



Strategieplan 2015-2018

Passend Ambitieux

Vastgesteld door : bestuur PPO de Link
Datum : 2 februari 2015

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Terugblik en vooruitzien	4
3	Onze omgeving	6
4	Strategische doelen voor 2015-2018	8
	Ad. 1: Passend onderwijs	8
	Ad. 2: Identiteit	9
	Ad. 3: Personeel en organisatie	9
	Ad. 4: Financiën en huisvesting	10
	Ad. 5: Communicatie	10
5	Doorvertaling strategische doelen	11
6	Financiële paragraaf	12
7	Bijlagen	13
	SWOT-analyse PPO de Link 2014	14
	Activiteitenplan 2015-2018 ‘Passend Ambitieuus’	20

1 Inleiding

Het schooljaar 2013/14 heeft in het licht gestaan van een moment van stilstaan, achteruit kijken en vooruitkijken. Het resultaat van dit proces is een nieuwe missie en visie plus een strategisch plan voor de periode 2015-2018.

Het bestuur is trots op het feit dat de nieuwe missie en visie naadloos voortbouwt op de ontwikkeling die de organisatie de laatste tien jaren heeft ondergaan. De afgelopen jaren lag de nadruk op het realiseren van goede communicatie en het creëren van onderling vertrouwen. Nu focussen we meer en meer op het primaire proces en het stimuleren van een lerende houding door de gehele organisatie heen.

Het strategische plan 2015-2018 heeft de titel Passend Ambitieuus. Hierbij verwijst het woord “ambitieuus” naar onze plannen voor de ontwikkeling van de medewerkers en organisatie als geheel, steeds met als doel om goed en modern onderwijs te realiseren. Het woord “passend” refereert aan passend onderwijs voor alle leerlingen. Het geeft echter ook aan dat onze ambities in de loop van de komende jaren passend gemaakt kunnen worden. Misschien dat we ten aanzien van sommige onderwerpen ons sneller kunnen ontwikkelen en misschien dat andere zaken meer tijd nodig hebben. We streven naar een balans die voor de organisatie als geheel en voor de scholen afzonderlijk hierin goed hanteerbaar is. Cyclisch werken is bij het passend maken van ambities een belangrijk instrument. PPO de Link werkt op alle niveaus, van leerkracht- tot bestuur cyclisch.

Aan dit strategieplan zijn twee documenten gevoegd, de SWOT-analyse¹ en het activiteitenplan. De SWOT-analyse heeft vooral als instrument gediend bij het terugkijken. Het activiteitenplan is voor de komende vier jaar onze doorkijk naar de activiteiten die wij zullen oppakken. De planning die hieraan gekoppeld is, is voor een deel indicatief. Lopende de jaren kunnen prioriteiten anders gedefinieerd worden.

Het bestuur is van mening dat de ambities goed passen bij de organisatie en zien de ontwikkelingen met vertrouwen tegemoet.

Namens het bestuur

Mr. J.F. Wijsma
(voorzitter)

¹ Analysis strengths, weaknesses, opportunities and strengths

2 Terugblik en vooruitzien

In 2014 bestond PPO de Link tien jaar. Tien jaar geleden ontstond de organisatie door de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in de gemeenten Renkum, Wageningen en Rhenen. Elf scholen werden samengebracht onder PPO de Link. De periode voor en vlak na de verzelfstandiging, werden gekenmerkt door het uitvoerige overleg met de gemeenten om zaken als de overdracht van medewerkers, overdracht van gebouwen en inboedel en afhandeling van financiële zaken goed te regelen. Intern ging het de eerste jaren vooral om het opbouwen van professionele relaties, creëren van onderling vertrouwen en het realiseren van transparante communicatie. In de beginfase kenmerkte het bestuur zich als meewerkend bestuur.

