



# Strategisch Plan OVO 2015-2019

Vastgesteld door de Raad van Toezicht d.d. 31 maart 2015

# Inhoud

1.	INLEIDING.....	2
2.	Terugblik.....	5
3.	Toekomst: Externe en Interne Ontwikkelingen.....	7
	<i>Externe ontwikkelingen</i> .....	7
	<i>Interne ontwikkelingen</i> .....	8
4.	Kernwaarden, Missie, Identiteit en Ambitie .....	8
	i. Kernwaarden .....	8
	ii. Missie: “Wie zijn wij, waarom bestaan wij?”.....	9
	iii. Identiteit .....	9
	iv. Ambitie: “Wat willen we de komende jaren bereiken?”.....	10
5.	Positionering.....	11
	i. Marketing en communicatie: klantgericht met een sterk profiel .....	11
6.	Kwaliteit .....	11
	i. Onderwijs: opbrengst- en talentgericht en passend .....	11
	ii. Personeel: van kapitaal belang.....	12
	iii. Kwaliteitszorg en governance: excellentie en maatschappelijke verantwoording .....	12
	iv. Financiën: beleidsrijk.....	12
7.	Cultuur en implementatiekracht .....	13
	i. Bestuur, organisatie en cultuur.....	13
	ii. Strategisch partnership: samen sta je sterk.....	14
8.	Flankerend beleid .....	14
	i. Huisvesting en facilitair: duurzame schoolgebouwen met uitstraling .....	14
	ii. ICT: een digitale leer- en werkomgeving.....	15
9.	Overzicht van doelen en gewenste resultaten.....	16
10.	KPI's Stichting OVO.....	19
11.	Planningscyclus Stichting OVO.....	21

# 1. INLEIDING

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van Stichting Openbaar Verenigd Onderwijs in Gorinchem en de regio voor de schooljaren 2015/2016 t/m 2018/2019. Dit beleidsplan volgt het Koersplan OVO 2012 - 2015 op. Enerzijds borduurt het plan voort op de ingeslagen weg, anderzijds verlegt het de koers en brengt focus aan. Het plan betreft tien scholen, die op dertien locaties werken aan en vanuit de eigen identiteit en excellentie. Het bewustzijn van de kansen die de scholengroep met een unieke combinatie van zowel basis- als voorgezet onderwijs onder een dak biedt is sterk toegenomen. Daarop wordt de komende vier jaar dan ook sterk ingezet. Daarnaast zal op centraal niveau op een aantal nieuwe terreinen beleid worden geformuleerd, waarmee de scholen beter kunnen worden ondersteund. Tot slot wil OVO kiezen voor een beperkt aantal thema's voor de komende vier jaar.

Als basis voor het opstellen van dit strategisch plan heeft onder meer een uitgebreide analyse in het kader van risicomanagement plaatsgevonden, waarbij diverse interne stakeholders van OVO zijn betrokken. Deze heeft een herijking van de belangrijkste risico's voor OVO opgeleverd. Ofwel risico's, die ieder op hun eigen manier het realiseren van onze hoofddoelstelling, namelijk financiële continuïteit van Stichting OVO - in de weg kunnen staan. Het onderdeel primair onderwijs van OVO verkeert al jaren in een situatie van krimpende leerlingenaantallen en dalend marktaandeel en daarmee krimpende begrotingen. Het onderdeel voortgezet onderwijs zal vanaf 2016 gaan krimpen. Hiermee ontstaat een scholengroep die over de gehele linie krimpt, zie tabel 1.

<b>Tabel 1.</b> Leerlingaantallen op basis van gerealiseerde cijfers tot op heden en prognose bij ongewijzigd beleid		
Teldatum 1 oktober	Totaal aantal leerlingen OVO	Omzet totaal OVO
2010	4.073	€ 28,6 miljoen
2011	4.037	€ 26,7 miljoen
2012	3.983	€ 26,5 miljoen
2013	3.934	€ 27,4 miljoen
2014	3.971	€ 26,7 miljoen
2015 (*)	3.946	€ 26,3 miljoen
2016 (*)	3.875	€ 26,1 miljoen
2017 (*)	3.803	€ 25,8 miljoen
2018 (*)	3.765	€ 25,7 miljoen
2019 (*)	3.750	€ 25,6 miljoen

Dit leidt tot een tweetal strategische keuzes.

1. OVO kan ervoor kiezen om zich primair voor te bereiden op en het zijn van een krimpende organisatie en daartoe alle noodzakelijke stappen te zetten.
2. OVO kan er ook voor kiezen om in navolging van de keuze die gemaakt is in het vorige strategische plan om via externe groei de omvang van de stichting op peil te houden. Dat betekent dat OVO zich blijft oriënteren op kansen van samenwerking met andere partijen in de omgeving. Dat kunnen andere schoolbesturen zijn, maar ook partijen in andere sectoren, zoals kinderopvang en peuterspeelzaalwerk.

OVO kiest voor beide opties: zowel het krimpbestendig maken van het huidige aanbod van primair en voortgezet onderwijs, als het zoeken naar aanvullende groeibestanddelen ter aanvulling van het bestaande aanbod. Dat kan complementair primair en/of voortgezet onderwijs zijn, dan wel andersoortige bedrijvigheid. Hierbij streeft OVO naar het in stand houden van de huidige omvang van de begroting, ongeveer € 26 miljoen. Om de huidige kwaliteit van het geboden onderwijs en het bestaande onderwijsaanbod minimaal vast te kunnen houden en zo mogelijk nog te verbeteren, is het vasthouden van een dergelijke omvang wenselijk.

(\*) Prognose

De risicomanagementanalyse heeft zich geconcentreerd op de kern- en strategische risico's. De analyse heeft de volgende top 10 van risico's opgeleverd:

- Demografische ontwikkelingen (krimp);
- Intern verandervermogen;
- Concurrentie (OVO slaagt er onvoldoende in haar USP te duiden in een concurrerend veld);
- Werkdruk (wordt niet verminderd);
- Positionering op de markt met bv. het OVO-Keurmerk;
- Imago;
- Vakbekwaamheid personeel kunnen toetsen, controleren, meetbaar maken;
- Implementatiekracht (kunnen focussen) - cultuur;
- Draagvlak voor veranderingen en ombuigingen;
- Competentiemanagement invoeren.

Deze risico's zijn gerubriceerd in een drietal dominante, samenhangende thema's:

**A. Positionering** van de groep scholen, met elementen als demografische ontwikkelingen (krimp) en ons marktaandeel, intern doorstroompercentage po naar vo, USP t.o.v. concurrentie, positionering met OVO Keurmerk en imago;

**B. Kwaliteit**, met elementen als werkdruk, kwaliteitsbeleid, onderwijskwaliteit, vakbekwaamheid en competentiemanagement; en

**C. Cultuur / implementatiekracht**, met elementen als draagvlak voor verandering, verandervermogen, operationalisering strategie, openbare kernwaarden en professionele cultuur. Zie figuur 1.

**Figuur 1. Drie thema's in kader van toekomstige uitdagingen**



De ambitie van OVO voor de komende jaren zal in dit plan met een focus op deze drie-eenheid worden uitgewerkt. Het betreft een drietal met elkaar samenhangende thema's die tevens als noodzakelijke voorwaarden voor elkaar dienen. Ten behoeve van het behalen van onze belangrijkste strategische doelstelling, financiële continuïteit van Stichting OVO, moet op elk van deze drie thema's en in samenhang worden geacteerd. Wanneer OVO de financiële, maar ook de kwalitatieve, risico's van de krimp zoveel als mogelijk wil beperken, zullen de scholen intensief aan de positionering moeten werken. In eerste instantie op het niveau van elke school, maar ook gebruikmakende van de kansen die het OVO Keurmerk elke school kan bieden. Versterking van de positionering van de scholen kan alleen gebaseerd zijn op een sterke interne kwaliteit. Hierbij gaat het om de opbrengsten van

ons onderwijs, maar bijvoorbeeld ook om de kennis en kunde om gedifferentieerd les te kunnen geven en rekening te houden met verschillen in de groep en klas. Zowel het werken aan positionering als de noodzakelijke kwaliteit van ons onderwijs en personeel, kunnen alleen slagen als de medewerkers van OVO voldoende tijd hebben, maar ook voldoende ruimte in hun 'hearts and minds'. Hier spelen vooral culturele aspecten een rol, maar ook de attitude en veranderbereidheid van de organisatie.

