

Strategisch beleidsplan 2020-2024

Stichting Fortior
VENLO



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	4
1.1 Voorwoord	4
1.2 Het proces	5
2 Sterkte-zwakte-analyse	6
2.1 De SWOT-analyse: het overzicht	6
3 De missie van de organisatie	7
3.1 De missiekern	7
3.2 Uitgangspunten	7
3.3 Ons motto	7
3.4 Onze kernwaarden	8
3.5 Eigen kwaliteit: onze parels	9
3.6 Onze speerpunten/verbeterdoelen	9
4 De domeinen	10
4.1 Speerpunt: Eigenaarschap	10
4.2 Speerpunt: Samenwerken	11
4.3 Speerpunt: Eigentijds	12
4.4 Doorlopende lijn beleidsplan 2016-2020	13
4.5 Identiteit	13
4.6 Kwaliteitszorg	14
4.7 Organisatie	16
4.8 HRM	16
4.9 Privacy	18
4.10 ICT	19
4.11 Facility management	20
4.12 Profilering en wervende communicatie	21
4.13 Financiën en beheer	21

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2020-2024

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

In dit meerjarig strategisch beleidsplan heeft Fortior haar vertrekpunten en uitdagende ambities voor de periode 2020-2024 uitgewerkt.

Dit document is tot stand gekomen in de loop van schooljaar 2019-2020, waarbij van alle belanghebbenden inzichten, wensen en visies zijn verzameld. Hierdoor is dit mooie plan in grote betrokkenheid opgebouwd en wordt het breed gedragen. Functie van dit document is om alle professionals te inspireren en te motiveren om in gezamenlijkheid te bouwen aan de volgende onderwijskundige ontwikkeling van onze organisatie.

De evaluatie van het beleidsplan 2016-2020 was het startpunt, zodat er een doorgaande lijn is naar onze nieuwe beleidsperiode. Nadrukkelijk zal aandacht gegeven worden aan de samenhang tussen het beleidsplan op stichtingsniveau en de schoolplannen, met een actieve, ondersteunende rol van het bestuurskantoor jegens de scholen.

Tijdens de finale uitwerking van het strategisch beleidsplan is onze organisatie sterk beïnvloed door de uitbraak van het coronavirus. Naast de praktische beperkingen die dit met zich meebracht heeft dit ook geleid tot nieuwe inzichten. Onder meer tot een versnelling van het werken met digitale middelen en het geven van onderwijs op afstand. In korte tijd zijn het onlinecommuniceren en de inzet van nieuwe pedagogische en didactische hulpmiddelen door vrijwel alle professionals omarmd, met inachtneming van de doorlopende begeleiding die kwetsbare kinderen nodig hebben. Wij zullen de energie investeren die nodig is om deze basis te verankeren in onze manier van lesgeven en verdere mogelijkheden te verkennen.

Kortom: wij zullen doelbewust tijd en aandacht besteden aan het vasthouden van en doorbouwen aan deze sprong voorwaarts. Tegelijkertijd zullen wij zorgen dat onze organisatie voorbereid is op eventuele nieuwe, vergelijkbare situaties. Het was in deze bijzondere periode mouwen opstropen en ertegenaan. We zagen hard werkende, flexibele, enthousiaste mensen, betrokken mensen, zeker ook met stress en onzekerheid, maar bovenal met succeservaringen.

Zicht op voortgang, evaluatie, bijsturing en borging maken dat wij vol vertrouwen uitkijken naar de realisatie van de verdere verbeteringen en ambities die wij in de periode 2020-2024 voor ogen hebben.

Peter van Eijk
Voorzitter College van Bestuur

1.2 Het proces

Fortior heeft gekozen om vanuit een goede en brede inventarisatie te komen tot een overzicht wie te betrekken bij het tot stand komen van dit meerjarig strategisch beleidsplan.

We zijn gestart met de voortgang van het voorgaande MSB te evalueren. Daar hebben we een sterkte-zwakteanalyse en het waarderingskader Inspectie 2017 aan toegevoegd, waarna we in beeld gebracht hebben wat dit betekent voor het nieuwe beleidsplan.

Naast het doortrekken van de ingezette weg, is er uitgebreid aandacht gegeven aan in- en externe ontwikkelingen die hun licht vooruit werpen op de toekomst van het onderwijs bij Fortior.

De start van de beleidsontwikkeling vond plaats in maart 2019 met overleg tussen directeuren, Raad van Toezicht en College van Bestuur. Daarna hebben we bouwstenen verzameld. We hebben onze personeelsleden, ouders, leerlingen, stakeholders, GMR en stafmedewerkers gevraagd om met ons het beleid van 2016-2020 te evalueren. We hebben ze ook gevraagd hoe zij het onderwijs van Fortior in de toekomst zien.

Op basis van de bouwstenen formuleerden de directeuren en College van Bestuur tijdens een tweedaagse in oktober 2019 onze leidende principes, kernwaarden en aandachtspunten voor het beleid van 2020-2024 in concept. Hiermee legden ze een basis om het concept van het strategisch plan 2020-2024 met geledingen te kunnen afstemmen en bespreken. In de eerste helft van 2020 vond verdere afstemming plaats.

Het meerjarig strategisch beleidsplan vormt een belangrijke schakel in onze kwaliteitszorg en in ons cyclisch denken en handelen. Onze scholen werken de strategische uitgangspunten uit op hun niveau en geven daarmee verder inhoud en vorm aan hun schoolplan 2020-2024. Het meerjarig strategisch plan is een basis voor onze onderwijskundige ontwikkelingen, alsook voor HRM, ICT en Facility Management.

2 Sterkte-zwakte-analyse

2.1 De SWOT-analyse: het overzicht

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is opgesteld in het overleg met de directeuren van onze stichting. De belangrijkste gesignaleerde aspecten zijn:

STERKE KANTEN	ZWAKKE KANTEN
Gedeelde verantwoordelijkheid/leiderschap	Te veel willen en daardoor focus verliezen
Verbinding tussen strategisch beleid en de scholen	Beleid vertalen naar zichtbaar gedrag en handelen
Professionalisering	Tijd nemen voor borging, kwaliteitscyclus afmaken
Aandacht voor personeelsbeleid	Leerkracht meer centraal
Communicatie, wij-gevoel	Focus op corebusiness
Transparante en solide organisatie	

KANSEN	BEDREIGINGEN
Digitale technologie, meer kansen om adaptief te onderwijzen en standaardisatie van het aanbod te doorbreken, daarmee kunnen de kinderen en de professionals meer inspireren en variëren	Teruglopend leerlingenaantal
Ruimte om te focussen, keuzes maken	Lerarentekort
Samenwerking met andere partners om te komen tot een dagaanbod (van 07.00 tot 17.30)	Toenemende verwachtingen van ouders en van de overheid
Nieuwe inzichten op gebied van brein-ontwikkeling om te komen tot een beter aanbod	Individualisering in multiculturele omgeving

3 De missie van de organisatie

3.1 De missiekern

Leerlingen begeleiden tot zelfbewuste en gelukkige jonge mensen, die succesvol zijn in het voortgezet onderwijs en met elkaar verantwoordelijkheid nemen voor een gezonde toekomst.