De fase waarin de piepjonge organisatie verkeerde was goed zichtbaar in de missie/visie die toen werd opgesteld “Het bestuur van PPO de Link is er samen met de scholen op gericht met vertrouwen in elkaar te bouwen aan de kwaliteit en positionering van het openbaar onderwijs”. Deze tekst is de afgelopen tien jaar leidend geweest. Een drietal strategische plannen werden onder verwijzing naar deze missie visie gerealiseerd, zoals ook het laatste Strategieplan 2010-2014 “Dynamisch in Balans”.

De organisatie heeft zich de laatste tien jaren op allerlei gebieden ontwikkeld waardoor de vraag zich voordeed of de missie/visie ons nog wel past. In de opmaat naar een nieuw strategieplan voor de periode 2015-2018 hebben we de tijd genomen om de missie en visie te herijken. Hierbij hebben we de rapportages van de afgelopen planperiode bekeken, hebben we een analyse gemaakt van onze sterke en zwakke kanten en van de kansen en bedreigingen.

Begin 2014 hebben we ook gesproken met allerlei mensen buiten onze organisatie, zoals:

- ouders die nog geen schoolgaande kinderen hebben maar wel hele jonge kinderen;
- schoolverlaters;
- ouders van schoolverlaters;
- coördinatoren en bestuurders van het VO;
- collega bestuurders van een vergelijkbare organisaties;
- ambtenaren transitie jeugdzorg;
- zorgcoördinatoren van het SWV Veluwe Rijn Vallei.

De voornaamste conclusie van deze terugblik was dat we behoefte hebben aan een missie/visie die meer het primaire proces van onze organisatie raakt, het geven van onderwijs aan leerlingen. Onze nieuwe missie en visie luiden daarom als volgt:

MISSIE PPO de LINK

Wij staan voor waarde(n)vol openbaar onderwijs met ambitie, waarbinnen kinderen zich in een veilig klimaat ontplooiën tot zelfdenkende en verantwoordelijk handelende wereldburgers, met oog, hart en respect voor elkaar en hun omgeving.

VISIE PPO de LINK

Vanuit een oriëntatie op de toekomst en de omgeving realiseren de openbare scholen van PPO de Link onderwijs dat gericht is op de behoefte van iedere leerling. Hierbij focussen wij op de volgende vier pijlers:

Onderwijs ambitie:

Onze scholen gaan uit van onderwijs met ambitie. Dit komt tot uiting in:

- het opstellen van hoge en realistische doelen ten aanzien van de gewenste kennis, vaardigheden en attitudes;
- aandacht besteden aan het ontwikkelen van de vaardigheden van de 21e eeuw. Deze zijn:
 - kritisch denkvermogen;
 - creativiteit;
 - vaardigheden om problemen op te lossen;
 - ICT-geletterdheid;
 - vermogen tot samenwerken;
 - sociale en communicatieve vaardigheden;
- een gedifferentieerd aanbod realiseren;
- zorg bieden aan iedere leerling.

Wereldburger:

Onze scholen ondersteunen leerlingen in de ontwikkeling van een eigen identiteit, realiserend dat deze in relatie staat tot de eigen omgeving en de continu veranderende en steeds meer mondiaal georiënteerde samenleving.

Waarde(n)vol:

De waarde van onze scholen, is gelegen in de positie en de rol die zij in de wijk of het dorp vervullen. De verschillende onderwijskundige visies van onze scholen gecombineerd met het uitgangspunt dat *elk kind welkom is*, beschouwen wij als leidend.

Binnen onze scholen zijn zorg voor elkaar en respect voor de wereld om ons heen belangrijke waarden. Wij hebben hierbij voor ogen dat kinderen recht hebben om op te groeien tot zelfdenkende en verantwoordelijkheid nemende (wereld)burgers en zullen hier samen met ouders/verzorgers aan werken.

Omgeving:

Onze scholen vormen een professionele leergemeenschap en functioneren in een groter geheel van organisaties en individuen waarmee nauw wordt samengewerkt. Onze scholen hebben een naar buiten gerichte en op samenwerking gerichte houding met als doel het onderwijs optimaal af te stemmen op de onderwijsbehoeften van het kind.