Deze focus op deze drie thema's wordt vervolgens één op één overgenomen in de van dit plan afgeleide schoolplannen van de drie onderdelen van OVO, namelijk OVO po, Gymnasium Camphusianum en het Merewade College. Bij de keuze van deze thema's worden de volgende uitgangspunten gehanteerd. Het gaat in eerste instantie om de ontwikkeling van de leerling, waarbij we ons er zeer bewust van zijn dat leerlingen verschillend zijn en alle kansen verdienen om zich te kunnen ontplooien. De belangrijkste factor in een onderwijsorganisatie is het personeel. Ook daar wordt sterk ingezet op ontplooiing. Een goed kwaliteitsbeleid moet ons niet alleen helpen dingen goed te doen, maar vooral ook bezig te zijn met de juiste dingen. Verder wil OVO de komende jaren werken aan een professionelere openbare waardevolle cultuur. Ook zullen wij de zaken waar we trots op zijn niet meer onder stoelen of banken steken, maar breed uitmeten. Tot slot besteden wij de komende jaren veel aandacht aan onze openbare identiteit

OVO blijft bij haar drie kenwaarden: Openheid, Verbinding en Ontplooiing. De komende jaren zullen deze kernwaarden meer herkenbaar worden toegepast en geïntegreerd in de stichting, de scholen en in het gedrag van onze medewerkers.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

## 2. Terugblik<sup>1</sup>

Wat is er terecht gekomen van de ambitie uitgesproken in het vorige strategische plan *Koers OVO 2012 - 2015*. Hierin werden zeven ambities onderscheiden:

1. *Continuïteit. Een brede en integrale aanbieder van openbaar onderwijs zijn, die optimale groei van talenten nastreeft.*
2. *Profilering. Zich als openbare (onderwijs)organisatie positief en kwalitatief profileren in Gorinchem en directe omgeving.*
3. *Samenwerken. Dat de afzonderlijke scholen elkaar binnen de huidige én toekomstige stichting versterken, zonder de eigenheid in schoolconcept en opereren te verliezen.*
4. *Marktaandeel. Een groter marktaandeel (%) krijgen in haar verzorgingsgebied.*
5. *Kernwaarden. Een open, toegankelijke organisatie zijn, die een actieve pluriformiteit kent.*
6. *Kwaliteit. Een lerende organisatie zijn die staat voor kwaliteit.*
7. *Werkgeverschap. Een aantrekkelijke werkgever en gezonde organisatie zijn.*

### *Evaluatie ambities 1. Continuïteit, 2. Profilering, 4. Marktaandeel en 5.*

#### *Kernwaarden*

Op stichtingsniveau is in afgelopen Koersperiode vooral aandacht besteed aan een grotere controle op het gebied van financiën. Er is een gedegen planning & control cyclus ontwikkeld en er is veel geïnvesteerd in de implementatie ervan op de scholen. Hiermee heeft de stichting een belangrijke stap gezet op weg naar financiële control. Op dit vlak is voor het eerst centraal beleid ontwikkeld en met draagvlak in de organisatie geïmplementeerd. Toch ligt er nog een aanzienlijke taakstelling binnen het po en is het zaak om ook binnen het vo, zeker gezien de komende krimp ook in deze sector, te investeren in bijvoorbeeld een meerjarenformatieplan.

---

<sup>1</sup> Dit hoofdstuk is alleen voor intern gebruik en past bijvoorbeeld niet in het externe Jaarverslag.

Aan profilering en kentering van een situatie van dalend marktaandeel (in het po) is vooral op schoolniveau gewerkt. Dat heeft niet kunnen voorkomen dat het marktaandeel van het OVO po in Gorinchem de afgelopen drie jaar met ruim 2,5% is gedaald. Van de in Koers 2015 geformuleerde kernwaarden van het openbare OVO-onderwijs is weinig bewust beleid gemaakt.

### *Evaluatie ambities 3. Samenwerken en 6. Kwaliteit*

De afgelopen periode is door enkele scholen gericht gewerkt aan een eigen profiel. Camphusianum is gecertificeerd als BegaafdheidsProfielSchool. De locatie Wijdschildlaan heeft geïnvesteerd in Talentstromen en de locatie De Vries Robbégweg in Vakwerk.

Samenwerking tussen scholen stond de afgelopen periode nog op een laag pitje. Het po heeft dit onderwerp wel op personeelsdagen bewust op de agenda gezet en netwerkgroepen (bijvoorbeeld voor PR, ICT en intern begeleiders) in het leven geroepen. Ook heeft de ambitie om meer po-leerlingen te behouden voor het eigen vo geresulteerd in initiatieven als cross-over en plusklassen. De analyse van de afgelopen periode heeft verder het plan opgeleverd om samen te gaan werken aan een doorlopende leerlijn po-vo, voorzien van een OVO-keurmerk dat de profilering van de individuele scholen moet versterken en aantrekkelijker maken.

De afgelopen periode is kwaliteitszorg vooral een zaak geweest van de individuele scholen. Het bovenschools management van OVO po heeft, onder meer door het benoemen van een kwaliteitsmedewerker, hierin bovenschools goede stappen gezet. In het nieuwe Bestuursjaarplan 2015 is een stap verder gezet dan in Koers 2012 - 2015 met de ambitie om op centraal niveau te komen tot een eenduidig centraal geformuleerd kader als ijkpunt voor het kwaliteitsbeleid in de scholen.

### *Evaluatie ambitie 7. Werkgeverschap*

In de afgelopen periode moest er vanwege krimp in het po afscheid genomen worden van relatief veel formatieplaatsen. In deze periode is het Bestuursbureau op drie functies (financiën, personeels- en salarisadministratie en facilitaire zaken) uitgegroeid tot een professioneel servicecenter, dat in control is.

## *Conclusie*

Samenvattend kan worden geconstateerd dat van de centrale ambities zoals geformuleerd in Koers OVO 2012 - 2015 op stichtingsniveau te weinig gerealiseerd is. Ongetwijfeld vanuit de huidige decentrale cultuur is veel overgelaten aan de scholen zelf. Dit betekent ook dat kansen op samenwerking zijn blijven liggen. Hier ligt ongetwijfeld een kans voor OVO voor de toekomst. De uitdagingen waar OVO en haar scholen voor staan kunnen niet zonder gezamenlijk geformuleerd en geïmplementeerd beleid worden opgepakt. Op het gebied van financiën is dit uitgangspunt al met succes geïmplementeerd. Op dit moment wordt hard gewerkt aan een OVO-marketingcommunicatieplan, waarin expliciet sprake zal zijn van een OVO-keurmerk gebaseerd op een doorlopende ontwikkelingslijn OVO po-vo. De OVO po- en vo-scholen hebben besloten om de handen ineen te slaan en in samenwerking een uniek onderwijsproduct neer te zetten. Tevens is men er inmiddels van overtuigd dat ook op de gebieden van HRM, kwaliteitszorg en ICT centrale beleidskaders tot een grote kwaliteitsslag kunnen leiden.

In de komende hoofdstukken van dit strategisch plan worden - op basis van een korte externe en interne analyse, de kernwaarden en de gewenste identiteit van de stichting - de ambities van de stichting uitgewerkt in hoofdlijnen van beleid voor de komende vier jaren. Deze hoofdlijnen zijn vervolgens het startpunt voor een gedetailleerdere uitwerking in aparte strategische plannen voor de drie onderdelen (bovenschools primair onderwijs, Merewade en Camphusianum) en tot slot deze weer voor de schoolplannen van de verschillende locaties van OVO (basisscholen en locaties Merewade).

