



# Strategisch beleidsplan Volant

2023 - 2027

SAMEN GROEIEN IN EEN TIJD VAN KRIMP



Datum: 26 juni 2023  
Auteur: Bestuurder  
Status: Definitief  
Versie: 1.0

Besluit CMT:	10-05-2023
Instemming GMR:	19-06-2023
Goedkeuring RvT:	23-06-2023
Vastgesteld door Bestuur:	26-06-2023



## Voorwoord

Dit strategisch beleidsplan 2023 - 2027 is een vervolg op het strategisch beleidsplan 2018 - 2022 (*Betekenisvol sturen*). Sinds het vorige plan heeft de stichting zich ontwikkeld in de richting van meer gemeenschappelijkheid. Dit weerspiegelt zich in de inhoud van dit strategisch beleidsplan 2023-2027 en in de manier waarop het tot stand is gekomen: het is geschreven door het bestuur in nauwe samenwerking met de leden van het CMT, de hoofden HRM, Financiën en Bedrijfsvoering. Op een Volant MT-dag, waar ook de RvT aanwezig was, is het plan voorgelegd en bediscussieerd, waarna de opmerkingen zijn verwerkt en aanpassingen aan het plan zijn gedaan. Vervolgens is het plan opnieuw besproken op een Volant MT-dag en tot slot ter instemming voorgelegd aan de GMR en ter goedkeuring aan de RvT.

De belangrijkste uitdaging voor onze stichting is dat onze omvang de komende jaren zal veranderen. Met de fusie van het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo tot het Volantcollege gaan onze leerlingaantallen omlaag. Binnen het Volantcollege is ook het Montessori Lyceum Gooise Meren opgericht. Na een periode van krimp zal de groei van het Montessori Lyceum er samen met de stabiliteit van het Vituscollege voor zorgen dat onze stichting groeit naar een nieuw evenwicht.

In de periode van krimp is het belangrijk om nog meer naar elkaar toe te groeien. Onze overtuiging is dat we onszelf als stichting kunnen verbeteren door meer samen te doen en elkaars sterke punten beter te benutten. Vandaar de titel van dit strategisch beleidsplan: *Samen groeien in een tijd van krimp*.

Ik hoop en verwacht dat de inzet van alle betrokkenen bij de totstandkoming van dit plan zich zal voortzetten bij de uitvoering ervan.

Bussum, april 2023

Petra Laseur  
Bestuurder



## Inhoud

1. Volant .....	5
1.1 Het ontstaan van de stichting.....	5
1.2 Missie en kernwaarden .....	5
2. De huidige situatie.....	7
2.1 Twee scholen binnen één stichting .....	7
2.2 Passend onderwijs en Focus.....	8
2.3 Het bestuursbureau.....	8
2.4 Krimp, stabilisatie en groei .....	9
3. De ambities.....	10
3.1 Onze medewerkers.....	10
3.2 Goed onderwijs .....	12
3.3 Passend onderwijs.....	12
3.4 Opleidingschool .....	12
3.5 De regio .....	13
3.6 Kwaliteitszorg .....	13
3.7 ICT.....	14
3.8 Huisvesting .....	14
3.9 Financieel beleid.....	15
3.10 Bestuur .....	15



## 1. Volant

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe Stichting Volant tot stand is gekomen en waar de stichting voor staat.

### 1.1 Het ontstaan van de stichting

Het nieuwe bestuursmodel, dat in 2020 van kracht ging, was ontwikkeld om diverse uitdagingen het hoofd te bieden, zoals toename van de concurrentie tussen de scholen, het nieuwe inspectiekader dat zich richt op het bestuur, het moeten voldoen aan steeds meer en steeds ingewikkelder regelgeving, krapte op de arbeidsmarkt en het lerarentekort, de steeds grotere vraag naar duurzaamheid, financiën, technologische ontwikkelingen, de groeiende invloed van de social media en de groeiende aandacht voor het belang van kwalitatief goed onderwijs. Het nieuwe bestuursmodel moest ook bevorderen dat binnen de onderdelen van de stichting meer werd samengewerkt en dat het beleid binnen de onderdelen van de stichting (meer) werd afgestemd en geharmoniseerd.