3 Onze omgeving

Onze omgeving wordt gevormd door de sociale en politieke context in de gemeenten, wijken en dorpen waar onze scholen staan. Ook zijn de landelijke ontwikkelingen van belang die tot hun recht komen in wetgeving, akkoorden en de CAO. Onze omgeving is continue in beweging. Dit houdt in dat we ontwikkelingen volgen en regelmatig bepalen wanneer we op welke ontwikkelingen willen anticiperen. Momenteel zien we een aantal ontwikkelingen waar we de komende jaren rekenen mee zullen houden:

- Demografische ontwikkelingen zijn per definitie van belang voor de instroom van leerlingen. Landelijk is er bij leerlingen PO een teruggang van 5% geprognostiseerd (in de periode 2014-2019). Natuurlijk zijn er regionale verschillen in Nederland. Dat merken wij zelfs in ons voedingsgebied. Over het geheel genomen is er bij ons een neergaande beweging te constateren. In begrotingen en formatieplannen moet de komende jaren rekening gehouden worden met deze ontwikkeling;
- De wet op Passend Onderwijs is per 1 augustus 2014 een feit. De scholen van PPO de Link vallen vanaf die datum onder twee samenwerkingsverbanden (SWV). De scholen in Renkum vallen onder SWV PassendWijs; de scholen in Wageningen en Rhenen vallen onder SWV Rijn en Gelderse Vallei. In het kader van passend onderwijs, moeten we zicht hebben/krijgen op onze eigen ambities ten aanzien van de ondersteuning die wij kunnen en willen bieden. Inhoudelijk en financieel moeten wij de ontwikkelingen landelijk en binnen de SWV-en nauwgezet volgen;
- In 2015 zal de Transitie Jeugdzorg plaatsvinden. Deze transitie kent een verbinding met passend onderwijs en daardoor met de SWV-en. Het succes van de transitie zal onder andere blijken door de kwaliteit van de samenwerking op het niveau van het SWV én op het niveau van de scholen. Weten onze scholen straks op het juiste moment de juiste medewerking te realiseren met gemeentelijk en regionaal opererende organisaties die zich bezig houden met een bepaalde leerling en/of een gezin?
- De nieuwe CAO is in het najaar van 2014 in werking getreden. De meest opvallende zaken die expliciet onze aandacht gaan vragen zijn professionalisering, bapo, duurzame inzetbaarheid, taakbeleid;
- De Wet Werk en Zekerheid is per januari 2015 ingevoerd. Deze wet zal invloed hebben op de wijze waarop wij de vervanging regelen rond de afwezigheid van personeel. Ook heeft de wet invloed op de inzet van medewerkers in uitzendconstructies;
- Het Vervangingsfonds gaat moderniseren. Kortweg houdt dit in dat in de periode 2018-2020 de verplichte aansluiting wordt opgeheven. De voor- en nadelen van het eigen-risico-dragerschap moeten worden verkend en mogelijk nieuw beleid moet worden geformuleerd;
- De Eerste en Tweede Kamer hebben ingestemd met de overheveling van het buitenonderhoud per januari 2015. Dit houdt in dat de declaratieconstructie van de schoolbesturen richting de gemeente komt te vervallen. PPO de Link moet hierop anticiperen.

De belangrijkste interne ontwikkeling is de vergrijzing van ons personeelsbestand. Ongeveer 32% (54 medewerkers) is ouder dan 55 jaar en stroomt uit binnen nu en 10 á 12 jaar. Een groot deel van deze 55+ medewerkers is man. PPO de Link wijkt hierbij niet af van de meeste andere onderwijsorganisaties.

Bij een gelijkblijvende formatie, zijn de consequenties van deze leeftijdsontwikkeling:

- op korte termijn een verdergaande vergrijzing;
- op middellange termijn een verdere feminisering van het onderwijsgevende personeel;
- op middellange termijn een vergroting van de instroom van jong (en relatief onervaren) personeel.

In ons personeelsbeleid moeten we met deze ontwikkelingen rekening (gaan) houden.