## 3. Toekomst: Externe en Interne Ontwikkelingen

### Externe ontwikkelingen

#### *Marktontwikkelingen*

Vooral de ontwikkelingen van de afgelopen jaren baren zorgen. In de afgelopen zeven jaren is de markt voor primair onderwijs in Gorinchem met 5% en in Hardinxveld-Giessendam met 7% gedaald. In diezelfde periode is het aantal po-leerlingen van OVO in Gorinchem zelfs met 10% gedaald, hetgeen een daling van het marktaandeel van 2,6% betekende. Deze daling deed zich met name in de afgelopen drie jaar voor. Vanaf 2016 wordt ook krimp op de markt van vo-leerlingen voorzien. OVO is bezig met het formuleren van een marketingcommunicatiebeleid gericht op het mitigeren van deze ontwikkelingen.

#### *Toegankelijkheid*

Er is een tendens in de maatschappij dat havo- en vwo-scholen steeds vaker leerlingen selecteren. Selectiemechanismen vormen een extra struikelblok voor leerlingen die zich op het overgangsmoment (nog) niet overtuigend kwalificeren voor het gewenste onderwijsniveau, maar wel de benodigde capaciteiten hebben. Het kabinetsbesluit om de tot nu doorslaggevende rol van de CITO-score bij het definitieve schooladvies bij de overgang van po naar vo tot nul te reduceren, heeft meteen geleid tot nieuw strategisch gedrag van vo-scholen.

OVO doet daar niet aan mee. OVO - mede gemotiveerd vanuit de openbare identiteit en vanuit een kernwaarde 'iedereen is welkom' - wil met ingang van 2015 met de combinatie van een plaatsingsgarantie en een ongewogen toelatingsbeleid (schooladvies op eenduidig niveau is voldoende) een garantie geven voor toegankelijkheid van het onderwijs. Leerlingen krijgen het voordeel van de twijfel en daarmee op het hoogste niveau les. Niets staat ons hierbij meer in de weg, zeker niet nadat het huidige kabinet het risico van afstromen voor de opbrengstenkaart van de school heeft weggenomen. De keuze voor brede en meerjarige brugklassen zou een significante bijdrage kunnen leveren, bij het tegemoet komen aan de behoeften van leerlingen bij wie het niveau minder goed te bepalen is, maar er wel van worden 'verdacht'.

Met de keuze van OVO om intensief te gaan werken aan een soepele en voor iedere leerling kansrijke doorlopende leerlijn po-vo, wil OVO haar bijdrage leveren aan het creëren van kansen voor iedere leerling op een soepele en ononderbroken schoolcarrière, die het maximale doet met de talenten van iedere leerling en recht doet aan verschillen in niveau en ontwikkeling. Op deze wijze wil OVO er ook zijn voor laatbloeiërs, leerlingen met taalachterstanden en leerlingen afkomstig uit lagere sociaaleconomische milieus.

#### *Demografische ontwikkelingen*

Krimp doet zich niet alleen voor in het gebied van OVO po maar ook in de ons omringende gebieden zoals Alblasserwaard Vijfheerenlanden en het Land van Heusden en Altena. Wanneer openbare besturen al dan niet noodgedwongen de samenwerking zoeken is de opstelling van OVO dat we daarvoor open staan. De verantwoordelijkheid voor de continuïteit van openbaar onderwijs houdt niet bij de eigen gebiedsgrenzen op te bestaan.

#### *Ondersteunende processen*

Schoolbesturen buigen zich steeds vaker over de 'make-or-buy' beslissing ten aanzien van ondersteunende processen zoals financiën en personeels- en salarisadministratie. OVO denkt juist op deze gebieden een professionele service te kunnen bieden en zal niet schromen, indien gevraagd, deze aan andere besturen aan te bieden.

#### *Samenwerking*

In de samenleving is niet alleen meer aandacht zichtbaar voor de overgang van po naar vo. Ook ziet men steeds meer afstemming tussen onderwijsaanbieders van eenzelfde niveau. De samenwerking van het vmbo van het Merewade College en het Wellantcollege is hier een mooi voorbeeld van. Daarnaast is er ook steeds meer



aandacht voor de doorlopende leerlijn vmbo-mbo. In het studiejaar 2011/2012 verliet ruim 34% van de leerlingen voortijdig de BOL-leerweg van het mbo. Voor de BBL-leerweg was dat zelfs 46%. OVO werkt daarom samen met het Da Vinci College aan een zesjarige vmbo-mbo-route op twee niveaus: de vakmanschapsroute en de technologieroute.

Landelijk wordt steeds meer samengewerkt tussen onderwijs en opvang, inclusief peuterspeelzalen. Hierbij ontstaan Integrale Kind Centra voor kinderen van 2 - 12 of zelfs 18 jaar, met een integraal aanbod van onderwijs en opvang en soms ook welzijn, jeugdzorg en sport. Op dit moment is de situatie in Gorinchem en Hardinxveld-Giessendam weinig ambitieus, met vooral een situatie van twee gebruikers van eenzelfde pand. OVO is voornemens te onderzoeken wat de mogelijkheden ook op haar locaties kunnen zijn om meer integrale voorzieningen voor ouders en kinderen te creëren.

## Interne ontwikkelingen

In de tweede helft van 2014 is de marktpositie van de scholen van OVO in een krimpende markt op de agenda gezet. Hiertoe zijn strategische tafelgesprekken georganiseerd met het management van OVO po en vo. Op deze wijze is een groter bewustzijn ontstaan en bereidheid tot samenwerken. De komende jaren is het de ambitie om gericht te werken aan de versterking van de marktpositie van de scholen, maar ook die van OVO als po en vo scholengroep. Hierbij is iedere school op zoek naar een herkenbaar en verdedigbaar eigen profiel. Ook zijn plannen gemaakt om een zogenaamd overkoepelend Keurmerk OVO vorm te geven dat het profiel van iedere school afzonderlijk moet versterken.

Op het Bestuursbureau wordt de komende periode geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de drie bestaande diensten: financiën, personeels- en salarisadministratie en facilitaire zaken. Tegelijk met de keuze van een nieuwe locatie voor het Bestuursbureau wordt gekeken naar de wijze van werken. De komende jaren wordt op het Bestuursbureau veel aandacht gegeven aan het opbouwen van deskundigheid op de gebieden Marketingcommunicatie, HRM, ICT en kwaliteitszorg. Met alle toekomstige ontwikkelingen voor de boeg is het verstandig vanuit het Bestuursbureau de scholen beter te kunnen ondersteunen op deze gebieden. In de loop van 2015 zullen nieuwe functies ontstaan.

Bestuurlijk kan enerzijds een beweging worden onderkend van het zo laag mogelijk neerleggen van verantwoordelijkheden, hetgeen voorwaarden stelt aan de structuur. Onderwijzend personeel is in teamverband zoveel mogelijk eigenaar van het onderwijsproces. Anderzijds verandert de verhouding centraal-decentraal wanneer op een aantal kritische vlakken meer centrale kaders worden geformuleerd en ondersteuning aan de scholen en de teams wordt georganiseerd.

In de hoofdstukken 5 t/m 8 worden de verschillende plannen voor de komende vier jaren toegelicht. Sommige plannen passen naadloos binnen het onlangs afgesproken Bestuursakkoord PO. Deze zijn met een (\*) herkenbaar gemaakt. Dit betekent dat uit deze hoek ook extra middelen beschikbaar zijn voor de uitwerking van de plannen.

## 4. Kernwaarden, Missie, Identiteit en Ambitie

### i. Kernwaarden

OVO verzorgt openbaar onderwijs dat voor iedereen toegankelijk is. Onderwijs langs onderscheidende schoolconcepten. Onderwijs van een hoge kwaliteit. Onderwijs dat een optimale ontwikkeling van haar leerlingen nastreeft. Maar ook onderwijs dat leerlingen respect bijbrengt voor anderen en voor de waarden en normen

binnen onze samenleving. Kort gezegd biedt ons onderwijs leerlingen optimale kansen om succesvol te kunnen functioneren in onze maatschappij.

