisch en didactisch handelen aan te kunnen laten sluiten op de vernieuwingen in het onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actueel IPB plan per school</li> <li>- Evaluatie van het professionaliseringsplan per school.</li> <li>- Jaarlijkse kwaliteitsmonitor.</li> <li>- Accent themabijeenkomsten.</li> <li>- Tweejaarlijkse Accentdag.</li> <li>- Functiedifferentiatie.</li> <li>- Actieplan Leerkracht van Nederland.</li> </ul>
Medewerkers wordt een ontwikkelingsperspectief geboden zodat talenten benut en uitgebreid worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkerstevredenheidsonderzoek.</li> <li>-</li> </ul>
Kennisuitwisseling tussen medewerkers en teams wordt gestimuleerd zodat kennis en ervaring binnen de Accent instellingen breed beschikbaar is en gebruikt wordt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheden voor collegiale consultatie over de scholen heen.</li> </ul>
Schooldirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor het management van hun school. Zij benutten de instrumenten die op het gebied van human resources voorhanden zijn optimaal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handleidingen voor personeelsbeleid worden beschikbaar gesteld door het Accent bureau.</li> </ul>
Speciale aandacht voor het opleiden van leidinggevend kader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderdeel van Integraal Personeelsbeleid.</li> </ul>
Leerkrachten worden optimaal betrokken bij de ontwikkeling van hun eigen school. Leidinggevenden scheppen een veilig klimaat waarin meningen worden gerespecteerd en gewaardeerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderdeel van Integraal Personeelsbeleid.</li> </ul>
De organisatie kent in het kader van leeftijdsfase bewust personeelsbeleid een groot aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is een expliciet vastgelegd onderdeel van het integraal personeelsbeleid van iedere bij Accent aangesloten basisschool;</li> <li>- De organisatie heeft inzicht in de gevoelde knelpunten bij haar oudere medewerkers;</li> <li>- Er is een significant lagere uitstroom uit het arbeidsproces meetbaar</li> <li>- Accent kent flexibele carrièremogelijkheden binnen en buiten het onderwijs</li> <li>- De taakbelasting van het oudere Accent personeel is afgestemd op de mogelijkheden van de medewerker</li> </ul>
Medewerkers hebben (in het kader van leeftijdsfase bewust personeelsbeleid) een groot aanpassingsvermogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers geven inzicht in hun vragen en behoeften.</li> <li>- De bereidheid tot permanente ontwikkeling is ook bij oudere werknemers in voldoende mate aanwezig.</li> <li>- De mobiliteit (intern en extern) van ouder personeel is toegenomen.</li> <li>- Er is een meetbare verbetering van de resultaten van het welzijnsonderzoek (op de gebieden werkdruk en werkstress).</li> </ul>

## 5.5 Huisvesting

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
De omgeving en het schoolgebouw zijn zo ingericht dat leerlingen dit als veilig en gestructureerd ervaren en medewerkers in een prettige en inspirerende omgeving werken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Om de kwaliteit van de schoolgebouwen inzichtelijk en toetsbaar te maken wordt een scan ontwikkeld waarin o.a. criteria als veiligheid, uitstraling en ruimte (intern en extern) een prominente plaats krijgen. De scan geeft een waardering voor de Accentschoolgebouwen.</li> </ul>
Huisvesting onder één dak van alle op kinderen gerichte activiteiten is het uitgangspunt bij verbouw en nieuwbouw van scholen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij nieuw- en verbouw van Accent Schoolgebouwen wordt nadrukkelijk de fysieke integratie van kinderopvang en peuterspeelzaalfaciliteiten betrokken.</li> <li>- Per school worden de kansen voor integratie van schoolse en buitenschoolse activiteiten in beeld gebracht.</li> </ul>
Accent is als geen ander in staat om onderwijshuisvestingsmiddelen optimaal te alloceren. Doordecentralisatie van gemeentelijke middelen ondersteunt dit proces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprekken over de mogelijkheden van decentralisatie van onderwijshuisvestingsmiddelen door gemeenten (doordecentraliseren)</li> </ul>
Grote waarde wordt gehecht aan kwalitatief goed onderwijs ook in de kleinere buurtschappen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notitie waarin inzichtelijk wordt gemaakt aan welke onderwijskundige voorwaarden moet worden voldaan om kleine scholen in buurtschappen levensvatbaar te laten zijn.</li> </ul>

## 5.6 Financiën en beheer

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
Er wordt een financieel beleid gevoerd dat zorg draagt voor de continuïteit van het onderwijsproces, maar tevens ruimte biedt aan ontwikkelingen en vernieuwingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begroting en jaarrekening.</li> <li>- Meerjaren investerings- en onderhoudsplan</li> <li>- Financieel beleidsplan</li> <li>- De begroting van Accent bevat een risicoparagraaf waarin de risico's in relatie tot de reserves en voorzieningen worden beschreven.</li> </ul>
Alle Accentscholen werken op uniforme wijze met de vastgestelde begrotingsregels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie van de begrotingsregels op basis van de ervaringen in 2008.</li> </ul>

## 5.7 Kwaliteit

Strategische doelstelling	Inzichtelijk door
Scholen laten op een eigen manier zien hoe de kwaliteit van het onderwijs behouden blijft en steeds verbetert.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Schoolplan.</li><li>- Verslaglegging over het gehanteerde kwaliteitssysteem in de jaarlijkse kwaliteitsmonitor per school.</li><li>- Rapportage van de inspectie</li></ul>

## **Verantwoording**

De formulering van de visie en missie van Accent kwam tot stand na een tweetal studiebijeenkomsten. In de eerste bijeenkomst werd door de medewerkers van het staffbureau het strategisch beleidsplan van VeCOZA uit 2004 en het beleidsplan van VPCPO geëvalueerd en op hoofdlijnen geactualiseerd. Ter voorbereiding op deze bijeenkomst vond een interview plaats met het bovenschools management en één van de schooldirecteuren van VPCPO en werd een tweetal VeCOZA directeuren schriftelijk geënquêteerd.