4 Strategische doelen voor 2015-2018

In deze paragraaf worden de strategische doelen geformuleerd voor de periode 2015-2018. De doelen vloeien voort uit:

- ontwikkelingen die we in de afgelopen jaren hebben ingezet;
- de nieuwe missie en visie;
- de SWOT-analyse;
- gesprekken met directeuren, intern begeleiders, leerkrachten en stafmedewerkers;
- de landelijke en regionale ontwikkelingen voor zover die nu bekend zijn;
- de interne ontwikkelingen ten aanzien van leerlingenaantallen en samenstelling van het personeelsbestand.

Bij het formuleren van de strategische doelen gaan we uit van vijf domeinen. De eerste twee domeinen zijn leidend in onze organisatie. De overige drie domeinen scheppen de randvoorwaarden om de doelstellingen rond passend onderwijs en de openbare identiteit van onze scholen te realiseren. Vanzelfsprekend zijn de grenzen tussen de domeinen niet altijd scherp te trekken. De volgende domeinen worden als denkkader gehanteerd:

1. Passend onderwijs;
2. Identiteit;
3. Personeel en organisatie;
4. Financiën en huisvesting;
5. Communicatie.

Ad. 1: Passend onderwijs

PPO de Link staat garant voor ambitieus, goed en passend onderwijs. Passend onderwijs houdt voor ons in dat elke leerling die bij onze scholen ingeschreven staat een passend aanbod krijgt om zich optimaal te ontwikkelen. In dit licht worden de komende vier jaar de volgende doelen gerealiseerd:

- a) Alle scholen hebben ten minste een basisarrangement;
- b) Ten aanzien van de basisvakken realiseren alle scholen ten minste een opbrengst vergelijkbaar met die van de referentiegroep. Daar waar de doelen van de referentiegroep worden behaald, wordt zichtbaar gestreefd naar het realiseren van hogere doelen;
- c) Elke school geeft in het schoolplan aan hoe en wanneer zij aan de slag gaan met 21^{ste} eeuwse vaardigheden, zoals benoemd in onze visie;
- d) Alle scholen beschikken over een ondersteuningsprofiel conform de richtlijnen van het relevante SWV. In het ondersteuningsprofiel komt de ambitie van de school naar voren;
- e) Het verder consolideren, regelmatig evalueren en zo nodig bijstellen van bestaand kwaliteitsbeleid en gerelateerde procedures;
- f) IB-ers hebben een centrale rol in het realiseren van passend onderwijs, met name in de schakelfunctie naar de buitenwereld.

- g) Het eigenaarschap van passend onderwijs (aan alle leerlingen) ligt echter primair bij de leerkracht. Leerkrachten zijn in staat om gegevens te analyseren, interventies te plegen en resultaten te evalueren. Ook zijn ze in staat een hulpvraag voor zichzelf en/of voor de leerling helder te formuleren;
- h) In alle lagen van de organisatie bevorderen wij het delen van kennis en expertise, zowel in een school als tussen scholen. In het kader van passend onderwijs wordt deze kennisdeling nog belangrijker en wij gaan hier actief mee aan de slag;
- i) De scholen zien ouders/verzorgers als partners in onderwijs en opvoeding. We streven ernaar om schouder aan schouder met ouders de leerlingen te begeleiden in hun pad naar het voortgezet onderwijs. De scholen betrekken ouders/verzorgers in de procesgang van het onderwijs zeker daar waar er uitdagingen liggen ten aanzien van de begeleiding van een bepaalde leerling.

Ad. 2: Identiteit

Sleutelwoorden in onze visie die per definitie betrekking hebben op de openbare identiteit zijn: “waarde(n)vol”, “zelfdenkend” en “verantwoordelijk handelend”. De afgelopen jaren hebben wij gezocht naar een goede invulling van deze begrippen. Dit heeft geresulteerd in de formulering van een leerlijn openbaar onderwijs. Voor de komende vier jaren stellen wij ons als doel:

- a) Alle medewerkers zijn zich bewust van de missie en visie van PPO de Link en realiseren zich dat deze in ons dagelijks handelen naar voren moet komen;
- b) Het implementeren van de leerlijn openbaar onderwijs in alle scholen;
- c) Waar nodig een trainingsaanbod te realiseren ten behoeve van de leerkrachten.