OVO ziet de openbare school als een ontmoetingsplaats. Een plaats waar ruimte is voor de verschillen die de brede, algemene toegankelijkheid van onze scholen met zich meebrengt. In alle diversiteit en verscheidenheid stellen wij duidelijke waarden en normen centraal en stellen we grenzen aan gedrag van leerlingen, ouders en personeelsleden. De drie centrale kwaliteiten van ons onderwijs, **Openheid**, **Verbinding** en **Ontplooiing**, zijn hierbij leidend.

**Openheid** speelt binnen onze organisatie op veel vlakken. Er is openheid in de relatie tussen leerkrachten en leerlingen en hun ouders, maar ook in de manier waarop leerkrachten en leidinggevenden samen vorm geven aan de sfeer op school. Openheid ook in de relatie tussen de school en haar omgeving en tussen de stichting en maatschappelijke organisaties. We realiseren ons dat samenwerking binnen de stichting, tussen po en vo, tussen po en po en tussen vo en vo, evenals tussen (de scholen van) OVO en de organisaties in de omgeving, van grote toegevoegde waarde is.

**Verbinding** krijgt in onze organisatie onder andere vorm in het pedagogisch en sociaal klimaat. Leerlingen moeten zich ingebed voelen in een veilige en uitdagende omgeving. Verbinding krijgt bovendien heel concreet vorm in ons respect voor en onze betrokkenheid bij verschillen in levensbeschouwing en verschillen tussen mensen. We zoeken de synergie om van elkaar te kunnen leren. Verbinding krijgt ook vorm in het streven om binnen OVO een optimale doorlopende ontwikkellijn po-vo te creëren, met als belangrijke onderdelen een doorlopende leerlijn en een doorlopende begeleidingslijn. Hierbij maken we gebruik van onze unieke combinatie van po en vo binnen een stichting.

**Ontplooiing** is een thema dat staat voor de kansen die al onze leerlingen en leerkrachten krijgen om zich naar eigen aard en aanleg te ontwikkelen. Daarom ook is ons onderwijs, net als onze leerlingen en leerkrachten, veelkleurig en inspirerend. Niet alleen streeft iedere school er met haar unieke aanbod naar de leerlingen optimaal te begeleiden. Daarbovenop kunnen OVO-scholen nog gebruikmaken van het zogenaamde Keurmerk OVO, dat een resultaat is van de samenwerking tussen OVO po en vo, om leerlingen nog iets extra's te bieden.

## ii. Missie: “Wie zijn wij, waarom bestaan wij?”

De Stichting voor Openbaar Verenigd Onderwijs in Gorinchem en de regio (OVO) is een integrale aanbieder voor openbaar primair en voortgezet onderwijs in Gorinchem en de regio voor leerlingen van vier tot twintig jaar. De stichting vormt het bestuur van twee scholen voor voortgezet onderwijs (met vier locaties) en acht scholen voor primair onderwijs (met negen locaties). OVO richt zich op elk van haar locaties zoveel mogelijk op de behoefte en het talent van de individuele leerling in de groep. Vanuit de inspiratie van het openbaar onderwijs streeft de stichting en elk van haar scholen ernaar om leerlingen vooral te benaderen vanuit het idee van kansen en mogelijkheden. Bij OVO proberen wij uit leerlingen te halen wat erin zit. Dat betekent dat wij leerlingen zoveel mogelijk het voordeel van de twijfel geven, hetgeen soms op gespannen voet lijkt te staan met optimale opbrengsten van scholen. Ofwel OVO streeft eerder naar excellente leerlingen, dan naar excellente scholen.

De stichting realiseert zich dat zij met de unieke combinatie van po en vo op een ongeëvenaarde wijze kan bouwen aan een doorlopende leerlijn po-vo. Goed personeel is van kapitaal belang voor een onderwijsorganisatie en heeft dus de hoogste prioriteit. Scholen zijn herkenbaar en aanspreekbaar aan en op hun werkwijze. OVO realiseert zich dat juist kwaliteitsbeleid de sleutel vormt tot de toekomst. Een professionele cultuur van doelgericht samenwerken en samen leren is hierbij van groot belang.

## iii. Identiteit

Vanuit de kernwaarden, missie en ambities ontstaat een beeld van de identiteit dat OVO als groep scholen voor primair en voortgezet onderwijs nastreeft. OVO wil met haar scholen en vanuit de gedeelde waarden bekend staan en herkend worden als een aanbieder van leerlinggericht onderwijs van grote kwaliteit, waarbij de meerwaarde binnen stichtingsverband wordt gevonden door de krachten van po en vo te combineren. Vanuit de

drie kernwaarden Openheid, Verbinding en Ontplooiing zijn de medewerkers van de scholen van OVO dagelijks bezig zoveel als mogelijk is in te spelen op de individuele behoeften van leerlingen. Geen leerling is hetzelfde en elk talent telt. Leerlingen die ervoor kiezen om na een OVO-po-school ook een OVO-vo-school te bezoeken hebben het meeste profijt van de doorlopende ontwikkelingslijn die de scholen van OVO stap voor stap invulling geven. Het omgaan met verschillen tussen leerlingen geldt binnen OVO niet alleen voor leerlingen, maar net zo goed voor eigen medewerkers. Ook deze krijgen de maximale aandacht en net als bij leerlingen is het streven de talenten van medewerkers maximaal te laten groeien en te benutten. OVO realiseert zich bij alles wat zij doet dat we een onderdeel zijn van de lokale, regionale en landelijke samenleving en dat samenwerking met partners het werken aan haar ambities zal versterken.

#### iv. Ambitie: “Wat willen we de komende jaren bereiken?”

OVO wil met de drie volgende ambities een focus aanbrengen in richting waarin op de scholen en op OVO-niveau gewerkt gaat worden. Dit laat onverlet dat scholen ook hun eigen agenda van doelen en activiteiten hebben. In de schoolplannen primair onderwijs, Camphuisianum en Merewade komen dezelfde focuspunten terug voor de eigen organisatie. OVO staat garant voor:

- A. Een betere positionering van de scholen aan de hand van de volgende aspecten:
  - 1. marketing- en communicatiebeleid dat resulteert in een herkenbaar en onderscheidend profiel voor elke school, naast een waardetoevoegend Keurmerk OVO voor alle scholen, met ...
    - i) een onderscheidend en herkenbaar profiel voor elk van de OVO-scholen;
    - ii) omkering van het fenomeen van dalende marktaandeelen van elk van de OVO-scholen en bij voorkeur groei;
    - iii) vergroting van de interne OVO-doorstroom van primair naar voortgezet onderwijs;
- B. Een sterke kwaliteit van het onderwijs en personeel aan de hand van de volgende aspecten:
  - 1. onderwijs waarin basisarrangementen en een doorlopende leer-/begeleidingslijnen aan de hand van het OVO-Keurmerk een belangrijke rol spelen;
  - 2. personeelsbeleid waarbij de nadruk ligt op:
    - i) leerkrachten/docenten die geschoold zijn in het kunnen inspelen op verschillen in de groep/klas;
    - ii) een door centrale kaders ondersteund HRM-beleid op de scholen, dat de focus legt op competentieontwikkeling van haar medewerkers, gebruikmakend van een stichtingsbreed observatie-instrument;
  - 3. kwaliteitsbeleid als kader en basis voor excellentie op de scholen, met centrale kaders voor de scholen, omdat we van mening zijn dat goed lopende en eenduidige kwaliteitszorgprocessen de sleutel zijn tot de toekomst;
  - 4. financiën: streven naar evenwichtige meerjarenformatieplannen en -begrotingen voor po en vo;
- C. Een effectieve cultuur en implementatiekracht aan de hand van de volgende aspecten:
  - 1. cultuur: OVO werkt aan een herkenbare cultuur (gebaseerd op de OVO-kernwaarden Openheid, Verbinding en Ontplooiing) van samen leren en samen doen, reflectie, eigenaarschap, autonomie, resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid nemen, verantwoording afleggen intern en extern, te focussen op de belangrijke zaken en durven te stoppen met minder belangrijke zaken;
  - 2. decentraal: verantwoordelijkheden worden zo laag als mogelijk belegd in de organisatie;
  - 3. samenwerking: vanuit de intentie om daar waar mogelijk en wenselijk samen te werken met externe partners, zoekt OVO bij het nastreven van haar ambities contact met derden, zoals kinderopvang, peuterspeelzalen, groen vmbo, mbo, enz.

