

'Podcast in plaats van boeken?'

-leerling Fortior-

Strategisch beleidsplan 2024-2028

Stichting Fortior VENLO



INHOUD

1.	Van dromen over de toekomst naar een nieuw strategisch beleid	3
2.	Dit hebben we in 2020-2024 gerealiseerd	4
3.	Hier staan we nu	8
4.	Hier gaan we voor in 2024-2028	11
5.	Dat doen we samen met onze prachtige club professionals	12
6.	Uitwerking van de ontwikkelingen in 2024-2028	13
	Juffen en meesters zijn toppers! (sluit aan op strategisch risico no. 1)	13
	Gelijke kansen voor iedereen! (sluit aan op strategisch risico no. 2)	14
	Bouwen aan onderwijs van de toekomst (sluit aan op strategisch risico no. 3)	15
	Digitaal gezond en slim! (sluit aan op strategisch risico no. 4)	17
7.	Zo werken we samen aan de doorontwikkeling van een eigentijdse visie	18
8.	Zo werken we aan kwaliteit en ontwikkeling richting onze ambities	20
9.	Zo regelen we financiën, beheer en privacy	22

Gegevens van de organisatie	
Naam	Stichting Fortior
Administratienummer	41018
Bestuurder	dhr. P. van Eijk
Adres	Wylrehofweg 11
Postcode + Plaats	5912 PM VENLO
Website-adres	https://fortior.nl/

1. Van dromen over de toekomst naar een nieuw strategisch beleid

'Hoe ziet onderwijs van de toekomst er voor Fortior uit?' Iedereen is de afgelopen tijd uitgedaagd om hierover mee te dromen en denken. Gevoed en geïnspireerd door interviews met onze leerlingen, trends in het onderwijs en stellingen. Het was een inspirerende reis waarin we goed hebben samengewerkt met mensen uit onze directe omgeving en daarbuiten. Dat heeft geleid tot dit strategische beleidsplan.

We begonnen het traject in november 2022 met overleg tussen directeuren, raad van toezicht en college van bestuur. Daarna hebben we bij personeelsleden, ouders, leerlingen, stakeholders, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en stafmedewerkers antwoorden op de bovenstaande vraag verzameld. In het voorjaar van 2023 hebben we een strategische risicoanalyse laten uitvoeren. En we hebben het strategische beleid 2020-2024 geëvalueerd.

Alle verzamelde informatie en evaluaties vormden samen bouwstenen voor het nieuwe strategische beleid. Die hebben we samengevat onder onze speerpunten eigenaarschap, samenwerken en eigentijds. Samen met directeuren en kwaliteitsmedewerkers onderwijs en personeel hebben we onze leidende principes, motto en kernwaarden geëvalueerd op basis van de bouwstenen. Ook voerden we een sterkte-zwakteanalyse uit. Uit dit alles volgden aandachtspunten voor de nieuwe beleidsperiode en uiteindelijk een nieuw strategisch beleid voor de periode 2024-2028. Dat is met alle geledingen besproken en afgestemd.

Dit strategische beleidsplan is een belangrijk onderdeel van onze kwaliteitscyclus. Het vormt de basis voor onze onderwijskundige, personele, digitale en financiële ontwikkelingen. De strategische actiepunten geven de richting naar onze dromen en ambities aan. Projectgroepen werken die actiepunten samen met de staf uit tot jaarlijkse doelen en acties. Die nemen we op in onze planning en controlcyclus. Uiteraard monitoren we alles om te kijken of we de doelen halen. Dat doen we met een begin-, tussen- en eindmeting onder al onze medewerkers en via evaluaties van jaarplannen van de projectgroepen. Die rapporteren we in onze managementrapportages. Voor scholen zijn de strategische actiepunten uitgangspunt voor hun schoolplan 2024-2028.

De dromen en toekomstideeën van de kinderen die zijn opgehaald illustreren ons beleid.

Peter van Eijk
Voorzitter college van bestuur
23 mei 2024

Podcast in plaats van
Boeken

2. Dit hebben we in 2020-2024 gerealiseerd

We hadden de afgelopen vier jaar tien focuspunten voor onderwijs en personeel. Die waren gekoppeld aan onze speerpunten samenwerken (1), eigenaarschap (2) en eigentijds onderwijs (3). Samen met ons motto 'Verscheidenheid én Eenheid' waren de speerpunten de krachtige ruggengraat voor onze visie en ontwikkelingen. Mooi is dat de Onderwijsinspectie dit in het voorjaar van 2023 duidelijk terugzag op onze scholen. We hebben onze ontwikkeling in kaart gebracht met een begin-, tussen- en eindmeting uit Werken Met Kwaliteit (WMK) en op de scholen in maart 2024 een externe audit laten uitvoeren.

1. Samenwerken

Samenwerken onderwijs

Op onze scholen leren de kinderen van en met elkaar. Leraren bieden daarvoor ruimte en variëren in coöperatieve werkvormen. Kinderen zijn daar tevreden over. Zij ontwikkelen zo hun sociale vaardigheden. Die ontwikkeling volgen we op de reguliere basisscholen met de module 'Sociale competenties' in Leerling in Beeld. Op het SBO gebeurt dit via de module 'Zien' uit ParnasSys.

Het ontwikkelen van burgerschapsvaardigheden krijgt op alle scholen voldoende aandacht. Iedere school geeft er op een eigen manier invulling aan. Fortior heeft haar visie hierop verwoord. De eerste stappen om de resultaten van burgerschapsontwikkeling te meten zijn gezet, maar dit hebben we nog niet af.

Samenwerken leerlingen – WMK

1 = onvoldoende, 2 = zwak/matig, 3 = (ruim) voldoende, 4 = uitstekend. Ambitie Fortior = 3,5

◇ 2021 ◆ 2024



Uit de audits

Er liggen kansen om de ontwikkeling van 21^e-eeuwse vaardigheden vanuit samenwerken te versterken.

Samenwerken personeel

Professionals vinden dat ze in een hecht team werken en zijn tevreden over teambuildingsactiviteiten. Wat kan in hun ogen nog beter? Samen de opbrengsten van het onderwijs bespreken.