Ad. 3: Personeel en organisatie

Goed onderwijs wordt vormgegeven door enthousiaste en goed toegeruste medewerkers. PPO de Link wil een werkgever zijn die waardering heeft voor de inzet van alle medewerkers en die daarbij aandacht heeft voor individuele en groepsbelangen. Vanuit een win-win-gedachte worden, zo veel als mogelijk, de kwaliteiten en interesses van medewerkers benut zodat deze gemotiveerd zijn om hun werk gepassioneerd en zo goed mogelijk uit te voeren. Vergrijzing en op langere termijn versnellende verjonging vragen expliciet onze aandacht. Graag zouden we voor elk team een diverse opbouw zien qua leeftijd, geslacht en etniciteit. Grof ingrijpen is niet gewenst en onmogelijk om dit voor elkaar te krijgen. Daarom zullen we alert zijn om creatieve (deel)oplossingen te creëren binnen bestaande regelgeving en eigen financiële mogelijkheden. PPO de Link is bovendien een professionele organisatie waarin iedereen ongeacht functie en leeftijd een lerende houding dagelijks in praktijk brengt. Voor de komende vier jaren stellen wij als doelen:

- a) Het realiseren van een professionele cultuur waarbij zelfreflectie, leren van en met elkaar steeds meer vanzelfsprekend wordt;
- b) De ontwikkeling en realisatie van een opleidingsbeleid waarbij iedere medewerker de beschikking krijgt over een eigen scholingsbudget waardoor zij/hij ook de mogelijkheid krijgt om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar eigen ontwikkeling;

- c) De ontwikkeling en realisatie van een op de CAO gebaseerd nieuw taakbeleid. Hierbij willen we ruimte geven aan een aantal scholen om te experimenteren in een vergaande ontschotting van de normjaartaak;
- d) Het verder ontwikkelen en onderhouden van een transparante organisatiestructuur waarbij aandacht besteed wordt aan de functiemix;
- e) Het realiseren van andere manieren om invallen bij verzuim te realiseren, rekening houdend met de nieuwe CAO en de Wet Werk en Zekerheid,;
- f) Het verder consolideren, regelmatig evalueren en zo nodig bijstellen van bestaand personeelsbeleid en gerelateerde procedures.
- g) Kwaliteiten van het toezichthoudend bestuur en de algemeen directeur verder ontwikkelen in het kader van de Wet Goed Bestuur en de Code Goed Bestuur;

Ad. 4: Financiën en huisvesting

PPO de Link behoudt haar gezonde financiële positie en realiseert langzaam en gestaag een meer realistische vermogenspositie. De stichting beschikt over kwalitatief goed onderhouden gebouwen waarin het voor leerlingen, personeel en ouders prettig vertoeven is. In dit licht worden de komende vier jaar de volgende doelen gerealiseerd:

- a) Regelmatig en planmatig opstellen van een gedegen risicoanalyse en het meenemen van de conclusies in de (meerjarige) begrotingen en formatieplannen. Hierbij wordt vanzelfsprekend steeds scherp gekeken naar de krimp en groei van de leerlingenaantallen in relatie tot de demografische ontwikkelingen en het marktaandeel van onze organisatie;
- b) Opstellen van een Beleidsplan Huisvesting waarin ambities ten aanzien van nieuwbouw en renovaties worden opgenomen zoals ook mogelijke duurzame investeringsplannen waarmee op termijn inverdieneffecten worden gerealiseerd.
- c) Consolideren, regelmatig evalueren en zo nodig bijstellen van bestaand financieel beleid en gerelateerde procedures;
- d) Realiseren van groot onderhoud conform planning;