In de volgende hoofdstukken worden deze plannen uitgewerkt.

## 5. Positionering

### i. Marketing en communicatie: klantgericht met een sterk profiel

OVO heeft de komende jaren de ambitie om een centraal ondersteund marketing & communicatiebeleid te ontwikkelen en te implementeren. Hiertoe wordt geïnvesteerd in deskundigheid op het Bestuursbureau. In het marketingcommunicatieplan voor de komende jaren wordt een onderscheid gemaakt tussen school- en OVO-niveau.

**Schoolniveau.** Op dit moment hebben de vo-locaties van OVO een redelijk beeld van het gewenste profiel en gaan zij via schoolcommunicatieplannen verder werken aan een goede herkenbaarheid bij ouders en andere externe doelgroepen. De startsituatie bij de po-scholen is dat driekwart nog geen duidelijk beeld heeft van het gewenste profiel. Dat zal eerst moeten worden vastgesteld voordat ook hier schoolcommunicatieplannen kunnen worden opgesteld en geïmplementeerd.

**OVO-niveau.** In het marketingcommunicatieplan wordt rekening gehouden met een nieuw te formuleren OVO-keurmerk, dat ondersteunend en versterkend zal werken voor elke eigen profiel van de individuele scholen. Dit OVO-keurmerk wordt stap voor stap opgebouwd, waarbij in eerste instantie wordt gedacht aan onderdelen als de plaatsingsgarantie vo (is al ingevoerd), Engels vanaf groep 1 op elk van de po-scholen van OVO met ingang van september 2015 (wordt ontwikkeld), OVO Hoogbegaafdenbeleid op elk van de po-scholen en een doorlopende begeleidingslijn po-vo.

OVO streeft op het gebied van marketingcommunicatie de volgende doelen na in de komende jaren.

- a) Elke school/locatie heeft een eigen gezicht en uitstraling;
- b) Handhaving marktaandeel scholen en zo mogelijk groei;
- c) Verhoging van het doorstroompercentage OVO po naar vo;
- d) Het Keurmerk OVO wordt herkend en erkend.

## 6. Kwaliteit

### i. Onderwijs: opbrengst- en talentgericht en passend

OVO richt zich de komende jaren op de volgende drie zaken: betrouwbaarheid ten aanzien van de basiskwaliteit van het onderwijs, het inspelen op verschillen tussen leerlingen en hun talenten en het creëren van een doorlopende leerlijn van OVO po - OVO vo, zoals alleen maar binnen een stichting met beide sectoren onder een dak kan worden gerealiseerd. Dit is uitgewerkt in vier hoofdoelen. Deze zijn:

- a) opbrengstgericht werken (\*): het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties van iedere leerling; naast de kernvakken wordt ook aandacht besteed aan de 21st century skills, zoals creativiteit, kritisch denken, communiceren, samenwerken, digitale geletterdheid en zelfregulering;
- b) inspelen op verschillen (de talenten) (\*) van leerlingen;
- c) Keurmerk OVO: unieke combinatie po en vo, te verzilveren met een OVO-keurmerk, bestaande uit verschillende ingrediënten:
  - (1) een doorlopende leerlijn po-vo (\*): stap voor stap op te bouwen, zoals de plaatsingsgarantie vo, Engels vanaf groep 1, een expressielijn (muziek, drama), OVO-kernwaarden zoals bijvoorbeeld gastvrijheid, enz.; en
  - (2) een doorlopende begeleidingslijn lijn po-vo(\*): stap voor stap op te bouwen, zoals een doorlopend dyslexieprogramma en hoogbegaafdenbeleid;

(3) horizontale samenwerking tussen po en po respectievelijk vo en vo.

d) iedere school kent minimaal een basisarrangement.

## ii. Personeel: van kapitaal belang

OVO realiseert zich dat de kritische succesfactor voor haar functioneren in de toekomst de kwaliteit van haar medewerkers is. OVO wil door het invoeren van een stichtingsbrede gesprekkencyclus een structuur aan de scholen bieden om hier gericht en effectief aan te kunnen werken. In de gesprekkencyclus staan de doelen van de organisatie en de persoonlijke ontwikkeling naast elkaar. Het doel van de gesprekkencyclus is om in een dialoog tussen medewerker en leidinggegevende gericht te werken aan groei en ontwikkeling van OVO-medewerkers. Hierbij is een positieve insteek prevalent, het gaat om groeien en niet om afrekenen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de actualisering en OVO brede aanscherping van het verzuimbeleid.

OVO streeft op personeelsgebied de volgende doelen na in de komende jaren:

a. stichtingsbreed invoeren van een Performance en Competentie Management (PCM) gesprekkencyclus (\*), met iedereen ieder jaar een POP- en een functionerings-/beoordelingsgesprek, met ...

- (1) meetbaar vaststellen van vakbekwaamheid personeel aan de hand van een stichtingsbreed in te voeren observatie-instrument, naast het inschrijven en voldoen aan de criteria, zoals die benoemd zijn in de landelijke registers, zoals het register schoolleiders en het lerarenregister;
- (2) voortdurende (bij)scholing van medewerkers van OVO, zowel vakinhoudelijk als op gebied van begeleiding en omgaan met verschillen in de klas (zie 6b.).

b. aanscherpen van een stichtingsbreed verzuimbeleid; doel meer eenduidigheid en effectiviteit.

## iii. Kwaliteitszorg en governance: excellentie en maatschappelijke verantwoording

OVO realiseert zich dat een tweede kritische succesfactor voor de toekomst een continue en effectieve wijze van werken aan kwaliteit is. Het formuleren van een centraal kader voor kwaliteitszorgbeleid en het ondersteunen van de implementatie op de scholen vormt hierbij een hoofdroute. Daarnaast legt OVO intern en extern verantwoording af over de gerealiseerde kwaliteit.

OVO streeft op het gebied van kwaliteitszorg de volgende doelen na in de komende jaren:

- a) Formuleren en implementeren van OVO breed kwaliteitskader (\*) voor alle scholen;
- b) Verantwoording (\*) afleggen aan maatschappelijke stakeholders.

## iv. Financiën: beleidsrijk

De afgelopen periode was er sprake van krimp in het basisonderwijs. Gekoppeld aan een dalend marktaandeel betekende dit dat de taakstelling voor het basisonderwijs van OVO majeur was. Hoewel al een vijfde deel van het personeel in de afgelopen periode is afgevloeid is er nog steeds geen sprake van een financieel evenwichtige situatie. Dit blijft een opdracht voor de komende jaren. Met krimp op komst, ook binnen het voortgezet onderwijs vanaf 2015, is het de inzet dat de komende periode, net als in het basisonderwijs, gewerkt gaat worden met een meerjarenformatieplan en een evenwichtige meerjarenbegroting. Hierbij moet worden geleerd van de gang van

zaken binnen het basisonderwijs. Het Ministerie van OC&W keert steeds vaker achteraf extra bekostiging uit. Dat bemoeilijkt het opstellen van meerjarenbegrotingen enorm.

Naast deze twee belangrijke speerpunten voor de komende jaren zal ook aandacht worden besteed aan het maken van volwaardige managementrapportages (MARAP's). Deze waren tot nu toe beperkt tot de exploitatie. In de komende periode zal ook de uitputting van de MIP's en de MOP's in de MARAP worden opgenomen evenals PSA-parameters als fte- en verzuimoverzichten.