Met de invoering van het nieuwe model kwam het bestuur tot het inzicht dat de stichting ook moest gaan aangeven wat haar toegevoegde waarde is. De stichting moet herkenbaar zijn in de regio en de toegevoegde waarde moet inzichtelijk zijn, zodat de stichting zich hiermee beter kan positioneren in de markt en aantrekkelijk is als werkgever. Het bestuur wil een rol van belang spelen in de regio en de scholen ondersteunen in hun eigen rol daarin en dat moet zichtbaar zijn naar de buitenwereld.

Dit alles daagde het bestuur uit om met diverse gremia na te gaan en te bepalen wat de essentie en de kernwaarden van de stichting zijn. Deze werden opnieuw geformuleerd. De naam van de stichting werd veranderd van SIVOG naar Stichting Volant, waarde(n)vol onderwijs.

### 1.2 Missie en kernwaarden

De **missie** van Volant luidt als volgt:

Wij bieden toekomstgericht onderwijs dat aansluit op onze veranderende maatschappij. Maatschappelijk betrokken zijn, zien wij daarbij als belangrijke waarde van ons onderwijs en onze organisatie. Onze toekomstgerichte organisatie realiseren wij in samenwerking en verbinding met elkaar. We leren van en met elkaar, waarbij we eigen regie stimuleren.

Voor de scholen betekent dit dat wij leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw. Ons doel is dat iedere leerling een diploma behaalt en vaardigheden meekrijgt die bruikbaar zijn in de maatschappij van de toekomst.



Onze leerlingen zitten niet alleen op school om hun diploma te halen. We vinden het evenzeer belangrijk dat ze zich individueel ontplooiën en maatschappelijke verantwoordelijkheid leren nemen. Leerlingen en ouders mogen van ons verwachten dat wij ons met gedrevenheid en betrokkenheid inzetten om deze missie met onze leerlingen te volbrengen.

De stichting ontleent haar bestaansrecht aan de interconfessionele – RK en PC – grondslag. In de organisatie wordt die achtergrond gekenmerkt door respect, openheid, rechtvaardigheid, verdraagzaamheid, solidariteit en saamhorigheid. De religieuze invalshoek heeft in de afgelopen decennia plaatsgemaakt voor een identiteit met een ruimere interpretatie, die gekoppeld is aan de moderne westerse traditie van tolerantie en toegankelijkheid voor iedereen met zijn of haar eigen levensbeschouwing.

De essentie van onze organisatie drukken wij uit met het adagium: *Waarde(n)vol onderwijs*. Het gaat dan om de volgende kernwaarden:

- toekomstgericht
- maatschappelijk betrokken
- samen werken
- eigen regie



## Waarde(n)vol onderwijs



### Toekomstgericht

We bouwen aan toekomstgericht, ambitieus, kwalitatief onderwijs. We staan voor een goede voorbereiding op vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de maatschappij. We stimuleren een flexibele houding, veerkracht en weerbaarheid.

### Maatschappelijk betrokken

We zijn maatschappelijk betrokken, gaan respectvol om met verschillen en focussen op wat ons met elkaar verbindt. Kritisch (leren) denken, informatie kunnen duiden en een eigen mening vormen zijn belangrijk om een waarde(n)volle bijdrage te kunnen leveren aan omgeving, natuur en maatschappij.



### Samen werken

Onze toekomstgerichte organisatie realiseren wij in samenwerking en in verbinding met elkaar. We leren van en met elkaar bouwen op elkaars kennis, expertise en ervaringen en wisselen die uit. Dialoog, intervisie en positieve feedback zijn in onze uitdagende omgeving gemeengoed.

### Eigen regie

Wij stimuleren eigen regie en verantwoordelijkheid. Initiatief, betrokkenheid en zelfinzicht zijn belangrijk voor motivatie, groei en optimale prestaties. We bieden ruimte voor een brede vorming in een veilige, inspirerende en contextrijke omgeving, waarin grenzen worden verkend en verlegd.





## 2. De huidige situatie

Hieronder wordt de huidige situatie van de stichting beschreven. We hebben ervoor gekozen om verder te gaan met twee scholen met ieder een eigen profiel. Op dit moment zitten we in een tussenperiode, met binnen het Volantcollege drie verschillende scholen en daarnaast het Vituscollege.

