

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

Scholengroep de Gelderveste geeft een duidelijk en beknopt overzicht van het strategische beleidsplan voor de komende jaren. Daarnaast wordt vanuit het bestuur per onderwerp aangegeven wat afgerond is en wat de plannen zijn.

- doorgaande leerlijnen
 - duidelijke leerlingenzorgprofielen
 - werken aan het GelderVestezorgbeleid binnen Passend Onderwijs
 - partnerschap tussen scholen en ouders
- personeel en organisatie**
- een gedegen aanbod t.a.v. loopbaanbegeleiding

BESTUUR

Het bestuur van de Stichting Scholengroep GelderVeste is belast met het besturen op hoofdlijnen van de stichting en de door de stichting in stand gehouden scholen. Het bestuur hanteert het bestuursmodel "Policy Governance" wat inhoudt dat het bestuur ervoor kiest een toezicht-houdende functie uit te oefenen. Zij beperkt zich tot het doen van uitspraken aangaande het algemeen beleid en het uitoefenen van toezicht op de algemeen directeur. Het bestuur van de GelderVeste bestaat uit vijf mensen die het christelijk onderwijs een

09- 2014

- een handzaam 'personeelsvolgsysteem' om de professionaliteit te versterken
- kansen bieden aan talentvolle medewerkers

financiën

- verdere uitbouw van de afdeling Financiën van het stafbureau
- middelen maximaal inzetten ten behoeve van onderwijs
- streven naar een jaarlijks exploitatieresultaat van € 0,00
- het stimuleren van onderwijskundig ondernemerschap

huisvesting

- aantrekkelijke, goed geutiliseerde gebouwen
- optimale ICT-voorzieningen

- frisse scholen
- communicatie en kwaliteit**
- interne en externe transparantie
 - het organiseren van ouderbetrokkenheid
 - het produceren van kengetallen op het gebied van onderwijs, zorg en tevredenheid en het publiceren van de uitkomsten

maatschappelijk draagvlak

- van 'peuter tot puber'; kinderopvang en BSO in de schoolgebouwen
- dagarrangementen en voor-schoolse educatie in samenhang met onderwijs en pedagogisch klimaat

stichtingsvorm

- Tweedaagse over Raad van Toezicht-model
- Werkbezoeken op een zestal scholen
- Financiële positie gestabiliseerd

Plannen

- Visie ontwikkelen op Raad van Toezicht-model
- Financiële Maandrapportages
- Bestuursrapportage opbrengsten onderwijs
- Bestuursrapportage oudertevredenheid

Afgerond in 2008

- Strategisch beleidsplan 2009 - 2014
- Laatste algemene ledenvergadering van de vereniging op 1 juli 2008
- Verenigingsvorm omgezet in

warm hart toedragen en hier vrije tijd voor beschikbaar stellen. De oudergeleding van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad speelt een rol in de benoeming van nieuwe bestuursleden. Het bestuur vergaderde in 2008 tien keer.

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

Stichting OOH geeft een duidelijk overzicht van de strategische doelen 2008, met daarbij activiteiten en resultaten.

Onderwijs, strategisch beleidsplan

is in 2005 vastgesteld. Het plan beschrijft de gewenste periode van 2005 – 2009.

doelstellingen genoemd:

Openbaar Onderwijs Houten.

Openbaar Onderwijs Houten.

financieel beleid, jaarcyclus planning en control.

en optimale aansluiting van onderwijs en buitenschoolse opvang.

scholen hanteren een integraal kwaliteitssystem als basis voor het continu proces van schoolverbetering.

