

Amstelwijs Strategische Meerjarenuisie 2024-2028

Ambitieuze pijlers voor een open blik naar buiten



Samenleven



Groei



Vakmanschap



Amstelwijs Strategische visie en waardenontwikkeling 2024-2028

Vooraf

In 2022 is Stichting Amstelwijs begonnen aan een bijzondere expeditie. Een reis om vanuit de gezamenlijke waarden van onze scholen een meer lerende organisatie te worden. Dat is nodig omdat de wereld om ons heen razendsnel verandert en wij de ambitie hebben onze kinderen onderwijs te geven met een plus. Een expeditie die leuk mag zijn en uitdagend, waarin het einddoel niet het belangrijkste is, maar de weg ernaartoe. En waar iedereen vanuit zijn eigen vakmanschap en bagage wordt uitgedaagd mee te gaan.

In de eerste helft van het schooljaar 2022-2023 is onze expeditie gestart met een tweedaagse waarin de directie heeft nagedacht over de identiteit van de organisatie. Tijdens de personeelsdag zijn alle medewerkers van Amstelwijs hierbij aangehaakt en daarna zijn de Fakkeldragers aan het werk gegaan: een divers samengestelde groep schoolvertegenwoordigers die collega's heeft beraagd over wat zij verstaan onder goed onderwijs.

Na de zomer van 2023 is deel twee van de expeditie gestart. Doel van deze fase was de ideeën van de Fakkeldragers tot een aantrekkelijke en duidelijke 'routekaart' te smeden. Dit document is in verschillende sessies op de

scholen, met stakeholders en de RuT verder aangescherpt en vormt de basis van deze strategische visie en waardenontwikkeling. Fase 1 is hiermee afgerond.

In het eerste kwartaal van 2024 zijn we begonnen aan fase 2. We gaan onze dromen en ideeën voor de toekomst gezamenlijk concretiseren en operationaliseren, zodat deze strategische visie ruimte geeft én houvast biedt. Vervolgens gaan alle Amstelwijs-scholen aan de slag met het meerjarenschoolplan, waarin zij onze gezamenlijke waarden en doelen betekenis geven voor hun eigen school. Hierin formuleren zij hun eigen dromen die passen bij de ontwikkeling van de school. De meerjarenschoolplannen zijn halverwege 2024 opgeleverd en klaar voor uitvoering.

Als lerende organisatie blijven we de komende vier jaar in dialoog met leerlingen, ouders/verzorgers, professionals, samenwerkingspartners en overige stakeholders om het beleid invulling te geven, te evalueren en te vieren wat we onderweg bereiken. We zetten ons dagelijks in voor het welzijn, de ontwikkeling en de kansen voor alle kinderen in Amstelveen en omgeving.

Haico van Velzen,

Directeur-bestuurder van Amstelwijs





Leeswijzer

Dit plan bestaat uit 3 delen. In **deel 1** beschrijven we wie we zijn: onze identiteit als stichting voor openbaar onderwijs en de visie op burgerschap die daaruit voortvloeit, onze Rijnlandse besturingsfilosofie, de kern van wie we zijn ('ons verhaal in een notendop') en de waarden van waaruit we werken.

Bij Rijnlands organiseren in het onderwijs staat het werk in de praktijk voorop en vloeit al het andere daaruit voort. Daarom gaat **deel 2** van dit document over de drie thema's waarvan onze vakmensen in de expeditie hebben vastgesteld dat die prioriteit verdienen, en over hun dromen en ideeën voor de toekomst die daaruit voortvloeien. In **deel 3** beschrijven we hoe we het werken aan deze thema's vanuit het ondersteuningskantoor mogelijk maken met beleid op kwaliteitszorg, strategisch hrm en financiën en beheer.

Inhoud

1.

Wie zijn we

Ons verhaal

Onze waarden

Onze visie

2.

Thema's voor de toekomst

Thema's

1. Samenleven

2. Groei

3. Vakmanschap

3.

Ondersteuning thema's

Onderwijskwaliteit

HRM

Financiën & beheer



1. Wie we zijn

Amstelwijs is een stichting voor openbaar primair onderwijs met elf scholen in Amstelveen, Nes aan de Amstel en Ouderkerk aan de Amstel. Met ongeveer 360 medewerkers geven wij onderwijs aan ongeveer 3500 leerlingen. Bij Amstelwijs horen zowel scholen voor basisonderwijs als speciaal basisonderwijs, en zowel reguliere scholen als montessorischolen. Sommige van onze scholen zijn integrale kindcentra. Ons ondersteuningskantoor staat in Amstelveen.

Ons verhaal

Wij zijn Amstelwijs. Elf openbare basisscholen in de regio Amstelveen en Ouderkerk aan de Amstel. Door ons onderwijs en onze manier van werken maken we impact op het dagelijks leven van kinderen en hun omgeving. Wij geven onderwijs met een plus: een goede basiskwaliteit plus aandacht voor vaardigheden, voor eigenaarschap en intrinsieke motivatie, voor samen reflecteren en onderzoeken en voor talentontwikkeling. Bij ons op school kunnen kinderen leren en ontdekken en worden ze uitgedaagd om zich te ontwikkelen richting hun toekomstige plek in de maatschappij. Tegelijkertijd zijn onze scholen een veilige plek waar kinderen zichzelf kunnen zijn en waar ze vanuit hun autonomie kunnen groeien, in verbinding met anderen. Daarom betrekken we onze omgeving nadrukkelijk bij alles wat we doen. Dit alles doen wij als een lerende organisatie, die werkt vanuit de waarden verbinding, eigenaarschap, vertrouwen en plezier.

Onze waarden

Verbinding

Je herkent Amstelwijs-scholen aan de plek die wij innemen in de samenleving. Wij leren kinderen hoe zij in verbinding kunnen (blijven) staan met elkaar en hun omgeving. Wij werken aan verbinding met onze collega's, binnen onze

scholen, tussen onze scholen en tussen de scholen en het ondersteuningskantoor. In eigen huis zorgen we dat collega's een hecht team vormen en betrokken zijn bij elkaar. In de omgeving van het kind onderhouden we goed contact met ouders. En in onze eigen omgeving zijn we een goeie buur en betrekken we samenwerkingspartners 'in de keten' actief bij ons onderwijs. We halen actief kennis en kunde in huis die beschikbaar is in de nabijheid van de school. Daardoor ontstaat er een logische lijn in de ontwikkeling van het kind en dat geeft rust en overzicht.

Eigenaarschap

Bij Amstelwijs stimuleren we eigenaarschap. Daarmee bedoelen we dat we leerlingen en medewerkers leren en stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Dat doen we door de manier waarop we het onderwijs en de organisatie inrichten en de manier waarop we leerlingen en medewerkers zeggenschap verlenen. Eigenaarschap vraagt om inzicht in hoe je leert en welke stappen je moet zetten, want iedereen leert op zijn eigen manier. Met onze leerlingen werken we daarom behalve aan leerdoelen ook aan executieve functies.¹ Kinderen leren zelf strategieën te ontwikkelen om tot leren te komen en hierin waar nodig te variëren. Dit vergroot hun betrokkenheid, motivatie en zelfsturing. Ook voor onze collega's geldt dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen taken en professionele ontwikkeling. Iedereen

leert met en van elkaar en draagt bij aan de ontwikkeling van de scholen.