Fortior, dat zijn we allemaal. Wij hebben oog voor mens en resultaat en we werken opbrengstgericht samen. Daarbij stimuleren we creatief, probleemoplossend en reflectief denken en werken.

3.2 Uitgangspunten

Bij al onze activiteiten in de komende periode zijn de volgende elementen het vertrekpunt:

- de professionele mens binnen Fortior staat centraal. Dit vormt het speerpunt van denken en handelen en zal zeker een aandachtspunt zijn en blijven in verband met een mogelijk lerarentekort
- we zeggen niet alleen wat we doen maar gaan ook echt doen wat we zeggen: kwaliteit structureel borgen
- iedereen dient een voorbeeld te zijn in denken en gedrag: bewust-zijn van effect eigen gedrag
- we denken en handelen 'lean and mean'
- we doen recht aan de levensbeschouwelijke achtergrond van leerlingen en ouders in onze pluriforme samenleving
- de leerresultaten / opbrengsten zijn en blijven op niveau, dit is onze basishygiëne
- taal staat als vakgebied centraal

3.3 Ons motto

Ons motto luidt:

Verscheidenheid én Eenheid

Dit geeft weer, dat we juist door de verscheidenheid in ons aanbod de voordelen van onze stichting als geheel kunnen optimaliseren. Daarmee realiseren wij voor zo veel mogelijk kinderen passend onderwijsaanbod.

3.4 Onze kernwaarden

De kernwaarden van onze stichting laten zien waar wij voor staan. Ze geven weer wie we zijn en waar we voor gaan. In al ons handelen zijn de hier genoemde kernwaarden herkenbaar en onderliggend.

Onze kernwaarden:



gezien en gehoord worden

.



ruimte geven en nemen

.



gezamenlijke gedragenheid

.



samen verantwoordelijk







.

3.5 Eigen kwaliteit: onze parels

Vanzelfsprekend zorgt onze stichting voor basiskwaliteit. Onze scholen leveren de verwachte kwaliteit. Onze financiën zijn op orde.

Onze ambities reiken echter verder dan het leveren van basiskwaliteit: we willen ook toegevoegde waarde leveren, we willen de basiskwaliteit ontstijgen.

Onze zelfevaluatie op de inspectiestandaarden met behulp van het instrument 'Mijn Schoolplan' leidt tot de constatering dat we nu al een aantal gerealiseerde doelen en daarmee een mooi aantal parels in onze organisatie met trots mogen noemen. De hieronder (en op andere plaatsen in dit plan) gebruikte codering refereert aan codering van de inspectiestandaarden:

	Parel	Standaard
	De professional binnen Fortior staat centraal	KA2 - Kwaliteitscultuur
	De verbinding tussen alle betrokkenen door gezamenlijke verantwoordelijkheid	OP6 - Samenwerking
	De brede ontwikkeling van het kind vormt het uitgangspunt in ons denken en handelen	OP2 - Zicht op ontwikkeling
	Leerresultaten/opbrengsten zijn en blijven op niveau	OR1 - Resultaten
	Pedagogisch optimisme, handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD)	SK2 - Pedagogisch klimaat
	Differentiatie in het aanbod op pedagogisch, sociaal-emotioneel en didactisch vlak	OP1 - Aanbod

3.6 Onze speerpunten/verbeterdoelen

We hebben een aantal speerpunten voor de beleidsperiode 2020-2024 vastgesteld.

Deze vormen de leidraad voor de komende vier jaar. Aandachtspunten die we oppakken, verbinden we steeds met onze hoofdoelen. De scholen maken in hun schoolplan een koppeling tussen deze speerpunten en de eigen doelen.

	Speerpunten
1.	EIGENAARSCHAP: Alle kinderen en professionals tonen eigenaarschap in het leerproces. Wij vinden het vanzelfsprekend dat we op alle niveaus zelf verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van onze ambities.
2.	SAMENWERKEN: Wij werken als professionals, kinderen en ouders zichtbaar samen aan de brede ontwikkeling van onze kinderen.
3.	EIGENTIJDS: Wij benutten de nieuwste inzichten en middelen om leerlingen voor te bereiden op de toekomst. We verschuiven daarbij het accent van kennisreproductie naar kennisconstructie, waarmee we ons onderwijsaanbod afstemmen op de leerbehoeften van onze kinderen.

4 De domeinen

4.1 Speerpunt: Eigenaarschap

Iedereen in de organisatie heeft regie over de eigen ontwikkeling en schoolontwikkeling. In onze organisatie leer je op zelf-verantwoordelijke en authentieke wijze van en met elkaar om zo te zijn en te worden wie je bent.

Eigenaarschap betekent met elkaar het gesprek aangaan, samen keuzes maken en daarover verantwoording afleggen. Dat geldt voor de kinderen, tussen de individuele professional en de leidinggevende en tussen scholen en CvB.

Wat is eigenaarschap concreet bij Fortior:

- Reflecteren op het eigen leerproces, het leerproces van de ander en het gezamenlijke leerproces;
- Bewust worden van en bezinnen op het verloop van het eigen leerproces en de eigen sterke en zwakke punten, feedback geven en ontvangen;
- Het leren stellen van de eigen brede leerdoelen en een beeld krijgen van eigen leerbehoeften van zowel kind als professional van Fortior. Dat betekent voor de professional een meer coachende stijl van leiding geven;
- Belangrijk in deze kernwaarde is de actieve rol van de ouders of verzorgers als volwaardige partners in de gezamenlijke verantwoording voor de opvoeding van hun kinderen.

Deze elementen worden nader uitgewerkt in de aandachtspunten. Verantwoording en bijsturing geschiedt in de verschillende overlegorganen naar aanleiding van bespreking van de aandachtspunten en de uitkomsten van de WMK.

