

**Meerjarenbeleidsplan
De Rooi Pannen**

Van 2021 naar 2024

Inhoudsopgave

05	Inleiding	29	Visie op onze organisatie-inrichting
07	Missie	31	Visie op PR
09	Kernwaarden	33	Ambitie
13	Visie op onderwijs	35	Speerpunten
17	Visie op docentschap		Versterking en positionering onderwijsaanbod
19	Visie op personeelsbeleid		Onderwijsvernieuwing
21	Visie op de inzet van ICT-middelen		Professionele leer- en werkomgeving
23	Visie op financieel beleid	41	Randvoorwaarden ambities
25	Visie op huisvesting	43	Bedrijfsvoering en toekomstbestendigheid
27	Visie op kwaliteitszorg	46	Slotwoord



Inleiding

Hierbij presenteert De Rooi Pannen haar meerjarenbeleidsplan 2021-2024. De Rooi Pannen is en blijft ook deze nieuwe beleidsperiode een unieke scholengemeenschap met vmbo- en mbo-opleidingen met uitgebreide praktijkfaciliteiten van hoge kwaliteit waar we met z'n allen trots op mogen zijn.

Het is een ambitieus plan dat richtinggevend is voor alle personeelsleden en in lijn is met de bestuurlijke opdracht die in 2020 door de Raad van Toezicht in overleg met het College van Bestuur werd geformuleerd. Natuurlijk vormt ook dit beleidsplan wederom een sterke basis voor de afzonderlijke tweejarenplannen en plannen van aanpak.

Wat dit meerjarenbeleidsplan anders dan anders maakt, is dat bij de totstandkoming een brede vertegenwoordiging van De Rooi Pannen is betrokken. De inhoud is dan ook afkomstig uit alle lagen van de organisatie. Samen hebben we onze ambities voor de komende vier jaar vastgesteld. Daarnaast wordt er financieel ruimte voor dit plan gecreëerd. Het wordt in de beleidsrijke begrotingen van de komende jaren meegenomen, zodat we het verschil kunnen blijven maken.

Aan de basis van het meerjarenbeleidsplan staat het DNA van De Rooi Pannen dat in 2019 in kaart is gebracht. We hebben ons toen verdiept in de geschiedenis die ons heeft gemaakt tot wie we zijn, maar die ook bepaald op welke manier we in

de toekomst het unieke karakter van De Rooi Pannen willen vormgeven.

Dit meerjarenbeleidsplan begint als vanzelfsprekend dan ook met het beschrijven van ons DNA. Hierin zitten onze visie en kernwaarden opgesloten. Vanuit daar komen we tot onze visie op onderwijs, die vervolgens weer de basis vormt voor onze kijk op docentschap, personeelsbeleid, inzet van ICT-middelen, financieel beleid, huisvesting, kwaliteitszorg, onze organisatie-inrichting en PR.

Hierna gaan we dieper in op onze ambitie voor 2021-2024, de beste zijn in praktijkgerichtheid, en de speerpunten waar we ons met name op zullen richten om deze ambitie waar te maken.

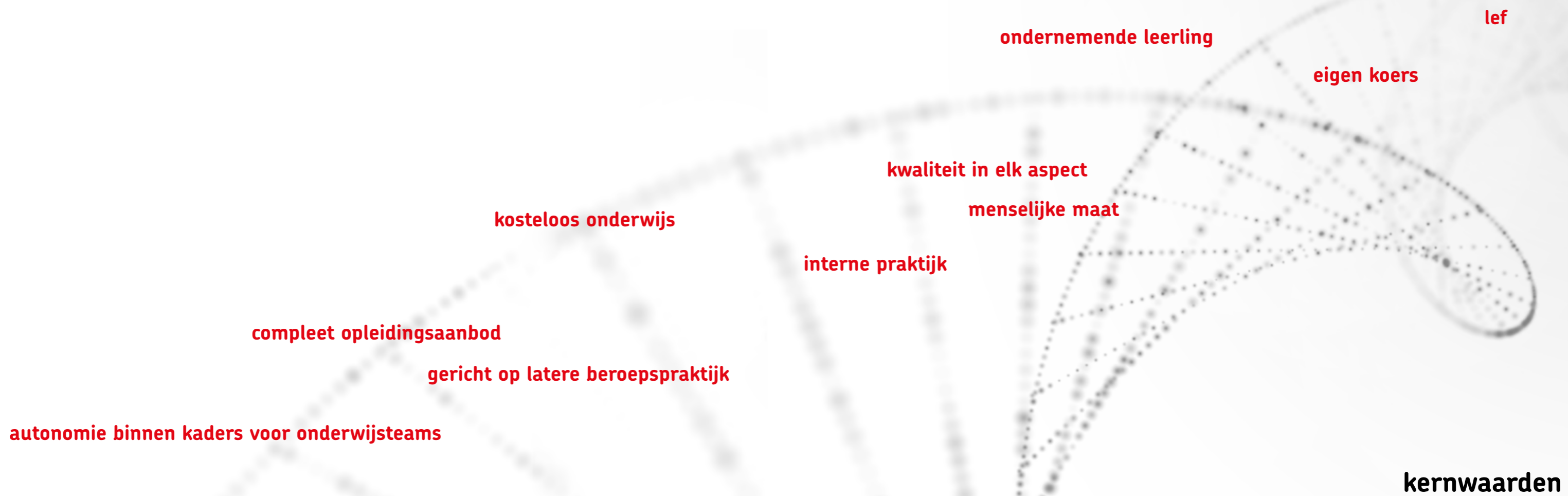
Tot slot staan we stil bij de randvoorwaarden om deze ambitie te kunnen realiseren en andere factoren die vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering een rol kunnen gaan spelen, want alleen zo kunnen we deze uitdaging de komende jaren succesvol aangaan.



Missie van De Rooi Pannen

We leren elke leerling het beste uit zichzelf te halen.

Op deze manier bereiden we onze leerlingen voor op succesvolle deelname aan de beroepspraktijk en aan de maatschappij of op verder studeren binnen of buiten De Rooi Pannen.