Het teamoverstijgend samenwerken binnen Fortior is afgelopen periode duidelijk versterkt. Professionals delen kennis met collega's van andere scholen: ze zoeken elkaar op of treffen elkaar in bijeenkomsten zoals het Lerend Netwerk, directie- en/of teamleidersoverleg, de taalwerkgroep of bijeenkomsten voor nieuwe leerkrachten. Toch blijft dit een aandachtspunt, bijvoorbeeld voor de samenwerking tussen specialisten op een bepaald gebied.

De ontwikkeling van onze professionals is gekoppeld aan de focuspunten. Iedere school en medewerker sluit daarop aan vanuit de eigen behoeften en ontwikkeling. Door eenheid in focus en verscheidenheid in uitwerking is het leren van en met elkaar versterkt. We hebben elkaar echt iets te vertellen. Daarvoor moeten we voldoende tijd maken, dat is ook belangrijk voor het werkplezier. We spreken elkaar steeds beter aan als zaken niet volgens afspraak verlopen, maar dit blijft een aandachtspunt.

Mega GYMZAAL

Samenwerken personeel - WMK



Uit de audits

- Teams werken samen aan de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.
- Scholen die bovenschols met elkaar samenwerken ervaren daarvan de meerwaarde.

2. Eigenaarschap

Onderwijs

De digitale leeromgeving is op orde. Professionals en kinderen zijn hier zeer tevreden over. De kinderen hebben nog beperkt invloed op de inrichting daarvan. Er zijn echter een paar mooie projecten gestart die daarvoor ruimte bieden, bijvoorbeeld de Ontdeklabs.

De afgelopen twee jaar stonden gesprekken met kinderen centraal. Resultaten worden met hen besproken en daaruit vloeien eigen leerdoelen voort. Hun eigenaarschap is daardoor toegenomen. Dit blijven we ontwikkelen, om kinderen mondig te maken en nog beter aan te sluiten op hun talenten. Kinderen zijn ook blij met de keuzeruimte in hun leertaken.

Eigenaarschap leerlingen - WMK



Uit de audits

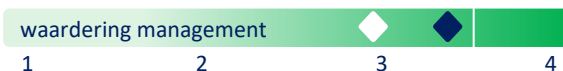
Er liggen kansen om de ontwikkeling van 21^e-eeuwse vaardigheden vanuit eigenaarschap te versterken.

Personeel

We hebben het kwaliteitszorginstrument Werken Met Kwaliteit ingevoerd. Daardoor liggen ontwikkelingen van Fortior, scholen en professionals op één lijn. Vanuit de kwaliteitsmetingen kunnen teams gericht aan de slag met wat er voor hun school toe doet en dat maakt hen eigenaar van school- en persoonlijke ontwikkelingen.

Na een hobbelige start hebben we onze ambitie ten aanzien van cyclisch werken aan kwaliteit ruimschoots gehaald. Onze vervolgstap is werken met minder doelen en duidelijke keuzeruimte voor scholen. Zo brengen we focus aan, zodat teams tijd hebben om in gesprek aan te gaan over de kwaliteitsmetingen. Dat moet leiden tot meer eigenaarschap en daardoor ook tot meer werkplezier.

Eigenaarschap personeel - WMK



Uit de audits

- Beperk het aantal doelen waar met het team aan wordt gewerkt en maak deze specifiek.
- Scholen kunnen hierbij van elkaar leren.

3. Eigentijds onderwijs

Iedere school heeft streefdoelen die passen bij de leerlingenpopulatie van hun school. Dat doen we op basis van de referentieniveaus die beschrijven welke vaardigheden kinderen op een bepaald moment moeten hebben. Bovenbouwlaren gebruiken die streefdoelen om hun aanbod te passend te maken. Als we ondanks alle inspanningen zien dat de ontwikkeling van een kind niet leidt tot het behalen van referentieniveaus, leveren we maatwerk via een aangepaste leerlijn die we inzichtelijk maken in ons leerlingvolgsysteem. Dit zijn we ook aan het inrichten voor kinderen in onze taalklassen. Zo werken alle kinderen aan voor hen passende leerdoelen.

Maatwerk per leerling

We volgen de ontwikkeling van kinderen met Leerling in Beeld. Hiermee kunnen we ontwikkelresultaten analyseren en ons aanbod beter afstemmen op de leerling. We doen dat met behulp van de digitale mogelijkheden van onze methodes en aanvullende programma's. Deze zijn continu in ontwikkeling, dus dit blijft onze aandacht vragen. Onze i-coaches nemen hierin het voortouw.

Extra aandacht voor taal

Eigentijds onderwijs betekent ook dat we leerlingen taalvaardig maken. Daarom werken we vanuit de Onderwijskansen Alliantie in Venlo samen aan taalbeleid om laaggeletterdheid terug te dringen. Onze streefdoelen halen we helaas nog niet. Mogelijk spelen de instroom van nieuwkomers en de nasleep van corona daarbij een rol. Op vijf scholen zijn in totaal zeven taalklassen ingericht, twee daarvan in samenwerking met Den Hulster voor leerlingen van 10 tot 14 jaar. Zodra kinderen de Nederlandse taal voldoende beheersen, sluiten zij aan bij reken- en taallessen in de reguliere groepen. Het aanbod en de in- en uitstroom kan nu nog per school verschillen. Daarin willen we in de toekomst meer één lijn brengen.

ICT belangrijk

ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, informatievaardigheden en *computational thinking* krijgen aandacht in ons onderwijs. Dit kunnen we nog sterker integreren tot een breed en betekenisvol aanbod. Hiervoor voeren we pilots uit.

meer buiten spelen

Oog voor gezondheid en welbevinden

Alle scholen werken aan een gezonde leefstijl, elk op hun eigen manier. Ze besteden bijvoorbeeld aandacht aan het welbevinden van de kinderen (via gesprekken met hen of extra aanbod vanuit kansen die passen bij het kind of gericht op sociaal emotioneel welbevinden), gezonde voeding (fruit op alle scholen) en bewegen (vakleerkrachten sport of deelname aan bewegingsactiviteiten in de wijk). Twee scholen dragen het label Gezonde school.