Vertrouwen

Bij Amstelwijs bouwen we aan vertrouwen, zowel bij leerlingen als bij medewerkers. Rust in de klas en respect voor elkaar vormen een belangrijke basis. Van daaruit bouwen we aan vertrouwen in eigen talent, vertrouwen in anderen en vertrouwen in de zelfstandigheid van onze leerlingen. Wij helpen kinderen te ontdekken wie ze zijn en willen zijn, wat ze belangrijk vinden en hoe je met anderen omgaat. De eigenheid en het ontwikkelpad van het kind staan voorop. In de onderlinge samenwerking gaan wij uit van elkaars goede intenties en vertrouwen wij op elkaars expertise. Vertrouwen vormt ook de basis voor onze organisatie. Wij werken binnen een platte structuur waarin ieder vanuit zijn eigen rol en functie zelf beslissingen leert nemen.

Plezier

Samen plezier maken zorgt voor verbinding en helpt om samen te leren. Daarom staat Amstelwijs voor onderwijs met plezier. Het spel en het spelen zijn wezenlijke onderdelen hiervan. Onze scholen vormen voor kinderen, ouders, leerkrachten en partners een fijne leer- en ontmoetingsplek. Kinderen gaan met plezier naar school omdat ze zich ontwikkelen in een veilige omgeving waar



Verbinding



Eigenaarschap



Vertrouwen



Plezier

¹ Een overzicht van executieve functies is onder andere te vinden bij het instituut voor leerplanontwikkeling SLO: <https://www.slo.nl/thema/meer/jonge-kind/executieve-functies/>

iedereen zichzelf kan zijn. Onze professionals hebben zin om aan de slag te gaan, inspireren elkaar en genieten van de ontwikkeling die de scholen en kinderen doormaken. We vieren successen met elkaar en stralen uit dat we trots zijn op ons onderwijs.

Onze identiteit en visie op burgerschap

Wij staan voor openbaar onderwijs omdat we vinden dat iedereen welkom is op school: elke leerling en iedere medewerker, ongeacht afkomst, godsdienst, levensovertuiging, geslacht, politieke voorkeur of seksuele geaardheid. Onze scholen vormen een gemeenschap die werkt vanuit de normen en waarden die in de Nederlandse democratische samenleving centraal staan. Daarom willen we iedereen - medewerkers, ouders en leerlingen - betrekken bij het onderwijsproces. Ontmoeting en dialoog spelen binnen Amstelwijs een grote rol. We zijn nieuwsgierig naar elkaars achtergronden en opvattingen en stellen de ene zienswijze niet boven de andere. Wij zien iedereen als gelijkwaardig en verschillen als een verrijking. Onze openbare identiteit kleurt ook onze visie op burgerschap. Wij vinden dat het een taak van de school is om kinderen voor te bereiden op hun latere deelname en bijdrage als respectvolle, betrokken wereldburgers aan

een duurzame samenleving. Ook om die reden zorgen we ervoor dat kinderen al op jonge leeftijd kennismaken met verschillende overtuigingen, godsdiensten en culturen. Door alle kinderen toegang te bieden tot goed onderwijs, dragen we eraan bij dat zij gelijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen.

Onze visie op besturen

Bij Amstelwijs kiezen we voor Rijnlands organiseren: een besturingsfilosofie waarin leiderschap is gericht op het bevorderen van autonomie en vakmanschap van medewerkers. Dat doen we vanuit de overtuiging dat onze collectieve ambitie - onderwijs met een plus - in de voorste linie wordt waargemaakt, met ondersteuning van schoolleiders, staf en bestuurders. Om die reden hebben wij geen bestuurskantoor, maar een ondersteuningskantoor. En wordt ons gemeenschappelijke beleid niet 'bovenschools', maar 'samenschools' gemaakt. Wij denken en werken vanuit gelijkwaardigheid: ieder draagt vanuit zijn eigen opdracht bij aan onze collectieve ambitie. Wij sturen niet top-down op resultaat, met behulp van protocollen, procedures en bottom-up verantwoording. In plaats daarvan werken wij vanuit verbinding en vertrouwen en een gedeelde visie. Bij ons geldt dat fouten maken mag, omdat we daarvan kunnen leren en

beter kunnen worden. Wij sturen op gedrag en proces en beschouwen horizontale wederzijdse beïnvloeding (door elkaar te inspireren en rekenschap te geven) als de beste manier om onze doelen te bereiken.

Onze visie op onderwijs

Bij Rijnlands organiseren past geen onderwijsvisie die van bovenaf wordt opgelegd. Elk van onze scholen is anders en geeft zelf kleur aan het onderwijs. Met zijn allen delen we wél onze openbare identiteit en onze kernwaarden verbinding, eigenaarschap, vertrouwen en plezier. Bovendien delen we een collectieve ambitie. Al onze scholen werken aan primair onderwijs met een plus: een goede basiskwaliteit plus aandacht voor vaardigheden, voor eigenaarschap en intrinsieke motivatie, voor samen reflecteren en onderzoeken en voor talentontwikkeling. Deze 'samenschoolse' onderwijsvisie zie je samen met de openbare identiteit en onze vier kernwaarden terug in de onderwijsvisie van elk van onze scholen.



2. Wat wij de komende jaren willen bereiken

Vanuit ons verhaal, onze identiteit, onze waarden en onze onderwijsvisie richten wij ons de komende jaren op de volgende thema's:

1. Samenleven:
school als verbindend
element in de Amstelveense
samenleving.

De doorontwikkeling van school als oefenplek van de maatschappij, opdat kinderen later een volwaardige plek in de samenleving kunnen innemen.

2. Visie op onderwijs:
groei.

Het inzichtelijk maken van de uitbreiding, doorontwikkeling en versterking van gewenste situaties, good practices en successen waardoor onze leerlingen en medewerkers groeien ten opzichte van zichzelf en we het iedere dag een stapje beter doen. Wij vinden het essentieel dat deze brede groei merkbaar en meetbaar is.

3. Lerende organisatie:
vakmanschap.

De mogelijkheid om de kwaliteiten die je als leerling of medewerker bezit, verder uit te bouwen en vanuit verantwoordelijkheid invulling te geven aan je verbintenis met Amstelwijs, passend bij je rol.

1. Samenleven: de school als verbindend element in Amstelveense samenleving

Wat zien we om ons heen?

'We zijn eigenlijk maatschappelijk werkers met een bijbaan in het onderwijs'. De druk op het onderwijs is niet alleen meer onderwijskundig, maar doet een steeds groter beroep op sociaal-maatschappelijke vaardigheden en betrokkenheid.

De samenleving verandert continu. Vaker dan in het verleden staat het individu voorop. De ik-gerichtheid leidt tot minder ruimte voor de ander of voor het collectief. Daarbij worden verschillen en tegenstellingen snel uitvergroot of leidt diversiteit tot onbegrip of polarisatie. We zien onrustige thuissituaties met gebrokenheid, financiële problemen, sociale uitsluiting, medische zorgen en tal van gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de stabiliteit van gezinnen.

Naast individualisering en polarisatie zien we dat er grote prestatiedruk is in de maatschappij. Dat heeft effect op kinderen. Zij ervaren druk en haast, en vergelijken zichzelf door het huidige onderwijssysteem vooral met anderen.



Wat betekent dit voor Amstelwijs?

Als Openbaar Onderwijs spelen we een verbindende rol in de samenleving. Iedereen is bij ons welkom. Culturele verschillen dagen ons uit om nieuwsgierig te zijn en elkaars achtergrond te leren kennen en waarderen. Juist in een samenleving waar individualisering en polarisatie toenemen is er meer behoefte aan community. Een plek waar je jezelf mag zijn. Amstelwijs neemt die plek in.