We gaan ook in op de situatie met betrekking tot passend onderwijs, het bestuursbureau en de dynamiek wat betreft leerlingenaantallen.

### 2.1 Twee scholen binnen één stichting

Gekozen is voor twee scholen binnen de stichting. De ene school is het Vituscollege. De andere school is tot stand gekomen door de fusie tussen het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo. Door deze fusie kon een brede school met een onderscheidend onderwijsconcept en uitgesproken profiel worden ontwikkeld.

De fusieschool heeft de administratieve naam 'Volantcollege' gekregen. Het Volantcollege bestaat uit het Willem de Zwijger College, de Vitusmavo en de nieuwe brede school Montessori Lyceum Gooise Meren. Dit is het geval totdat beide eerstgenoemde scholen zijn uitgefaseerd. Daarna zal de naam Volantcollege wijzigen in Montessori Lyceum Gooise Meren.

Het afbouwen van de Vitusmavo en het Willem de Zwijger College brengt onzekerheid met zich mee bij leerlingen, ouders en medewerkers van de scholen. Het afbouwen is ook pijnlijk om mee te maken, we voelen ons allemaal verbonden met deze scholen. Met deze pijn en onzekerheid hebben we als stichting de komende jaren te maken. Alles zal erop gericht zijn om de afbouw op een verantwoorde en kwalitatief goede manier tot stand te brengen, in het belang van leerlingen, ouders en medewerkers.

In augustus 2022 is het Montessori Lyceum Gooise Meren met vier brugklassen van start gegaan. Het Montessori Lyceum is aspirant-lid van de Nederlandse Montessori Vereniging. Dit betekent dat de school een traject doorloopt om officieel te worden erkend als Montessorischool. De Montessori-kenmerken zitten vanaf de eerste lesdag verankerd in de school. Alle medewerkers zijn geschoold door een Montessori-opleider. Alle nieuwe medewerkers moeten ook deze opleiding volgen. Daarnaast is het onderwijskundig kader tot stand gekomen onder leiding van een ervaren Montessorischoolleider.

Alles is erop gericht het Vituscollege en het Montessori Lyceum sterk te positioneren. De scholen zijn onderscheidend ten opzichte van elkaar en zijn op die manier aantrekkelijk voor verschillende doelgroepen.





Het Vituscollege is een school voor havo, atheneum en gymnasium. Het Vituscollege positioneert zich met een stevig en aantrekkelijk profiel, onder de noemer 'Ruimte voor groei': Sport, Art, Global en Bèta. Het Vituscollege biedt onderwijs met hoge kwaliteit. Het is een school met een duidelijk pedagogisch klimaat waarin leerlingen op een positieve manier worden benaderd. Een van de speerpunten van het Vituscollege is didactisch coachen: het bevorderen van leren en motivatie met behulp van bevragen, aanwijzingen geven en specifieke feedback. Het doel hiervan is om bij de leerling meer eigenaarschap voor zijn leren te (helpen) ontwikkelen.

Het Montessori Lyceum Gooise Meren positioneert zich als brede scholengemeenschap (mavo, havo, vwo) met een ondernemend profiel met drie inhoudelijke pijlers: digitale technologie, kunst & cultuur en duurzaamheid. Het Montessori Lyceum heeft als onderwijsconcept Montessorionderwijs.

## 2.2 Passend onderwijs en Focus

Voor passend onderwijs is Volant aangesloten bij het regionale samenwerkingsverband Qinas, dat passend onderwijs wil realiseren voor elke leerling uit de regio. De deelnemende schoolbesturen realiseren samen een aanbod waarin elke leerling het onderwijs kan krijgen dat past bij zijn/haar mogelijkheden en behoeften. De leerlingen volgen regulier onderwijs daar waar het kan en speciaal onderwijs wanneer dit voor de desbetreffende leerling beter is. Aan Qinas wordt jaarlijks door de scholen verantwoording afgelegd over welke activiteiten, gericht op passend onderwijs, zij hebben genomen en in hoeverre hun vooraf gestelde doelstellingen zijn behaald. Afgelopen jaar is het beleidsplan 'Passend onderwijs' vastgesteld. De komende planperiode wordt dit plan uitgevoerd. Jaarlijks wordt een jaarplan vastgesteld. Op deze manier wordt gewerkt aan de verbetering van de planmatigheid op het gebied van passend onderwijs binnen de scholen en daarmee aan meer afstemming, meer doelmatigheid en meer leren van elkaar. Er is een orthopedagoog aangesteld die met de zorgcoördinatoren van de Volantscholen en de ambulant begeleider (die tevens zorgcoördinator is van Focus) 6 keer per jaar bij elkaar komen om de voortgang van het jaarplan te bespreken.