Eigentijds onderwijs voor leerlingen - WMK



Eigentijds onderwijs door personeel - WMK



Uit de audits

- Het taalbeleidsplan krijgt direct of indirect op alle scholen aandacht, maar leeft over het algemeen nog niet vanuit de grotere bedoeling.
- Scholen werken op verschillende manieren aan een gezonde leefstijl van de leerlingen. Het is minder duidelijk hoe dit voor medewerkers gebeurt.
- Versterk de samenwerking met kinderopvang en voortgezet onderwijs vanuit een bestuurlijke koers.

meer & Betere toestellen
en verstopplekken (buiten)

3. Hier staan we nu

Onze parels

Onze parels komen voort uit zelfevaluaties en de feedback van de Onderwijsinspectie. Dit zijn ze:

- Alle scholen geven onderwijs vanuit een schoolconcept dat aansluit op hun populatie en omgeving.
- Kinderen hebben inspraak op de ontwikkeling van het onderwijs op hun school en binnen Fortior.
- Medewerkers krijgen voldoende professionele ruimte.
- Onze kwaliteitscultuur is transparant en integer. De ontwikkelingsgerichte dialoog staat daarin centraal.
- We doorlopen systematisch onze kwaliteitscyclus en zijn daarin sterk gegroeid.
- We hebben eigentijdse ICT-faciliteiten voor medewerkers en kinderen.

Sterkte-zwakte-analyse (SWOT)

Deze is opgesteld in samenwerking met de directeuren van onze stichting. De belangrijkste aspecten zijn:

STERKE KANTEN	ZWAKKE KANTEN
- Personeel, ouders en kinderen zijn tevreden - We hebben voldoende personeel - Ons motto 'Verscheidenheid én Eenheid' wordt echt doorleefd - Samen versterken we systematisch en zichtbaar de onderwijskwaliteit. De inspectie gaf hieraan de hoogste waardering 'goed'. - We werken samen vanuit verbondenheid en openheid - We zijn financieel meer dan solide - Goede ICT-faciliteiten voor personeel en leerlingen	- De onderwijsresultaten dalen licht, ze zijn niet op alle scholen voldoende - Het ziekteverzuim ligt boven onze ambitie van 5 procent - De toegankelijkheid en het gebruik van HR-mogelijkheden leiden nog onvoldoende tot eigenaarschap en de daarbij passende gesprekken - Het onderwijskansenbeleid op het gebied van taalonderwijs leidt nog onvoldoende tot passend taalaanbod en onderwijsresultaten

KANSEN	BEDREIGINGEN
- Het stijgende leerlingenaantal - Samenwerkingen in de wijk, met kinderopvang en Jeugdzorg - Ontwikkelen en leren van elkaar - Doorontwikkelen van eigenaarschap van leraren en kinderen	- Onvoldoende personeel: niet kunnen opvullen verloop vanwege pensionering - Onvoldoende innovatie en digitaal doorontwikkelen - Groeiende diversiteit in de leerlingenpopulatie vraagt om meer maatwerk dan mogelijk is - Maatschappelijke onrust en polarisatie die doorwerkt in de klas - Onvoldoende contact met het voortgezet onderwijs op bestuursniveau voor een gedegen doorgaande lijn - Onvoldoende ruimte op scholen om het stijgende aantal leerlingen te huisvesten

Met deze strategische risico's houden we rekening

Vier van de bedreigingen uit de SWOT-analyse komen voort uit de strategische risicoanalyse die in juni 2023 is gemaakt. Hieronder zijn deze risico's geordend naar belang (op basis van ingeschatte kans, impact en beheersing) en zijn mogelijke gevolgen van deze risico's beschreven.

1. Het risico dat we onvoldoende personeel kunnen opleiden, aantrekken of behouden om de ambities te realiseren, waardoor...
 - de personeelskosten toenemen (externe inhuur, arbeidsmarkttoeslagen) of we onvoorziene extra kosten moeten maken voor personele interventies (opleiding / scholing);
 - de kwaliteit van het onderwijs onder druk kan komen te staan;
 - directeuren leerkrachten niet meer durven aan te spreken uit angst voor verloop (en tekorten);
 - de gewenste ontwikkeling of verandering en wendbaarheid van de organisatie onvoldoende of niet tijdig wordt bereikt.
2. Het risico dat maatschappelijke onrust en polarisatie het verzorgen van goed onderwijs voor ieder kind belemmert, waardoor...
 - de school als instituut het contact verliest met de directe omgeving;
 - de afstand tussen ons en de ouders toeneemt;
 - de afstemming met ouders moeizamer wordt, ouders zich niet meer herkennen in de school;
 - ons imago onder druk komt te staan;
 - de samenstelling van de leerlingenpopulatie geen weerspiegeling is van de maatschappij;
 - leerplichtige kinderen steeds meer verzuimen.
3. Het risico dat de groeiende diversiteit in leerlingenpopulatie met zwaardere ondersteuningsvragen het realiseren van de missie en doelstellingen belemmert, waardoor...
 - de druk op de leerkrachten verder toeneemt;
 - de kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan;
 - Fortior niet alle leerlingen voldoende kan begeleiden in het licht van haar missie;
 - er steeds meer maatwerk nodig is, waardoor het ontwikkelen van competenties zoals eigenaarschap en leren samenwerken wordt bemoeilijkt;
 - afstemming met ouders moeizamer verloopt (onder meer door taalbarrière, laaggeletterdheid).
4. Het risico dat we digitale innovatie onvoldoende inpassen in onderwijs en bedrijfsvoering, waardoor...
 - het potentieel vanuit digitalisering onvoldoende wordt benut;
 - het onderwijs onvoldoende aansluit op de vaardigheden en kennis die kinderen naar de toekomst toe nodig hebben.

Met deze trends in het onderwijs houden we rekening

Trends en ontwikkelingen in onze lokale, regionale en landelijke omgeving zijn van invloed op ons beleid. Daar spelen we graag op in, we staan immers midden in de samenleving. Deze trends en ontwikkelingen zijn belangrijk voor ons:

1. Het lerarentekort: boeien en binden van medewerkers en zij-instromers.
2. Toenemende aandacht voor de omgang met kansen(on)gelijkheid. In onze regio is taalontwikkeling een belangrijk aandachtspunt.
3. Digitalisering van de samenleving – digitale geletterdheid – mediawijsheid – slimme technologie.
4. Burgerschap is in het curriculum vast onderdeel van de basisvaardigheden.
5. Daaraan gekoppeld de toenemende aandacht voor de ontwikkeling van brede vaardigheden.
6. Aandacht voor duurzaamheid.
7. Herwaardering praktische vaardigheden en daaraan gekoppeld de ontwikkeling van brede talenten van kinderen.
8. Meer en meer aandacht voor een gezond gedrag, leefstijl en vitaliteit.