leef

ondernemende leerling

eigen koers

kwaliteit in elk aspect

menselijke maat

kosteloos onderwijs

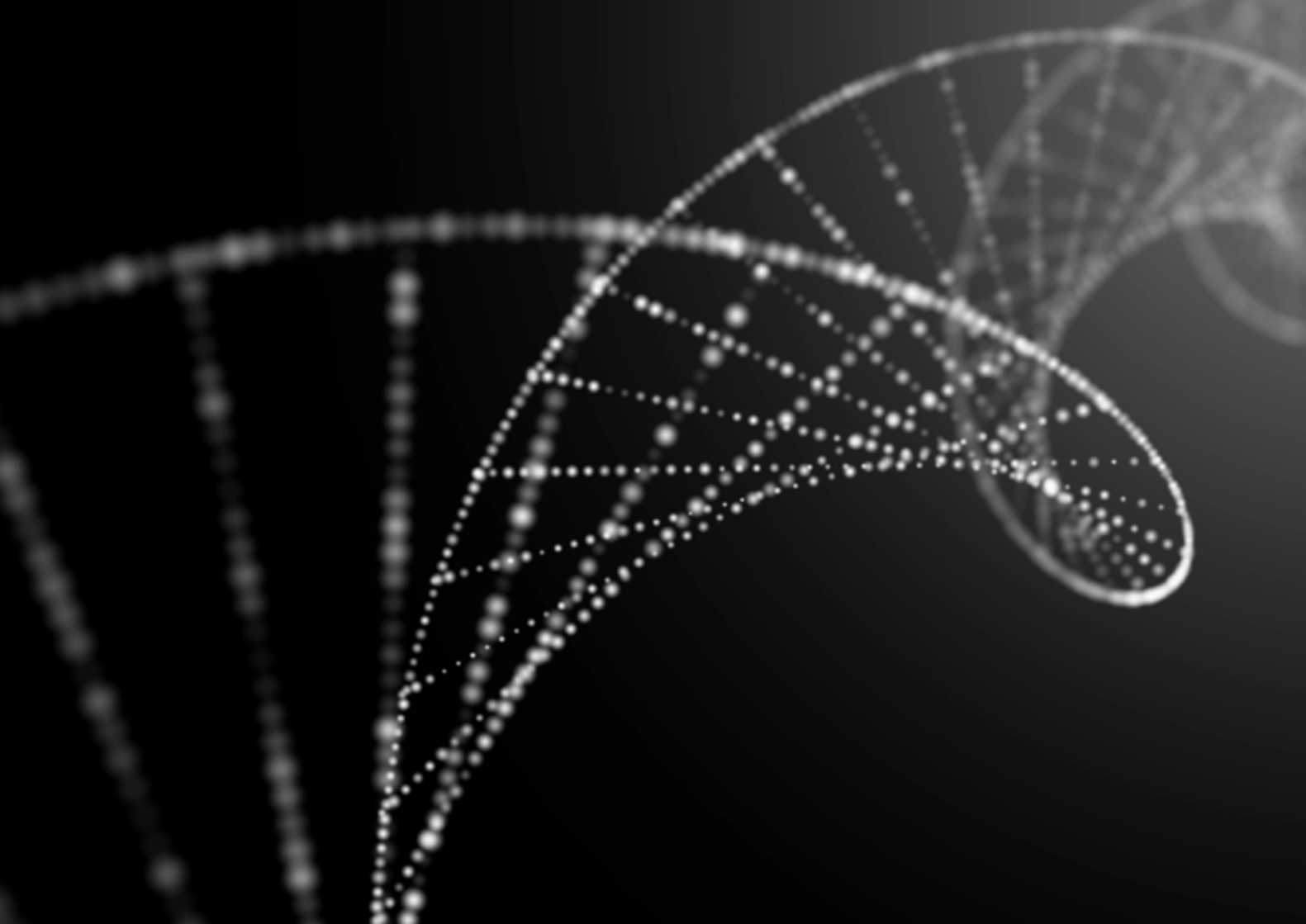
interne praktijk

compleet opleidingsaanbod

gericht op latere beroepspraktijk

autonomie binnen kaders voor onderwijsteams

kernwaarden



Kernwaarden

Leidend voor ons handelen, voor hoe wij aan De Rooi Pannen-onderwijs werken, is een aantal heldere kernwaarden.

We varen onze **eigen koers**, zijn daarin herkenbaar en betrouwbaar en doen dat ondernemend en met **lef**.

We proberen onze leerlingen, binnen hun mogelijkheden, te brengen tot een **ondernemende houding en ondernemend gedrag**.

We geloven in een organisatievorm met onderwijsafdelingen die een **menselijke maat** hebben vanuit het perspectief van de leerling en voor medewerkers die er werken.

Binnen een afdeling werken we in **onderwijsteams** die een hoge mate van autonomie hebben bij de inrichting van het onderwijs, vanzelfsprekend binnen de wettelijke kaders en die van **De Rooi Pannen**. De eigen kaders worden door het College van Bestuur en de directeuren in het Centraal Directiebestuur vastgesteld.

De Rooi Pannen heeft geen groeidoelstellingen, maar streeft wel naar een **compleet opleidingsaanbod** op alle niveaus binnen de sectoren waarin ze opereert.

Onze onderwijsprogramma's en de cultuur binnen de verschillende afdelingen zijn in hoge mate **gericht op de latere beroepspraktijk**.

In onze onderwijsprogramma's speelt de **interne praktijk** een grote rol.

We gaan in ons doen en laten voor **kwaliteit in elk aspect**.

We verzorgen **kosteloos onderwijs** om ervoor te zorgen dat het bereikbaar is voor iedere gemotiveerde jongere, ongeacht zijn sociaaleconomische achtergrond.



Visie op onderwijs

Binnen De Rooi Pannen hebben we een duidelijke visie op wat wij leerlingen bieden en wat we van hen verwachten.

We verzorgen onderwijs voor alle jongeren die gemotiveerd zijn voor onze sectoren en in staat zijn goed te functioneren binnen ons onderwijsconcept en in de latere beroepspraktijk.

We bieden hen een **uitdagende opleiding** die nauw aansluit bij de huidige en toekomstige **beroepspraktijk** en maatschappij.

Wij zetten ons in om de talenten die een leerling in zich heeft, maximaal tot ontwikkeling te brengen. Vaardigheden als samenwerken, goed communiceren, ondernemend gedrag en creativiteit zijn daarin belangrijke aandachtspunten. In het vmbo helpen we de leerlingen vooral ook met het zoeken naar hun eigen belangstelling, talenten en motivatie en zijn de programma's wat minder direct voorbereidend op de beroepspraktijk.

Dat is wat we bieden, maar anderzijds verwachten we van onze leerlingen dat zij zich inzetten om **het beste uit zichzelf te halen** en te werken aan een **ondernemende houding en ondernemend gedrag**.

Een onderwijsprogramma van De Rooi Pannen is een op de opleiding afgestemde **mix van (theorie)lessen, projecten en interne praktijk**. Niet alleen de interne praktijk, maar ook

de invulling van theorie en projecten is zoveel mogelijk op de beroepspraktijk/branche gericht. In de interne praktijk leggen we het accent natuurlijk op beroepsvaardigheden, maar ook op persoonlijke ontwikkeling tot volwassen gedrag in het beroep en de maatschappij.

Leerlingen krijgen de kennis vanuit vakmanschap aangeboden. Bij De Rooi Pannen maken onderwijsgevend het verschil. Zij realiseren onderwijsprogramma's die gericht zijn op het inspireren van leerlingen vanuit persoonlijke passie en vakmanschap, waarbij digitale hulpmiddelen aanvullend/ondersteunend worden ingezet.

De opgedane kennis en vaardigheden worden vervolgens toegepast in de stage/beroepspraktijkvorming in het bedrijfsleven.

Bij de inrichting van onze opleidingsprogramma's ruimen we veel tijd in voor onderwijs en ontwikkeling en ligt het accent niet op toetsen, examineren en het genereren van cijfers.

De **normen en waarden** van de latere beroepspraktijk zijn al tijdens de opleiding richtinggevend voor gedrag en omgangsvormen van personeel en leerlingen. Binnen onze school heerst een cultuur waarbij medewerkers en leerlingen met respect met elkaar en met de school en haar omgeving omgaan.

We creëren een veilige leeromgeving voor onze leerlingen waar veel aandacht en ruimte is voor leren en verbeteren. We geven de leerlingen een duidelijke verantwoordelijkheid voor hun leerproces. We zetten daarbij stevig in op persoonlijke begeleiding, waarbij de **klassenmentor de spil** is. Per afdeling is er een adequate basisondersteuning en voor meer specifieke zorgvragen van leerlingen zorgen we voor doorverwijzing naar professionele krachten buiten de school.

We zijn ons ervan bewust dat we met leerlingen tot betere resultaten komen als we structureel contact onderhouden met hun **ouders/achterban**.

Elk onderwijsprogramma brengt leerlingen kennis en vaardigheden bij en is daarnaast gericht op het ondernemend maken van leerlingen: we leren ze het beste uit zichzelf te halen. We stimuleren ze, zo mogelijk, **door te stromen** naar een hoger liggend opleidingsniveau of als ze gaan werken ervoor te gaan in het latere beroep of vak.

We brengen ze bij hoe ze zich kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden en we laten ze het belang inzien van zichzelf blijven ontwikkelen, ook in de toekomst.

De leerervaringen tijdens de opleiding moeten een gevoel van verbondenheid met en **trots** op De Rooi Pannen opleveren.