Ook zal de komende periode aandacht worden besteed aan de verdere digitalisering van administratieve processen. Zaken die tot nu toe op papier waren geregeld, zullen in een workflow worden opgenomen.

Verder liggen er projecten als de financiële verantwoording van de nieuwe vmbo-combinatie met Wellantcollege op de De Vries Robbéweg, het opstarten van een nieuwe risicomanagementanalyse, de heroverweging van het huidige PSA-softwarepakket op de stapel.

Tot slot blijft het streven om de kengetallen van de stichting in het groen te houden. Dat geldt onder andere ook voor het weerstandsvermogen dat in 2015 en 2016 tijdelijk (voor toekenning van incidentele bekostiging vanuit hoofde van po-bestuurs- en vo-sectorakkoord) tijdelijk onder het streefgetal van 14 lijkt uit te komen. De streefwaarde van het weerstandsvermogen wordt in de nieuwe risicomanagementanalyse opnieuw vastgesteld.

OVO streeft op het gebied van financiën de volgende doelen na in de komende jaren:

- a) Project taakstelling po;
- b) Project meerjarenformatie vo;
- c) Risicomanagementanalyse;
- d) Beleidsrijke begrotingen en volwaardige MARAP's;
- e) Nieuwe financieel rekenmodel nieuw vmbo met Wellant en De Vries Robbé;
- f) Heroverweging PSA pakket.

## 7. Cultuur en implementatiekracht

### i. Bestuur, organisatie en cultuur

OVO streeft een structuur na waarin verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden neergelegd. Hierbij wordt gestreefd naar een maximale span of control van de leidinggevende, rekening houdende met de onderwijskundige structuur van de verschillende scholen. Dit is tevens een belangrijke voorwaarde voor het invoeren van een andere HRM-gesprekkencyclus. Zie ook hoofdstuk 7.

Zoals boven al opgemerkt gaat de verhouding centraal-decentraal binnen OVO op een aantal punten iets verschuiven richting centraal. De ervaring leert dat een centrale ondersteuning en borging van beleid op een aantal zorgvuldige gekozen punten van groot belang kan zijn.

OVO start een cultuurproject op basis van gezamenlijk geformuleerde waarden. Hierbij wordt enerzijds geput uit de OVO-kernwaarden uit hoofdstuk 3. Daarnaast worden waarden gekozen die verbandhouden met de ambitie om een professionele organisatie te worden. Denk daarbij aan waarden als het nemen van verantwoordelijkheid, het aanspreekbaar zijn op gedrag en resultaten en het doelgericht kunnen werken. De in dit project gekozen waarden worden onderdeel van het Keurmerk OVO.

OVO streeft op bestuursgebied de volgende doelen na in de komende jaren:

- a) Een structuur waarbij (integrale) verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd bij teams onder leiding van een leidinggevende;

- b) Een lerende professionele organisatie en cultuur: samen leren en ontwikkelen. OVO gaat de komende periode via ontmoetingen van medewerkers uit verschillende afdelingen een cultuur van uitwisseling ervaringen en leren van elkaar stimuleren. Hierbij passen ook personeelsbijeenkomsten op het niveau van OVO.

## ii. Strategisch partnership: samen sta je sterk

OVO realiseert zich dat een aantal strategische doelen alleen of minimaal beter gerealiseerd kan worden in samenwerking met partners. Op de volgende lijnen worden mogelijke stappen verwacht:

- a) Samenwerking met andere besturen voor primair onderwijs. Krimp slaat toe bij alle besturen voor po. Dit betekent dat OVO ernaar streeft meer af te stemmen met andere besturen. Deze gesprekken kunnen samenwerking in de backoffice betreffen, maar ook de continuïteit van de scholen. Inmiddels is het project Transitieatlas voor het po in de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden gestart;
- b) Samenwerking met Wellantcollege. OVO en Wellant zijn in volle voorbereiding van een nieuw en compleet vmbo op de locatie De Vries Robbéweg. Dit nieuwe vmbo zal in de komende jaren verder moeten worden uitgewerkt;
- c) Samenwerking met Da Vinci: OVO en Da Vinci werken aan een doorlopende leerlijn vmbo-mbo;
- d) Samenwerking met kinderopvang en peuterspeelzalen (\*);
- e) Onderzoek shared service center OVO: OVO onderzoekt de mogelijkheden om vanuit het Bestuursbureau de dienstverlening aan andere onderwijsinstellingen uit te breiden;
- f) Samenwerking met andere besturen in Gorinchem: met als doel te komen tot een nadere afstemming van een toekomstbestendig aanbod van vmbo-opleidingen.

## 8. Flankerend beleid

### i. Huisvesting en facilitair: duurzame schoolgebouwen met uitstraling

#### Visie en initiatief

Met betrekking tot huisvesting zijn de volgende ontwikkelingen en discussies van belang: discussies over onderwijskwaliteit, krimp door dalende leerlingenaantallen, integrale kindcentra, opheffingsnormen voor kleine scholen, doordecentralisatie van het buitenonderhoud en dreigende financiële tekorten. Het zijn ontwikkelingen die vragen om een visie en een integrale aanpak. Alleen met visie en inhoudelijk goed onderbouwde keuzes kunnen huisvestingsplannen worden gerealiseerd. Ook in tijden van krimp en dalende leerlingenaantallen.

Per 1 januari 2015 zijn de taken en het budget voor buitenonderhoud en aanpassingen van schoolgebouwen in het primair onderwijs van gemeenten naar schoolbesturen overgeheveld. Voor het voortgezet onderwijs is het schoolbestuur op dit moment al verantwoordelijk voor die taken en het budget van buitenonderhoud en aanpassingen van schoolgebouwen.

Ouders en leerkrachten vinden huisvesting en onderhoud heel belangrijk. Nog meer dan in het verleden zal het beleid moeten bepalen hoe de onderhoudsplanning wordt ingericht. Welke onderhoudsgelden worden er voor de bestaande huisvesting aangewend? Is de financiële reserve voor onderhoud op langere termijn voldoende om zonder financiële risico's de scholen op langere termijn representatief in stand te kunnen houden?

## Leegstand

Een van de grootste materiële problemen bij daling van het aantal leerlingen is leegstand. Het aantal genormeerde groepen bepaalt het aantal beschikbare vierkante meters. Beschikt de school over meer vierkante meters dan volgens de norm noodzakelijk, dan heeft dat financiële gevolgen. De vergoedingen die de school ontvangt, zijn gebaseerd op die genormeerde ruimte, niet op de werkelijke ruimte. Leegstand kan op verschillende manieren worden aangepakt. Namelijk door te streven naar meer leerlingen, ons realiserende dat we in het po een krimpende markt kennen gecombineerd met een dalend marktaandeel, of door overtollige vierkante meters te verhuren (bijvoorbeeld aan ons eigen Bestuursbureau) of terug te geven aan de gemeente. Om de overtollige vierkante meters van het Merewade College vmbo op te vullen is een samenwerking aangegaan met het Wellantcollege, per 1 augustus 2015.

OVO streeft op het gebied van huisvesting de volgende doelen na in de komende jaren:

- a) Middels onderhoud ook werken aan aantrekkelijke gebouwen;
- b) Voorbereiden en uitvoeren van doordecentralisatie buitenonderhoud po;
- c) Aanpassen van gebouw De Vries Robbéweg in verband met het nieuwe gecombineerde vmbo in samenwerking met Wellant;
- d) Huisvesting Bestuursbureau.

## ii. ICT: een digitale leer- en werkomgeving

OVO is de afgelopen jaren bezig geweest met modernisering van de ICT op gebied van apparatuur en leermiddelen. De komende jaren zal hiermee worden doorgegaan en indien nodig aangepast.