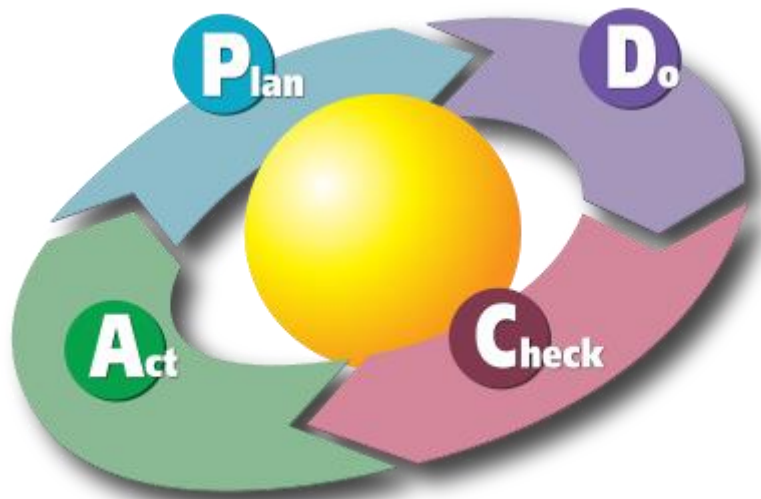
Ad. 5: Communicatie

PPO de Link en haar scholen staan op een positieve manier bekend in de eigen omgeving. Het heldere onderwijskundige en openbare profiel van de scholen zijn hierbij van belang. Met ouders en de organisaties om ons heen, zoals ook intern, wordt op een transparante, open en respectvolle manier gecommuniceerd. Wij hebben de volgende doelen geformuleerd:

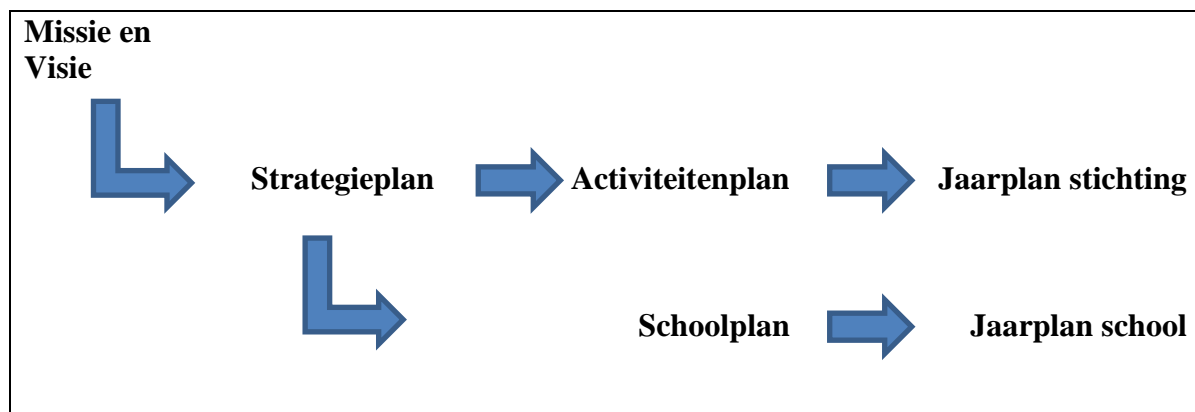
- a) De scholen beschikken allemaal over een heldere en aansprekende onderwijsvisie die verwoord is in het schoolplan en op de website;
- b) PPO de Link en alle scholen beschikken over actuele moderne websites;
- c) Scholen proberen regelmatig op een positieve wijze in de lokale pers te verschijnen;
- d) Waar en wanneer nodig worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om zich (beter) te bekwamen in het voeren van gesprekken.

5 Doorvertaling strategische doelen

De strategische doelen worden vertaald in een activiteitenplanning voor de gehele periode (zie bijlage II). Het is denkbaar dat de gestelde doelen en bijbehorende activiteiten vanwege ontwikkelingen die we nu nog niet overzien in de komende jaren zullen worden bijgesteld. In mei / juni van elk jaar wordt steeds een verslag opgemaakt van het voorgaande schooljaar en wordt de planning voor het nieuwe schooljaar gemaakt. Mogelijke bijstellingen worden dan gecommuniceerd. In feite werken we met de volgende cyclus.