Kwaliteitsindicatoren	
★	Samen met kinderen wordt het leerniveau bepaald <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP4 - (Extra) Ondersteuning</i>
★	Op de scholen worden kind-gesprekken gehouden <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP2 - Zicht op ontwikkeling</i>
★	Kinderen evalueren dagelijks hun werk op proces en inhoud <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP2 - Zicht op ontwikkeling</i>
★	Betrokkenheid van kinderen is groot (kinderen zijn zich bewust van de eigen leerontwikkeling en inhoud daarvan) <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP2 - Zicht op ontwikkeling</i>
★	Onderwijs is aangepast aan de leerbehoeften van de kinderen <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP4 - (Extra) Ondersteuning</i>

Aandachtspunt bestuur
CvB geeft ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling van directeuren
Directeuren zijn verantwoordelijk voor doorontwikkeling strategisch beleid
Thema eigenaarschap is onderdeel van de management rapportage in de MT gesprekken
CvB maakt kwaliteit meetbaar en evalueert teneinde de kwaliteit te verhogen

Aandachtspunt scholen
Kinderen geven hun persoonlijke leerdoelen aan in samenspraak met de professionals
Kinderen evalueren dagelijks hun vooraf gestelde proces- en resultaatdoelen
Kinderen laten anderen de resultaten van hun leerproces zien (portfolio)
Kinderen geven en ontvangen dagelijks feedback op hun leerproces en leerresultaten
Professionals reflecteren op hun eigen leerproces en maken het effect van hun inbreng op de leerresultaten/leerproces van de kinderen zichtbaar
Professionals begeleiden de kinderen op coachende wijze, passend bij het leeraanbod.
Professionals geven vanuit persoonlijke leerdoelen van kinderen passende/afgestemde arrangementen en passende feedback
Professionals ontwikkelen hun beroepsmatig en persoonlijke kwaliteiten
Professionals ontwikkelen en onderhouden een digitale basis om wanneer nodig snel en effectief over te schakelen naar afstandsonderwijs

4.2 Speerpunt: Samenwerken

Zowel in de scholen als op stichtingsniveau wordt gewerkt aan de brede ontwikkeling van kinderen. Binnen Fortior doen wij dat op basis van samen leren, samen kennis maken. Samenwerking beperkt zich niet tot de school, maar strekt zich ook uit tot de omgeving van de school met ouders en alle betrokken organisaties

Samenwerken betekent bij Fortior:

- Samenwerken is delen; dit moet gecultiveerd, gefaciliteerd en gepland worden;
- Samen leren, samen kennis maken en construeren in brede zin door het afstemmen van het leerstofaanbod op de leerbehoeften van het kind;
- Taalontwikkeling vormt de rode draad in ons hele leer- en ontwikkelingsaanbod;
- Organiseren van ons onderwijs op passende wijze voor kinderen en professionals;
- Doorontwikkelen van een professionele cultuur, zowel in- als extern;
- Participeren van de scholen in de wijk.

Deze elementen worden nader geconcretiseerd in de aandachtspunten. Verantwoording en bijsturing geschiedt in de verschillende overlegorganen naar aanleiding van bespreking van de aandachtspunten en de uitkomsten van de WMK.

Kwaliteitsindicatoren
★ Zichtbare samenwerking tussen de scholen onderling <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>
★ Samenwerken met partners in de wijk is intensief <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>
★ Er is een sterke ouderparticipatie <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>
★ Zichtbare en kwalitatief sterke samenwerking tussen de scholen en bestuurskantoor <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>

Aandachtspunt bestuur
CvB intensificeert verbindingen tussen de geledingen
CvB en bovenschoolse staf kennen de behoeften van scholen en faciliteren deze optimaal

Aandachtspunt scholen
Kinderen leren van en met elkaar en werken zo aan hun persoonlijke en sociale ontwikkeling
Kinderen construeren samen kennis en vaardigheden
Kinderen zijn actief betrokken bij hun leefomgeving
Professionals betrekken ouders actief bij de ontwikkeling van hun kinderen
Professionals werken samen met externe partners
Professionals werken schooloverstijgend samen en delen kennis
Professionals betrekken ouders en externe partners actief bij afstemming en samenwerking in veranderingen bij noodsituaties

4.3 Speerpunt: Eigentijds

In een snel veranderende maatschappij leren we samen met gepassioneerde en deskundige professionals. We leren onze kinderen op een actieve, kritische en betekenisvolle wijze te participeren in de samenleving.

Fortior staat voor kwaliteit; zowel op kind- als op professionalniveau, dus optimaal leren van en met elkaar en dat vereist dat we een rijke omgeving creëren en focus aanbrengen.

Eigentijds bij Fortior betekent concreet:

- Vitaliseren van gezonde leefstijl, denkend aan brede ontwikkeling, persoonlijke interesses en persoonlijke sterkere en zwakkere kanten;
- Reflecteren op het juiste onderwijsconcept voor de school, wij benutten de nieuwste inzichten en middelen;
- Ontwikkelen van de ICT-kennis en -vaardigheden van al onze kinderen en professionals;
- Professionals hebben kennis van het Nieuwe Curriculum, van Wetenschap en Techniek en van de eenentwintigste-eeuwse vaardigheden, en weten een en ander toe te passen.

Uitgangspunt bij onze stichting is: de leraar doet er toe!

Deze elementen worden nader geconcretiseerd in de aandachtspunten. Verantwoording en bijsturing geschiedt in de verschillende overlegorganen naar aanleiding van bespreking van de aandachtspunten en de uitkomsten van de WMK.

Kwaliteitsindicatoren	
★	Investerings in ICT sluiten aan bij de behoefte van onderwijs en organisatie <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP1 - Aanbod</i>
★	Wij maken gebruik van digitale en moderne methodieken en materialen <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP1 - Aanbod</i>
★	Wij zijn ons bewust van en passen de mogelijkheden van 21e eeuwse vaardigheden toe, specifiek op gebied van samenwerken <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>
★	De scholen van Fortior kennen een professionele kwaliteitscultuur, zijn transparant en leggen verantwoording af <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard KA2 - Kwaliteitscultuur</i>
★	Visies en ambities worden afgestemd met personeelsleden en stakeholders <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard KA2 - Kwaliteitscultuur</i>
★	De professionals zorgen ervoor dat de kinderen met elkaar samenwerken <i>Eigen kwaliteitsaspect bij standaard OP6 - Samenwerking</i>

Aandachtspunt bestuur
CvB stimuleert en verbindt
CvB geeft ruimte aan initiatieven

Aandachtspunt scholen
Kinderen leren met behulp van (digitale) eigentijdse middelen
Kinderen beheersen de noodzakelijke digitale basisvaardigheden passend bij hun leerbehoeften
Kinderen geven mede inhoud en vorm aan hun betekenisvolle digitale leeromgeving
Professionals ontwikkelen zich continue, vernieuwend, gericht op hetgeen kinderen verwachten/nodig hebben
Professionals bieden een rijke leeromgeving aan waarin kinderen zich op basis van hun leerbehoeften breed ontwikkelen

4.4 Doorlopende lijn beleidsplan 2016-2020

Dit beleidsplan voor de periode 2020-2024 vormt in veel facetten een verdieping en het doorzetten van beleid, dat in het voorgaande beleidsplan al was neergelegd.

