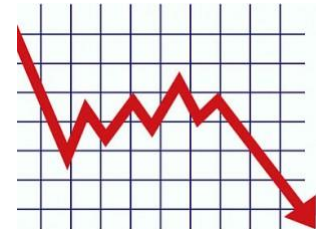


Strategisch Beleid 2019 – 2023 ‘ Sámen sterk’

1. Inleiding

Viviani staat de komende jaren voor de belangrijke opgave om te gaan met de krimp van de bevolking. De teruglopende aanwas van kinderen in het verzorgingsgebied betekent fors minder leerlingen. We zien een gemiddelde daling van 3% per jaar, oplopend naar ruim 15% in 5 jaar. In werkelijke aantallen is dit een daling van ruim 300 leerlingen.

Deze krimp is een bedreiging voor zowel de kwaliteit van het onderwijs als de werkgelegenheid bij de stichting. **Het bestrijden of ombuigen van de effecten van krimp is daarmee hét speerpunt van het strategisch beleid. Het gaat er om deze bedreigingen het hoofd te bieden, of beter nog: ze om te zetten in kansen.**



Het is onze ambitie om het beste uit de kinderen te halen die ons zijn toevertrouwd. Daarvoor hebben we goede medewerkers nodig. Goed werkgeverschap is dus van groot belang. Maar de belangen van kinderen en medewerkers gaan niet altijd gelijk op - zijn zelfs niet altijd te verenigen. Dit geldt des te meer wanneer financiën ons tot scherpe keuzes dwingen. We staan de komende jaren voor de complexe opdracht Viviani toekomstbestendig te maken.

2. Strategisch Beleid doe je samen

We hebben ervoor gekozen om in het schooljaar 2017/2018 ons toekomstig handelen te laten wegen en beïnvloeden door alle personeelsleden van Viviani. Op basis van een realistisch krimpscenario hebben we geïnventariseerd wat de speerpunten voor de komende jaren moeten zijn. Deze vindt u terug in onze 'beloften' (paragraaf 4).

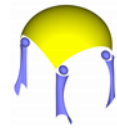


Binnen Viviani hebben we met elkaar een nauwere samenwerking, gezamenlijke verantwoordelijkheid, eigenaarschap en 'ruimte geven en nemen' omarmd. Hiermee liggen er kansen voor ondernemend denken en handelen op schoolniveau en tegelijkertijd plichten om verantwoordelijkheid te nemen en elkaar aan te spreken op afspraken en resultaten. Vrijheid in gebondenheid, op basis van onze doelen.

3. Doel en Ambitie

Doel

Kwalitatief hoogstaand onderwijs in Emmen en omgeving, waarbij de scholen onderling verschillen in organisatie en inhoud van het onderwijs (zoals Dalton, Jenaplan en klassikale scholen), zodat leerlingen en ouders onderwijskeuzes hebben die passen bij de leerwijze, interesses en talenten van het kind. De scholen werken professioneel samen om de organisatie



van dit 'rijke' onderwijs in Emmen e.o. te versterken en te bestendigen, en de kosten te beheersen.

Ambitie

Kwalitatief goed onderwijs bieden, met een verscheidenheid aan onderwijsaanbod, passend bij de onderwijsbehoeften van kinderen en ouders in Emmen en omgeving.

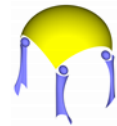
4. Wat beloven wij?

- Een veilige plek voor kinderen, waar ze tot hun recht komen en zich volop kunnen ontwikkelen. Ouders zijn daarbij onze partners.
- Goede scholen, dat betekent: voldoende onderwijsaanbod, voldoende mogelijkheden voor een goede sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen, goede onderwijsondersteuning aan kinderen die dit nodig hebben, goede coaching aan leerkrachten die dat nodig hebben, goede faciliteiten & gebouwen en goede opbrengsten. Let wel, we doen er alles aan om onze belofte waar te maken. Het is zeker niet in alle gevallen de huidige situatie.
- Een onderwijs- en ontwikkelingsaanbod voor kinderen van 2 tot 14 jaar. Dat betekent inspelen op de wens van ouders naar bijvoorbeeld de ontwikkeling van kindcentra (bijvoorbeeld Kindcentrum De Bron). Daarnaast nauwe onderwijskundige samenwerking met het Voortgezet Onderwijs om daarmee de ononderbroken ontwikkeling van de kinderen nog beter mogelijk te maken. Daarin is het Hondsrugcollege onze 'bloedsbroeder' vanuit eenzelfde Christelijke grondslag.
- Samen leren leven: we leven en werken vanuit de christelijke grondhouding op basis van de Bijbel. Dat is zichtbaar en voelbaar in onze scholen, in de omgang met elkaar. Dat vormt onze bijzondere verbinding. We leren kinderen in zichzelf te geloven, ontwikkelen hun zelfvertrouwen, brengen hen bij om respectvol met elkaar om te gaan en aandacht te hebben voor elkaar. Samen maken we van de school een kindcentrum op maat, waar ieder kind de ruimte krijgt om zich - met onze hulp - te ontplooien en te vormen.
- Ruimte voor innovatie en ontwikkeling. Ons onderwijs zal zich aanpassen aan de voortdurende ontwikkelingen in onze maatschappij. We kijken naar buiten en analyseren welke competenties en vaardigheden kinderen nodig hebben om - zelfstandig en samen - optimaal te functioneren als mens, burger, partner, ouder en werknemer. Voor ons personeel betekent dat een proactieve houding, gespitst op voortdurend leren en aanpassen.
- Passend Onderwijs, gebaseerd op enerzijds de onderwijsbehoeften van ieder kind en anderzijds de haalbaarheid voor de leerkrachten om dit te verzorgen. Wat we aan ouders en kinderen beloven willen we waar maken. Leidend daarbij is het belang van alle kinderen in een groep én de haalbaarheid voor de leerkracht om de beloften waar te kunnen maken.