Deze visie op onderwijs vormt de basis voor onze kijk op docentschap, personeelsbeleid, inzet van ICT-middelen, financieel beleid, huisvesting, kwaliteitszorg, onze organisatie-inrichting en PR.



Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op docentschap

Een docent van De Rooi Pannen **onderschrijft onze missie en onze visie** op onderwijs en werkt als **onderdeel van zijn onderwijsteam** aan het realiseren van uitdagende onderwijsprogramma's vanuit die visie. Zo'n team is een intensief samenwerkende groep die verantwoordelijk is voor de volledige ontwikkeling en uitvoering van één of meerdere opleidingen, van aanname tot diplomering. Een docent zoekt daarin nadrukkelijk en proactief de samenwerking en gedijt in een cultuur waarin teamleden elkaar aanspreken. De focus ligt daarbij op kwaliteitsbehoud en -verbetering op basis van in het team of de afdeling gestelde prioriteiten. Een docent werkt samen met zijn team aan de persoonlijke ontwikkeling van zijn leerlingen, gericht op volwassen gedrag in het beroep en de maatschappij. Hij leert zijn leerlingen het beste uit zichzelf te halen, nu en in de toekomst.

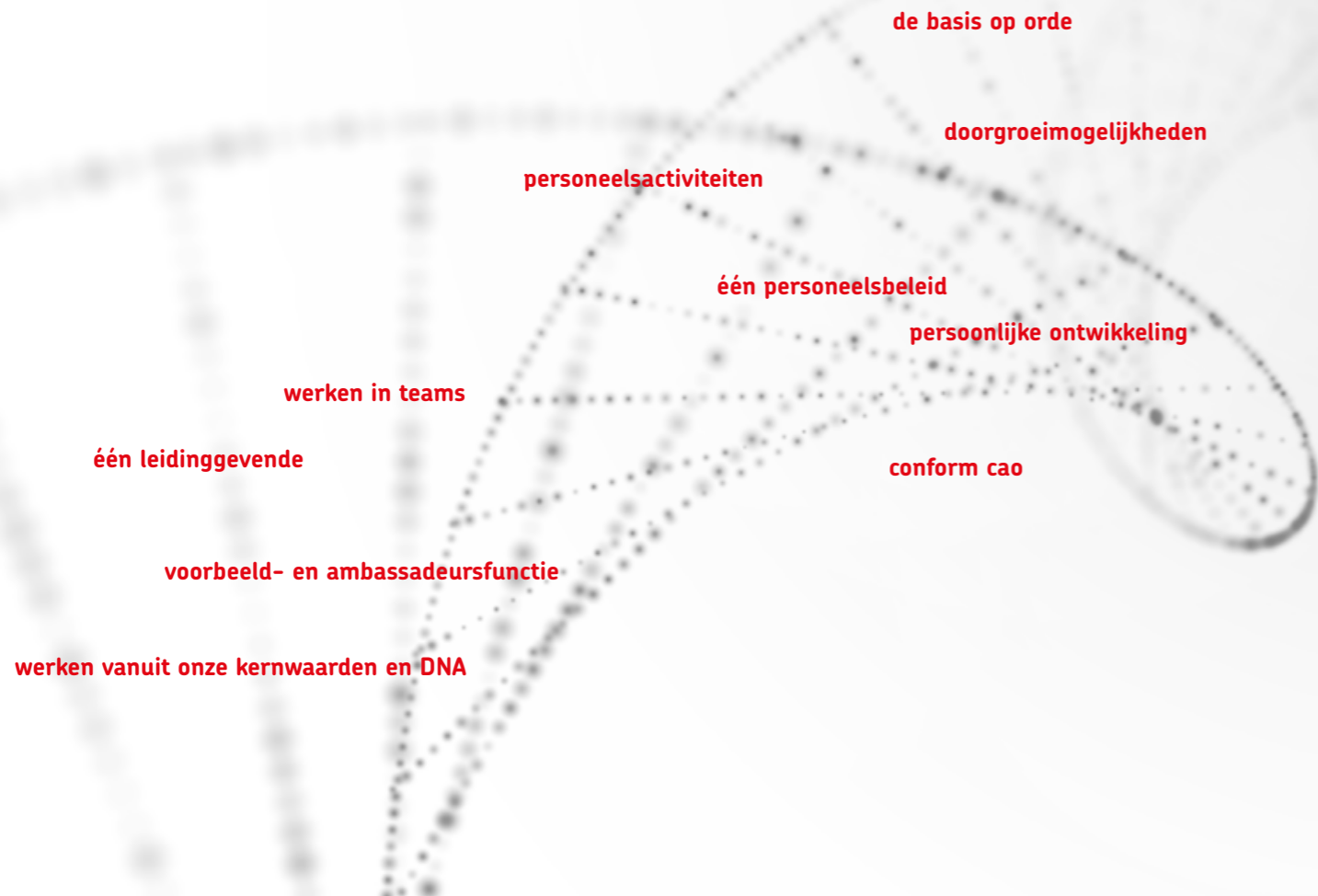
Iedere docent levert naast de basisdocententaken meer specifieke bijdragen aan het invullen van de overige taken van het team. Zo is een docent nagenoeg altijd een **mentor** voor de leerlingen van zijn klas en onderhoudt hij in verband met die taak structureel contact met de ouders/achterban van de leerling. Een docent is bij De Rooi Pannen ook **stagebegeleider**, waardoor hij structureel in contact staat met het bedrijfsleven waarvoor hij opleidt. Ook in de uitvoering van overige taken is hij flexibel ten dienste van zijn team en de organisatie.

Een docent bij De Rooi Pannen heeft **affiniteit met de sector/branche** waarvoor hij zijn leerlingen opleidt en houdt de ontwikkelingen daarin bij. Hij brengt zijn leerlingen in zijn lessen en daarbuiten de waarden en normen van de huidige en toekomstige beroepspraktijk bij en vertoont daarin **voorbeeldgedrag**.

Een docent is een **vakman op zijn vakgebied** en kan van daaruit inspirerende lessen verzorgen. Een docent heeft een uitgebreid scala aan **didactische vaardigheden** en ontleent daaraan voldoende onderwijskundige wendbaarheid om met uiteenlopende leerlingen/klassen te kunnen werken.

Een docent is **ondernemend** en zoekt samen met zijn team mogelijkheden om steeds weer onderscheidend praktijkgericht onderwijs te realiseren.

Een docent werkt aan zijn **persoonlijke ontwikkeling** en neemt daarin ook zelf initiatieven ten dienste van zijn eigen functioneren of dat van zijn team, maar hij kan zich ook richten op verdere ontwikkel-/carrièremogelijkheden binnen andere delen van De Rooi Pannen. Een docent vertegenwoordigt De Rooi Pannen, soms expliciet maar vaak ook impliciet, met regelmaat naar buiten en is zich bewust van zijn **ambassadeursrol** daarin.



Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op personeelsbeleid

Het verzorgen van (v)mbo-opleidingen in al haar vormen en op alle niveaus is mensenwerk en vraagt van alle medewerkers een grote persoonlijke inzet. Daarom beschouwt De Rooi Pannen haar personeel als belangrijkste 'kapitaal' van de organisatie.

Wij **werken vanuit onze kernwaarden/ons DNA**, wat betekent dat we ons in ons werk bewust zijn van het feit dat De Rooi Pannen kwalitatief hoogstaand onderwijs wil verzorgen, waarin **de basis op orde is** en waarin op een professionele manier en met respect voor elkaar aan dat onderwijs gewerkt wordt.

We beseffen dat we een **voorbeeldfunctie** hebben als het gaat om de normen en waarden die in ons onderwijs zo'n belangrijke plaats innemen. Naar buiten toe hebben we een **ambassadeursfunctie** in het uitdragen van (het eigene van) het De Rooi Pannen-onderwijs.

We dragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onze eigen werkzaamheden, maar leveren ook een essentiële bijdrage aan de prestaties van ons **(onderwijs)team** en onze afdeling.