Nog niet alle ambities uit het vorige beleidsplan zijn al zover in de organisatie verankerd, dat ze als afgerond kunnen worden beschouwd. In onze nieuw gedefinieerde speerpunten is het merendeel van de doorlopende ambities herkenbaar meegenomen, voor een aantal punten is dat niet direct evident.

In deze paragraaf is daarom een beperkt aantal aandachtspunten voor het bestuur opgenomen, meer specifiek voor het krachtpunt 'Verbinding met partners'.

Aandachtspunt bestuur
Verder realiseren van verbinding tussen scholen en kinderopvang gericht op laagdrempelige activiteiten
Verder realiseren van ouderbetrokkenheid
Verder inhoud realiseren van convenant met Algemeen Voortgezet Onderwijs

4.5 Identiteit

Wij zijn een stichting voor katholiek en protestants-christelijk onderwijs met een open identiteit. Wij zijn ons bewust van de multiculturele samenleving waarin wij leven. In onze stichting werken wij vanuit een gemeenschappelijke visie op wat wij waardenvol vinden om de kinderen mee te geven, zoals saamhorigheid, naastenliefde, solidariteit, rechtvaardigheid en moreel besef.

Katholieke en andere christelijke tradities, rituelen en Bijbelverhalen kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Scholen geven daarbij aan met wie ze in dit opzicht samenwerken.

4.6 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg

Fortior-scholen maken werk van kwaliteitszorg. Dit bestaat uit twee elementen:

- Kwaliteit: doelen bereiken, naar tevredenheid van school, ouders, inspectie, team, kinderen en andere stakeholders;
- Zorg: hoe bereiken we deze doelen?

Kwaliteitszorg is een systematische, cyclische activiteit (PDCA): zeggen wat je doet, laten zien, verbeteren en borgen. Doen we de goede dingen? En doen we ze goed?

We bepalen dit door na te gaan wat anderen ervan vinden, door iets met deze wetenschap te doen en door het vermogen van de school te optimaliseren om zich aan te passen aan veranderende vragen. Fortior beschikt over een systeem voor kwaliteitszorg en scholen werken op basis van een (meerjarig)beleid aan ontwikkeling. Kwaliteitszorg en personeelsbeleid vormen een twee-eenheid.

Kwaliteit en onze stichting

Niet alleen op schoolniveau, maar ook op bestuursniveau wordt kwaliteit gemonitord.

Onderwijsleeropbrengsten, leerprocessen, vo-adviezen, pedagogisch-didactisch handelen, passend onderwijs, personeelsbeleid, verbeterplannen, tevredenheidsonderzoeken en samenwerking met partners worden door het CvB besproken in periodieke MT-gesprekken op school, in de teamgesprekken en tijdens de groepsbezoeken. Het CvB heeft hierdoor een informerende, stimulerende, faciliterende, verbindende en controlerende rol.

Eenmaal in de vier jaar vinden op de scholen in- en externe audits plaats.

Tweemaal per jaar worden leeropbrengsten en verbeterplannen extern getoetst en besproken met het MT van de scholen.

Het bestuur maakt op stichtingsniveau gebruik van monitoringsinstrumenten, overzichten van leeropbrengsten en andere kwaliteitsindicatoren.

Audits, leeropbrengsten, leerlingenzorg, ontwikkelplannen, verbeterplannen, (jaar)verslagen zijn de basis voor verantwoording en voor het professionele gesprek op de scholen tussen leidinggevende en personeelsleden, voor personeelsleden onderling, voor het CvB met de leidinggevendenden en met de teams op schoolniveau.

Kwaliteit en onze scholen

Onze scholen maken regelmatig een analyse van zowel de externe als de interne omgeving. De externe omgeving bestaat uit maatschappelijke, demografische en technologische ontwikkelingen, wet en regelgeving, arbeidsmarkt en de buurt of wijk waarin de school gevestigd is.

De interne omgeving bestaat uit onder meer leerstofaanbod, leertijd, identiteit, instructiesysteem, pedagogisch klimaat, begeleidingssysteem, communicatie, personeelsbeleid, professionalisering, leerlingbegeleiding, management, financiën, huisvesting en ICT.

Op basis van analyses van al deze factoren hebben onze scholen hun uitgangspunten uitgewerkt in hun visie, missie en doelen.

De doelen zijn toetsbaar en de realisatie wordt systematisch geëvalueerd. Scholen werken aan verbetering en leggen verantwoording af. De leeropbrengsten worden gemeten, geanalyseerd en verbeteracties worden ingezet.

Dit gebeurt met ons leerlingvolgsysteem, met tevredenheidsonderzoeken en door systematische beoordeling met ons meetsysteem voor kwaliteit (WMK). Verder zijn er de gesprekscycli met onze professionals, de klassenbezoeken en de beoordeling door de inspectie.

De schoolgids, het schoolplan en het schooljaarverslag zijn belangrijke elementen in de verantwoording, zowel intern aan onze professionals en onze kinderen, als extern aan ouders, inspectie en stakeholders. Inspectierapporten geven een externe beoordeling van de kwaliteit.

Kwaliteitszorg operationeel

Kwaliteitszorg bij Fortior wordt operationeel vertaald in **basiskwaliteit, kwaliteitscultuur en verantwoording en dialoog**.

Basiskwaliteit

Basiskwaliteit bij Fortior richt zich op onderwijsleerprocessen en op leerresultaten.

De scholen en het CvB hebben zicht op de kwaliteit en beschikken op school- en bovenschools niveau over monitoringinstrumenten voor de leerresultaten en de ontwikkeling van de strategische doelen.

Alle scholen werken met verbeter- c.q. ontwikkelplannen, die tweemaal per jaar worden geactualiseerd. De analyse van de leerresultaten begint bij de leerkracht die de testen en toetsen afneemt. De gestelde doelen vormen de basis voor de analyse op kind- en groepsniveau. De leerkracht bespreekt de analyse met de teamleider en in het bouw- c.q. teamoverleg op school. De teamleider bespreekt de resultaten met de directeur.

De resultaten worden gemonitord en tweemaal per jaar geëvalueerd door een extern deskundige.

De analyses en gesprekken vormen de basis voor het verbeter- en ontwikkelplan.