We hebben alles goed op orde: een sterke basis voor vervolgstappen. We kunnen en willen dus ambitieus zijn voor de toekomst. Daar zien we volop kansen voor. Onze ambities sluiten aan op onze sterkte en zwakke kanten, bedreigingen, kansen, trends én ontwikkelingen die we na de vorige beleidsperiode nog niet af hebben. We hebben de acties in dit strategische beleid gekoppeld aan de strategische risico's, zodat zij structureel in beeld blijven bij alle ontwikkelingen die we in- en voortzetten.

4. Hier gaan we voor in 2024-2028

Onze droom is sterk onderwijs waarin we het maximale voor ieder kind bieden. Daarom gaan we samen met de kansen die we zien enthousiast aan de slag, zodat we over vier jaar vol trots terug kunnen kijken op de onderstaande resultaten.



1

We hebben genoeg leerkrachten. Zij komen iedere dag met plezier naar hun werk, voelen zich vitaal en blijven zich ontwikkelen. Zij staan daarbij zelf aan het stuur. Onze professionals dragen hun werkplezier actief uit en willen graag bij Fortior werken.



2

Bij ons krijgen alle kinderen gelijke kansen. We geven nog beter onderwijs aan kinderen die nog geen of niet zo goed Nederlands spreken. Ook hebben we samen besloten hoe inclusiever onderwijs er bij Fortior uit gaat zien en daarmee hebben we een start gemaakt. We versterken de doorgaande lijn met de kinderopvang en het voortgezet onderwijs en de samenwerking met Jeugdzorg.



3

We geven sterk basisonderwijs dat tot goede resultaten leidt én maken stappen naar het onderwijs van de toekomst. We leren kinderen om te werken aan hun eigen leerdoelen. Dat doen we samen met ouders. Kinderen voelen zich gezond, spelen en leren binnen en buiten. Met mensen uit de omgeving maken we ons onderwijs betekenisvol.



4

We gebruiken bestaande en nieuwe mogelijkheden van de digitale leeromgeving optimaal. Op alle scholen leren kinderen in Ontdeklabs. We leren de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie gebruiken, maar weten ook wat de beperkingen zijn. Kinderen leren hoe ze veilig op het internet kunnen zijn, wat wel en niet echt is, hoe ze de beste informatie vinden en slimme computertrucs. Ze zijn digitaal gezond, dus worden niet ongelukkig van alles wat ze in de digitale wereld tegenkomen.

We willen veel, maar zijn ook realistisch. Als we moeten kiezen, vinden we dit het belangrijkste:

1. Genoeg, gemotiveerd en vitaal personeel dat met plezier werkt.
2. Zorgen dat alle kinderen gelijke kansen krijgen doordat zij de Nederlandse taal goed beheersen.

4 dagen school
school tijd 10 uur tot met 7 uur

5. Dat doen we samen met onze prachtige club professionals

Ons motto

Verscheidenheid én Eenheid.

Onze missie

Fortior, dat zijn we allemaal. We hebben oog voor mens, proces en resultaat. Samen staan we voor sterk onderwijs.

We begeleiden kinderen tot gelukkige, verantwoordelijke, empathische en leergierige burgers. Samen werken we aan een duurzame toekomst waarin iedereen gelijke kansen heeft en zich gewaardeerd voelt. Daarbij stimuleren we creatief, probleemoplossend en proactief handelen.

We omarmen diversiteit en waarderen ieders unieke eigenschappen. We leren van elkaar en respecteren elkaars verschillen.

Onze kernwaarden

De kernwaarden van onze stichting laten zien waar wij voor staan. Ze horen onlosmakelijk bij onze missie en visie(s). Onze kernwaarden zijn:



Ontmoeten

We willen elkaar ontmoeten, zien en horen. We hebben belangstelling voor de ander, vanuit de intentie om zo je eigen en elkaars leven te verrijken.



Verbinden

We zoeken de verbinding om te delen en te leren van de ander en over jezelf. Anderen uitdagen zich te ontwikkelen gebeurt pas echt als je dat in verbinding doet.



Doelgericht

We werken efficiënt en met een duidelijk doel. We doen wat nodig is om dat doel te bereiken. Dit levert waarneembare en veelal meetbare resultaten op.



Nieuwsgierig

Nieuwsgierig betekent 'verlangend te weten'. We stellen vragen, luisteren, praten en willen oprecht weten hoe het zit. We onderzoeken en verkennen mogelijkheden zonder te oordelen of te veroordelen, maar treden met een open blik nieuwe dingen tegemoet.

Onze visie

Vorige beleidsperiode werkten we aan de speerpunten samenwerken, eigentijds en eigenaarschap. Deze hebben ons inhoudelijk verbonden, ze vormden de 'Eenheid' in ons motto. Na die vier jaar zijn samenwerken, eigentijds en eigenaarschap de visie geworden van waaruit we werken. Ze zijn onze cultuur geworden. Bij al onze ontwikkelingen en besluiten staan we stil bij: hoe kunnen we het samen doen? Beweegt dit naar eigentijds onderwijs? En wie is de belangrijkste eigenaar? Om die vervolgens aan het stuur te zetten. Dat geldt voor zowel de kinderen als onze medewerkers.

6. Uitwerking van de ontwikkelingen in 2024-2028

1 Juffen en meesters zijn toppers! (sluit aan op strategisch risico no. 1)



Onderwijs staat of valt met vitaal en goed gekwalificeerd personeel dat met plezier werkt en zich blijft ontwikkelen. In Nederland hebben we een lerarentekort dat niet meer kan worden opgevuld met de uitstroom van de pabo. Wij ervaren dat tekort vooral voor tijdelijke functies: de vervangerspool is leeg. Ziekte vangen we binnen het team op. Daarbij worden ook andere organisatievormen ingezet. Het lukt ons niet altijd meer om geen groepen naar huis te sturen en dat willen we natuurlijk voorkomen. We verwachten dat één leerkracht, één groep niet het uitgangspunt kan blijven. Nieuw, eigentijds personeelsbeleid moet ons helpen vorm te geven aan toekomstbestendig onderwijs.