Voornemen	Inhoud	Resultaat in 2008
Oprichten Stichting Openbaar Onderwijs Houten	Verzelfstandiging van het Openbaar Onderwijs Houten. Ontwikkeling statuten.	Op 16 december 2008 is de Stichting Openbaar Onderwijs Houten opgericht.
Herkenbaarheid Openbaar Onderwijs Houten	Folders, herkenbare huisstijl, nieuwe websites, nieuwe vormgeving nieuwsbrieven.	Er is voor iedere school een nieuwe website ontwikkeld die door de scholen zelf wordt onderhouden. Nieuwsbrieven worden volgens eenzelfde format gemaakt. Najaar 2008 zijn twee studenten marketing begonnen met het ontwikkelen van folders voor de scholen.
Transparant en proactief financieel beleid, jaarcyclus planning en control	De begroting van 2009 wordt opgesteld volgens het protocol financieel beleid	De begroting is opgesteld conform het protocol financieel beleid. De gewenste investeringen van de school zijn in lijn gebracht met beleidsvoornemens en het managementcontract.
Er is op elke school een optimale aansluiting van onderwijs en buitenschoolse opvang (bso).	Evaluatie van de in 2007 afgesloten contracten. Ontwikkeling Brede School noordoost. Ontwikkeling De Regenboog	Voorjaar 2009 nemen de directieuren contact op met de organisaties bso om de samenwerking te evalueren. Op Klavertje Vier en De Regenboog is er een bso voorziening in de school. Er zijn contracten afgesloten met een organisatie voor BSO, De Beun.
De scholen hanteren een integraal kwaliteitssystem als basis voor het continu proces van schoolverbetering	Na de tweede enquête in het kader van de Kwaliteits Meter Primair Onderwijs (KMPO) in november/december 2008 een evaluatie van de gegevens: Welke voornemens zijn behaald, welke worden er opnieuw geformuleerd.	Enquêtes zijn afgenomen. Voorjaar 2009 vindt een studiedag voor directieuren plaats om de gegevens te analyseren en beleidsvoornemens te formuleren.

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

Stichting OO Rijn- en Heuvelland heeft uitgebreid visie/missie/waarden/doelen toegelicht, waardoor duidelijk wordt waar de vereniging voor staat.

1.1 Algemeen

De Stichting Openbaar Onderwijs Rijn- en Heuvelland verzorgt op vierentwintig scholen (42 locaties) onderwijs. Tweeëntwintig van deze scholen richten zich op het verzorgen van primair onderwijs. Daarnaast kent de stichting de school Praktijkonderwijs Zeist (voortgezet onderwijs) en één school die zich richt op het verzorgen van Speciaal Onderwijs (SO) en Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO), namelijk de Van Lieflandschool te Zeist.

Ook maakt de stichting deel uit van een vijftal samenwerkingsverbanden voor Weer Samen Naar School (WSNS) en één Regionaal Expertise Centrum (REC). Het verzorgingsgebied van alle activiteiten van de stichting strekt zich uit van Veenendaal tot Maarssen.

1.2 Organisatiestructuur

Het bestuur van de stichting bestaat uit vrijwillige bestuurders en is benoemd door de gemeenteraden van deze gemeenten. De samenstelling van het bestuur en de algemene directie van de stichting zag er in 2008 als volgt uit:

Functie	Naam
Voorzitter	Mr. drs. H.C.A.H. Delnooz
Vice voorzitter	Mevr. drs. D.K.I. Tanis
Secretaris	Drs. M. Schoon
Penningmeester	Drs. R.J. Mohr
Lid	Mr. drs. S. Wadman *
Lid	Drs. H. Tulner
Lid	Ing. F. van der Stigchel
Algemeen directeur	L.W. de Wit

In bijlage 8.1 is het organogram van de stichting opgenomen.

De zes gemeenten (Veenendaal, Utrechtse Heuvelrug, De Bilt, Bunnik, Maarssen en Zeist) waar de stichting het openbaar onderwijs verzorgt, houden vanuit hun wettelijke taak toezicht op de financiën en de kwaliteit van het bestuur.

* Op 31 maart 2008 is op 44 jarige leeftijd het bestuurslid Sybe Wadman in de kracht van zijn leven plotseling overleden. Ook langs deze weg willen wij kenbaar maken dat de stichting in Sybe Wadman een bestuurder van formaat is ontvallen.