Volant heeft samen met het Erfgooiers College een Reboundvoorziening georganiseerd, die in 2021 operationeel werd. De voorziening is genaamd 'Focus'. Focus is bedoeld voor leerlingen die vast (dreigen te) lopen in het voortgezet onderwijs. Zij kunnen bij Focus een periode aan zichzelf en aan school werken om daarna weer terug te kunnen naar de eigen school.

## 2.3 Het bestuursbureau

Terwijl de twee Volantscholen duidelijk onderscheidend zijn ten opzichte van elkaar, bevorderen wij dat in de 'backoffice' optimaal wordt samengewerkt om zoveel mogelijk efficiencyvoordelen te realiseren. Deze samenwerking vindt onder andere plaats in het



bestuursbureau van de stichting. Hiervan maken deel uit: financiën, HR, bedrijfsvoering, ICT, communicatie, kwaliteit, onderwijsadministratie, passend onderwijs en reboundvoorziening Focus, de Volant Academie en de opleidingsschool van Volant (start 2023-2024). Bij het bestuursbureau werken een hoofd financiën, medewerker financiën, een hoofd bedrijfsvoering/ICT/onderwijsadministratie, een hoofd HR, een medewerker personeelsadministratie, een medewerker kwaliteitszorg, een adviseur communicatie, een orthopedagoog, een medewerker preventie en projectleider risico-inventarisatie en -evaluatie.

#### 2.4 Krimp, stabilisatie en groei

Op de korte termijn zal de groei van het Montessori Lyceum de krimp van het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo niet compenseren. Hierdoor zal het Volantcollege aanvankelijk krimpen en op de wat langere termijn groeien.

Het Vituscollege zal de komende jaren groeien. In eerste instantie door de getemporeerde groei van het Montessori Lyceum en daarna omdat we in totaal iets minder onderwijsplekken hebben (het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo hadden gezamenlijk een capaciteit van maximaal 1600 leerlingen) in de gemeente, bij gelijkblijvende leerlingenaantallen.

Voor de stichting verwachten we dus krimp op de korte termijn, groei op de wat langere termijn en daarna stabilisatie. Dit stelt de stichting voor een forse uitdaging op personeelsgebied en op financieel gebied.



### 3. De ambities

In dit hoofdstuk beschrijven we onze ambities met betrekking tot tien onderwerpen: van medewerkers tot onze ambities in de regio.

#### 3.1 Onze medewerkers

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat de stichting te maken heeft met respectievelijk krimp, groei en stabilisatie. Als we in aanmerking nemen dat er ook een (zeer) krappe arbeidsmarkt is, betekent dit dat we tegelijkertijd moeten inzetten op:

- (op de korte termijn) krimp van het personeelsbestand
- een aantrekkelijke werkgever blijven voor zittende medewerkers
- een aantrekkelijke werkgever zijn voor (potentiële) nieuwe medewerkers

Daarom willen we inzetten op vier zaken: het opstellen en uitvoeren van een gedegen overplaatsings- en werving- en selectiebeleid, onderzoeken hoe we de ontwikkeltijd kunnen uitbreiden en de omvang van de klassen kunnen verkleinen, het vergroten van het eigenaarschap en professionalisering.

#### *Overplaatsings- en werving- en selectiebeleid*

Vanwege de eerder geschetste krimp, groei en stabilisatie is het een hele uitdaging om steeds de juiste (aantallen) mensen op de juiste plaatsen te krijgen. Daarom zullen we een overplaatsingsbeleid en een werving- en selectiebeleid opstellen. Als het niet lukt op deze manier een kwantitatief en kwalitatief optimaal personeelsbestand te realiseren, dan zullen we een sociaal plan moeten maken.