De samenwerking op ICT-gebied dient te worden verbeterd, zoveel mogelijk gecentraliseerd en de ondersteuning geprofessionaliseerd. Ook zal er door samenwerking intern (tussen po- en vo-scholen) en extern (tussen stichtingen) een betere dienstverlening kunnen worden bewerkstelligd en uitgebreid. Alle medewerkers dienen te worden voorbereid en opgeleid voor het gebruik van de nieuwste ICT-middelen en apparatuur die ook meegebracht kunnen worden van buiten de scholen (BYOD). Een belangrijk aspect dat hierdoor naar voren komt is een goede beveiliging.

De volgende doelen zullen worden nagestreefd:

- a) Verdere digitalisering van het onderwijs, zoals de iPad-ontwikkelingen binnen Camphusianum en Wijdschild, het project Pulse On op de Wijdschildlaan, het laptopproject op de De Vries Robbéweg en het gepersonaliseerd werken in de klas in het promair onderwijs. Ook de administratie kan verder worden gedigitaliseerd om sneller te kunnen reageren en ook om buiten kantoor en school deze gegevens te kunnen benaderen.
- b) Opleidingen voor medewerkers op ICT-gebied, vooral op de gebieden van beveiliging, gebruik van nieuwe middelen en nieuwe inzichten. Hierdoor kunnen zij kwalitatief hoog onderwijs aanbieden met de nieuwste technologieën.
- c) Digitale doorlopende leerlijn van po naar vo ontwikkelen, zodat er zonder problemen met dezelfde ICT-leermiddelen doorgegaan kan worden. Daarom is ook hier enige standaardisering noodzakelijk, natuurlijk toegespits op de eigen indentiteit van de scholen. Engels is in de ICT een belangrijke taal en daarom zal het Engels vanaf groep 1 (zie hoofdstuk 6) er aan kunnen bijdragen om de leerlijn op een breder en hoger plan te brengen.
- d) ICT-beveiliging verbeteren, vooral op de gebieden van bewust zijn (van veilig werken met diverse apparatuur), toegang tot de systemen en persoonsgegevens. Er zal een risicoanalyse op de ICT-beveiliging gemaakt worden.



## 9. Overzicht van doelen en gewenste resultaten

	Categorie	Voorgenomen actie	Projectperiode	Deadline	Eigenaar2
<b>A. Positionering</b>	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraal marketingcommunicatie plan met uitwerking eerste stap Keurmerk OVO</li> <li>Uitwerking op locatie van schoolcommunicatieplannen op basis van een eigen en herkenbaar profiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2015</li> <li>Kalenderjaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2015</li> <li>Najaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuur + onderdelen</li> <li>Locaties</li> </ul>
	Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrale afspraken, met oog op te behalen basisarrangement, alsmede in schoolplannen afdelingen</li> <li>Centrale afspraken (po respectievelijk vo) over OVO-pakket 21st century skills en wijze van omgaan met verschillen tussen respectievelijk talenten van leerlingen in schoolplannen afdelingen</li> <li>Vormgeven van het nieuwe Keurmerk OVO in stappen per schooljaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schooljaar 2015/2016</li> <li>Schooljaar 2015/2016</li> <li>Telkens voorafgaande schooljaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2016</li> <li>Voorjaar 2016</li> <li>Telkens najaar 2015/16/17/18/19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderdelen + locaties</li> <li>Onderdelen + locaties</li> <li>Bestuur + onderdelen</li> </ul>
<b>B. Kwaliteit</b>	Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleren nieuwe PCM-cyclus</li> <li>Pilot en evaluatie nieuwe PCM cyclus op Bestuursbureau</li> <li>Implementatie nieuwe PCM-cyclus op de scholen voor 100% van de medewerkers</li> <li>Aanscherpen verzuimbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2015</li> <li>Schooljaar 2015/2016</li> <li>Schooljaren 2016/2017 en 2017/2018</li> <li>Kalenderjaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2015</li> <li>Voorjaar 2016</li> <li>Voorjaar 2018</li> <li>Najaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuur</li> <li>Bestuur</li> <li>Onderdelen + locaties</li> <li>Bestuur + onderdelen</li> </ul>

2 Het eigendom en de uitvoering kan op drie niveaus liggen: dat van het OVO-bestuur, dat van een of meer van de drie onderdelen (bovenschools primair, Merewade, Camphusianum) of locatie (basisschool, Merewade en/of Wijdschild).

	<b>Kwaliteits-zorg en governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleren van een OVO-breed kwaliteitsplan en -kader voor alle scholen</li> <li>• Implementatie op alle niveaus</li> <li>• formuleren van een verantwoordingsplan voor alle relevante stakeholders op niveau van stichting en scholen, alsmede de implementatie</li> <li>• Implementatie op alle niveaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schooljaar 2015/2016</li> <li>• Schooljaren 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>• Schooljaar 2016/2017</li> <li>• Schooljaren 2017/2018 en 2018/2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorjaar 2016</li> <li>• Voorjaar 2019</li> <li>• Voorjaar 2017</li> <li>• Voorjaar 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur</li> <li>• Onderdelen + locaties</li> <li>• Bestuur + onderdelen</li> <li>• Bestuur + onderdelen + locaties</li> </ul>
	<b>Financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen + implementatie projectplan Taakstelling po</li> <li>• Opstellen + implementatie projectplan Meerjarenformatie en -begroting vo</li> <li>• Risicomanagement analyse</li> <li>• Project beleidsrijke begrotingen en volwaardige MARAP's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorjaar 2015 + Schooljaren 2016/2017, 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>• Voorjaar 2015 + Schooljaren 2016/2017, 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>• Voorjaar 2015</li> <li>• Schooljaren 2015/2016 en 2016/2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorjaar 2015 + Voorjaar 2019</li> <li>• Voorjaar 2015 + Voorjaar 2019</li> <li>• Voorjaar 2015</li> <li>• Najaar 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur + onderdelen</li> <li>• Bestuur + onderdelen</li> <li>• Bestuur</li> <li>• Bestuur + onderdelen</li> </ul>
<b>C. Cultuur - Implementatiekracht</b>	<b>Bestuur en cultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuurproject op basis van gezamenlijke geformuleerde waarden in Bestuursjaarplan en schoolplannen afdelingen</li> <li>• Implementatie cultuurproject op OVO-niveau en afdelingsniveau</li> <li>• Aanpassing organisatiestructuur (teams van hooguit 20 medewerkers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schooljaar 2015/2016</li> <li>• Schooljaren 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>• Schooljaren 2015/2016 en 2016/2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorjaar 2016</li> <li>• Voorjaar 2019</li> <li>• Voorjaar 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur</li> <li>• Onderdelen + locaties</li> <li>• Bestuur + onderdelen</li> </ul>
	<b>Partnership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken en invullen van verschillende mogelijkheden van samenwerking met externe partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schooljaren 2015/2016 t/m 2018/2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorjaar 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur + onderdelen + locaties</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vormgeven 'Nieuwe vmbo' samen met Wellantcollege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalenderjaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Najaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuur + locatie VRW</li> </ul>
<b>Flankerend beleid</b>	Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Middels onderhoud ook werken aan aantrekkelijke gebouwen</li> <li>Vorbereiden en uitvoeren van doordecentralisatie buitenonderhoud po</li> <li>Aanpassen van gebouw De Vries Robbéweg in verband met het nieuwe gecombineerde vmbo in samenwerking met Wellant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schooljaren 2015/2016 – 2018/2019</li> <li>2015/2016</li> <li>2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2019</li> <li>Voorjaar 2016</li> <li>Najaar 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuur</li> <li>Bestuur</li> <li>Bestuur + locatie VRW</li> </ul>
	ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verdere digitalisering onderwijs en administratie</li> <li>Scholing</li> <li>Digitale doorlopende leerlijn po-vo</li> <li>ICT-beveiliging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schooljaren 2016/2017, 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>Schooljaren 2016/2017, 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>Schooljaren 2016/2017, 2017/2018 en 2018/2019</li> <li>Schooljaar 2015/2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2019</li> <li>Voorjaar 2019</li> <li>Voorjaar 2019</li> <li>Voorjaar 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderdelen + locaties</li> <li>Onderdelen + locaties</li> <li>Bestuur + onderdelen</li> <li>Bestuur</li> </ul>