Wij gaan niet mee in de hoge prestatiedruk die de maatschappij op jongeren legt. Bij Amstelwijs krijgen kinderen allereerst ruimte om zichzelf te zijn en te ontdekken wie ze zijn. Hierbij waarderen wij alle soorten talenten. We vergelijken kinderen niet met elkaar, maar met zichzelf. Wij zeggen 'nee' tegen hoge eisen en 'ja' tegen hoge verwachtingen. Samen zorgen we ervoor dat ieder kind uit zichzelf kan halen wat erin zit.

Dat doen we om te beginnen door onze scholen een verbindings- en ontmoetingsplaats te laten zijn. Samen met onze omgeving zetten we naast het dagelijks leeraanbod in de scholen activiteiten op die aansluiten bij ons onderwijs, en in samenwerking met onze ketenpartners ontwikkelen we een aanbod voor goede naschoolse activiteiten.

Vanuit onze primaire verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen van kinderen, vervullen we een signalerende functie en dragen we waar mogelijk bij aan rust in het leven van onze leerlingen. Daartoe maken we verbinding met alle partners die betrokken zijn bij het

kind: van hulpverleners tot partijen uit de Amstelveense samenleving op het gebied van sport, cultuur en andere organisaties. Zorg en ondersteuning organiseren we zoveel mogelijk in de school. Voor kinderen die iets extra's nodig hebben (fysio, logopedie, etc.) organiseren we waar mogelijk dat externe professionals voor advies en ondersteuning in de scholen aanwezig zijn.

Ook bieden we binnen onze scholen tegenwicht aan de individualisering en polarisatie in de maatschappij. Openbaar Onderwijs is 'van en voor de samenleving.'² Daar hoort bij dat we scherp zijn op uitspraken die niet bijdragen aan respect of een open dialoog en dat wij kinderen en ouders daarop durven aan te spreken. Wij stimuleren dialoog en verbinding en laten zien dat we de belangrijke rol van openbaar onderwijs serieus nemen. Daarbij laten we zelf voorbeeldgedrag zien.

Het burgerschapsonderwijs dat vanuit onze openbare identiteit altijd al een vaste plek in ons onderwijs had, wordt steeds belangrijker. Onze scholen fungeren als oefenplaats van de maatschappij³: kinderen oefenen er met alle aspecten van burger-zijn, zoals verantwoordelijkheid nemen, zorgen voor elkaar en omzien naar anderen. Omdat ze zich veilig en gezien voelen, ontwikkelen ze zelfvertrouwen en kunnen ze in hun omgeving iets betekenen voor anderen.



² Zie bijvoorbeeld <https://www.openbaaronderwijs.nu/wp-content/uploads/2020/04/41.-Toelichting-kernwaarden-Openbaar-Onderwijs.pdf>

³ Geïnspireerd door Gert Biesta, zie onder meer <https://www.onderwijsmens.nl/uploads/essay-gert-biesta-onderwijskwaliteit-zichtbaar-maken-28-mei-2015.pdf>

Waar dromen wij van?

Over de hele linie

- Een sterker 'wij'-gevoel binnen onze scholen, als professionals onderling en met onze ouders. Samen voor het kind!
- Ruimte voor ieders eigenheid. Meer begrip voor elkaar en dialoog. Iedereen laat elkaar in waarde
- Voldoende rust in de klassen/school
- Werken aan onze openbare identiteit binnen ons onderwijsprogramma. Bereiken dat school een veilige en fijne plek is waar iedereen welkom is en waar iedereen leert om samen te leven en volwaardig mee te doen. Vragenlijsten over onze openbare identiteit tonen zichtbaar resultaat
- Verbindende activiteiten zijn opgenomen in jaarkalenders; feestdagen van diverse culturen krijgen een plek

Bij kinderen en ouders

- Leerlingen zijn vaardig/mondig/weerbaar/respectvol/waardig/kennen zichzelf (kwaliteiten/valkuilen)
- Kinderen voelen zich veiliger en ervaren meer vrolijkheid, verbondenheid en rust
- Kinderen hebben plezier op school en ervaren minder druk. Ontwikkeling is een proces waar het kind zelf bij betrokken is en zich 'eigenaar' van voelt
- Meertalige ouders leren net als hun kind de Nederlandse taal

- Meertalige leerlingen in het regulier onderwijs krijgen een behapbaar, aangepast leerpad dat recht doet aan hun behoeften en mogelijkheden
- Ouders zijn teureden (blijkt uit teuredenheids-/bevolgenheidsonderzoek), onvolkomenheden worden gemakkelijk geuit en samen opgelost, er komen minder klachten
- Het aantal betrokken ouders groeit (zichtbaar op ouderavonden en bij activiteiten in school).

Bij medewerkers

- Leerkrachten ervaren vrijheid en medezeggenschap en tonen eigenaarschap
- Leerkrachten gaan op werkbezoek om kennis en inspiratie op te doen.

Bij partners

- School heeft een duidelijk zichtbare plek in de wijk, zowel fysiek als in de samenwerking
- Kinderen ontmoeten elkaar ook na school bij buitenschoolse activiteiten
- Er is een uitgebreidere samenwerking met stakeholders zoals de gemeente, kinderopvang en maatschappelijk werk.



2. Visie op onderwijs en groei

Wat zien we om ons heen?

De organisatie van het onderwijs staat in Nederland onder druk. De waardering voor het vak van leerkracht is afgenomen en dat zie je terug in het animo voor het beroep. Omdat er over de hele linie gebrek is aan voldoende en gekwalificeerd personeel, is het steeds vaker nodig om het onderwijs anders te organiseren.

Veranderende pedagogisch-didactische inzichten maken anders organiseren behalve noodzakelijk ook wenselijk. We zijn in Nederland anders naar de ontwikkeling van kinderen gaan kijken: meer vanuit talentontwikkeling, vanuit het proces, vanuit groei. Dit verhoudt zich slecht met het bestaande systeem waarin 'hoger' per definitie beter is; waarin alles af moet, volgens vaste methodes waarbij vrijwel alle kinderen hetzelfde doen; waarin we achteraf toetsen en alle kinderen langs dezelfde meetlat leggen, waarin we complimenten geven voor de score die een kind behaalt in plaats van voor de groei die het kind laat zien. Zo'n prestatiegericht systeem verhoogt de druk voor iedereen: leerlingen, ouders en leerkrachten. In combinatie met de vele prikkels en afleidingen in de

maatschappij leidt het al snel tot overbelasting van kinderen. Vandaar dat er een trend te zien is naar een meer talentgerichte inrichting van onderwijsprogramma's, waarin kinderen meer keuzevrijheid hebben, eigenaarschap wordt gestimuleerd en er meer aandacht is voor onderzoekend leren.

Tegelijk met de pedagogisch-didactische inzichten zijn ook de inzichten op het gebied van de onderwijsinhoud aan het veranderen. De samenleving is continu in beweging en de vraag aan het onderwijs beweegt mee. Enerzijds is er een roep om de basisvakken extra aandacht te geven en anderzijds om kinderen klaar te stomen voor een plek in de maatschappij door meer te werken aan sociale vaardigheden, executieve functies en burgerschap.

Gelukkig zien we in het onderwijs veel mensen die vanuit passie en bevologenheid kinderen willen helpen in hun ontwikkeling en die willen bijdragen aan gelijke kansen, iedere dag opnieuw. In verband hiermee vraagt de doorgaande lijn van PO naar VO extra aandacht.