Onze ambitie

We hebben genoeg leerkrachten. Zij komen iedere dag met plezier naar hun werk, voelen zich vitaal en blijven zich ontwikkelen. Zij staan daarbij zelf aan het stuur. Onze professionals dragen hun werkplezier actief uit. Ze werken graag bij Fortior en zijn daar trots op. Want Fortior is een aantrekkelijke werkgever.

dat er genoeg juffen en meesters zijn

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Medewerkers zijn tevreden, voelen zich vitaal en gaan met plezier naar hun werk.
- Het bestuur heeft een gedragen visie op toekomstbestendig personeelsbeleid.
- Het bestuur faciliteert scholen zodat het personeel invulling kan geven aan toekomstgericht onderwijs.
- Het bestuur initieert kennisdeling, samenwerking en verbinding tussen scholen en (aankomende) medewerkers.
- Het bestuur zorgt dat het informatiesysteem voor personeel adequaat is ingericht.
- De schoolleiders geven hun (aankomende) medewerkers eigenaarschap en geven hen professionele ruimte voor de uitvoering van hun vak.
- De schoolleiders geven cyclisch inhoud en uitvoering aan de gesprekken gericht op werkplezier, vitaliteit, veiligheid en professionalisering.
- De schoolleiders ontwikkelen een nieuwsgierige en onderzoekende houding bij hun (aankomende) medewerkers.
- De schoolleiders hebben een visie op boeien en binden van (aankomende) personeelsleden en voeren deze uit.
- De schoolleiders geven actief invulling aan het personeelsbeleid van Fortior.

minder dan 1 keer in de week thuis werken

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Formuleren toekomstbestendig personeelsbeleid [1-2¹].
- Inrichten en monitoren van de projectgroep die verantwoordelijk is voor het doorontwikkelen en operationaliseren van de strategische personeelsopdracht [1].
- Initiëren kennisdeling, samenwerking en verbinding tussen scholen en (aankomende) medewerkers op alle inhoudelijk relevante gebieden [1].

Scholen

- Ontwikkelen en uitvoeren van beleid ten aanzien van boeien en binden medewerkers [2-4].
- Uitvoeren activiteiten met het team die leiden tot gezamenlijke invulling van het ambassadeurschap voor Fortior [2-4].

niet als nodat je de Helle daag de zelfde juf/meester, maar
Per vak een andere juf of meester

2 Gelijke kansen voor iedereen! (sluit aan op strategisch risico no. 2)



We denken altijd vanuit kansengelijkheid en onderwijskansen. Landelijke ontwikkelingen bewegen richting meer inclusief onderwijs. Daarover bepalen we deze beleidsperiode onze visie. In aansluiting op het onderwijsconcept dat we binnen Fortior al vormgeven, ligt het in de lijn der verwachting dat we verder bewegen naar preventief in plaats van curatief handelen. Daar waar nodig bouwen we het passend arrangeren verder uit. Betrokkenheid en participatie van ouders is bij deze ontwikkelingen onmisbaar.

Voor gelijke kansen is beheersing van de Nederlandse taal cruciaal. In de reguliere groepen stemmen wij het taalaanbod af op wat kinderen nodig hebben. In onze taalklassen leren de leerlingen de Nederlandse taal -beter- beheersen. Het onderwijs in de reguliere groepen en taalklassen sluit zo goed mogelijk op elkaar aan.

Onze ambitie

Bij ons krijgen alle kinderen gelijke kansen.

- We verzorgen goed afgestemd basisaanbod (= preventief).
- Waar basisaanbod niet volstaat verzorgen we onderwijsarrangementen die zich kenmerken door 'separaat waar het moet, samen waar het kan' (= curatief).

Kinderen die nog geen of niet zo goed Nederlands spreken, leren zo snel mogelijk onze taal zodat ze mee kunnen doen. We werken samen met zorgpartners en werken vanuit een krachtige doorgaande lijn met de kinderopvang, het voortgezet onderwijs.

¹ 1, 2, 3 of 4 betreft het jaar waarin dit actiepunt centraal staat.

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Het bestuur heeft beleid voor afstemming van aanbod en didactisch handelen in de taalklassen en geeft daar vorm aan.
- Het bestuur heeft een gezamenlijke en gedragen visie over hoe de scholen inclusiviteit vormgeven.
- De schoolleiders hebben een visie en eigen doelen voor passend onderwijs, gerelateerd aan de doelen van Fortior en het samenwerkingsverband en voeren deze met hun team uit.
- De schoolleiders versterken de doorgaande lijn van 0 tot 18 jaar met de kinderopvang en het voortgezet onderwijs.
- De schoolleiders maken met hun team gebruik van kwaliteiten van andere scholen bij de invulling van passend en inclusief aanbod.
- De schoolleiders zorgen ervoor dat ouders en leraren vanuit hun eigen rol en verantwoording participeren in de ontwikkeling van het kind.
- De schoolleiders werken gestructureerd samen met partners in de keten van zorg en ontwikkeling en betrekken waar mogelijk ouders.

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Ontwikkelen van onze visie op integratie en inclusiviteit [2-3].
- Implementeren van eerste onderdelen van de visie op integratie en inclusiviteit [3-4].
- Vaststellen of onze visie op onderwijs ertoe leidt dat kinderen succesvol zijn in het voortgezet onderwijs (projectgroep) [3-4].
- Ontwikkelen van beleid dat leidt tot uniformiteit in de taalklassen [1].

Scholen

- Taalklassen organiseren volgens gezamenlijk gemaakte afspraken (denk daarbij aan in- en uitstroom, het volgen van de ontwikkeling van kinderen, het aanbod en de didactische aanpak) [2-3].
- Versterken professionele samenwerking met ketenpartners [2-4].
- Versterken professionele samenwerking met ouders [1-4].

dat iedereen een soort
moment voor zichzelf krijgt

3 Bouwen aan onderwijs van de toekomst (sluit aan op strategisch risico no. 3)



Het is een uitdagende opgave: met ons onderwijs aansluiten op een toekomst die we nog niet kennen. Wat we zeker weten:

- We willen dat onze kinderen de school verlaten met voldoende basisvaardigheden. We werken in een taalzwakke regio: ruim 20 procent van de bevolking is laaggeletterd en zo'n 20 procent van onze leerlingen heeft een niet-Westerse achtergrond. Gezien de ontwikkelingen in de wereld neemt dit aantal naar verwachting eerder toe dan af. Dat betekent dat goed afgestemd taalonderwijs meer van ons vraagt dan het volgen van de differentiatiemogelijkheden uit de methode.
- We willen leerlingen brede vaardigheden aanleren, zodat ze goed meekunnen in een continu veranderende maatschappij.