#### *Ontwikkeltijd en klassengrootte*

Docenten in Nederland geven relatief veel les en de leerling- docentratio is in Nederland ongunstiger dan in veel andere OESO-landen. Wij willen binnen de marges die er zijn (bijvoorbeeld wat betreft onderwijstijd) doen wat wij kunnen om het beroep van docent aantrekkelijker te maken. Hiertoe gaan we na wat de mogelijkheden zijn om de ontwikkeltijd van collega's te vergroten en de lestijd te verkleinen en gaan we na wat we kunnen doen om de groepsgrootte te verkleinen. Dit is alleen mogelijk als we bereid zijn het aantal lessen te verminderen en door slim in te zetten op differentiatie en maatwerk. Hierover gaan we in de komende tijd het gesprek aan.

#### *Vergroten eigenaarschap*

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers aangemoedigd worden om binnen hun vakgebied beslissingen te nemen en initiatieven te ontplooiën. Dat vergroot het eigenaarschap en daarmee hebben mensen meer invloed op hun eigen werk. Vaak vergroot dit het werkgeeluk. Om daar stappen in te zetten, moeten we slim omgaan met wat mag en wat moet in ons onderwijs, zodat we weten waar de ruimte ligt voor eigen keuzes en professionele ontplooiing.



Andere voorwaarden om tot een vergroting van eigenaarschap te komen zijn een cultuur van vertrouwen (fouten mogen maken), stimulering van professionele ontwikkeling (zie de paragraaf hieronder over de Volant Academie) en het faciliteren van samenwerking en kennisdeling.

#### *Professionalisering*

Wij geloven dat mensen zich kunnen en zullen ontwikkelen als zij weten wat er van hen wordt verwacht en als zij voldoende worden ondersteund. Dit laatste doen we onder andere met de Volant Academie. Dit is een leeromgeving binnen Volant waarin medewerkers van elkaar leren en zich samen ontwikkelen. In de Volant Academie komen kennis en expertise van medewerkers samen. Indien nodig schakelt de Volant Academie externe deskundigheid in.

#### 3.2 Goed onderwijs

Binnen Volant krijgen de scholen ruimte om zelf te bepalen wat zij verstaan onder 'goed onderwijs'. Dit moet echter wel binnen het volgende kader passen:

- de school maakt een eigen, onderbouwde keuze voor de manier waarop en de intensiteit waarmee aandacht wordt besteed aan elk van de drie onderdelen van de driedeling van Biesta: *kwalificering, socialisering en persoonsvorming*. Elke school heeft een burgerschapsplan en een visie op de rol van de school;
- de school maakt duidelijk op welke manier invulling wordt gegeven aan de vier *kernwaarden* (toekomstgericht, maatschappelijk betrokken, samen werken, eigen regie) van Volant;
- de school heeft een uitgesproken ambitie op het gebied van *differentiatie en maatwerk*, tenminste binnen de klas (mogelijkheid tot differentiatie qua niveau en tempo binnen de groep), maar bij voorkeur ook daarbuiten, bijvoorbeeld door leerlingen keuze-uren aan te bieden, door gerichte huiswerkbegeleiding of door leerlingen de mogelijkheid te bieden op verschillende niveaus examens te doen;
- de school maakt duidelijk wat het doet om de *kansengelijkheid* te bevorderen. Te denken valt aan bijvoorbeeld verlenging gemeenschappelijke brugperiode en afspraken met basisscholen over PO-VO-trajecten;
- de school voldoet aan de eisen die de samenleving stelt en voldoet dus aan de eisen die de onderwijsinspectie stelt.

#### 3.3 Passend onderwijs

De komende vier jaren is het doel dat meer dan 70% van de leerlingen die gebruik maken van Focus succesvol terugkeren op de eigen school. Het aantal thuiszitters en het aantal doorverwijzingen naar het speciaal onderwijs mag niet toenemen.

#### 3.4 Opleidingsschool

In het afgelopen jaar is gebleken dat Volant niet zelf een nieuwe opleidingsschool kan starten, ook niet met andere besturen.