Wat betekent dit voor Amstelwijs?

Ieder kind is uniek en groeit op zijn of haar eigen wijze. Diversiteit is ons uitgangspunt: wat ons verbindt, is juist het feit dat iedereen anders is. We willen verschillen normaliseren en iedereen ruimte geven voor een eigen ontwikkelpad. Daarbij gaan we uit van de groeimindset: het idee dat mensen zichzelf steeds kunnen blijven verbeteren en ontwikkelen.⁴

Bij werken aan groei hoort dat we de ontwikkeling van de leerling beter gaan volgen. We kijken naar de gewenste situatie en stemmen daar de inrichting van het leerproces op af. Soms hebben we daar gewoon toetsen, scores en resultaten voor nodig. Maar dit zijn niet langer absolute, op zichzelf staande opbrengsten; ze staan in dienst van ontwikkeling en verbetering.

Werken aan groei vergt ook dat we behalve aan de cognitieve vakken meer aandacht geven aan executieve functies. Daarbij kijken we naar de ontwikkelkansen van ieder kind en ontdekken we samen met kinderen wat ze leuk vinden en kunnen. Door te werken aan eigen

leerdoelen en dit te laten zien in een groeidocument, maken kinderen hun ontwikkeling zichtbaar. Het eigenaarschap ligt bij hen. Fouten maken hoort daarbij, het doel is tenslotte leren!

Werken aan groei vraagt bovenal van ons dat we met een open blik naar ons huidige onderwijs kijken en onszelf eerlijk de vraag stellen of we doen wat we 'moeten' doen. Heeft dit het gewenste effect? Waar liggen kansen en uitdagingen? Hoe kunnen we leren van elkaar en vieren wat goed gaat? Op die manier komen we steeds dichterbij wat echt belangrijk is in het onderwijs: leerlingen de juiste vaardigheden meegeven om zelfredzaam te zijn en hun plek in te nemen in de maatschappij. Van ons als organisatie vraagt dit dat we dapper durven zijn. Het scheppen van een leeromgeving waarin groei centraal staat, vraagt om experimenteren, aanpassingsvermogen en slim samenwerken. En om basisveiligheid voor personeel, ouders en kinderen, want veiligheid is de bodem voor groei.



⁴ Geïnspireerd door Carol Dweck, zie bijvoorbeeld dit paper (<https://www.studentachievement.org/wp-content/uploads/Carol-Dweck-Revisits-the-Growth-Mindset.pdf>) of deze TED-talk: https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=nl

⁵ <https://www.slo.nl/thema/meer/jonge-kind/executieve-functies/>

Waar dromen wij van?

In het algemeen

- De basiskwaliteit is bij alle scholen op orde
- Meer praktijk en leren door doen
- Personeel, leerlingen en ouders zijn trots
- Het groeidocument is een belangrijk instrument om te bepalen op welk niveau een kind het gelukkigst wordt
- Expertise binnen Amstelwijis is in kaart gebracht en wordt optimaal benut
- Meer samenwerking tussen scholen binnen Amstelwijis
- Collegiale consultaties binnen de school.

Bij kinderen & ouders

- Kinderen zijn blij en hebben plezier in leren
- We toetsen op een andere manier (meer op talent en vorderingen in het leerproces)
- De prestatiedruk is lager
- Leerlingen hebben persoonlijke en passende doelen/wensen
- Leerlingen zijn in staat thuis te vertellen wat ze kunnen
- Bewegen heeft een grotere plek in de lesdag
- Er is meer ouderparticipatie, in de scholen en op het ondersteuningskantoor
- Kinderen zijn gelukkig en trots en hebben een positief zelfbeeld

- Schooluitval en het aantal thuiszitters nemen af (onderzoek)
- Leerlingen scoren positief op welbevinden, motivatie, plezier, overgang van PO naar VO, ontwikkeling, aanbod onderwijs (enquête)
- Ouders hebben vertrouwen in de school en leerkrachten en zijn teureden (onderzoek).

Bij medewerkers

- Veel feestjes, we gaan onze successen samen vieren!
We zijn met elkaar Amstelwijis
- Grotere mobiliteit tussen de scholen van Amstelwijis
- Personeel is trots en spreekt dit uit: 'Ik werk bij Amstelwijis op de ... school'.
- Leerkrachten scoren positief op: vakmanschap, vitaliteit, werkplezier, binding/behoud, mobiliteit (enquête)

Bij partners

- De overgang naar middelbaar onderwijs verloopt beter
- Expertise buiten Amstelwijis is in kaart gebracht en wordt optimaal benut
- Collegiale consultaties buiten de school (ook VO).



3. Lerende organisatie: vakmanschap is meesterschap

Wat zien we om ons heen?

Het vakmanschap van de onderwijsprofessional wordt steeds belangrijker. We mogen trots zijn op ons vak en onze kennis uitdragen.

Vanwege het lerarentekort zijn er in de afgelopen jaren veel nieuwe mensen bijgekomen. Starters, zij-instromers, ieder met een eigen inbreng. Zij verschillen naar opleidingsniveau en achtergrond. Dat maakt het belangrijk om snel te professionaliseren en kennis te delen. Naast onderwijskennis gaat het ook om inzichten vanuit andere werkvelden die nieuwe mensen meenemen.

In een krappe arbeidsmarkt is het van belang dat we als organisatie aantrekkelijk zijn en blijven. Amstelwijs is echt een aantrekkelijke werkgever voor onderwijsprofessionals die hun expertise willen blijven ontwikkelen en daarbij ook hun andere talenten en persoonlijkheid verder willen laten groeien. We leren daarbij met en van elkaar. Ook ouders en externe deskundigen kunnen een bijdrage leveren aan de kennisdeling binnen onze scholen.



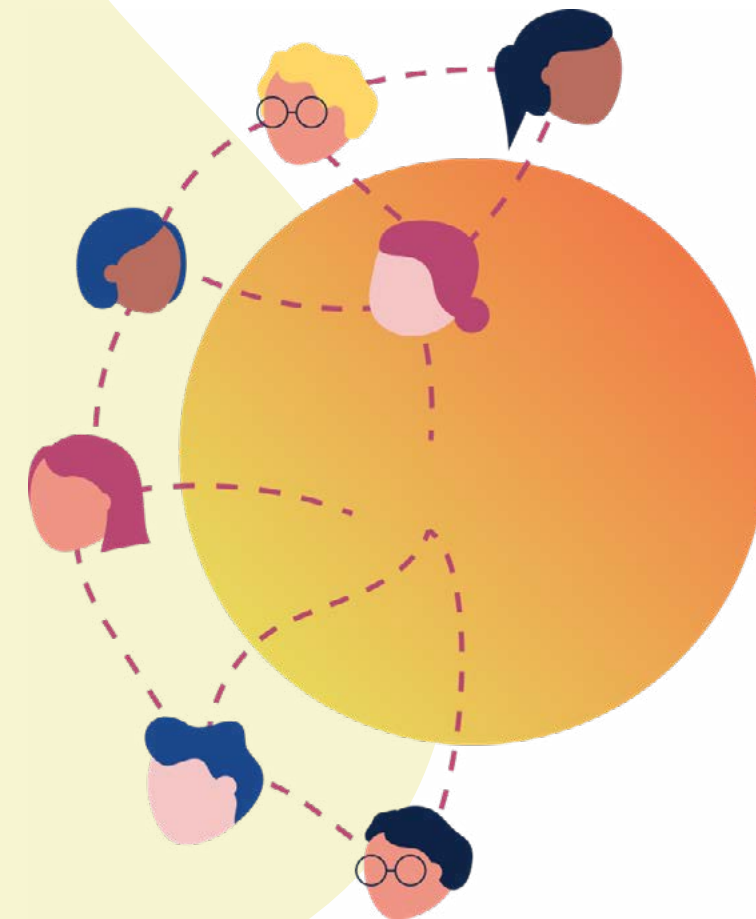
Wat betekent dit voor Amstelwijs?