1.3 Missie, visie en onderscheidingskracht

Missie: jonge mensen optimaal voorbereiden op hun toekomst

Zelfstandigheid is belangrijk in onze hedendaagse maatschappij. Daarom heeft de stichting zichzelf als doel gesteld jonge mensen op weg naar volwassenheid zo te onderwijzen, op te voeden en te begeleiden dat zij zo goed mogelijk toegerust zijn om optimale vorm en inhoud te geven aan hun eigen toekomst en hun leef- en werkomgeving.

Deze missie is in lijn met het motto van de stichting:

'Elke dag verleggen we onze horizon'

Hierbij streeft de stichting naar een continue ontwikkeling van competenties van leerlingen en leraren. Ook werkt zij bewust aan de verbetering van de kwaliteit van de organisatie.

Missie: de weg naar realisatie

Om de bovengenoemde missie van de stichting te verwezenlijken staan de onderstaande kernpunten centraal.

1 Zichtbare identiteit

Het onderwijs dat de stichting verzorgt is openbaar en de stichting vindt het belangrijk dat onderwijs voor elk kind bereikbaar en beschikbaar is. Elke school die onderdeel is van de stichting geeft hier vorm aan door:

- Kinderen, ongeacht hun niveau, afkomst of gezin, te leren respectvol met elkaar om te gaan;
- Kinderen kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden dat aansluit bij de mogelijkheden van elk kind;
- Kinderen te prikkelen om zelfstandig te zijn en hun eigen verantwoordelijkheid stimuleren in een uitdagende leef- en werkomgeving;
- Kinderen de mogelijkheid te bieden om verschillende culturen te ontdekken en van elkaar te leren;
- Kinderen onze samenleving te laten leren kennen inclusief de normen en waarden die hierin gehanteerd worden.

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

SOO aan de Amstel heeft op een beknopte manier speerpunten met bijbehorende doelen weergegeven voor het komende jaar.

Voor de planperiode 2009 – 2011 zijn de volgende doelen gesteld:

SPEERPUNTEN

Kwalitatief hoogstaand onderwijs

Passend onderwijs

Kleurrijke basisscholen

Dagarrangementen en verbreding

Kaderstellend en faciliterend personeelsbeleid

Eigentijdse huisvesting en efficiënt beheer

Kwaliteitszorg en maatschappelijke verantwoording

Gezonde financiën

Strategisch partnerschap

DOELEN

Voldoende scorende scholen
Maatwerk op basis van verschillen
Basisvakken centraal

Verhoging onderwijskwaliteit op basis van de minimumstandaard
Een adequate, regionale infrastructuur
Een bovenschools dienstenaanbod
Een sluitend regionaal zorgarrangement

Uitwisselingsprogramma's
Meer kleurrijke teams
Adequaat toelatingsbeleid
De zwarte scholen zijn een betere afspiegeling van de buurt

Een eigen standaard voor dagarrangementen
Beter beheer kinderopvang
Meer combinatiefuncties
Uitbreiding van het aantal brede scholen

Adequaat leraarvolgsysteem
Systematisch nascholingsplan
Gezonde instroom, doorstroom en uitstroom van personeel
Een passend model van functie- en beloningsdifferentiatie
Formatiemodel voor de ondersteuning
Passende streefformatie
Lager ziekteverzuim

Een ambitieus meerjaren investeringsplan
Efficient materieel beheer
Ruimer en adequater medegebruik
Een effectieve beheersorganisatie
Adequate personele ondersteuning en regie

Een compact systeem van bovenschoolse kwaliteitszorg
Een adequaat managementinformatiesysteem
Stedelijke monitoring op basis van onze eigen beleidskeuzes

Een eigen model van 'policy governance'
Kwaliteitsverbetering en inverdienen op basis van gezamenlijk beheer.
Het verwerven van doelsubsidies
Afspraken over specifieke stadsdeelbijdragen

Kritische belangenbehartiging binnen de Amsterdamse regio
Initiatief binnen Samenwerkingsverband Zuid.
Een integrale beleidsagenda met de stadsdelen
Actieve participatie door schooldirecties
Actieve betrokkenheid van ouders op de diverse niveaus in onze organisatie

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

De Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs Hoogeveen is er goed in geslaagd een koppeling te leggen tussen strategisch beleid en activiteiten in het verslagjaar.

het basisonderwijs en die pas succesvol wordt als we de juiste omstandigheden creëren, waarin de talenten van onze leerling optimaal tot bloei komen.