We beschouwen De Rooi Pannen als één werkgever en we hebben De Rooi Pannenbreed **één personeelsbeleid**. Beloning en overige arbeidsvoorwaarden zijn **conform cao**, waarbij de inpassing centraal, transparant en objectief gebeurt. De Rooi

Pannen streeft ernaar de in het verleden tot stand gekomen gunstige verhouding LB/LC voor docenten te behouden.

De Rooi Pannen als geheel en afdelingen/ teams organiseren met regelmaat **personeelsactiviteiten** als blijk van waardering voor getoonde inzet en om de goede professionele en persoonlijke werkverhoudingen en de sfeer binnen het team te bevorderen.

Elk personeelslid heeft **één leidinggevende**, bij wie hij voor al zijn vragen terecht kan. Met die leidinggevende wordt invulling gegeven aan het dagelijks werk. Naast deze 'dagelijkse' aandacht besteden we structureler aandacht aan het werken bij De Rooi Pannen in de vorm van functioneringsgesprekken en bekwaamheidsgesprekken.

Onderdeel hiervan is de aandacht voor **persoonlijke ontwikkeling** en het up-to-date houden van de kennis van de medewerker. Als er voor het functioneren van de persoon of het team mogelijkheden liggen daaraan te werken door scholing, training, studiedagen of anderszins, geeft De Rooi Pannen daaraan uitdrukkelijk de ruimte.

De Rooi Pannen wil voor haar medewerkers maximale **doorgroeimogelijkheden** creëren. Daarom kiezen we er nadrukkelijk voor bij de invulling van vacatures interne mensen kansen te bieden.

eigentijdse faciliteiten in lokalen

goed werkende digitale communicatiemiddelen

adequate ICT-infrastructuur

gebruiksvriendelijke leer- en werkomgeving

up-to-date hard- en software

goed leerlingvolgsysteem

functioneel beheer

voldoende didactische armslag

Vanuit onze visie op onderwijs naar **onze visie op de inzet van ICT-middelen**

De Rooi Pannen stelt een **adequate** ICT-infrastructuur beschikbaar die gericht is op een professionele bedrijfsvoering en het verzorgen van ons onderwijs.

Daaraan gekoppeld zijn **up-to-date hard- en software** voor alle ondersteunende processen, om onderwijsgevend **voldoende didactische armslag** te bieden en om onze leerlingen te kunnen scholen in die digitale hulpmiddelen die ze nodig hebben bij de uitoefening van het latere beroep en bij het maatschappelijk functioneren in de toekomst.

De Rooi Pannen stelt een deviceonafhankelijke en **gebruiksvriendelijke digitale leer- en werkomgeving** beschikbaar voor medewerkers/teams en leerlingen, zodat wij op De Rooi Pannen en thuis maximaal ondersteund worden in ons werk en leerlingen in hun leertraject.

Een professionele digitale leeromgeving en mogelijkheden voor projecten, gezamenlijk werken aan bestanden en dergelijke, vormen hiervan een onderdeel.

De Rooi Pannen faciliteert het gebruik van de gemeenschappelijk beschikbaar gestelde software door een adequaat **functioneel beheer** in te richten.

De Rooi Pannen richt **goed werkende digitale communicatiemiddelen** in voor onderlinge communicatie en communicatie met leerlingen en formuleert daarvoor beleid en gedragsregels.

We hebben een **goed leerlingvolgsysteem** en we beschouwen het als een opdracht dit adequaat te vullen en er op een professionele manier mee om te gaan. We zien dat zeker niet als een vervanging van goede persoonlijke contacten met leerlingen en hun ouders, maar slechts als een aanvulling.

Wij zorgen voor **eigentijdse ICT-faciliteiten** waardoor het onderwijs zich continu kan ontwikkelen in het tempo dat past bij de opleiding en de omgeving.

Vanuit onze visie op onderwijs naar **onze visie op financieel beleid**

Alle structurele middelen gaan rechtstreeks **naar de afdelingen**, volgens de jaarlijkse (in maart) in het Centraal Directieboard vastgestelde 'Uitgangspunten begroting'.

Dit doorsluizen van alle middelen brengt fikse **verantwoordelijkheden** voor (het managementteam van) de afdelingen met zich mee, maar geeft daarmee ook veel **ruimte** om eigen keuzes te maken.

De Rooi Pannen streeft ernaar **zoveel mogelijk middelen** beschikbaar te stellen **voor de uitvoering van het onderwijs** en andere in het beleid vastgestelde kosten voor huisvesting, kosteloos onderwijs en dergelijke.

We zorgen daarvoor door (het behouden van) een hoge solvabiliteit, adequate maandelijkse financiële rapportages op afdelingsniveau om uitgaven te kunnen monitoren en door de keuze voor een **compacte overhead**.

De kosten van de overhead worden naar de afdelingen doorbelast op basis van de omzet van de afdeling, nadat de **overheadbegroting** is goedgekeurd in het **Centraal Directieboard**.

We hanteren een beperkt aantal inhoudelijke kaders voor het financieel beleid van de afdelingen, waarvan de **begrenzing van de personele lasten** tot 65% van de begroting/realisatie de belangrijkste is.

De Rooi Pannen werkt met een vooraf bepaald percentage **risicodekking** om op de langere termijn de **vermogenspositie gezond** te houden.

compacte overhead

risicodekking voor gezonde vermogenspositie

begrenzing personele lasten

overheadbegroting in Centraal Directieboard

zoveel mogelijk middelen voor onderwijs

alle structurele middelen naar de afdelingen

veel ruimte en verantwoordelijkheden voor afdelingen



Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op huisvesting

De keuze voor kleinschaligheid en decentralisatie geeft ook richting aan de manier waarop De Rooi Pannen haar onderwijsafdelingen wil huisvesten. **Elke afdeling heeft zijn eigen gebouw**, met een eigen entree en alle leerlingen volgen daar alle onderwijsactiviteiten.

Onze gebouwen kenmerken zich qua omvang door een menselijke maat en zijn met aandacht ingericht zodat er een **vertrouwde, veilige en prettige leer- en werkomgeving** ontstaat voor leerlingen en personeel. Ook onze schoolterreinen bieden een prettig verblijfsklimaat en een veilige omgeving voor onze leerlingen.

Vanuit het principe 'kwaliteit in elk aspect' en omdat (naast de medewerkers) onze **gebouwen een voorbeeldfunctie** hebben, zorgt De Rooi Pannen voor goede en uitgebreide faciliteiten in schone, opgeruimde gebouwen met een goede staat van onderhoud. De technische onderwijsondersteunende faciliteiten zijn up-to-date.

Omdat we weten dat voor het realiseren van goed onderwijs en adequate begeleiding veel onderlinge contacten tussen docenten, klassenmentoren en overige medewerkers belangrijk zijn, kent elk gebouw voor medewerkers een goed ingerichte **personeelskamer** met daaraan verbonden een **docentenwerkkamer**: een **centrale plek** waar we elkaar altijd kunnen vinden.

Elk gebouw heeft ook **werkplekken/-faciliteiten voor leerlingen** waar ze terecht kunnen om aan hun opdrachten/huiswerk te werken, met name ten dienste van hen die thuis niet over (goede) ICT-faciliteiten beschikken.

In de instructielokalen voor beroepsvaardigheden beschikken we over die gereedschappen, apparatuur en materialen die in de beroepspraktijk actueel zijn en veel gebruikt worden.

Voor de realisatie van haar **interne praktijk** kent De Rooi Pannen **echt** functionerende onderwijshotels, -restaurants, -conferentiefaciliteiten, een onderwijswinkelcentrum en leerbedrijven. Omdat deze faciliteiten gericht zijn op echte gasten, echte klanten en echte bezoekers, zijn ze zo gesitueerd dat ze van buitenaf optimaal bereikbaar zijn en dat er sprake is van gescheiden leerling- en bezoekersstromen.