- Waar het kan, sluiten we aan op talenten en mogelijkheden van leerlingen.
- In deze beleidsperiode komen er nieuwe kerndoelen.

Onze ambitie

Kinderen worden gelukkige en gezonde mensen. Onze scholen zorgen voor een goede balans tussen de lichamelijke, sociale en cognitieve ontwikkeling: kinderen leren samen spelen en samen leren. Kinderen spelen buiten.

Al onze scholen verzorgen sterk onderwijs dat meebeweegt naar de toekomst.

Kinderen voelen zich veilig op school, krijgen goed les, verlaten hun school met voldoende basis- en brede vaardigheden en hebben hun talenten kunnen ontwikkelen.

*meer godvachten
samen doen met
andere klassen*

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Alle scholen hebben de basisvaardigheden (taal, lezen, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid) op orde.
- Alle scholen zorgen voor excellent taalaanbod dat is afgestemd op hun leerlingenpopulatie.
- Alle scholen realiseren onderwijsresultaten in lijn met hun streefdoelen. Deze liggen idealiter op of boven het landelijk gemiddelde.
- Alle scholen zorgen ervoor dat alle leerlingen groeien in vaardigheden, passend bij hun mogelijkheden.
- Alle scholen adviseren vanuit de potentie van het kind en bieden hen daarmee de best mogelijke kans voor de toekomst.
- Alle scholen zorgen voor welbevinden en een veilige leeromgeving voor hun leerlingen.
- Alle scholen versterken het eigenaarschap van leerlingen door hen te laten werken met eigen leerdoelen.
- Alle scholen verzorgen eigentijds en betekenisvol onderwijs.
- Alle scholen bevorderen gezond leefgedrag.

*Iedereen heeft
een klein schermje in zijn tafel*

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Inrichten en monitoren van de projectgroep die verantwoordelijk is voor het doorontwikkelen en operationaliseren strategische onderwijsopdracht [1].

Scholen

- Zorgen dat het de norm wordt dat leerlingen met eigen leerdoelen werken [1-4].
- Maken het onderwijs betekenisvoller [1-4].

buitenspelen om dat voor groep
4,5,6,7,8 moeten hart werken
dus meer frisse lucht halen

4

Digitaal gezond en slim! (sluit aan op strategisch risico no. 4)



Bij de invulling van ons ICT-beleid werken we vanuit het Vier in Balans-model. Dat houdt in dat we op scholen zorgen voor (1) een goede ICT-infrastructuur en (2) goede educatieve software. Om hier goed mee te werken, zorgen we dat (3) onze visie op ICT in het onderwijs actueel is en (4) dat medewerkers de vaardigheden hebben om het beleid te concretiseren.

Kinderen verlaten digitaal geletterd onze scholen. Daarvoor besteden we aandacht aan ICT-basisvaardigheden, informativaardigheden, *computational thinking* en mediawijsheid. We benutten daarbij bestaande en nieuwe mogelijkheden van de digitale leeromgeving optimaal. We hebben aandacht voor de effecten van de digitale wereld op het welbevinden van de leerlingen.

Onze ambitie

Kinderen zijn mentaal en wat betreft vaardigheden goed voorbereid op de digitale samenleving. Ze kunnen zich hier goed en veilig in bewegen en voelen zich daar gezond bij.

geen ^{gewone} boeken meer maar digitalen boeken

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Het bestuur zorgt voor de actuele digitale infrastructuur.
- Schoolleiders stimuleren en faciliteren medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen in ICT- competenties en digitale technologie.
- Schoolleiders zorgen dat hun leerlingen digitaal geletterd en gezond zijn.
- Schoolleiders maken -met hun team- ambitieuze keuzes over de inzet van de digitale leeromgeving.

Dit ontwikkelen we (door)

Scholen

- Verdiepen van de inzet van digitale technologie (de mogelijkheden van onze software zo goed mogelijk gebruiken) [1-4].
- Verbreden van de inzet van digitale technologie (verbindingen leggen tussen ontwikkelgebieden) [1-4].

electerisch / leren/
automatisch / typen

7. Zo werken we samen aan de doorontwikkeling van een eigentijdse visie

De inhoud van het onderwijs verandert. We willen meebewegen met de vraag van de kinderen. Om dat toekomstbestendig te doen, zullen we de flexibiliteit in onze organisatie moeten vergroten. Door bijvoorbeeld anders om te gaan met onze begroting, schooltijden, werktijden en de organisatie van het onderwijs. En door de mogelijkheden van de [Rijke Schooldag.nl](https://rijkschooldag.nl) te benutten. Dit alles heeft direct of indirect invloed op medewerkers. Via experimenten en innovatieve projecten testen we onze ideeën om te komen tot goed onderbouwde aanpakken.

Het college van bestuur moet de handen vrij hebben om daadkrachtig sturing te geven aan de vorming en invoering van een nieuwe, toekomstbestendige visie. Daarom leggen we de tactische en operationele verantwoordelijkheid vooral bij de drie stafteams onderwijs en innovatie, HRM, facility management neer. Zij werken intensief samen met projectgroepen die bestaan uit directeuren. Deze projectgroepen geven vorm en inhoud aan de ontwikkeldoelen in het strategische beleid, zorgen voor een goede verdeling van ontwikkeltaken en monitoren de voortgang.

De samenwerking en nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden krijgen deze beleidsperiode vorm. De herinrichting van het stafbureau moet er ook voor zorgen dat directeuren minder zijn belast met regelzaken en dus meer tijd hebben voor onderwijskundig leiderschap.