## 10. KPI's Stichting OVO

	Frequentie per jaar	Bron	Centraal - Decentraal	Streefwaarde	Bandbreedte
<b>Marketingcommunicatie</b>					
Martaandeel po			Decentraal	2018/2019 3% groei	
Marktaandeel vo			Decentraal	2018/2019 3% groei	
Doorstroom% po-vo			Decentraal	80%	
Herkenbaar profiel per school			Decentraal	Vanaf 2016	
Naamsbekendheid OVO-Keurmerk ouders			Centraal	2015/2016 50%	
Naamsbekendheid OVO-Keurmerk ouders			Centraal	2018/2019 100%	
Positieve waardering keurmerk ouders			Centraal	2015/2016 25%	
Positieve waardering keurmerk ouders			Centraal	2018/2019 100%	
<b>Finance &amp; Control</b>					
Staat van baten en lasten	5x	Exact	Centraal	Begroting	
Investeringen	5x	Exact	Centraal	Begroting	
Balans	1x	Exact	Centraal	Begroting	
Verloopoverzicht EV	2x	Exact	Centraal	Begroting	
Verloopoverzicht voorziening onderhoud	2x	Exact	Centraal	Begroting	
Liquiditeitsoverzicht	1x	Exact	Centraal	Begroting	
Weerstandsvermogen	1x	Exact	Centraal	14%	13-14%
Kapitalisatiefactor	1x	Exact	Centraal	30%	30-35%
Buffer	1x	Exact	Centraal	5%	5-6%
Solvabiliteit 1	1x	Exact	Centraal	35%	25-35%
Solvabiliteit 2	1x	Exact	Centraal	70%	70-75%
Liquiditeit	1x	Exact	Centraal	1,7	1,1-1,7
Rentabiliteit voor initiële lasten	1x	Exact	Centraal	positief	0-5%
<b>Leerlingcijfers</b>					
Leerlingenaantallen	1x	Leerl.adm.	Centraal - Decentraal	Prognose	
Marktaandelen	1x	Leerl.adm.	Centraal - Decentraal	Prognose	
<b>Personeel &amp; Organisatie</b>					
FTE aantallen					
- dir, op, oop	2x	Merces	Centraal		
- externen	5x	Exact	Centraal		
- bepaalde en onbepaalde tijd	2x	Merces	Centraal		
Bevoegdheden	1x		Centraal- Decentraal		
Verzuimcijfers	4x	Merces	Centraal	4%	
PCM cyclus ingevoerd			Decentraal	Vanaf 2017/2018 100% medewerkers	
Scholing op gebied opbrengstgericht werken + differentiatie in de klas			Decentraal	Vanaf 2018/2019 100% medewerkers	
Tevredenheid personeel vo	2-jaarlijks	Effectory	Decentraal	8	
Tevredenheid personeel po	Jaarlijks	ParnasSys	Decentraal	8	Niveau-aanduiding > "groen" in de Cockpit van Integraal
<b>Kwaliteit &amp; Onderwijs</b>					
	<b>Merewade</b>	<b>College</b>			
Aantal leerlingen okt. 2015	Jaarlijks	SOM	Decentraal	1.560	> 1.525
Tevredenheid ouders	2-jaarlijks	Vensters voor Verantwoording	Decentraal	Boven landelijk gem.	6,5 – 7,5
Tevredenheid leerlingen gr. 3	2-jaarlijks	Vensters voor Verantwoording	Decentraal	Boven landelijk gem.	6,5 – 7,5

Indicatoren inspectie	Jaarlijks	Inspectie	Decentraal	Alle indicatoren voldoende	Per schoolsoort voldoende
	<b>Frequentie per jaar</b>	<b>Bron</b>	<b>Centraal - Decentraal</b>	<b>Streefwaarde</b>	<b>Bandbreedte</b>
% geslaagden examen	Jaarlijks	SOM	Decentraal	100%	80 – 100%
<b>Kwaliteit &amp; Onderwijs</b>		<b>Gymnasium</b>			
Aantal leerlingen 1 okt. 2015	Jaarlijks	SOM	Decentraal	730	>715
Tevredenheid leerlingen en ouders leerjaar 1	2-jaarlijks	Kwaliteitscholen	Decentraal	7,5	>7,0
Tevredenheid ouders leerjaar 3	2-jaarlijks	Kwaliteitscholen / Vensters voor Verantwoording	Decentraal	7,5	>7,0
Tevredenheid leerlingen leerjaar 3	2-jaarlijks	Kwaliteitscholen / Vensters voor Verantwoording	Decentraal	7,5	>7,0
Indicatoren inspectie	Jaarlijks	Inspectie	Decentraal	Subtop Gymnasia	Alle indicatoren voldoende
% geslaagden examen	Jaarlijks	SOM	Decentraal	95%	>90%
<b>Kwaliteit &amp; Onderwijs</b>		<b>Primair Onderwijs</b>			
Tevredenheid <ul style="list-style-type: none"> <li>Ouders/verzorgers</li> <li>Leerlingen bovenbouw</li> </ul>	Jaarlijks	ParnasSys / Integraal	Decentraal	> landelijk gemiddelde	Niveauaanduiding > "groen" in de Cockpit van Integraal
Planmatig werken aan hoogwaardige onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg (ACA)	2 x per jaar	Integraal	Decentraal	Boven de ondergrens van inspectie	Niveauaanduiding > "groen" in de Cockpit van Integraal
Leren van elkaar, organiseren van netwerkbijeenkomsten voor verschillende actoren	Meerdere keren per jaar	Jaarplanning OVO-po	(De)centraal		
Professionalisering, w.o. coaching startende leerkrachten	Startende leerkrachten minimaal 1x per jaar	cao en beleidsdocument "coaching po")	Decentraal		
Profilering (vergroten marktaandeel)	3 PR-activiteiten p/j	toolbox	Decentraal		

## 11. Planningscyclus Stichting OVO

Document	Centraal - Decentraal	Eigenaar <sup>3</sup>	Deadline	Bespreken in MTO	Vaststellen wanneer / wie
Strategisch beleidsplan OVO Focus aanbrengen 2015-2019 (4 schooljaren)	Centraal	Bestuurder	23 maart 2015	23 maart 2015	RvT 31 maart 2015
Strategisch beleidsplan 2015-2019 per onderdeel OVO (4 schooljaren) (afgeleid van Focus aanbrengen 2015-2019)	Decentraal	Onderdelen	14 mei 2015	18 mei 2015	Bestuurder 1 juni 2015
Schoolplan 2015-2019 per locatie (4 schooljaren) (afgeleid van de drie schoolvierjarenplannen per OVO onderdeel)	Decentraal	Locaties	25 juni 2015	x	Bovenschools directeur PO en CD MWC 6 juli 2015
Bestuursjaarplan 2015-2016 (schooljaar) (afgeleid van Focus aanbrengen 2015-2019; onderdeel Kaderbrief 2016)	Centraal	Bestuurder	18 juni 2015	25 juni 2015	RvT 15 september 2015
Jaarplan 2015-2016 per onderdeel OVO (afgeleid van Bestuursjaarplan 2015-2016; is onderdeel van Kaderbrief 2016)	Decentraal	Onderdelen	6 juli 2015	13 juli 2015	Bestuurder 6 juli 2015
Schooljaarplan 2015-2016 per locatie (schooljaar) (afgeleid van Jaarplan 2015-2016 per onderdeel OVO)	Decentraal	Locaties	28 september 2015	x	Bovenschools directeur PO en CD MWC 5 oktober 2015

*Onderdeel OVO: Primair Onderwijs, Gymnasium, Merewade College*

3 Het eigendom en de uitvoering kan op drie niveaus liggen: dat van het OVO bestuur, dat van een of meer van de drie onderdelen (bovenschools primair, Merewade, Camphusianum) of locatie (basisschool, Merewade en/of Wijdschild).