Om dat te realiseren, is het van belang dat wij samenwerken. Dat we onze krachten bundelen en gebruik maken van elkaars kennis en expertise.

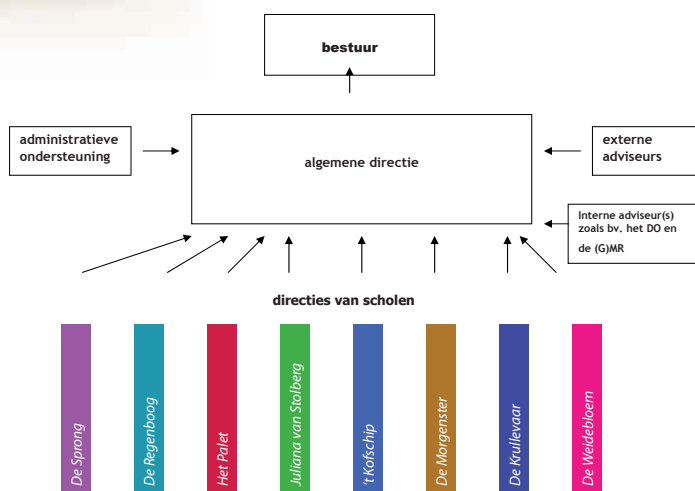
Ik denk dat het jaar 2008 ons heeft laten zien wat die samenwerking op kan leveren. Projecten als de uitwisseling van docenten en het techniekonderwijs hebben - dankzij de enthousiaste inzet vanuit het VPCO - geleid tot waardevolle inzichten. Ik ben ervan overtuigd dat onze leerlingen in de toekomst de vruchten gaan plukken van onze prettige samenwerking.

Ik ben alle scholen en medewerkers binnen de VPCO dan ook dankbaar voor hun inzet in 2008. Ik hoop oprecht dat we deze lijn in 2009 door mogen trekken. Dat we onze samenwerking verder gestalte kunnen geven en dat we de komende jaren samen verder bouwen aan de continuïteit van het christelijk onderwijs in Hoogeveen.

Albert Weishaupt,
Algemeen directeur
Roelof van Echten College



In een organogram ziet onze vereniging er als volgt uit:



2.5 Kernactiviteiten en werkgebied

De kernactiviteit van onze vereniging is: het verzorgen van kwalitatief goed christelijk primair onderwijs in de plaats Hoogeveen. Voor wat betreft onze zorgkinderen maken we onderdeel uit van het Samenwerkingsverband van christelijke scholen voor primair onderwijs in Zuidwest Drenthe.

Het bestuur werkt vanuit een bestuurlijk kader, waarin het richtinggevende uitspraken doet voor verschillende beleidsterreinen. Deze uitspraken vormen de uitgangspunten voor het Strategisch Beleidsplan en zijn tevens richtinggevend voor de schoolplannen c.q. de schoolontwikkelingsplannen.
(citaat uit Managementstatuut VPCO Hoogeveen)

2.6 Strategisch beleid: speerpunten van beleid

Het strategisch beleidsplan van de VPCO Hoogeveen is vastgesteld in 2007 en geeft de hoofdlijnen van het bestuursbeleid en de strategische keuzes daarbinnen aan voor de komende vier jaar. Het gaat om een beschrijving op verenigingsniveau.