Per gebouw is een **conciërge(team)** verantwoordelijk en die/deze **werkt samen met de centrale facilitaire dienst** om de zaak op orde te houden.

Steeds meer heeft De Rooi Pannen **aandacht voor de duurzaamheid** van de gebouwen en dan met name de energievoorziening, het energieverbruik en de gebruikte (afwerkings)materialen.



Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg binnen De Rooi Pannen omvat alle activiteiten en maatregelen van alle medewerkers **gericht op het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs**. We hanteren voor behoud en verbetering van die kwaliteit een PDCA-cyclus (Plan-Do-CheckAct). Deze cyclus wordt beheerd door gespecialiseerde kwaliteitszorgmedewerkers **op centraal niveau en binnen de onderwijsafdelingen**, die de planning en voortgang bewaken en die een signalerende rol spelen ter ondersteuning van het College van Bestuur, de managementteams en de onderwijsteams.

Het werken aan de cyclus en het in dat verband benchmarken van interne en externe kengetallen, indicatoren en resultaten zijn **erop gericht een lerende organisatie te zijn** en te blijven en daar spelen ook in- en externe audits een rol bij.

We koppelen de **PDCA-cyclus** aan eigen, De Rooi Pannen-brede of afdelingsspecifieke **speerpunten en beleidsdoelen**.

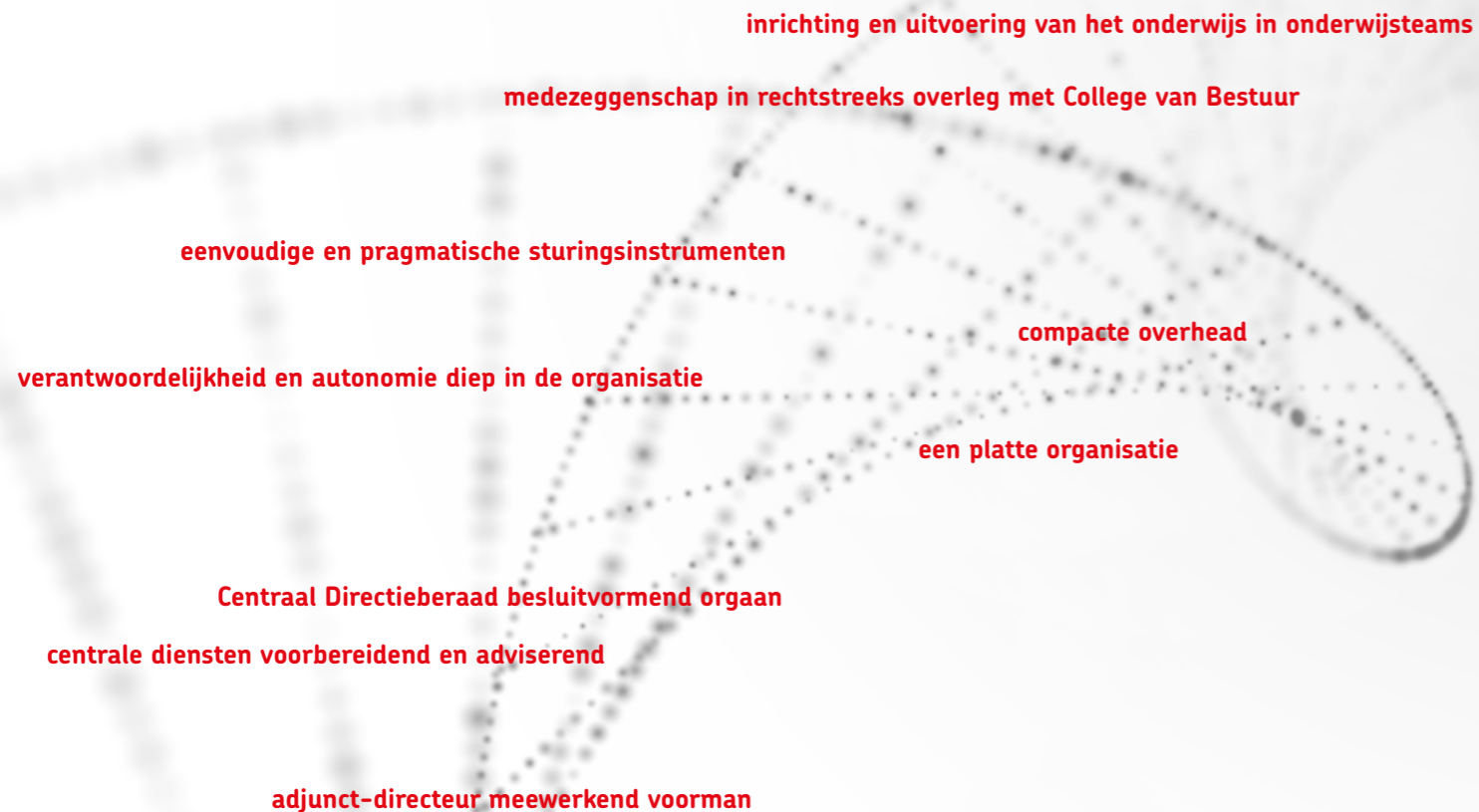
Landelijke speerpunten vanuit OCW-beleid of voor specifieke (subsidie)trajecten integreren we in diezelfde PDCA-cyclus, om overzicht te houden en te voorkomen dat er heel veel lijnen naast elkaar gaan lopen.

Ons kwaliteitszorgsysteem is een instrument om kritisch naar onszelf te (blijven) kijken. Ook al hebben we de basis op orde: **we leggen de lat hoog** voor onszelf.

De **kwaliteitsindicatoren**, die zijn ondergebracht in een factsheet per afdeling, kenmerken zich door diepgang, met kengetallen **per afdeling en vaak ook per opleiding**, om er in de onderwijsteams mee aan de slag te kunnen.

Kwaliteitszorg bij De Rooi Pannen is een samenspel tussen de centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne controle en de onderwijsafdelingen en –teams, omdat we de kwaliteitszorg **dicht bij het onderwijs** georganiseerd willen hebben.

De centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne controle faciliteert de onderwijsafdelingen door het beschikbaar stellen van **gemeenschappelijke formats** en het beheren en **archiveren** van alle onderwijsdocumenten.



Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op organisatie-inrichting

De Rooi Pannen kent een **platte organisatie** met korte lijnen tussen het College van Bestuur en de directeuren en via hen met de (managementteams van de) afdelingen.

College van Bestuur en directeuren vormen samen het **Centraal Directiebestuur**, dat binnen De Rooi Pannen het **besluitvormend orgaan** is.

De verticale lijn van Centraal Directiebestuur via de directeur naar het managementteam en de teams en vice versa wordt als cruciaal beschouwd om tot zorgvuldige besluitvorming te komen.

Het Centraal Directiebestuur wordt ondersteund door een **compacte overhead**, bestaande uit zeven centrale diensten, alle geleid door een hoofd.

Deze hoofden en hun **diensten** hebben een **voorbereidende en adviserende** rol bij de beleidsvorming binnen De Rooi Pannen en zij zijn na besluitvorming in het Centraal Directiebestuur verantwoordelijk voor zorgvuldige uitvoering van het beleid door hun eigen dienst en ze ondersteunen de afdelingen daarbij. Daarin spelen **eenvoudige en pragmatische sturingsinstrumenten** met concrete en transparante gegevens een belangrijke rol.

Binnen De Rooi Pannen ligt **veel verantwoordelijkheid en autonomie diep in de organisatie** bij de afdeling/(onderwijs)-teams binnen door het Centraal Directiebestuur vastgestelde kaders.

De volledige **inrichting en de uitvoering** van het onderwijs vinden plaats in elke afdeling en de daarbinnen ingerichte **onderwijsteams**.