De strategische doelen worden gemonitord met het instrument WMK. De jaarplannen en doelen zijn vastgelegd en maken deel uit van de PDCA-cyclus

Het CvB bespreekt de resultaten structureel met het managementteam van de school in MT-gesprekken. Het CvB beschikt over een goed monitoringinstrument en heeft daarmee zicht op ontwikkelingen op groepsniveau, ontwikkelgebied en schoolniveau.

Het CvB beschikt over alle ontwikkel- en verbeterplannen van de school en kent de doelen van de scholen. Het CvB wordt tweemaal per jaar door de extern adviseur geïnformeerd over de waargenomen ontwikkelingen.

Het CvB bespreekt de resultaten jaarlijks in de teamvergadering van de school.

De resultatenoverzichten maken deel uit van de managementrapportage voor GMR en RvT.

Scholing en het delen van kennis en ervaring dragen bij aan de voortdurende ontwikkeling van de professionals en aan de verbetering van de leeropbrengsten.

Kwaliteitscultuur

Bij Fortior wordt gewerkt volgens de richtlijnen van de uitgangspunten Professioneel Handelen. Het CvB en de RvT werken volgens de Code van Goed Bestuur.

De onderwijsopbrengsten en de leerresultaten zijn onderwerp van gesprek in de gesprekscyclus en vormen een basis van en voor scholingsvragen.

Bij het formuleren van doelen staan de vragen en behoeften van de kinderen centraal.

In het schoolplan is beschreven hoe ontwikkeling van personeel inhoud krijgt.

In de pop- en functioneringsgesprekken besteedt de leidinggevende gestructureerd aandacht aan gevolgde opleidingen, behaalde certificaten en diploma's, certificaten en diploma's. Een en ander maakt deel uit van het personeelsdossier.

Het CvB toetst jaarlijks de stand van zaken in het kader van (her)registratie van de directeuren.

De teamleiders, directeuren en CvB leggen groepsbezoeken af. Schoolbezoeken door de RvT, gesprekken met het MT en het team maken deel uit van de kwaliteitscultuur van Fortior.

Fortior ziet goed gemotiveerde en kwalitatief goed geschoolde professionals als de spil in de ontwikkeling van kinderen.

Verantwoording en dialoog

De MR en GMR zijn voor Fortior belangrijke gesprekspartners. Ook wordt jaarlijks op stichtingsniveau een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd om nieuwe ontwikkelingen toe te lichten, samen te sparren, elkaar te ontmoeten en verantwoording af te leggen.

Scholen en stichting werken met toetsbare doelen. De doelen en resultaten zijn onderwerp van gesprek op school in het kader van het cyclisch handelen: monitoring, controle en verantwoording.

De resultaten worden tweemaal per jaar extern gewaardeerd en besproken. Periodiek vinden in- en externe audits plaats.

Daarnaast worden periodiek leerlingenonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek en oudertevredenheidsonderzoek afgenomen.

Zelfevaluatie

Met behulp van het systeem 'Ons Beleidsplan' hebben we een zelfevaluatie uitgevoerd, met de volgende scores als resultaat:

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Zelfevaluatie - Kwaliteitszorg (KA1)	3,5
Zelfevaluatie - Kwaliteitscultuur (KA2)	3,82
Zelfevaluatie - Verantwoording en dialoog (KA3)	3,8

Bijlagen

1. Inspectie Onderzoekskader basiskwaliteit

4.7 Organisatie

Binnen onze stichting is niet voor niets het motto: 'Verscheidenheid én Eenheid'. Door de verscheidenheid van het aanbod per school te combineren met zowel het bestuurskantoor als expertisecentrum als de gezamenlijke afstemming in het directieoverleg kunnen we de voordelen van onze stichting als geheel optimaliseren.

Onze scholen bepalen hun eigen prioriteiten, passend bij hun specifieke doelgroep en binnen de lijnen van het gezamenlijk opgestelde strategisch beleidsplan.

Goede communicatie, openheid en transparantie en een sterke gerichtheid op verbinding met partners schetsen onze gezamenlijke cultuur.

Besluitvorming binnen de scholen ligt primair bij het directieteam, in afstemming met het CvB, zoals vastgelegd in het managementstatuut.

De vakexperts in het bestuurskantoor werken in lijn met het strategisch plan en zijn er verantwoordelijk om met gevraagd en ongevraagd advies zowel het CvB, de directeuren als de scholen te ondersteunen.

Het strategisch beleidsplan geeft globaal de verbeterdoelen aan. Per jaar beschrijven we deze uitgebreider (SMART) in het jaarplan. Aan het eind van ieder schooljaar bekijken we terug of we de verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd hebben. We plannen daartoe een apart evaluatiemoment. Tevens bespreken we tijdens dan de opbrengsten van de scholen. De bevindingen worden opgenomen in ons jaarverslag.

Wij zijn ons ervan bewust dat we een organisatie zijn die gebruik mag maken van maatschappelijke middelen. Mede om die reden zijn in- en externe verantwoording belangrijk. Bij interne verantwoording denken wij onder meer aan de gesprekken door het CvB op en met de scholen, waarin steeds ook monitoring van doelstellingen en afstemming tussen gestelde doelen en benodigde facilitering op de agenda staan. Bij interne verantwoording past ook het gesprek met onze RVT en de GMR. Bij externe verantwoording denken wij aan het gesprek met ouders, stakeholders en Onderwijsinspectie.

Met dit samenspel realiseren wij een passend aanbod van onderwijs voor zoveel mogelijk kinderen.

4.8 HRM

Goed gemotiveerd en gekwalificeerd personeel is de basis voor hoogwaardig onderwijs. Als goed werkgever wil Fortior door goed personeelsbeleid onderscheiden: in deze beleidsperiode zetten wij vooral in op begeleiding en coaching van onze professionals in hun werk. Persoonlijke aandacht, gezien en gehoord worden en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling zijn daarbij essentieel. De beste professional met de beste competenties op de beste plek. Daar passen ontwikkeling en coaching bij, maar ook betrokkenheid, continuïteit, perspectief en

medewerkerstevredenheid.

Het ontwikkelen van medewerkers is gekoppeld aan de koers van Fortior en levert daardoor een concrete bijdrage aan het realiseren van de doelen van het strategisch beleidsplan en de daarin verwoorde onderwijskundige visie en doelen. Deze visie is leidend voor de inhoudelijke keuzes die we op HR-gebied maken en vormt de basis voor de wijze waarop de verschillende scholen hun onderwijs vormgeven. Dit vraagt om medewerkers die deze visie onderschrijven en die hun professioneel, pedagogisch en didactisch handelen daaraan ontleenen. De lokale kleuraccenten die op dit vlak door de verschillende scholen worden aangebracht, liggen vast in de onderscheidene schoolplannen.