In het strategisch beleidsplan wordt dus aangegeven waar de VPCO Hoogeveen zich de komende jaren op wil richten; waar de organisatie naar toe werkt. Niet alleen, maar samen met de directies, de teams, het ondersteunend personeel en de medezeggenschapsraden. In het strategisch

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

Het LMC te Rotterdam heeft op
aanstekelijke wijze de missie en
visie beschreven. Ook de sterke
verbinding met de omgeving valt in
positieve zin op in deze tekst.



Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

De Stichting SVO Wolvega/
Steenwijk geeft in elk
hoofdstuk erg goed (maar iets
te breedsprakig) inzicht in de
geformuleerde doelen en de
bereikte resultaten.

erlingenaantal en het geringe natuurlijk verloop in 2008 hebben
de instroom van nieuwe personeelsleden. Daar staat tegenover dat
mobilititeit.
kunnen beschikken over voldoende en kwalitatief goed personeel
extra middelen ingezet t.b.v. scholing en opleiding. Daarnaast voert
Tromp Meesters het project Academische school uit. Een project
om het opleiden in de school, de schoolontwikkeling en de
professionalisering van de medewerkers een extra impuls te geven.
De personele lasten zijn in 2007 gestegen naar bijna 80% van de totale lasten. De
schoolleiding stelt zich ten doel om deze stijging in 2008 om te buigen zodat in ieder geval
een verhouding 80/20 in de personele en materiële lasten blijft gehandhaafd.
De school wil in 2008 vooral inzetten op de implementatie van de gesprekkencyclus en het
versterken van de uitvoering van het integraal personeelsbeleid.

4.3.1. Doelen

Voor het verslagjaar 2008 zijn de volgende doelen geformuleerd:

- Stabilisatie van de omvang van de formatie
- Een verhouding van 80% personele – en 20% materiële lasten
- Invoering van de gesprekkencyclus
- Realiseren functiedifferentiatie voor leidinggevenden
- Realiseren functiedifferentiatie voor onderwijsassistenten

4.3.2. Resultaten

Hieronder worden de in 2008 bereikte resultaten vermeld. Tevens wordt toegelicht waarom
wij er wel of niet in geslaagd zijn om de in 4.3.1. geformuleerde doelstellingen te realiseren.

Stabilisatie van de omvang van de formatie

In 2007 werkten er 154 medewerkers bij het Linde College. In 2008 zijn dat er 153.
In Fte's uitgedrukt is er t.o.v. 2007 (128,83) eveneens sprake van een lichte daling van de
personele inzet met 1,2 fte (127,67). Deze daling is iets lager dan in de begroting 2008
aangegeven. Dit heeft vooral te maken met de noodzaak om ten behoeve van de grote
instroom in het derde leerjaar voor één jaar de betrekkingsovername van een aantal
medewerkers uit te breiden. De doelstelling is gerealiseerd.

Een verhouding van 80% personele - en 20% materiële lasten

In 2007 bestond 79,8 % van de lasten uit personele lasten. In 2008 zijn de personele lasten
gedaald naar 79,1 % van de totale lasten. Hiermee hebben wij voldaan aan het uitgangspunt
op het bestuursniveau dat er een verhouding van 80/20 gerealiseerd moet worden. De
verklaring voor deze daling ligt voor een belangrijk gedeelte in de verlaging van de personele
inzet. In de komende jaren zullen de loonkosten relatief sterk stijgen. Deze stijgen in de
komende jaren vooral door het relatief grote aantal medewerkers dat nog een salariscroei in
het carrièrepatroon kent. In het kader van het actieplan Leerkraft zijn de carrièrelijnen sterk
ingekort. Daarnaast is er veel geïnvesteerd in het verlagen van de werkdruk. Hierdoor is in de
afgelopen jaren de reële formatie ruim 15% hoger dan de normatief beschikbare formatie.
Om een juiste balans tussen de personele en materiële uitgaven te blijven realiseren zal in de
komende jaren een lichte afname van de formatieomvang gerealiseerd moeten worden.