In de ambitie die scholen benoemen is er ook de ruimte om de begrenzing in de mogelijkheden aan te geven. Niet aan alle kinderen kan in de Viviani scholen het best passende aanbod worden geboden. Dit kan als reden hebben dat de voorzieningen niet aanwezig zijn, het om te specifieke expertise vraagt of dat het ten koste gaat van het onderwijs aan de andere kinderen in de groep.

Kinderen verwijzen naar scholen waar zij de juiste hulp en liefdevolle aandacht krijgen, levert in veel gevallen een win-winsituatie op voor zowel het betreffende kind als voor de andere kinderen in de groep. Dat moeten we dus doen, ook al groeit ons



verwijzingspercentage dan mogelijk boven de gestelde norm van 2% en komt er daardoor minder geld beschikbaar voor ondersteuning aan de kinderen en leerkrachten. Een lastig dilemma.

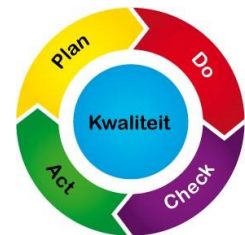
- Snoeien doet bloeien. Door de krimp dalen onze baten snel, terwijl de minimale kosten voor facilitering, ondersteuning van kinderen & leerkrachten en overhead gelijk blijven. We zullen keuzes moeten maken voor de toekomst om kwalitatief goede onderwijsvoorzieningen in Emmen en de dorpen overeind te houden. Daartoe zullen we met andere onderwijsbesturen een regiovisie ontwikkelen waarin we per deelgebied keuzes maken welke scholen samengaan tot krachtige instellingen voor de toekomst. De komende 4 jaar zullen deze keuzes leiden tot 'snoeien om te bloeien'.

5. Kwaliteit onder druk

We willen op onze scholen de omstandigheden creëren waarin ieder kind tot zijn recht komt en zich kan ontwikkelen. Dát is kwaliteit. Dat betekent ieder kind zoveel mogelijk die aandacht geven die het nodig heeft. We weten uit de praktijk en uit onderzoek dat er een direct verband bestaat tussen de aandacht die een leerkracht besteedt aan de kinderen in de groep en de resultaten die zij boeken.

Dat is de reden waarom we nu bijvoorbeeld groepen van 32 leerlingen splitsen als dat kan. Voor 'extra handen in de klas' is echter financiële armslag vereist, terwijl de inkomsten door krimp slinken. Het lijkt mogelijk paradoxaal, maar krimp betekent grotere, gecombineerde groepen waarin minder aandacht aan individuele kinderen gegeven kan worden.

Op kleinere scholen zal krimp steeds vaker dwingen tot het samenvoegen van jaargroepen. Ook dat doet een aanslag op de tijd die een leerkracht aan individuele kinderen kan besteden. Daar komt bij: minder geld is ook minder uren interne begeleiding, dus minder ondersteuning voor kinderen die dat nodig hebben. Terwijl we ieder kind op maat aandacht en ondersteuning willen bieden. Passend Onderwijs voor ieder kind vraagt dat van ons, maar is in deze context niet altijd realistisch. Minder middelen betekent dat we ook daarin moeten inleveren.

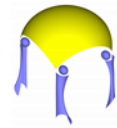


Het is echter niet alleen een kwestie van geld. Voor kinderen is het fijn om niet in al te grote groepen te zitten, maar ook niet in al te kleine. Minder leeftijdgenootjes in de groep betekent minder kinderen om mee samen te spelen en te leren; minder vriendjes.

6. Werkgelegenheid in gedrang

De werkgelegenheid bij de stichting daalt gelijkmatig met het leerlingental. Als het aantal leerlingen jaarlijks met 3% daalt, zoals dat volgens de prognose het geval is, daalt ook de werkgelegenheid jaarlijks met 3%. Iedereen snapt: minder kinderen = minder inkomsten = minder personeel. In die omstandigheden kunnen geen baangaranties meer worden gegeven. Daarmee wordt het ingewikkelder goede mensen aan de stichting te (blijven) binden.

Ons strategisch beleid is erop gericht deze scenario's om te buigen. Samen sterk, samen kunnen we kansen benutten die ons perspectief bieden om onze beloften waar te maken en onze doelen tegen de krimp in wél te halen!