Binnen Amstelwijs werken we met een team van enthousiaste collega's die zich willen blijven ontwikkelen. Er is een drive om (van elkaar) te leren en expertise op te bouwen. We merken verbondenheid als het gaat om passie voor het vak. We geloven dat we vanuit deze stevige basis verder kunnen bouwen aan onze scholen. Dat vraagt om persoonlijke en professionele ontwikkeling, het versterken van vakmanschap en aantrekkelijk werkgeverschap.

Wij werken vanuit een professionele cultuur waarbinnen iedereen verantwoordelijkheid neemt en gericht is op groei en ontwikkeling van leerlingen, medewerkers en ons onderwijs. Daarom werken we samen, spreken we elkaar aan en blijven nieuwsgierig. Dit vraagt van ons dat we ruimte en tijd maken voor verbinding, ontmoeting en leren. We kunnen elkaars expertise gebruiken en daarbij breder kijken dan de eigen scholen.

Overkoepelende thema's pakken we met elkaar op, bijvoorbeeld in het IB-netwerk voor casussen en het bespreken van beleidsstukken.

Ruimte maken betekent ook zaken loslaten: we kunnen niet alles tegelijk in de beschikbare tijd. Het vergt creativiteit om invulling te geven aan onze hoofdtaken en onszelf gelijktijdig als lerende organisatie te ontwikkelen. De komende jaren stellen we onszelf de vraag waarmee we kunnen stoppen of wat we (tijdelijk) kunnen loslaten, zodat er lucht ontstaat en werkdruk vermindert. Tegelijkertijd geeft met elkaar leren en verbinden positieve energie en zet het zaken in beweging. Die beweging en positieve energie zetten we in als vliegwiel: we stimuleren elkaar om te leren en onszelf als onderwijsprofessional te ontwikkelen. We wakkeren bij elkaar passie aan en houden elkaar scherp.



Waar dromen wij van?

In het algemeen

- Minder uitstroom van leerlingen naar SBO/SO
- Kinderen, ouders en Amstelwijs-collega's zijn teureden, beulogen en voelen zich meer betrokken en ervaren plezier in en om het onderwijs
- Door de inzet van expertise versterken wij de ontwikkelingen van leerlingen en medewerkers.

Bij kinderen en ouders

- Naast expertise op cognitieve vaardigheden zijn praktische vaardigheden en executieve functies van leerlingen meer zichtbaar
- Kinderen en ouders zijn teureden en voelen zich meer betrokken bij de school.

Bij medewerkers

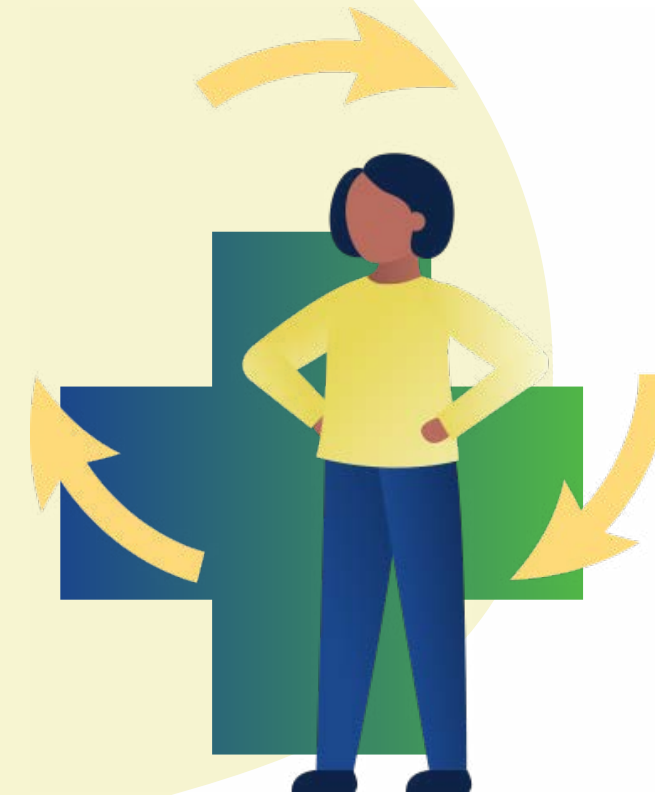
- Meer aanwas van nieuwe leerkrachten, vakspecialisten, ondersteunend personeel en stagairs
- Verhoging van de kwaliteit van de interne ontwikkeling en doorstroom
- Meer mobiliteit (uitwisseling van mensen)
- Lagere werkdruk

• Lager ziekteverzuim

- In de organisatie is bekend waar je moet zijn voor informatie, kennis en expertise
- We zijn trots - nog trotser - op onze stichting als geheel, niet meer alleen op onze eigen school
- Meer kennis en vaardigheden in de klassen waardoor de basisondersteuning breder wordt
- Alle collega's voelen ruimte om hun vakmanschap te ontwikkelen en te groeien
- Meer wij-gevoel; individuele scholen zijn geen eilanden, maar onderdeel van het geheel
- Er wordt meer bij elkaar op scholen gekeken
- Collega's geven elkaar feedback
- Collega's zijn beulogen en voelen zich meer betrokken bij de school.

Bij partners

- Orthopedagogen, ambulante begeleiders, logopedisten en andere hulpverleners staan dicht bij de scholen of zijn in school aanwezig. Daardoor kunnen we sneller hulp verlenen en komen minder kinderen in de knel.



3. Hoe we dit als organisatie mogelijk maken

Omdat wij Rijnlands denken en doen, staat het werk in de praktijk bij ons voorop. De 'samenschoolse' keuzes die onze vakmensen in de expeditie hebben gemaakt, zijn leidend voor de ondersteuning op het gebied van onderwijskwaliteit, (s)hrm en financiën & beheer in de komende jaren.

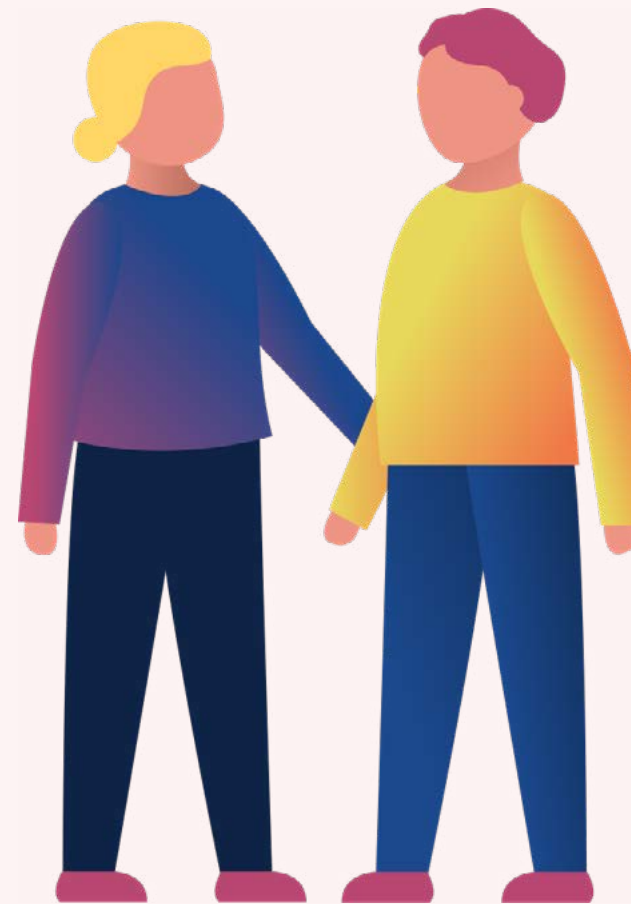
Onderwijskwaliteit

Wat zien we?