Uitgangspunten die aansluiten bij onze visie op besturen en de inrichting van de professionele organisatie zijn:

- Bestuurlijke kracht benutten door de bestuurder vrij te spelen van operationele en tactische taken
- Beperkte hiërarchie
- Verantwoording laag in de organisatie
- Kracht in samenwerking
- Efficiënte aansturing
- Hoge kwaliteit
- Visie op lijn- en staffuncties
- Kosten in evenwicht met doelen
- Snel inspringen op ontwikkelingen.

meer samenwerken

Op basis van onze bestuursvisie is de bovenschoolse organisatie zo heringericht dat tactische en operationele verantwoordelijkheid vooral bij stafteams komt te liggen. Die worden geleid door teamleads. Stafteams werken intensief samen met projectgroepen die bestaan uit directeuren. Deze projectgroepen zijn de 'makelaars van de beleidsontwikkelingen'. Zij geven vorm en inhoud aan de ontwikkeldoelen in het strategische beleid, zorgen voor een goede verdeling van ontwikkeltaken en monitoren voortgang. De samenwerking en nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden in de staf en tussen staf en projectgroepen zal zich deze beleidsperiode ontwikkelen. Tegelijkertijd moet de herinrichting van het stafbureau ervoor zorgen dat directeuren veel minder worden belast met regelzaken waardoor zij meer tijd hebben voor onderwijskundig leiderschap.

Onze ambitie

Samen zetten we betekenisvolle stappen naar het onderwijs van de toekomst.

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Het bestuur heeft een visie en concrete doelen voor de organisatie van de flexibilisering van het onderwijs.
- Het bestuur heeft een visie en concrete doelen voor het personeel voor de flexibilisering van het onderwijs.
- Het bestuur heeft een visie en concrete doelen voor de inzet van ICT voor de flexibilisering van het onderwijs.
- Het bestuur heeft een visie en concrete doelen voor samenwerking met externe partners voor de flexibilisering van het

onderwijs.

- Het bestuur heeft een visie en concrete doelen voor schooltijden voor de flexibilisering van het onderwijs.
- Scholen voeren innovatieve projecten uit waarin delen van de visie onderzocht of ontwikkeld worden.

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Het bestuur zorgt ervoor dat de staf zo functioneert dat ontwikkelingen in samenhang vorm krijgen [1].

Scholen

- Scholen onderzoeken nieuwe ideeën en aanpakken in de praktijk (bijvoorbeeld via innovatieve projecten), delen uitkomsten en trekken conclusies voor het onderwijs van de toekomst [1-4].

8. Zo werken we aan kwaliteit en ontwikkeling richting onze ambities

In april 2023 gaf de Onderwijsinspectie ons voor de drie kwaliteitstandaarden op bestuursniveau de hoogst mogelijke beoordeling 'goed'.

Kwaliteitszorg bestuur en scholen - WMK



1 = onvoldoende, 2 = zwak/matig, 3 = (ruim) voldoende,

4 = uitstekend. Ambitie Fortior = 3,5

◇ 2021 ◆ 2024

Kwaliteitszorg bestuur	Resultaat
Besturing Kwaliteitszorg en ambitie	3,71
Besturing Uitvoering en kwaliteitscultuur	3,87
Besturing Evaluatie, verantwoording en dialoog	3,82

- We werken binnen Fortior vanuit een duidelijke visie op goed onderwijs en letten er samen op dat scholen deze visie waarmaken. We sturen bij als dat nodig is. Voor alle scholen gelden dezelfde basisdoelen en kernwaarden. Vanuit ons motto 'Verscheidenheid én Eenheid' verschillen scholen van onderwijsconcept en wijze waarop ze zijn georganiseerd. Zo kunnen zij leerlingen passend onderwijs bieden.
- Ons strategische beleid, kwaliteitsbeleid en besturingsfilosofie zijn via kwaliteits-, risico- en tevredenheidsmetingen en bijbehorende gesprekken daarover goed geïntegreerd in onze organisatie.
- Onze kwaliteitscultuur is transparant en integer. De ontwikkelingsgerichte dialoog staat binnen Fortior centraal.
- Scholen hebben binnen gestelde kaders de ruimte voor eigen keuzes en eigen schoolambities, binnen de maatschappelijke rol in de sociale context van hun stad of dorp. Fortior zorgt daarbij voor passende (financiële) randvoorwaarden.
- We doorlopen systematisch de hele kwaliteitscyclus die is ingericht via WMK. Zo houden we samen zicht op de onderwijskwaliteit. De projectgroepen sturen met dit inzicht op de knelpunten.
- Vanuit onze speerpunten verwachten we van medewerkers dat zij bijdragen aan de visie 'goed onderwijs' en dat ze steeds een stapje extra zetten om nog beter onderwijs te geven. Zo stimuleren we een onderzoekende en lerende houding en leren we van en met elkaar. Dit is voor ons de basis van een goede kwaliteitscultuur. We investeren daarbij sterk in deskundigheid van de professional voor de groep.
- We hebben de inspraak via bijvoorbeeld medezeggenschap en raadpleging van stakeholders professioneel vormgegeven.
- Door deugdelijk financieel beheer hebben we genoeg geld om nu en in de nabije toekomst goed onderwijs te kunnen bieden.

Onze ambitie

Vanuit de eigen verantwoordelijkheid van iedere professional bouwen we samen aan de best mogelijke onderwijskwaliteit voor alle kinderen.

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Schoolleiders en hun team werken vanuit de missie en visie aan de doelen van Fortior.
- Schoolleiders en hun team bepalen eigen doelen behorende bij hun leerlingenpopulatie, missie en visie en werken hieraan.
- Schoolleiders zorgen ervoor dat hun school een basisarrangement heeft.
- Schoolleiders en hun team handelen cyclisch ten aanzien van de opbrengsten, school- en personele ontwikkelingen.
- Schoolleiders zorgen voor een jaarlijkse veiligheidsmeting voor hun leerlingen. Ze analyseren die, benoemen actiepunten

en voeren deze uit.

- Schoolleiders werken effectief met WMK, analyseren de metingen met het team, stellen actiepunten vast en voeren deze uit.
- Schoolleiders bevragen iedere 2 jaar de tevredenheid van de leerlingen, ouders en medewerkers, analyseren deze, stellen actiepunten vast en voeren deze uit.
- Schoolleiders nemen met hun school eens per vier jaar deel aan een audit, analyseren deze, stellen actiepunten vast en voeren deze uit.
- Schoolleiders hebben ontwikkel- en verbeterpunten opgenomen in het jaarplan en deze uitgewerkt in activiteiten.
- Schoolleiders en hun team verantwoorden zich voor hun resultaten (in de meest brede zin van het woord).