De directeur is binnen zijn afdeling enerzijds verantwoordelijk voor de volledige beheersmatige gang van zaken en anderzijds voor de uitvoering van het onderwijs via het managementteam.

De **adjunct-directeur is de 'meewerkend voorman'** die via (onderwijs)inhoudelijk leiderschap sturing geeft aan zijn onderwijsteam.

De **medezeggenschap** is belegd in de Ondernemingsraad, de Ouderraad en de Studentenraad en wordt **gekenmerkt door** grote openheid en **rechtstreeks** overleg met de voorzitter van het College van Bestuur.



reactief en proactief communicatie-advies

een merk met een ijzersterk imago

kernwaarden blijven laden richting de diverse stakeholders

samenspel tussen het PR-bureau en de onderwijsafdelingen

communicatiespecialist

Vanuit onze visie op onderwijs naar onze visie op PR

De buitenwereld ziet De Rooi Pannen als **een merk met een ijzersterk imago**: regionaal, nationaal en ook internationaal. 'Be the best and tell it' is het uitgangspunt qua communicatie. De focus ligt nadrukkelijk op het voor het voetlicht brengen van het bijzondere en unieke praktijkgerichte onderwijs van De Rooi Pannen én de essentie, het eigene van dit onderwijs.

De taak van de centrale dienst PR is het merk De Rooi Pannen met haar **kernwaarden** te (blijven) **laden richting de diverse stakeholders**, zoals potentiële leerlingen en hun ouders, oud-leerlingen, toeleverende en afnemende scholen, de arbeidsmarkt en het specifieke werkveld in de branches waarin De Rooi Pannen actief is, met een op hen afgestemde communicatiemix.

In het **samenspel tussen het PR-bureau en de onderwijsafdelingen** worden de vakspecifieke kennis op communicatiegebied en de inhoudelijke component van het onderwijs bij elkaar gebracht. Enerzijds door de aanwezige competenties op de dienst zelf, anderzijds door het inhuren van externe specialisten.

Het PR-bureau geeft **zowel reactief als proactief communicatie-advies** en groeit daarmee van een stafdienst met een sterk uitvoerend karakter door naar een dienst die de **communicatiespecialist** is voor directie en andere lagen van de onderwijsafdelingen.



“
ER LEIDEN VELE WEGEN
NAAR ROME
”

Ambitie

Collega's van de onderwijsafdelingen hebben de sterktes en zwaktes van hun onderwijs en de kansen en bedreigingen van de markt in beeld gebracht. Dit vormt de basis van waaruit de directeuren van de afzonderlijke onderwijsafdelingen en de hoofden van de centrale diensten de speerpunten hebben geformuleerd op het niveau van hun afdeling c.q. centrale dienst. Van daaruit is gezamenlijk de ambitie op het niveau van De Rooi Pannen geformuleerd.

De Rooi Pannen staat voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs, een prettige leer- en werkomgeving, deskundig personeel en een zodanig leerlingenaantal dat sprake is van een gezonde organisatie die bovenal praktijkgerichtheid in alle facetten van haar onderwijs kan faciliteren.

Onze ambitie: **de beste zijn in praktijkgerichtheid**. Een uitdaging die we de komende jaren vol vertrouwen aangaan.

In het onderwijs van De Rooi Pannen staat de praktijk van het bedrijfsleven waarvoor wordt opgeleid centraal. Alle opleidingen zijn gericht op de beroepspraktijk. Bij alle onderwijsafdelingen en personeelsleden zit de praktijkcultuur met de normen en waarden die kenmerkend zijn voor de branche in de genen. Opleidingen zijn niet alleen gericht op het vakmanschap van de leerlingen maar zeer zeker ook op hun klant-, gast- en servicegerichte attitude. Het onderscheidend vermogen van zit 'm juist in die **maximale branchegerichtheid** in alle facetten van ons onderwijs.

Leerlingen halen het beste uit zichzelf als vakman/vakvrouw en als mens uit die praktijkgerichtheid van hun opleiding bij De Rooi Pannen. In een veilige omgeving waarin zij zich gezien voelen, kunnen zij zichzelf zijn en zich ontwikkelen tot toekomstbestendige, professionele jongvolwassenen die in hun branche en sociaal-maatschappelijk 'hun mannetje staan', die flexibel en zelfbewust om kunnen gaan met een veranderende wereld en die ook in de toekomst succesvol het beste uit zichzelf kunnen blijven halen, in hun werkveld en/of vervolgonderwijs.

We maken onze ambitie waar door ons in de periode van 2021 tot 2024 met name te richten op de volgende speerpunten:

- verdere versterking en positionering van het praktijkgericht onderwijsaanbod;
- de logischerwijs daarmee gepaard gaande onderwijsvernieuwing en het aanbod van eigentijds onderwijs;
- het doorontwikkelen van een professionele leer- en werkomgeving die mede voorwaardelijk is voor de eerstgenoemde speerpunten.

Deze speerpunten bepalen deze beleidsperiode de agenda in alle lagen van De Rooi Pannen, want alleen zo zorgen we ervoor dat de beschreven ambities worden waargemaakt. We gaan nu dieper in op deze speerpunten.



Speerpunt

Versterking en positionering onderwijsaanbod

De Rooi Pannen heeft binnen haar sectoren een kwalitatief hoogstaand, praktijkgericht onderwijsaanbod in alle leerwegen en op alle niveaus. Het aanbod sluit aan bij haar doelgroepen, de branches waarvoor wordt opgeleid en het vervolgonderwijs. In haar onderwijsaanbod sluit De Rooi Pannen ook aan bij de behoefte van jongeren met specifieke ondersteuningsvragen omdat ze kwetsbaar zijn of omdat ze juist meer wensen hebben dan regulier wordt aangeboden. Het is daarbij van belang om het leren nog persoonlijker, gedifferentieerder en flexibeler te laten zijn om aan te blijven sluiten op de doelgroepen.

De buitenwereld ziet De Rooi Pannen als een merk met een ijzersterk imago: regionaal, nationaal en ook internationaal. 'Be the best and tell it' is het uitgangspunt qua communicatie richting onder andere potentiële en oud-leerlingen en hun ouders/verzorgers, toeleverende en afnemende scholen, de arbeidsmarkt en het specifieke werkveld in haar branches.

Versterking en positionering van ons onderwijsaanbod wordt gerealiseerd door het optimaliseren van de doorlopende leerlijnen, de afstemming van opleidingen in de drie vestigingsplaatsen, de samenwerking met externe partijen en de optimalisering van de zichtbaarheid van de praktijkgerichtheid van alle opleidingen. Versterking van het aanbod betekent ook dat de interne praktijk binnen elke opleiding wordt geoptimaliseerd. De interne praktijk

heeft altijd een aantoonbare meerwaarde, is up-to-date en overal zichtbaar.

Optimaliseren van de doorlopende leerlijnen betekent ook versterking van de interne en externe doorstroom. De doorstroom van vmbo naar mbo, binnen het eigen mbo tussen de niveaus, van mbo naar hbo en naar het contractonderwijs.

In het kader van Leven Lang Ontwikkelen wordt het onderwijsaanbod zodanig uitgebreid dat De Rooi Pannen hét centrum in Zuid-Nederland is gericht op kennis en kunde in haar sectoren. Hierdoor blijven oud-leerlingen en ook het bedrijfsleven De Rooi Pannen een betrouwbare partner vinden voor na-, bij- en omscholingstrajecten. Een professioneel alumni beleid speelt als voedingsbodem een belangrijke rol bij deze onderwijsactiviteiten.

Organisatiebrede afstemming van het opleidingsaanbod is van belang om te komen tot (regionale) inkleuring van het onderwijsaanbod zowel in het reguliere als het contractonderwijs. Met inkleuring wordt optimale positionering mogelijk van een aanbod dat tegemoet komt aan specifieke vragen.