Ambitie

Vanuit de waarden van Fortior wordt invulling gegeven aan organisatie- en onderwijsontwikkeling en aan de persoonlijke ontwikkeling van zowel onze professionals als onze kinderen. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

- Iedere medewerker werkt vanuit vermogen en eigenaarschap aan zijn persoonlijke ontwikkeling en neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van de schooldoelstellingen en onze doelstellingen op stichtingsniveau. Op schoolniveau wordt hiertoe een scholingsplan opgesteld, waarin aandacht is voor collectieve en individuele ontwikkeling;
- We werken samen om te komen tot een professionele cultuur, een organisatie waar het prettig en goed werken is en waar kinderen op de voorgrond staan;
- Transparantie, aanspreekbaar zijn en verantwoording afleggen vormen geen bedreiging maar zijn een kans om nog beter te worden in dat wat we doen;
- In onze scholen werken collega's die zichtbaar plezier in hun werk hebben en die, als dit niet zo is, daar iets aan doen en open staan voor nieuwe uitdagingen met andere collega's en daarvoor gebruik maken van interne mobiliteit. Mobiliteit en een brede inzetbaarheid zijn niet alleen van belang voor de organisatie, maar bieden tevens medewerkers een loopbaanperspectief;
- Daarmee blijven onze medewerkers duurzaam inzetbaar en vitaal zolang dat kan, doordat ze weten dat hun inzet, kennis en kunde hard nodig zijn maar bovenal hoog gewaardeerd worden.

Visie

Om onze gezamenlijke ambities te kunnen realiseren, moeten we niet alleen excelleren in onze hoofdtaak, onderwijs, maar ook in werkgeverschap. Vertrouwen, aandacht voor de mens en de functionaris, professionele ruimte en verantwoordelijkheden, een veilige werksfeer en samenwerking zijn daarbij essentieel. Dit doen we vanuit een duidelijke visie op HR, die bijdraagt aan een succesvolle koers in de komende jaren.

Fortior is een faciliterende en stimulerende werkgever, geen zorgende werkgever. Fortior wil zich vanuit goed werkgeverschap inspannen om medewerkers wendbaar, duurzaam inzetbaar en mobiel te houden. Waar medewerkers 'goed voor de klas' staan, moeten zij dat kunnen blijven. Ontstaan er risico's voor vastlopen, dan moeten die worden aangepakt. Dit brengt met zich mee dat we voortdurend oog hebben voor ontwikkelwensen en -mogelijkheden van medewerkers en tevens dat medewerkers zich bewust zijn van hun ambities.

Fortior wil als werkgever authentiek en onderscheidend zijn door de combinatie van:

- Innovatief en inhoudelijk interessant werk;
- De dynamiek van de werkomgeving en de schaalgrootte van onze organisatie;
- De ruimte om op individueel niveau maatwerk af te spreken;
- Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden om talenten te onderhouden en optimaal te benutten.

Voor onze koers op HR-gebied betekent dit een principiële keuze voor ruime kaders en criteria, waarbinnen management en medewerkers zelf keuzes op maat maken.

Doelen en focus

Dialogoog en maatwerk

We onderscheiden ons niet op primaire arbeidsvoorwaarden, wel op de andere aspecten van de arbeidsrelatie, waarbij we de grenzen opzoeken van wat mogelijk is. In cyclisch terugkerende gesprekken spreken medewerkers en directeur elkaar aan op gemaakte afspraken. Zo is er niet alleen ruimte om positieve waardering uit te spreken voor goede prestaties, maar ook om met elkaar naar verbeteringen te zoeken en waar nodig tijdig te interveniëren als

resultaten onder de maat zouden blijven. Focus in de komende periode zal hierbij liggen op

- Het verder ontwikkelen van deze volwassen arbeidsrelatie;
- Een eigentijdse inzet van en ondersteuning met ICT-mogelijkheden;
- Structurele en voortdurende verbetering van professionaliteit. Essentieel daarbij is een goede uitvoering van de gesprekkencyclus, waarbij transparant en zo objectief mogelijk de juiste prikkels worden gegeven aan medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan (start-, basis- en vakbekwaam). In het professionaliseringsbeleid is het raamwerk ontwikkeld waarmee inzicht wordt gegeven welke loopbaanontwikkeling mogelijk zijn, welke competenties ontwikkeld kunnen worden en hoe dit gerealiseerd kan worden. Afspraken hierover worden opgenomen in het persoonlijk ontwikkelplan.

De uitwerking van ons professionaliseringsbeleid is als bijlage bij dit strategisch beleidsplan toegevoegd.

Om medewerkers te ondersteunen bij het vinden van een gezonde balans tussen inspanning en ontspanning heeft Fortior een vitaliteitsbeleid. We bieden mogelijkheden om te werken aan eigen vitaliteit, gezonde leefstijl en het behouden van de balans tussen werk en privé. Dit stelt hen in staat hun veerkracht te vergroten, uitdagingen aan te gaan en met stressvolle werksituaties om te gaan. Mocht een medewerker uitvallen dan bieden we verzuimbegeleiding op maat. De eigen regie van medewerkers hierbij zal in de nieuwe beleidsperiode nog meer aandacht krijgen.

Persoonlijke aandacht, gezien en gehoord worden

- Professionele coaching niet alleen van startende professionals, maar ook van basis- en vakbekwame professionals. De in het professionaliseringsbeleid omschreven ontwikkellijnen en mogelijke opleidingen en trainingen per functieniveau ondersteunen hierbij;
- Opleiden van jonge mensen en ze daarmee weten te boeien en binden aan onze organisatie met ruimte voor leren en onderzoeken;
- Het ontwikkelen van een levensfase-bewust beleid met aandacht voor de individuele medewerker en de leeftijdsfase waarin hij verkeert.

Toegankelijkheid

Via het digitale Employee en Manager Self Service (ESS & MSS) systeem kan de hele organisatie bij het HR-proces worden betrokken. Belangrijke HR-zaken zijn overal en altijd eenvoudig te raadplegen en te wijzigen. Naast deze toegankelijkheid zullen we in deze beleidsperiode het HR-beleid, -processen en -procedures voor alle medewerkers verder toegankelijk en inzichtelijk maken. Als hiervan gaan we het Fortior-lerarenregister digitaal inrichten, zodat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het vastleggen van behaalde diploma's en certificaten en het bijhouden van de persoonlijke ontwikkeling. Deze informatie kan gebruikt worden in de functioneringsgesprekken.