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Monitoren van kwaliteitsdoelen via gesprekken met de scholen en formele metingen [1-2].

Scholen

- Duiden en opvolgen van uitkomsten van WMK-metingen, samen met het team [1-2].

9. Zo regelen we financiën, beheer en privacy

Financiën

Fortior is een financieel gezonde stichting met voldoende liquide middelen (6,9 miljoen eind 2023) en eigen vermogen (3,4 miljoen eind 2023) om financiële tegenvallers op te kunnen vangen. De continuïteit is dus geborgd.

Meerjarenbegroting en schoolbegrotingen

Iedere vier jaar stellen we op basis van ons nieuwe strategische meerjarenbeleid een meerjarenbegroting op. Deze begroting bevat de financiële uitgangssituatie, beleidskaders, reserves, bestedingspatroon en een risicoanalyse. In onze begroting creëren we ruimte voor de realisatie van de strategische ambities en *going concerns*. In aansluiting op de meerjarenbegroting maken we in overleg met schooldirecteuren een jaarbegroting per school, zodat die in lijn zijn met de doelstellingen en plannen van de school. Als het voordelig is, combineren we inkopen en uitgaven. In de planning- en controlcyclus is vastgelegd hoe en wanneer we in- en extern verantwoording afleggen over de begrotingen. We bespreken onze financiële conditie en het financiële beleid frequent met de raad van toezicht, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de externe accountant.

Personeelskosten

Personele kosten maken 83 procent van de begroting 2024/2025 uit. Deze kosten houden we dan ook goed in de gaten. De aanstelling van een nieuwe medewerker moet passen binnen de begroting van een school. Overheadkosten proberen we zo klein mogelijk te houden; in de begroting 2024/2025 bedragen deze kosten 4,2 procent van de totale lasten.

Verdeling middelen

We streven naar een kostendekkende exploitatie, zowel voor de stichting als per school. Ieder jaar ontvangen we een normatieve rijksbijdrage gebaseerd op het aantal leerlingen en een aantal aanvullende rijksbijdragen. Voor de verdeling hiervan hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Wij reserveren 15 procent van de normatieve rijksbijdrage voor de gezamenlijke bovenschoolse kosten.
- De (normatieve) werkdrukmiddelen zijn onderdeel van de basisbekostiging per leerling en worden volledig aan de scholen toegerekend en ingezet op basis van de met het personeelsdeel van de MR afgestemde plannen.
- Niet-normatieve rijksbijdragen (zoals onderwijsachterstandsmiddelen, bekostiging nieuwkomers, subsidie lerarenbeurs, zij-instroom) en overige bijdragen (taalklassen, vergoeding medegebruik schoolgebouw) worden toegerekend aan de betreffende scholen.

Directeuren kunnen dagelijks de actuele financiële situatie van hun school raadplegen. Zo nodig kunnen ze in overleg met de controller bijsturen.

Onze ambitie

Zoveel mogelijk middelen gaan rechtstreeks naar het onderwijs op basis van een beleidsrijke begroting.

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Het bestuur zorgt voor een kostendekkende exploitatie en financiële continuïteit.
- Het bestuur zorgt dat gewerkt wordt binnen vastgestelde wettelijke regelgeving.
- Het bestuur monitort of de financiële kengetallen binnen de landelijk vastgestelde signaleringswaarden blijven.
- Het bestuur zorgt dat de overheadkosten binnen aanvaardbare grenzen blijven en toetst de ontwikkeling van deze kosten aan de totale organisatiekosten.
- Schoolleiders zorgen voor een sluitende begroting voor de eigen school en monitoren de realisatie in

samenspraak met het bestuursbureau.

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Het bestuur definieert financiële kengetallen, rekening houdend met de strategische risico's [1].
- Het monitort financiële kengetallen, inclusief interne benchmark voor wat betreft overheadkosten [2-4].

Facility management

Huisvesting

Bij eigentijds leren hebben scholen behoefte aan een rijke leeromgeving. Dit heeft consequenties voor huisvesting. Denk aan flexibele klaslokalen, gemeenschappelijke ruimtes en groene speelplaatsen. De onderwijsvisie is leidend voor de inrichting van de scholen. Tegelijkertijd hebben we te maken met een groeiend aantal leerlingen en is dus meer plaats nodig.

We combineren de (meerjarige) onderhoudsplanning, verduurzamingsmaatregelen en aangepaste onderwijskundige inrichtingen in een planmatige aanpak per gebouw. We werken daarvoor samen met de gemeente Venlo. De gemeenteraad beoordeelt elke twee jaar de plannen voor de komende vier jaar, waarmee ruim van tevoren duidelijkheid bestaat over grote renovaties en nieuwbouw.

Per onderwijshuisvestingsproject stellen we aan de hand van een haalbaarheidsanalyse een plan en een begroting op. Deze wordt vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst tussen schoolbestuur en gemeente. Schoolteams worden nauw betrokken bij aanpassingen en inrichting van een gebouw. Samen realiseren we een rijke en duurzame leeromgeving. Daarbij komen ook onderwerpen als leermiddelen, meubilair en ICT aan de orde.

Onze ambitie

Wij streven ernaar onze gebouwen te laten kwalificeren als Frisse School. Een Frisse School is een schoolgebouw met een laag energiegebruik en een gezond binnenmilieu. Een energiezuinige, gezonde en duurzame school levert een bijdrage aan een duurzame wereld en is daarmee een statement aan zowel onze kinderen als de omgeving.

Privacy

Fortior voldoet aan de AVG-wetgeving. We hanteren een privacyverklaring, privacyreglement, hebben een protocol beveiligingsincidenten en datalekken en gedragscode. Je vindt ze op onze website.

We zijn tevreden als we dit op orde hebben

- Het bestuur waarborgt de veiligheid van personeel en kinderen in relatie tot digitale middelen.
- Het bestuur heeft een handelingsplan als de digitale veiligheid in het geding is.

Dit ontwikkelen we (door)

Bestuur

- Ontwikkelen beleidsstuk met betrekking tot privacy [1].
- Ontwikkelen actieplan als de digitale veiligheid in het geding is [1].