In lijn met de wet Goed onderwijs, *goed bestuur* is het inspectietoezicht de afgelopen jaren veranderd. Toezicht op schoolniveau wordt nu gekoppeld aan toezicht op bestuursniveau: het schoolbestuur wordt gezien als eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, kwaliteitszorg en het financieel beheer.

Een controlerende invulling van kwaliteitszorg past niet bij de besturingsfilosofie van Amstelwijs. Rijnlands denken en doen gaat juist uit van vertrouwen en loslaten. Daar hoort een waarderende, hulpgevende en adviserende invulling van kwaliteitszorg bij, met aandacht voor wat werkt en het vertrouwen dat (door)ontwikkeling en groei altijd mogelijk is. Een Rijnlandse benadering van kwaliteit is talentgericht: het gaat om het potentieel en de talenten van het individu en de organisatie.

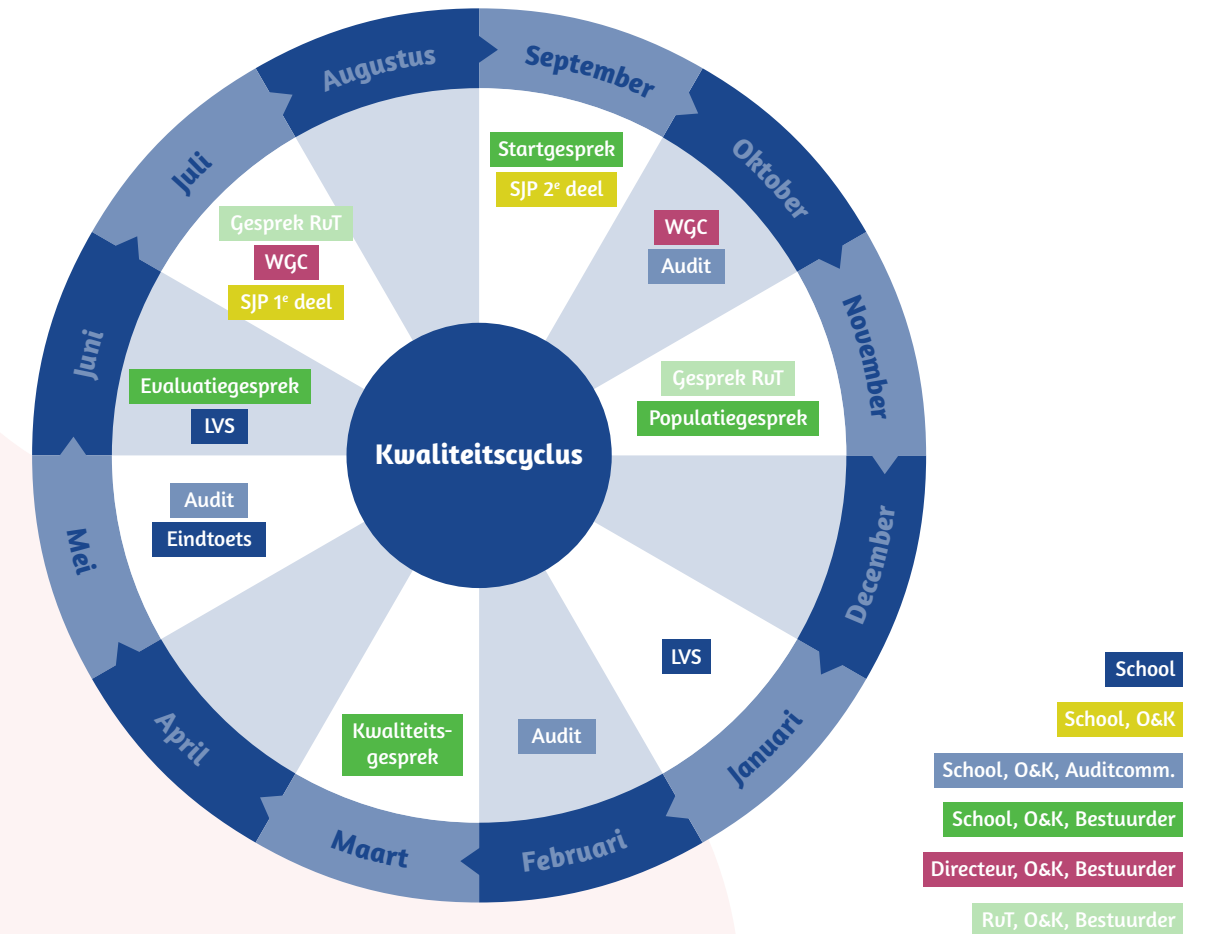
Om een beleidsrijke begroting mogelijk te maken, is het belangrijk dat de verschillende afdelingen van het ondersteuningskantoor (onderwijskwaliteit, personeel en financiën) meer met elkaar in verbinding komen te staan. Om beter te kunnen bijdragen aan de onderwijskwaliteit is doorontwikkeling van de schooljaarplannen nodig.



Wat betekent dit voor ons?

Wij willen toe naar een kwaliteitscultuur waarin scholen zelf hun kwaliteit toetsen en daarvan rekenschap geven aan elkaar en aan het bestuur. We leggen het eigenaarschap voor kwaliteit zoveel mogelijk aan de voorkant van de organisatie door per onderdeel te kijken welke activiteiten meer 'naar voren gehaald' kunnen worden. De afdeling kwaliteit ontwikkelt een kader waarmee scholen zelf hun kwaliteit kunnen toetsen. Daarin staat niet controle centraal (wat heb je verkeerd gedaan?), maar kwaliteitsverbetering (hoe kun je voor de toekomst het goede doen?). De huidige kwaliteitszorginstrumenten worden verrijkt met waarderende audits: een vorm van onderzoek waarbij een auditcommissie bestaande uit collega's van andere scholen door een positieve bril kijkt waar groei, ontwikkeling en verbetering mogelijk zijn. Door waarderende audits komen de scholen met elkaar in verbinding: ze inspireren elkaar en leren van elkaar. Bij belangrijke veranderingen betrekken wij het gehele personeel (zoals in de expeditie voor deze strategische

visie), zodat plannen tot leven komen en vakmensen er in hun dagelijkse praktijk naar kunnen handelen. Om te komen tot meer samenhang in de kwaliteitszorg smelten we de planning & controlcycli van onderwijskwaliteit, financiën & beheer en hrm samen in één overkoepelende cyclus. Daardoor ontstaat meer samenhang en wordt het makkelijker om verder vooruit te kijken en beleidsrijk te begroten. De overkoepelende cyclus is al vastgesteld en wordt de komende jaren ingevoerd. Om de opbrengst van kwaliteitsgesprekken te vergroten, ontwikkelen we gesprekskaders voor gesprekken over de schoolpopulatie, het schoolplan, onderwijskwaliteit en evaluatie. Met ingang van 2024 maken scholen zowel een jaarplan (looptijd 1 jaar) als een schoolplan (looptijd 4 jaar) waarin zij verder vooruit kunnen kijken. Beide soorten plannen worden gebaseerd op de opbrengsten van onderzoeken en audits. Ook voor lastig te meten curriculumonderdelen zoals burgerschap worden merkbare en meetbare doelen geformuleerd.