De Rooi Pannen speelt zowel een participerende als een initiërende, proactieve rol in de versterking van de samenwerking in netwerken, met toeleverende en afnemende scholen en met partners in de regio, niet alleen vanuit het bedrijfsleven maar ook in sociaal-maatschappelijke projecten. De Rooi Pannen vergroot in toenemende mate haar zichtbaarheid in haar voedingsgebied, samen met sterke externe partners in deze regio's.

Speerpunt

Onderwijsvernieuwing

Onderwijsvernieuwing is in de vorm van een continu proces van essentieel belang om kwalitatief hoogstaand, eigentijds, toekomstgericht en voor onze doelgroep aantrekkelijk, praktijkgericht onderwijs te kunnen blijven realiseren. Eigentijds in de zin van aansluitend bij de doelgroepen en passend bij het bedrijfsleven waarvoor wordt opgeleid.

Onderwijsvernieuwing is een zaak van alle afzonderlijke onderwijsafdelingen. Binnen centraal gestelde kaders bestaat volop ruimte voor zowel de vmbo- als de mbo-afdelingen om hun eigenheid tot uiting te brengen in hun onderwijs. Onderwijs dat niet alleen aansluit bij de veranderende doelgroepen maar dat ook aantrekkelijk blijft voor toekomstige generaties leerlingen, ook in het kader van Leven Lang Ontwikkelen. Het gaat hierbij om een optimale balans tussen theorie, praktijk en projecten en tussen pedagogisch-didactische werkvormen en digitale toepassingen.

Dé 'hotspot' voor onderwijsvernieuwing is de experimenteer-ruimte. Met deze experimenteer-ruimte wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de markt, het bedrijfsleven, het onderwijs en de veranderende leerling. In deze experimenteer-ruimte wordt de mogelijkheid geboden om met personeel, leerlingen en externe partijen, als onderwijsteam, samen met andere teams en afdelingsoverstijgend, buiten de gebaande paden te treden in een sfeer van 'out of the box' denken.

Ruimte waarin nieuwe ideeën worden ontwikkeld en uitgetoet met betrekking tot bijvoorbeeld projectmatig werken en hybride onderwijsvormen. Met als doel te komen tot eigentijds en toekomstgericht onderwijs, tot een omgeving waar onderwijsafdelingen van elkaar leren en om te komen tot een lerende organisatie als geheel.

Onderwijsvernieuwing betekent ook dat de praktijkgerichtheid nog meer zichtbaar is en nog verder wordt uitgebouwd in alle opleidingen en alle onderwijsafdelingen in alle vestigingsplaatsen. Elke leerling ervaart zijn eigen uitgebreide interne praktijk op hoogwaardig niveau binnen zijn opleiding.

Een optimale digitale infrastructuur is geen doel op zich, maar speelt een grote rol in de ondersteuning van het eigentijds onderwijs en is de komende jaren onontbeerlijk in de doorontwikkeling van de digitale leer- en werkomgeving.



Speerpunt

Professionele leer- en werkomgeving

De Rooi Pannen blijft zich ontwikkelen als lerende organisatie. Een organisatie waarbij een professionele leer- en werkomgeving mede voorwaardelijk is om de speerpunten 1 en 2 te kunnen realiseren. Doorontwikkeling naar een professionele leer- en werkomgeving vindt plaats vanuit een sociaal veilig en prettig leer- en werkklimaat.

Versterking van de professionele leer- en werkomgeving speelt zich de komende jaren met name af op het gebied van personeel, ICT-faciliteiten en het stroomlijnen van de interne processen.

We streven naar een optimaal personeelsbestand waarbij onderwijskundige flexibiliteit bij onderwijsgeevenden en een lerende attitude bij alle medewerkers van essentieel belang zijn om optimaal praktijkgericht, eigentijds onderwijs te kunnen blijven verzorgen en om te komen tot een lerende organisatie, als onderwijsafdelingen en als centrale diensten.

Met haar visie op personeel, haar integraal personeelsbeleid en haar specifieke scholingsbeleid is De Rooi Pannen in staat de benodigde competenties van haar personeel te ontwikkelen, de personeelstevredenheid op een hoog niveau te houden en het ziekteverzuim te minimaliseren.

Een professionele organisatie wordt gekenmerkt door cultuur-aspecten als professionele attitude, aanspreekcultuur en rolinvulling. Daarnaast vormen goed gestroomlijnde interne processen de basis voor een professionele organisatie. Het verder stroomlijnen van beleidsondersteunende en beleidsontwikkende processen behelst niet alleen het inventariseren, beschrijven, optimaliseren en mogelijk digitaliseren van processen en samenwerkingen.

In een professionele werkomgeving zijn mensen gebaat bij duidelijkheid met betrekking tot verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Dit speelt ook een rol in het samenspel tussen de centrale diensten en de onderwijsafdelingen. Verwachtingenmanagement en eigenaarschap zijn daarbij aandachtspunten. De hoofden van de centrale diensten, zijnde de deskundigen op hun vakgebied, hebben naast hun ondersteunende taak een beleidsadviserende rol. Zij nemen deel aan werkgroepen en experimenten en worden in een vroegtijdig stadium betrokken bij organisatorische en onderwijskundige ontwikkelingen en bij het proces van beeld-, oordeels- en besluitvorming in het Centraal Directieberaad.

In zowel een professionele leer- als werkomgeving speelt een optimale ICT-infrastructuur een belangrijke rol. Het doorontwikkelen van de in 2020 uitgerolde digitale leer- en werkomgeving DRP365 is dan ook een logische stap.



GASTVRIJHEID IS EEN MANIER VAN LEVEN



Randvoorwaarden ambities

Om een succes te maken van het meerjarenbeleidsplan en daarmee de ambities en speerpunten die daarin zijn beschreven, moet bij een aantal randvoorwaarden worden stilgestaan. Bepalend hierin zijn de medewerkers, maar ook organisatorische en beheersmatige zaken spelen een grote rol.

Een professionele leer- en werkomgeving is het derde speerpunt en tegelijkertijd niet alleen een ambitie, maar ook een cruciale randvoorwaarde om de andere twee speerpunten waar te maken. Het doorontwikkelen van deze omgeving vraagt om een **lerende organisatie**. Deze ontstaat als de organisatiestructuur gericht is op leren en ontwikkelen van en met elkaar. Hiervoor is een veilige omgeving nodig waarbij feedback geven en ontvangen gemeengoed is. In hoeverre deze cultuur optimaal en overal aanwezig is, is een vraag waar kritisch naar gekeken moet worden. In ieder geval zal die cultuur verder worden uitgebouwd en kunnen we die samen laten groeien.

Hierin is 'samen' een belangrijk woord, want dit is erkennen dat elke rol en elke schakel ertoe doet. Samen betekent ook dat je dezelfde taal spreekt. De stap die dan volgt is het **samenspel tussen de onderwijsafdelingen en de diensten**. Ook dit is een belangrijke factor in het waarmaken van de ambities. Dit samenspel vraagt om aandacht en heeft kansen tot verbetering in zich. Spelregels om deze kansen te verzilveren zijn helpend hierbij. Denk hierbij aan 'afpraak is afspraak', maar ook aan een professionele en positieve grondhouding bij iedere collega. Een

andere spelregel is het erkennen van ieders rol. Het samenspel kan ook worden bevorderd door de werkprocessen, en daarbij vooral de besluitvormingsprocessen, op een juiste wijze te laten verlopen.

Het Centraal Directiebestuur is indien het De Rooi Pannen brede vraagstukken zijn het opdrachtgevend en besluitend orgaan. Maar het samenspel speelt zich op meerdere niveaus af dan alleen op directieniveau, namelijk ook bij de diensten en andere lagen van de onderwijsafdelingen. Het meer van **onderaf en binnenuit** laten ontstaan van inhoudelijke voorstellen en aanpassingen maakt De Rooi Pannen een nog sterkere scholengroep. Ook omdat inhoud dan meer geborgd zal blijken. Het College van Bestuur speelt nadrukkelijk een rol in het optimaliseren van dit samenspel.