Best Practices

Verantwoorden van Klasse(n)

11 februari 2010 - Jaarverslag 2008

Best Practice in het thema Strategie

Schoolbestuur Lauwers & Eems
brengt als één van de weinigen de
externe ontwikkelingen in kaart.

in het risicoprofiel, het risicomanagement en het gewenste
voor het gehele Schoolbestuur L&E is in 2008 een risicoanalyse
in middellange termijn, intern als extern zijn geïnventariseerd en
vervolgens afgezet tegen de doelstellingen van het bestuur en
de inschatting en beoordeling van de risico's en de mogelijke
weerstandvermogen en de investeringsruimte vastgesteld.

Het risicomanagement bestaat uit drie fasen, namelijk het strategisch risicomanagement, het bepalen van de jaarlijkse reservebuffer en het vaststellen van het benodigde weerstandsvermogen. De eerste fase, het strategisch risicomanagement is doorlopen in een aantal stappen, namelijk;

1. Beschrijving van de externe en interne omgeving;
2. Formuleren van belangrijkste doelstellingen van de sector;
3. Identificeren van gebeurtenissen, hier worden de risico's tegen de doelstellingen afgezet;
4. Risicobeoordeling, hier worden de risico's beoordeeld op waarschijnlijkheid en gevolgen;
5. Reactie op risico, worden risico's vermeden, geaccepteerd, verzekerd of beheerst;
6. Control activiteiten, Informatie & communicatie en bewaking, hier wordt een korte vooruitblik gegeven hoe de risicoanalyse binnen de planning en control cyclus past.

2.4.2. Externe ontwikkelingen

De voornaamste externe ontwikkelingen voor de sector primair onderwijs zijn:

- *Demografische situatie*, de demografische situatie in onze regio laat een duidelijke verwachte daling van de instroom van nieuwe leerlingen zien. De verwachting is dat het aantal leerlingen hiermee op termijn fors gaat dalen, tussen de 10-20%. De daling van het aantal leerlingen leidt tot kleinere scholen, een daling van de bekostiging ten opzichte van de vaste lasten van de gebouwen en noodzakelijke inkrimping van de formatie.
- *Concurrentie*, het bestuur ondervindt de effecten van concurrentie met het bijzonder onderwijs. Er is een constante lijn waar te nemen ten opzichte van de deelnemings- en belangstellingspercentages waardoor dit risico waarschijnlijk niet gelijk grote gevolgen zal hebben, maar door de daling van het aantal leerlingen in de gehele regio zal er steeds meer druk ontstaan bij scholen en besturen om leerlingen te interesseren voor de eigen scholen;
- *Lokaal Educatieve Agenda*, in de gemeenten waarin Schoolbestuur L&E onderwijs verzorgt is onvoldoende uniformiteit en daadkracht wat betreft de invulling van de lokale educatieve agenda en regionale activiteiten met betrekking tot passend onderwijs. Dit maakt het complex om eenduidige afspraken te maken en gerichte activiteiten te ontwikkelen.
- *Onderwijsgebouwen*, de groepsafhankelijke baten van het ministerie, die voor gebouwonderhoud, energie, tuinonderhoud en schoonmaak zijn lager dan de vaste kosten voor het beheer van de gebouwen. Vooral de energielasten zijn fors hoger dan de baten. Zowel lokaal als landelijk is het complex om deze financiering van de gebouwen in balans te krijgen en te houden. Landelijk zal pas in 2011 de financiering worden geëvalueerd en wellicht worden aangepast. Lokaal zal er een langdurig accommodatiebeleid met de gemeenten afgesproken moeten worden om de vaste lasten voor onderwijshuisvesting voor alle denominaties terug te dringen.
- *Hoge kosten leerlingenzorg*, er is een trend waar te nemen dat steeds meer leerlingen extra begeleiding nodig hebben. De scholen ontvangen alleen extra middelen voor onderwijsachterstanden en leerling gebonden financiering. De middelen die hiervoor beschikbaar zijn blijken in veel gevallen niet toereikend, omdat ook veel leerlingen die niet onder deze indicaties vallen toch meer specifieke begeleiding nodig hebben.