Onderwijskwaliteit & de 3 thema's

Samenleven

Het gesprek over onderwijskwaliteit voeren we samen. Eenieder kan en mag vanuit zijn rol bijdragen aan de dialoog. Niet alleen degene die de baas is, praat mee: als je het weet, mag je het zeggen! Om dat mogelijk te maken, is het belangrijk dat we meer met elkaar in verbinding komen te staan en elkaars talenten, beweegredenen en ontwikkeling leren kennen en benutten. Daarom kiezen we voor de dialoog als instrument om voor onderwijsverbetering: leren van en met elkaar, met de focus op wat werkt en waar we méér van willen. Samen bouwen we aan stevige netwerken binnen de scholen, tussen de scholen, met stakeholders dichtbij en stakeholders op afstand. Samen en in samenhang, onderwijs is niet te verdelen in losse fragmenten. Samen weten we meer en spelen we beter!

De dialoog als instrument voor onderwijsverbetering realiseren we onder meer door:

- Netwerken, communicatiemogelijkheden en samenwerkingsmogelijkheden uit te breiden
- Ons ecosysteem 'leren en ontwikkelen' verder vorm te geven, met als pijlers onder meer Expertise, een Academie en een showcase waarin we de ontwikkelingen van de organisatie delen
- De planning & control-cyclus door te ontwikkelen met de nadruk op dialoog
- Te bouwen aan een cultuur van lage drempels, open deuren en toegankelijkheid (horizontale organisatie).

Visie: groei

In relatie tot onderwijskwaliteit vatten wij groei op als het uitbreiden, doorontwikkelen en verstevigen van gewenste situaties, good practices en successen die al in ontwikkeling zijn. Wij groeien - net als onze leerlingen - in vergelijking met onszelf: we doen het iedere dag een stapje beter. Dit sluit aan bij de principes van het waarderende onderzoek en de progressiegerichte benadering waarin wij ons herkennen. Wij groeien in datgene waarvan we méér willen. En in eigenaarschap, verbinding, vertrouwen, plezier en vakmanschap! We hopen dat groei meetbaar is, maar vinden het essentieel dat groei merkbaar is.

Groeien in datgene waarvan we méér willen, realiseren we onder meer door:

- Werkwijzen te hanteren die passen bij waarderend onderzoek, zoals waarderende audits en waarderende-, talent- en progressiegerichte gesprekken
- Ontwikkeling, good practices en successen te delen binnen netwerken en overlegvormen, binnen de organisatie en daarbuiten.

Vakmanschap

Amstelwijs wil vakmanschap binnen het primaire proces zoveel mogelijk stimuleren. Onze hele organisatie staat ten dienste van de leerling en de leerkracht in de groep. Daarom hebben we de kwaliteitszorg zo ingericht dat de leerkracht zoveel mogelijk zelf eigenaarschap heeft. We vermijden bureaucratische rompslomp en richten kwaliteitszorg-activiteiten op dat wat er nodig is voor het dagelijks handelen in de groep. Daar waar leerkrachten ondersteuning behoeven, staat de 'achterkant' van onze organisatie voor hen klaar. Onze primaire taak is de juiste begeleiding en ondersteuning te geven zodat het primaire proces kan doorgaan. Soms betekent dat werk uit handen nemen, omdat de taak de expertise van leerkrachten overstijgt of niet direct van belang is voor het handelen in de groep. Van alle aanwezigen binnen onze scholen vragen wij een actieve lerende houding. We hebben ambitie!

Vakmanschap in het primaire proces stimuleren we onder meer door:

- Meer medezeggenschap te realiseren aan de voorkant van de organisatie
- De voorkant van de organisatie meer te betrekken bij de dialoog over het onderwijs
- Verantwoordelijkheden te verschuiven naar de voorkant van de organisatie
- Te (durven) vertrouwen op de welwillendheid en goedheid van onze medewerkers.



Strategische hrm

Wat zien we?

Goed onderwijs staat of valt met voldoende vakbekwame medewerkers. De onderwijsarbeidsmarkt is en blijft de komende jaren zo krap dat de deelnemers aan de expeditie het versterken van vakmanschap en aantrekkelijk werkgeverschap terecht als een van de grote thema's voor deze strategische visie hebben aangewezen.

Op het moment maken we binnen Amstelwijs nog onvoldoende structureel gebruik van alle aanwezige kennis, vakmanschap en wijsheid. Een beweging om meer te werken vanuit vertrouwen is ingezet. Daarbij krijgt controle een duidelijke functie: het gaat over 'in control' zijn.

Onze leidinggevenden kunnen met talentwaarderen en dienend leiderschap een groot verschil maken. Deze ontwikkeling wil Amstelwijs nog meer ondersteunen.

Ons huidige hr-beleid, vastgelegd in het strategisch personeelsperspectief, heeft drie pijlers: a) duurzaam aan 't werk, b) professionalisering & leren ontwikkelen, en c) leiderschap.

Onze kernwaarden - verbinding, eigenaarschap, vertrouwen en plezier - hebben, toegepast op medewerkers, een directe link naar hr. Datzelfde geldt voor de thema's uit deze strategische visie.

Het hoofddoel van ons hr-beleid is om goede en bevolgen medewerkers te vinden en te behouden voor onderwijs met een plus en voor de kinderen in Amstelveen en Oudkerk. Vanuit solidariteit en vertrouwen in elkaar zoeken wij samen naar de mogelijkheden die er zijn. Ook nemen wij onze verantwoordelijkheid voor het opleiden van nieuwe collega's en het verzorgen van een zachte landing voor starters. Voor zittende medewerkers willen we een goede werkgever zijn, zodat onze collega's zich gezien en gekend voelen. Onze ambitie is om dit de komende jaren verder uitdrukkelijker vorm te geven.

Wat betekent dat voor ons?

Rijnlands denken en doen betekent dat Amstelwijs zich wil opstellen als een betrouwbare, betrokken en faire werkgever. Met hrm dragen wij bij aan een talent-waarderende cultuur waarin het potentieel en het talent van iedere medewerker en leidinggevende centraal staan. We spitsen ons bestaande strategisch personeelsperspectief toe op de thema's van deze strategische visie (voor zover mogelijk binnen de kaders van de wet en de cao).



Shrm & de 3 thema's

Samenleven

De hr-thema's waarin samenleven het meest naar voren komt, zijn 'duurzaam aan 't werk' en 'collectief samenwerken aan een betere toekomst'.

Deze thema's realiseren we onder meer door:

- Een toekomstbestendige personeelsplanning te maken, die we baseren op demografische trends, zoals leerlingdalingen of -stijgingen per regio
- Te investeren in een gezonde werkomgeving en te focussen op fysiek en mentaal welzijn. We zien de laatste jaren een verschuiving naar meer sociaal/psychisch verzuim. 70% is sociaal/psychisch
- Te investeren in employer branding zodat we aantrekkelijk zijn als werkgever
- Medewerkersnetwerken te initiëren om collectieve kennis te mobiliseren en teamleren vorm te geven
- Levensfasebewust personeelsbeleid te voeren
- In gesprek te gaan over de impact van anders organiseren op onze formatiematrix. Hoe kunnen we goed onderwijs inrichten met minder leraren en meer onderwijssupport of externe kennisdragers (denk aan buitenlandse taaldocenten of iemand die technieklessen geeft)?