Een stap voorwaarts in het samenspel betekent ook dat de diensten in een eerder stadium betrokken worden bij de besluitvorming in het Centraal Directiebestuur. **De expertise en de toegevoegde waarde van de diensten** die daaruit voortkomt moet in de beginfase al worden ingezet. De diensten moeten naar voren komen in de processen waardoor de adviesfunctie en de ondersteuningsfunctie meer tot hun recht komen. Van de diensten wordt verwacht dat zij vanuit het speerpunt professionele werk- en leeromgeving de betrokken collega's op de afdelingen scholen met benodigde (basis)kennis. Bovendien is vanuit de diensten ook onderling een kans aanwezig om de samenwerking verder te optimaliseren.



Bedrijfsvoering en toekomstbestendigheid

Om de eerder beschreven ambities waar te maken, is een gezonde bedrijfsvoering en daarmee de toekomstbestendigheid van De Rooi Pannen van belang. Ten tijde van het tot stand komen van het meerjarenbeleidsplan wordt vastgesteld dat De Rooi Pannen in alle aspecten een gezonde organisatie is. Voor De Rooi Pannen is het een belangrijk uitgangspunt dat de maximale middelen worden ingezet voor het onderwijs. Vanuit dit uitgangspunt is er de afgelopen jaren naar toegewerkt om schuldenvrij te zijn. Dit uitgangspunt blijft ook deze beleidsperiode gehandhaafd.

Natuurlijk is het niet vanzelfsprekend dat de bedrijfsvoering op orde blijft. Daar moet wel wat voor gebeuren. Aandacht en focus op de verschillende aspecten en processen van de bedrijfsvoering en externe factoren die daarop van invloed zijn, blijven van groot belang. Een gezonde bedrijfsvoering is immers een noodzakelijke randvoorwaarde om de ambities van De Rooi Pannen waar te maken.

Of de bedrijfsvoering op orde is, hangt af van een aantal belangrijke pijlers:

- het leerlingenaantal;
- de inzet van het aantal collega's (fte);
- de inkomsten;
- de huisvestingsituatie.

Hier volgt een korte uiteenzetting van deze pijlers en de verwachte ontwikkeling daarbij. Ook wordt beschreven wat de impact van

elke pijler is en hoe daarop in de PDCA-cyclus geacteerd wordt en daarmee gemonitord.

Het leerlingenaantal

Het leerlingenaantal is dé bepalende factor voor de andere pijlers. De verwachting is dat het leerlingenaantal de komende jaren een lichte daling van 200 leerlingen doormaakt, uitgespreid over de komende jaren. Hiermee slaagt De Rooi Pannen erin om de feitelijk daling kleiner te houden dan de verwachte demografische daling. Het structurele effect dat voortkomt uit de COVID-19-pandemie is nog moeilijk in te schatten, maar zal voor De Rooi Pannen naar verwachting beperkt zijn. Het effect van de beschreven leerlingendaling op de exploitatie is minimaal in omvang.

In de loop van deze strategische periode wordt in vastgestelde periodieke inventarisaties, van bijvoorbeeld bezoekersaantallen van infomomenten, aanmeldingen en plaatsingen, de ontwikkeling gemonitord. Ook wordt het leerlingenaantal vastgesteld en vastgelegd in formele halfjaarlijkse rapportages. Dit zijn de formele documenten waarvan uit wordt gegaan in het handelen van het College van Bestuur, Centraal Directiebestuur en overige gremia binnen De Rooi Pannen.

De inzet van het aantal collega's

Als gevolg van de ontwikkeling op het leerlingenaantal en de vastgestelde norm dat 65% van de totale normatieve subsidie mag bestaan uit loonkosten, is het van belang dat dit uitgangspunt



goed gemonitord wordt. Zeker ook omdat de loonkosten het grootste gedeelte van de exploitatie beslaan. We stellen vast dat deze norm een gunstige verhouding leerlingen-collega's creëert ten opzichte van andere vergelijkbare scholen in het land. Maandelijkse rapportages zorgen ervoor dat de ontwikkeling op dit aspect met hoge regelmaat inzichtelijk wordt gemaakt.

De inkomsten

Het leerlingenaantal is leidend voor de inkomsten van De Rooi Pannen. Een financiële vooruitblik toont aan dat de structurele normatieve subsidies de komende jaren op peil blijven. De daling van 200 leerlingen en daarmee de terugloop van de inkomsten in lijn hiermee, wordt opgevangen door het aanpassen van de variabele kosten. Hierbij noemen wij de personele kosten, kosten als gevolg van kosteloos onderwijs en leermiddelen. Daarnaast is het feit dat De Rooi Pannen schuldenvrij is en geen kapitaallasten heeft een solide basis om dergelijke fluctuaties op te vangen. De personele lasten worden door de afdeling financiën opgenomen in een maandelijkse financiële rapportage. Dit is een uitgebreide doorkijk op alle aspecten die van invloed zijn op de exploitatie.

De huisvestingsituatie

De beweging in het leerlingenaantal is dermate gering dat ervan uit wordt gegaan dat dit geen grote impact gaat hebben op het capaciteitsvraagstuk van onze huisvesting. Om toch te monitoren of deze aanname correct is, wordt gewerkt met een strategisch huisvestingsplan. Daarnaast wordt er jaarlijks een impairment analyse uitgevoerd. Hierdoor wordt enerzijds een check gedaan of de op dat moment geldende waarde van de gebouwen over-

eenkomt met de boekwaarde en anderzijds wordt gecheckt of er sprake is van onder- of overcapaciteit in huisvesting.

Deze strategische periode staan er drie grote investeringen gepland in de drie steden. Deze investeringen hebben te maken met het uitbreiden van de interne praktijk. Daarnaast nemen de kosten voor groot onderhoud toe. Doordat er gewerkt wordt met een meerjarenonderhoudsplan blijft De Rooi Pannen in controle. Belangrijke factor hierbij is dat de cashflow dusdanig is dat de noodzakelijke investeringen ruimschoots uit eigen middelen betaald kunnen worden.

Ook op het gebied van huisvesting kan worden gesteld dat er geen reden tot zorgen is anders dan goed bewaken en beschreven processen uitvoeren en volgen.

De basis is op orde

Samenvattend kan worden gesteld dat De Rooi Pannen haar bedrijfsvoering op orde heeft en dat dit ook de komende beleidsperiode zo zal blijven. Geen van de genoemde pijlers geven, anders dan de reguliere monitoring en bijsturing, aanleiding tot grote wijzigingen in aanpak of beleidskeuzes. Hiermee kan dan ook worden vastgesteld dat De Rooi Pannen vanuit haar bedrijfsvoering toekomstbestendig is en blijft en daarmee zal de bedrijfsvoering geen belemmerende factor zijn voor het waarmaken van de eerder beschreven ambities.

Slotwoord

Met dit ambitieuze meerjarenbeleidsplan willen we in de periode van 2021 tot 2024 een aantal veranderingen in gang zetten om onze ambitie, de beste zijn in praktijkgerichtheid, waar te maken. Vol vertrouwen gaan we samen met alle collega's aan de slag met deze ambitie.

Dit document biedt een duidelijke leidraad voor de komende periode, waarin we ons met name zullen richten op de verdere versterking en positionering van het praktijkgericht onderwijsaanbod, de daarmee gepaard gaande onderwijsvernieuwing en het aanbod van eigentijds onderwijs en het doorontwikkelen van een professionele leer- en werkomgeving.

Deze speerpunten vragen om een lerende organisatie. Iets wat wij samen verder gaan uitbouwen. Daartoe is het noodzakelijk dat we aandacht hebben voor het leren van en met elkaar. **Zo echt kan leren zijn.**

Kees van Strien, Jan van Alphen en Tanja Peters