Bijlagen

1. Brochure professionalisering
2. Raamwerk professionalisering

4.9 Privacy

Wij zijn helder en transparant naar ouders over het gebruik van leerlinggegevens, over onze afspraken met de leveranciers van leermiddelen, over de rechten van medewerkers en ouders en over de rol van het CvB, de directeurs, medewerkers, de RvT en de (G)MR.

De huidige ontwikkelingen vragen van ons (en van de scholen) dat we optimaal informeren over het gebruik van foto's en video's en het gebruik van websites van scholen, internet en sociale media.

Privacy is een grondrecht dat in Nederland is uitgewerkt in de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). In dit kader heeft Fortior een Beleidsplan Informatiebeveiliging en Privacy, een Privacyreglement, een Protocol Beveiligingsincidenten en Datalekken en de Fortior Gedragscode.

Fortior heeft een onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming, die het bestuur en medewerkers die persoonsgegevens gebruiken, informeert en adviseert over hun verplichtingen ten aanzien de wettelijke vereiste bescherming van persoonsgegevens. Deze functionaris ziet ook toe op de naleving van de AVG en van het beleid van

het bestuur met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens (inclusief verantwoordelijkheden, bewustmaking en opleiding van de medewerkers) en voert audits uit.

Met de leveranciers van softwarepakketten en -diensten zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten. Wij maken gebruik van de Overstap Service Onderwijs (OSO) voor de veilige uitwisseling van leerlingdossiers.

Wij investeren jaarlijks in AVG-awariness trainingen voor al onze medewerkers. Onze documenten en protocollen zijn met ingang van 2020 ondergebracht in het programma Yoursafetynet, waarmee Fortior gestructureerd compliance monitort op het gebied van AVG.

4.10 ICT

De roep om digitale leermethoden, het leren op afstand, en het gebruik van de nieuwe mogelijkheden om gezamenlijk digitaal te leren vraagt om een stevige inzet en investering in zowel middelen als begeleiding. De ICT-afdeling wil met haar deskundigheid de strategie van Fortior actief ondersteunen.

ICT wordt als leerhulpmiddel toegepast op de doelen en plannen per school, binnen centraal opgestelde kaders om eigentijds onderwijs mogelijk te maken. Behalve onderwijsinhoudelijke toepassingen optimaliseren wij ook de toegevoegde waarde van het leerlingvolgsysteem, de leerlingadministratie en de overige ondersteunende systemen voor zowel scholen als op stichtingsniveau.

Overlegstructuur

Iedere school heeft een i-coach. Er is structureel overleg waarin de i-coaches, het MT van iedere school en de stafmedewerker ICT overleggen, plannen en evalueren op welke manier ICT het beste geïmplementeerd kan worden in de dagelijkse onderwijspraktijk. Daarnaast zijn er reguliere bijeenkomsten met de i-coaches, om van elkaar te leren en samen te werken aan mogelijkheden tot verbetering.

Afstemming met het CvB vindt zowel met als via de stafmedewerker ICT plaats, met de werkgroepen uit het DO en in de regelmatige overleggen op de scholen tussen het MT en het CvB.

Besluitvormingsstructuur

Onderwerpen worden vanuit de werkgroepen uit het DO of rechtstreeks door de stafmedewerker ICT ingebracht in het directieoverleg. Het directieoverleg bespreekt de onderwerpen en legt een uitgewerkt voorstel voor aan het CvB ter goedkeuring.

Voor de uitwerking van de ICT-doelstellingen hanteren wij vier invalshoeken: **visie, deskundigheid, inhoud en toepassingen, en infrastructuur** (methodiek Vier in balans).

Visie

De visie van de individuele scholen op modern en eigentijds onderwijs is richtinggevend voor de inzet van ICT-middelen. We leren onze kinderen op actief, kritisch en betekenisvol te participeren in onze samenleving. Eenentwintigste-eeuwse vaardigheden spelen hierbij een steeds belangrijkere rol. Wij richten ons erop om deze vaardigheden te integreren in de dagelijkse onderwijspraktijk, zodat kinderen goed voorbereid zijn op de toekomst.

De inzet van (adaptief) digitaal leermateriaal biedt veel mogelijkheden tot differentiatie en sluit aan bij de brede ontwikkeling van onze kinderen. Het samenwerken en samen leren van kinderen en professionals zal niet zonder ICT kunnen worden gerealiseerd.

Eigenaarschap is hierin een belangrijk element, zowel kinderen als professionals hebben hun eigen verantwoordelijkheid voor het realiseren van bovenstaande ambities.

Deskundigheid

De inzet van ICT-middelen, het integreren van eenentwintigste-eeuwse vaardigheden, het werken met adaptieve digitale software, het coachend lesgeven, de ontwikkeling van digitale basisvaardigheden van de leerlingen, vragen van onze professionals competenties, zowel in het primaire als in het secundaire proces.

Met een ICT-bekwaamheidsscan monitoren we de deskundigheid in bovenstaande zaken. Aan de hand hiervan en met de vraagstellingen vanuit de afzonderlijke scholen wordt een passend scholingsprogramma opgesteld en uitgevoerd. De professionele ontwikkeling op het gebied van ICT is opgenomen in de gesprekscyclus. Het school-MT is eigenaar van dit proces en begeleidt het actief. De i-coach speelt een cruciale rol in de deskundigheidsbevordering van de teamleden.

Inhoud en toepassingen

Communicatie en ouderbetrokkenheid

Ouders en andere ketenpartners worden steeds frequenter en gedetailleerder geïnformeerd en betrokken bij de school. Het ouderportaal biedt hier ondersteuning, naast de schoolwebsite en social media.

Digitale middelen

Wij zetten maximaal in op het gebruik van adaptieve digitale leermiddelen en sluiten daarmee goed aan bij de leerbehoeften van onze leerlingen.

Bij de keuze van digitale leermiddelen gelden stichtingbreed richtlijnen:

- *Inhoudelijk* :
 - Voorwaarde is dat de programmatuur goede adaptieve mogelijkheden voor de kinderen biedt en een stimulans is tot zelfstandig werken;
 - Voorwaarde is ook de aanwezigheid van een sterke leerkrachtenmodule, zodat de kwaliteit en de werkdruk optimaal worden aangepakt.
- *Technisch* : programmatuur dient webbased te zijn.

Zowel apparatuur als software wordt zoveel mogelijk centraal ingekocht om schaalvoordeel te realiseren en contractmanagement goed te borgen.

Wij gebruiken met ingang van schooljaar 2020-2021 het leerlingadministratie- en leerlingvolgsysteem Parnassys. Dit is een cruciale informatiebron voor verdere verbetering van monitoring van onze kwaliteit.