Visie: groei:

Het hr-thema dat aansluit bij groei is 'Leren & ontwikkelen'. De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo. Daarbij aangehaakt blijven is een harde voorwaarde om goed onderwijs te kunnen blijven bieden. Wij willen een organisatie zijn waar we met en van elkaar blijven leren. Dit zien we als een investering voor de lange termijn.

Leren & ontwikkelen realiseren we onder meer door:

- Te kijken waar onze collega's behoefte aan hebben, waar hun talent zit en waar we op de uitvoering van hun vak een mooie match kunnen vinden. Plezier in je werk zit voor een deel in de uitdaging en in de stevigheid van je vakmanschap. We zijn ons bewust van de vragen en behoeften van al onze collega's en weten dat die verschillen per generatie
- Te zorgen voor een breder aanbod van arbeidsvoorwaarden
- Verder te gaan met de ontwikkeling van een breed leerlandschap met interne netwerken voor het leren met elkaar (zijn in ontwikkeling), een opleidingshuis voor het leren van elkaar en preventieve coaching voor het leren over mijzelf (is voor alle collega's beschikbaar).

Vakmanschap

Het hr-thema dat aansluit bij vakmanschap is 'Leiderschap'. Het leiderschap binnen Amstelwijs is divers, maar de focus ligt overal primair op het zorgdragen voor kwalitatief goed onderwijs voor kinderen.

Leiderschapsontwikkeling realiseren we onder meer door:

- Nieuwe inzichten en competenties bij directeuren te stimuleren. Naarmate besluitvorming, autonomie en regie op operationele verantwoordelijkheden meer bij de operationele teams komen te liggen, worden van hen andere dingen gevraagd.
- Te werken aan persoonlijk leiderschap. In iedere rol en functie bij Amstelwijs zit een vorm van leiderschap. Wij zijn ons allemaal bewust van ons 'eigen' volwassen zelf en onze professionele verantwoordelijkheden.



Financiën en beheer

Wat zien we?

Met ingang van 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs vereenvoudigd naar een lumpsumbekostiging per kalenderjaar, met een teldatum voor het leerling-aantal van 1 februari.

De overheid bezuinigt tussen 2024 en 2028 structureel 60 miljoen euro en incidenteel 673 miljoen euro op onderwijs. Wel stijgt de subsidiepot voor het primair onderwijs van 433 naar ruim 700 miljoen euro. Een veel groter deel van de bekostiging is dus tijdelijke financiering. Ook de financiering voor basisvaardigheden wordt minder structureel: de nieuwe vorm houdt het midden tussen bekostiging en subsidie.

Amstelwijs heeft de afgelopen jaren een stabiel financieel beleid gevoerd. Dat maakt het mogelijk de stap te zetten naar meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de scholen.

Wat betekent dat voor ons?

Het nieuwe bekostigingsstelsel vraagt om nieuwe normen voor de verdeling van de bekostiging over de scholen en het inzetten van gelden voor samenschoolse kosten. Omdat we Rijnlands denken en doen, stellen we deze normen samen met alle scholen op en kiezen we, naast budgethouderschap en investeringsbegrotingen binnen de scholen, voor samenschoolse budgethouderschap en een samenschoolse investeringsbegroting.

Vanuit diezelfde gedachte richten we het begrotingsproces anders in, met meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de scholen en meer inspraak van de MR. Voor de begroting 2024 is dit al gebeurd. De directeuren en adjunct-directeuren zijn maximaal betrokken bij alle aspecten van hun begroting en de door hen gemaakte keuzes worden in de begroting vastgelegd om deze zo beleidsrijk mogelijk te maken. Ook worden zij gestimuleerd verder vooruit te kijken en dus meerjarig te begroten. In de overgang naar meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid worden de scholen op basis van gelijkwaardigheid begeleid door het ondersteuningskantoor.

Om onze financiële stabiliteit te behouden, sturen we bij het begroten op een licht positieve exploitatie. De komende jaren kunnen we nog NPO-middelen inzetten om daar te komen. Maar het is nog niet op iedere school haalbaar.

Vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid sturen we daarom op een gezamenlijk nulresultaat van alle scholen. Vanwege de sleutelrol die personeel speelt bij het realiseren van onze collectieve en schoolambities (zie thema 3 en strategisch hrm) doen we extra investeringen voor het behoud van personeel, bijvoorbeeld in de begeleiding van zij-instromers en het Coachhuis.

Het hoofddoel van ons financiële beleid is om zoveel mogelijk middelen beschikbaar te stellen voor onderwijs met een plus voor de kinderen in Amstelveen. We wijzen deze middelen grotendeels toe op de manier waarop we als stichting de middelen van het ministerie ontvangen: per brin-nummer. Als we hiervan afwijken, spreken we dat samen af en leggen dit vast in de begrotingskaders die we jaarlijks herijken. Het begrotingsproces start ieder voorjaar met het opstellen van het bestuursformatieplan. In het laatste kwartaal van het jaar stellen we de begroting voor het volgende jaar vast, met daarbij een prognose voor meerdere jaren. Indien middelen over de kalenderjaren heen voor scholen beschikbaar moeten blijven, werken we met bestemmingsreserves binnen het eigen vermogen. De verschuiving van structurele naar incidentele bekostiging en de onvoorspelbaarheid van de kosten voor energie, calamiteiten en knelpunten dwingen ons voorzichtig te zijn.



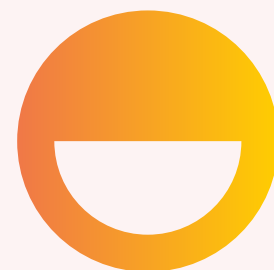


Financiën en beheer & de 3 thema's

Samenleven

Financiën en beheer draagt bij aan 'samenleven' door onder meer:

- Financiële stukken zoals de begroting en de jaarrekening voor iedereen binnen Amstelwijs leesbaar en toegankelijk te maken. We leggen de materie zo veel mogelijk en zo goed mogelijk uit
- Gezamenlijke uitvoering van financieel beleid te faciliteren. Bijvoorbeeld het opstellen van de begroting in samenspraak met de directeuren en de adjunct-directeuren en het samen opstellen van de normen voor de verdeling van de bekostiging over de scholen en de inzet van gelden voor samschoolse kosten
- Aan de voorkant betrokken te zijn bij het ontstaan van nieuwe scholen.



Visie - groei

Financiën en beheer draagt bij aan 'groei' door onder meer:

- Te werken volgens het uitgangspunt dat het geld het beleid en de visie volgt
- Scholen ruimte te bieden voor beleidsrijk en meerjarig begroten, zodat zij hun ambities kunnen verwezenlijken, en hen bij de uitvoering te volgen. Dat is maatwerk: iedere school krijgt de ruimte die passend is.

Vakmanschap

Financiën en beheer draagt bij aan 'vakmanschap' door onder meer:

- Op financieel gebied bij te dragen aan de ontwikkeling van Amstelwijs als lerende organisatie
- Extra middelen te investeren in vakmanschap, bijvoorbeeld in de zij-instroom en in het Coachhuis
- De planning en control-cyclus op het punt van kwaliteit en tijdigheid verder te verbeteren
- De stelselwijziging in het groot onderhoud op een goede manier te verwerken.