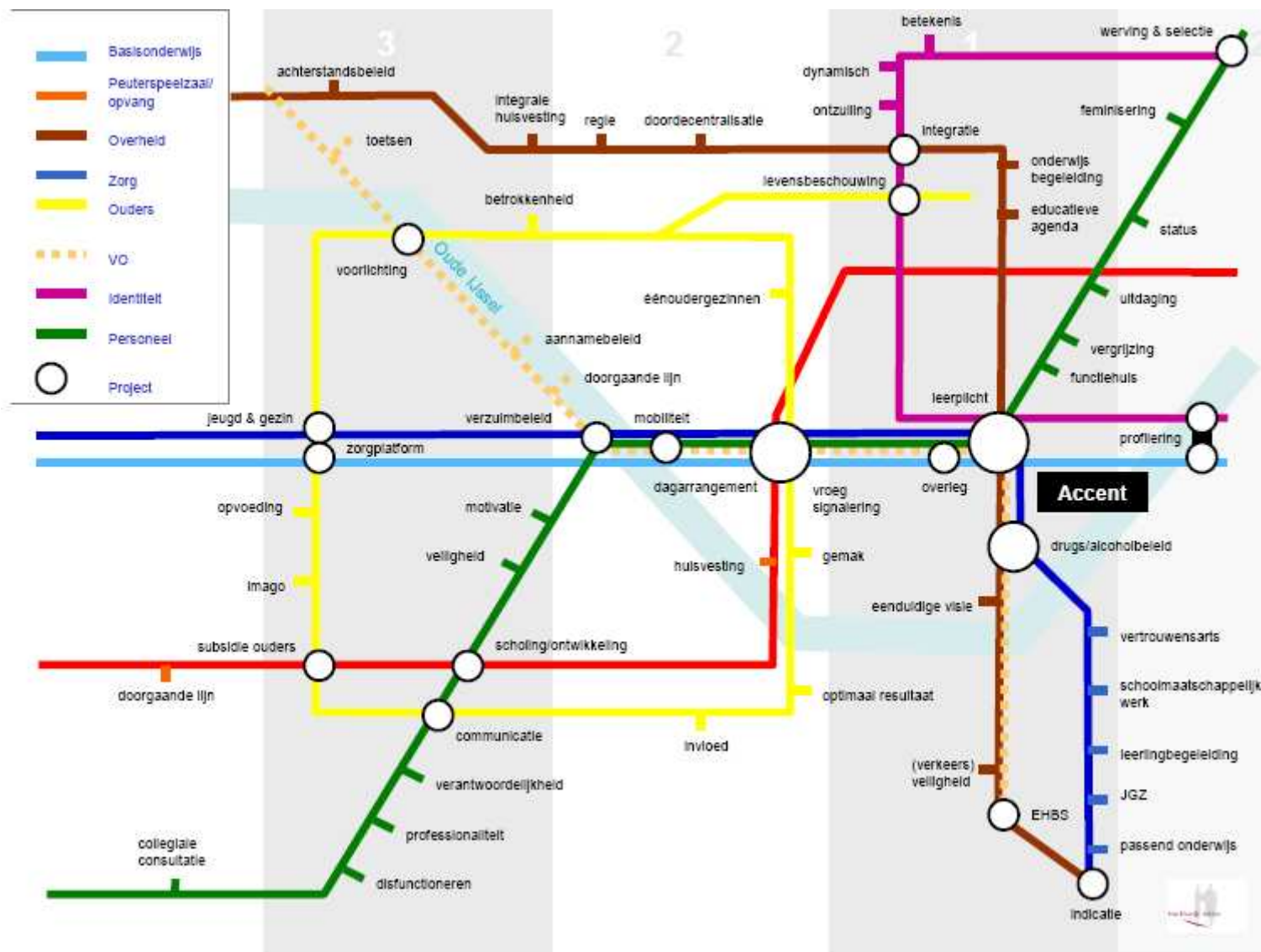
De tweede bijeenkomst vond plaats tijdens de Accent-directeurendag op 17 april 2008. Interactieve werkvormen leidden tot de metrokaart die op de voorpagina en in detail in de diverse hoofdstukken is weergegeven. Deze metrokaart pretendeert geen volledig overzicht te geven van alle maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving van de Accent Scholengroep, maar is bedoeld om inzicht te geven in de complexiteit te midden waarvan de Accent scholen opereren.

Een concept van dit plan is besproken met het College van Bestuur tijdens het directeurenoverleg van 19 juni 2008 en vastgesteld op 9 oktober 2008.

Op 25 september 2008 is het concept van dit plan besproken door het College van Bestuur met de Raad van Toezicht.

Op 20 november 2008 is strategisch beleidsplan besproken door het College van Bestuur met de GMR.

De totstandkoming van het strategisch beleidsplan is begeleid door Van Riswijk Advies.



Accent strategisch beleidsplan: Met accent op ieders talent!