Daarom gaat Volant zich aansluiten bij de opleidingsschool van de Gooise Scholen Federatie (GSF), om zo stagiairs van de verschillende Hogescholen en Universiteiten (Utrecht en Amsterdam) te kunnen ontvangen en te begeleiden. Wij dragen daarmee niet alleen bij aan het opleiden van studenten, maar we krijgen met stagiairs in onze scholen ook een frisse blik op ons onderwijs. Bovendien kunnen goede studenten doorstromen naar een baan als docent op één van onze scholen.

### 3.5 De regio

Om ervoor te zorgen dat leerlingen uit Gooise Meren binnen de eigen gemeente naar school gaan, is het verstandig samenwerking te zoeken met scholen van andere stichtingen, zoals de GSF (met in onze gemeente het Goois Lyceum en de Fontein Mavo). Samen kunnen we ervoor zorgen dat het onderwijsaanbod complementair is in plaats van concurrerend, zodat ieder kind een passende school kan vinden binnen de gemeente en wordt voorkomen dat leerlingen een school elders zoeken.

Daarnaast gaan we in de komende jaren op zoek naar mogelijkheden om de stichting weer te laten groeien, buiten de verwachte groei van het Montessori Lyceum. Samenwerking met andere besturen binnen het voortgezet en het primair onderwijs behoort tot de mogelijkheden.

### 3.6 Kwaliteitszorg

Eens in de vier jaar denken we na over de koers van de stichting en passen we deze zonodig aan. Dit bestuursplan is de weerslag hiervan.

Volant heeft te maken met de door de overheid georganiseerde externe kwaliteitszorg, waarvan de uitvoering in handen is van de onderwijsinspectie. Het Montessori Lyceum Gooise Meren heeft te maken met nog een vorm van externe kwaliteitszorg, namelijk die van de Montessori Vereniging, die periodiek via een visitatie toetst of het Montessori Lyceum nog terecht het label 'Montessori' voert.

Het bestuur vraagt van de scholen de ambities op het gebied van kwaliteitszorg een plaats te geven in de schoolplannen. Bestuur en directie reflecteren periodiek hierop in de zogenaamde 'kwaliteitsgesprekken'. Dan wordt gesproken over de onderwijsresultaten en de resultaten van de periodieke tevredenheidsonderzoeken onder ouders, leerlingen en collega's.

Een meer gedetailleerde weergave van het kwaliteitsbeleid binnen de stichting is beschreven in de notitie 'Kwaliteitsbeleid'.



Een belangrijk punt van aandacht in relatie tot de kwaliteitszorg is de toekomst van het Willem de Zwijger College. We moeten de vraag stellen of het mogelijk is in de komende jaren op het Willem de Zwijger College onderwijs van voldoende kwaliteit te bieden. Als we de vraag niet bevestigend kunnen beantwoorden, moeten alternatieven worden onderzocht in het belang van de leerlingen en van de medewerkers.

### 3.7 ICT

In de afgelopen tijd is er één ICT-omgeving voor de hele stichting gerealiseerd. De hele stichting is overgegaan naar Office 365, met uitzondering van de leerlingen van het WdZ, die de google omgeving houden. De uitvoering van de ondersteuning kan efficiënter door de ICT-afdelingen van de scholen samen te voegen tot één afdeling. Dit gaat in de komende tijd zijn beslag krijgen.

### 3.8 Huisvesting

Het Meerjaren onderhoudsplan (MJOP) is geactualiseerd om ervoor te zorgen dat de gebouwen doelmatig worden onderhouden tot duidelijk is wat er precies mee gaat gebeuren. Wat betreft de nieuwbouw voor het Montessori Lyceum op het Hocras-terrein zullen Volant en de gemeente in de komende periode een intentieverklaring afsluiten, waarna een stedenbouwkundig plan met eisen voor het nieuwe gebouw zal worden opgesteld.

Het wordt een behoorlijk uitdaging en opgave om de huidige gebouwen de komende jaren goed in stand te houden totdat de nieuwbouw een feit is. Het Vituscollege zal in de volgende planperiode zich moeten gaan voorbereiden op de wensen die er zijn ten aanzien van de (ver)nieuwbouw. Ook zal moeten worden nagegaan hoe het Vituscollege kan worden uitgebreid.

### 3.9 HRM

De afgelopen jaren lag de focus bij HRM binnen onze stichting op het harmoniseren van het beleid binnen de stichting en op de ontwikkeling van nieuw beleid waar dit nodig was. Het Strategisch personeelsplan (SPP) is hier de meest in het oog springende exponent van.