7. Kansen

7.1. Veilige school

Ondanks de krimp zijn er kansen voor Viviani. Aansluiten bij wat ouders willen, biedt ons kansen tegen de stroom in. Wat willen ouders? Ten eerste is dat een veilige school: ouders willen dat hun kind blij en gelukkig is, dat het zich goed voelt op school. Ze willen dat er een prettige sfeer heerst, waarin mogelijke problemen – zoals pesten - gesignaleerd en aangepakt worden. Een school waar iedereen elkaar fatsoenlijk bejegt. En waar ze zich thuis voelen; waar andere ouders en leerkrachten hun taal spreken.



Dat is de eerste kans die we aan moeten grijpen. Want dit is waar Viviani in uit kan blinken. We zullen ons veilige, pedagogische klimaat nadrukkelijk onder de aandacht gaan brengen van ouders die een school aan het kiezen zijn.

7.2. Goede opbrengsten

Natuurlijk moeten de opbrengsten van onze scholen daarbij wel op z'n minst voldoende zijn; onze scholen moeten eigenlijk ruim voldoende scores. Ouders gaan er tegenwoordig gewoon van uit dat zulks het geval is. Viviani wil op dit vlak een tandje bij zetten. Dat kunnen we. Samen naar de top; het motto is niet voor niets gekozen. Als we goed samenwerken kunnen we onze kwaliteit versterken. Zodat de talenten van ieder kind tot hun recht kunnen komen.

7.3. Ontlasten van ouders

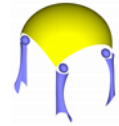
Een derde kans is het ontlasten van ouders en het bieden van optimale afstemming en doorstroming. We leven in een jachtige wereld. Daar kunnen we van alles van vinden, maar daar wordt het niet anders van. Het is voor ouders niet eenvoudig alle taken en verantwoordelijkheden te combineren. Kind naar school brengen, zelf naar het werk, kind ophalen van school en naar de opvang brengen, tussendoor boodschappen doen, eten koken, sport, vrijwilligerswerk, mantelzorg, aandacht besteden aan de partner en ga zo maar door...

En dan hebben ouders ook nog eens te maken met veel verschillende instanties. Dat kunnen er veel zijn: het consultatiebureau, de crèche, het peuterwerk, de kinderopvang, de basisschool, de buitenschoolse opvang etc. Daar kan nog van alles bijkomen, van logopedist en huiswerkbegeleiding tot jeugdzorg. En natuurlijk de scholen van primair en voortgezet onderwijs.



Één loket waar je alles voor je kind kunt regelen, zou een geweldige uitkomst zijn. Niet te maken hebben met tien of twintig verschillende instellingen, maar slechts met één. Alles geregeld voor je kind, van nul tot achttien jaar oud. Met een kindcentrum van 2 tot 14 zetten we al een goede stap. Dat aanbod uitbreiden tot één loket voor 0 tot 18 zal ouders en kinderen enorm voordeel bieden.

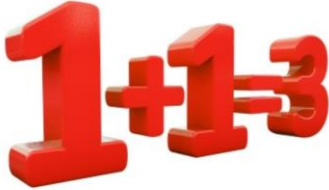
Met één loket voor alles, van opvang tot maatschappelijk werk, van primair tot voortgezet onderwijs, helpen we ouders én kinderen echt. Want met één loket kunnen we optimale



afstemming, overdracht en doorstroming bieden. Dát is kwaliteit. Eén loket voor 0 tot 18 jarigen is een tweede, grote kans voor Viviani. Er is geen enkele partij die dit aanbiedt. Viviani kan het initiatief nemen dit te realiseren, met maatschappelijke partners in de regio.

7.4. Fusie

Fusie met een goede, andere partij, is een vierde kans om kwaliteit en werkgelegenheid te kunnen blijven bieden. Immers: als scholen te klein worden, zijn kwaliteit én werkgelegenheid in het geding. Om kwaliteit en werk te kunnen blijven bieden, zullen we dan moeten samenvoegen. Het zal niet altijd mogelijk zijn om dat binnen Viviani te doen. Sterker: dat zal niet altijd de voorkeur hebben. We moeten recht doen aan waar ouders zich bij thuis voelen. Het dorps- of wijkgevoel kan daarin doorslaggevend zijn.



Als we breder kijken, kan fusie ook voor Viviani als geheel een kans zijn. Van een goed huwelijk word je als partner niet minder. Integendeel: je kunt ervan groeien en het geheel kan meer worden dan de som der delen. Net als de samenwerking binnen Viviani zelf kan samenwerking binnen een nog groter verband de interne kwaliteit opstuwten. Ook voor medewerkers zijn de mogelijkheden dan groter. Daarmee worden we een aantrekkelijker werkgever en kunnen we goede mensen aan ons blijven binden.

Daarom zet het strategisch beleid in op het verkennen van mogelijkheden tot fusie met een stabiele partij die bij ons past. Om beide kansen - duurzame kwaliteit én werkgelegenheid - zo goed mogelijk te benutten. Daarbij staat als een paal boven water dat de identiteit van de Viviani-scholen geborgd wordt.

Drs. P.J.A.M. van Leeuwen MES MA
Voorzitter College van bestuur Viviani