Infrastructuur

Een stabiele, veilige en flexibele ICT-infrastructuur met snelle internetverbindingen en een dekkend wifinetwerk zijn voorwaardelijk voor een succesvolle uitvoering van onze doelstellingen.

Wij maken met ingang van 2019 gebruik van de Microsoft Office 365 public-cloudoplossing. Hiermee wordt technisch toegang gegeven tot modern flexibel eigentijds onderwijs, samenwerken en samen leren. Daarnaast zorgen wij ervoor dat er voldoende (mobiele) apparaten beschikbaar zijn waarop onze kinderen kunnen werken.

Beheer en inrichting van de infrastructuur zijn ondergebracht bij een externe partij zodat de continuïteit optimaal is gewaarborgd.

4.11 Facility management

Fortior voert een duurzaam huisvestingsbeleid om de onderwijskundige koers te faciliteren.

De onderwijskundige ruimtebehoefte is onderhevig aan verandering door de ontwikkelingen in het onderwijsprogramma. Het eigentijds leren met eigenaarschap bij kinderen en professionals leidt tot differentiatie in het noodzakelijke aanbod van faciliteiten. Dit leidt ook tot een behoefte aan een rijkere leeromgeving. Huisvesting en inrichting hiervan richten wij hier op in, met gebruik van de ervaringen uit onze recente huisvestingsprojecten.

Bij de ontwikkeling van passende onderwijsvoorzieningen combineren wij de onderhoudsplanung, verduurzamingsmaatregelen en aangepaste onderwijskundige inrichtingen, in een gezamenlijke planmatige aanpak per gebouw worden aangepakt. Ons duurzame meerjarenonderhoudsplan en samenwerking met de gemeente om gebouwen te kunnen renoveren is hier op gericht.

In december 2018 hebben de gemeente Venlo en de schoolbesturen een budgetovereenkomst getekend, waarin is afgesproken om de schoolhuisvesting gezamenlijk aan te pakken en de levensduur van gebouwen waar mogelijk te verlengen. De gemeenteraad heeft met de programmabegroting 2018-2021 ook het huisvestingsbudget voor die periode goedgekeurd.

Zo worden de middelen voor groot onderhoud van Fortior samen met het renovatiebudget van de gemeente ingezet om onze schoolgebouwen te verbeteren en te verduurzamen.

Per onderwijshuisvestingsproject worden aan de hand van een haalbaarheidsanalyse een plan en een begroting opgesteld en vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst tussen schoolbestuur en gemeente.

Bij de ontwikkelingen en aanpassingen van de huisvesting en inrichting worden de schoolteams in de ontwerpfase nauw betrokken om de uit de onderwijsvisie voortvloeiende rijke en duurzame leeromgeving te realiseren. Ook onderwerpen als leermiddelen, meubilair en ICT komen hierbij aan de orde.

Inkoop voor en uitvoering van onderhoudsprojecten wordt met de benodigde vakkennis op bestuursniveau aangestuurd, in afstemming met de schooldirecteuren.

4.12 Profilering en wervende communicatie

We kiezen voor scholen die marktgericht denken en handelen. Daarbij is het van belang dat de organisatie en de scholen zich bewust zijn van hun huidige en gewenste marktpositie. Onze organisatie heeft een pr-beleidsplan en de scholen leiden daar hun eigen pr-beleid van af.

Alle betrokkenen analyseren periodiek hun marktpositie en nemen maatregelen om deze te verbeteren.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Iedere school beschikt over een schoolprofiel en een unique selling point
2.	Iedere school onderneemt concrete activiteiten om het marktaandeel te vergroten

4.13 Financiën en beheer

Fortior is een financieel gezonde stichting, met voldoende liquiditeit (2,6 miljoen eind 2019) en eigen vermogen (3,4 miljoen eind 2019) om financiële tegenvallers op te kunnen vangen, zodat continuïteit geborgd is.

Om ook op langere termijn continuïteit te borgen beschikken we over een goed uitgewerkt meerjarenbeleid en bespreken we ons financieel beleid frequent met onze Raad van Toezicht, de GMR en de externe accountant.

Dit meerjarenbeleid schetst onze financiële uitgangssituatie, onze beleidskaders, onze reserves, ons bestedingspatroon en de risicoanalyse, en geeft informatie over de wijze van communiceren en rapporteren in een heldere planning-en-controlcyclus. Hierin is vastgelegd hoe en wanneer wij zowel in- als extern verantwoording afleggen.

Financiële administratie, jaarverslaggeving, beheer van liquiditeit en het opstellen van begrotingen worden op bestuursniveau verzorgd. Begrotingen worden opgesteld in intensief overleg met de schooldirecteuren, zodat deze ook op schoolniveau beleidsrijk en passend zijn met de doelstellingen en plannen van iedere school.

Waar combineren voordelen heeft, worden inkopen op bestuursniveau gecoördineerd, soms met afroepcontracten waar de scholen gebruik van kunnen maken. Scholen hebben voor het merendeel van de kleinere uitgaven bestedingsvrijheid.

Personele kosten maken 83 procent (2019) uit van de totale kosten van onze stichting. De personele kosten vragen daarom om stringente monitoring. Noodzakelijke aanstellingen van personeel worden door directeuren geïnitieerd, na afstemming met het bestuurskantoor, binnen de vastgelegde begroting van iedere school.

Fortior werkt met zo beperkt mogelijke overheadkosten (streefmaximum is 4 procent) om de beschikbare middelen op schoolniveau zo groot mogelijk te kunnen houden, in de begroting 2020-2021 bedragen deze kosten 4,2 procent van de totale lasten.

Bij onze stichting streven wij naar een kostendekkende exploitatie, zowel voor de gehele stichting als per school. Daarbij wordt voor de scholen de T=0-systematiek gebruikt, in tegenstelling tot de systematiek, waarbij op basis van

het leerlingaantal van het voorgaande jaar vergoeding wordt toegekend. Scholen krijgen hun budget toegekend op basis van de telling van 1 oktober van het begrotingsjaar (T=0), zodat de beschikbare middelen passen bij het werkelijke aantal leerlingen.

Dagelijks is actuele informatie beschikbaar voor de directeuren om te kunnen volgen hoe de school er financieel voor staat ten opzichte van de begroting, zodat tijdig kan worden bijgestuurd waar dat nodig zou zijn.

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Zelfevaluatie - Continuïteit [bestuur] (FB1)	4
Zelfevaluatie - Doelmatigheid [bestuur] (FB2)	4
Zelfevaluatie - Rechtmatigheid [bestuur] (FB3)	4