De komende jaren verschuift het accent van ontwikkeling naar uitvoering van het SPP. In de drie fasen van krimp, groei en stabilisering moeten we ons als eerste richten op onze verantwoordelijkheid ten opzichte van onze huidige medewerkers. Daarnaast moeten we ook blijven binden en boeien, omdat de personeelsmarkt krap is en blijft én omdat we verwachten binnen afzienbare tijd opnieuw meer medewerkers nodig te hebben. Vandaar ook dat we inzetten op duurzame inzetbaarheid, werkgeluk en het professionaliseren alle medewerkers.



Vanuit de Rijksoverheid is hiervoor geld beschikbaar gesteld, onder andere de gelden voor strategisch HR-beleid. Op deze manier blijven we werken aan ons goed werkgeverschap. De hele planperiode van dit beleidsplan zal dit grote prioriteit hebben.

### 3.10 Financieel beleid

De afbouw van het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo zal geld gaan kosten. Omdat het aantal leerlingen op die scholen snel afneemt en omdat we verplicht vier profielen moeten aanbieden, kan de bedrijfsvoering daar niet maximaal efficiënt zijn. De kwaliteit van het onderwijs mag daar echter niet onder lijden. Tegelijk moet het Montessori Lyceum verder worden ontwikkeld. Dit alles brengt financiële risico's met zich mee en het opvangen hiervan vraagt veel van de organisatie. Het strategisch personeelsplan (SPP) werd in 2022 opgesteld. De daaruit voortvloeiende actieplannen geven richting aan het zo efficiënt mogelijk inzetten van personeel, zodat de kosten niet onnodig hoog worden.

Dit alles maakt dat we een beroep moeten doen op de reserves van de stichting. De komende drie à vier jaar moet worden geïnvesteerd om de krimp op te vangen. Vervolgens zijn twee à drie jaar nodig om te stabiliseren om de jaren daarna financiële middelen over te houden om weer financieel gezond te worden.

Uiteraard blijft het de komende vier jaren een heel belangrijke vraag of de stichting in staat is en in staat blijft om de financiële gevolgen van de afbouw van beide scholen te dragen. Deze vraag moet worden beantwoord in relatie tot de vraag over de kwaliteit van het onderwijs van beide scholen. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur om (indien nodig) tijdig alternatieve scenario's uit te werken in het belang van de gehele stichting.

### 3.11 Bestuur

Het bestuur wil zich in de komende jaren vooral op vier zaken richten:

#### *Verantwoording*

Door transparant te zijn (zowel intern als extern) over wat we voor leerlingen bereiken en hoe we omgaan met publieke middelen, bevorderen we dat onze belanghebbenden ons vertrouwen. We willen daarom onze verantwoording uitstekend op orde hebben.

#### *Samenwerking*

In het Nederlandse onderwijs zijn grote maatschappelijke vraagstukken aan de orde zoals lerarentekort, kansenongelijkheid en krimp van het aantal leerlingen. Samenwerking in de regio is niet meer een optie, maar een must. In de komende jaren gaan we dit verder vormgeven.



#### *Legitimiteit*

Volant werkt aan leiderschap dat vertrouwen verdient en dus ook krijgt. We investeren in professioneel leiderschap en het naleven van de Code Goed Bestuur, waarmee we de positie van het bestuur legitimiteit geven.

#### *Bevorderen leren van en met elkaar*

De managementteams (MT's) van de twee scholen zijn verantwoordelijk voor het beleid van de school, de uitvoering daarvan en voor de dagelijkse gang van zaken. Zij zijn het boegbeeld van de school voor medewerkers, leerlingen, ouders en externen. De rectoren, directeur en de bestuurder vormen het Centraal Management Team en zijn verantwoordelijk voor het strategisch beleid van de stichting. Het bestuur bevordert dat de leden van de schoolleidingen zich blijven ontwikkelen, ook met elkaar. Daarom zal het bestuur doorgaan met het organiseren van een landelijke inspiratiedag voor alle Volant-medewerkers en met de Volant MT-dagen, waar de leidinggevenden van de scholen en van het bestuursbureau elkaar ontmoeten, van elkaar leren en samen beleid maken.