In 2015 stellen alle scholen een nieuw schoolplan op. Het schoolplan heeft een looptijd van vier jaar. De strategische doelen die in deze paragraaf worden verwoord, worden door de scholen meegenomen in het opstellen van het schoolplan, net zoals onze missie en visie.



6 Financiële paragraaf

Een deel van de activiteiten die voortvloeien uit de in paragraaf 4 geformuleerde doelen vormt onderdeel van de reguliere bekostiging. Er zijn ook activiteiten die vragen om een extra financiële impuls. In deze paragraaf wordt een inschatting gemaakt van deze extra kosten voor de komende vier jaar. Deze posten zijn al meegenomen in de begroting voor 2015.

Via de prestatiebox (in 2015 € 169.000) worden jaarlijks middelen beschikbaar gesteld die wij zullen inzetten om extra activiteiten te bekostigen die voortkomen uit de activiteitenplanning. We hebben geen indicatie dat de hoogte van deze middelen zal wijzigen de komende jaren. Ten aanzien van de uitgaven wordt gedacht aan:

- Het realiseren van persoonlijke opleidingsbudgetten. Hierbij moet gedacht worden aan een mogelijke aanvulling op het budget dat voor deskundigheidsbevordering al is opgenomen in de begroting. Daarnaast is voor 2015 en de jaren daarna voor deskundigheidsbevordering een bedrag van € 149.000 begroot.
- Realiseren van extra trainingen op schoolniveau of bovenschools niveau. Hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld:
 - de 21^{ste} eeuwse vaardigheden;
 - praten/filosoferen met kinderen in het kader van de leerlijn openbaar onderwijs
 - communicatievaardigheden, e.d.
- Kijken bij elkaar in de klas: het betreft hier de vervangingskosten van het uitroosteren van medewerkers (inschatting jaarlijks € 25.000);
- Voor het betreffende jaar geplande overige activiteiten.

Voorts is er voor 2015/16 een bedrag van € 50.000 begroot om een deel van de kosten van twee wtf te bekostigen. In deze periode gaan wij gaan twee wtf inzetten vanuit de vaste formatie om korttijdelijke vervangingen te realiseren voor schooljaar 2015/16. Zo veel als mogelijk zullen de kosten bij het Vervangingsfonds gedeclareerd worden. Met deze extra inzet hopen we een aantal jonge mensen te kunnen vasthouden. In 2016 wordt bekeken of dit daadwerkelijk een goede oplossing is en of deze maatregel gecontinueerd zal worden naar de resterende looptijd van dit strategieplan.

7 Bijlagen

Bijlage I : SWOT-analyse PPO de Link 2014

Bijlage II : Activiteitenplan 2015-2018

SWOT-analyse PPO de Link 2014

		Voor onze doelen	
		Positieve uitwerking	Negatieve uitwerking
Voor de organisatie	Intern gericht	Sterke kanten	Zwakke kanten
		Onderwijs en identiteit	Onderwijs en identiteit
		<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten zijn voldoende 	<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten zijn voldoende maar er zouden wel meer schooldoelen geformuleerd kunnen worden die hoger zijn dan het landelijk gemiddelde voor de referentiedoelgroep
		<ul style="list-style-type: none"> • Inspectieoordeel is voldoende (alle scholen basisarrangement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinere scholen worstelen meer met de opbrengsten vanwege de gevarieerdheid van de populatie en het feit dat statistiek niet toepasbaar is.
		<ul style="list-style-type: none"> • De scholen hebben een grote mate van autonomie en kunnen hierdoor hun onderwijskundige visie krachtig neerzetten. Directeuren hebben samen met hun teams de mogelijkheid om eigen initiatieven te ontplooiën en uit te werken 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgens ouders kan de kwaliteit van de TSO verbeterd worden, maar zij wensen hier niet meer voor te betalen. Sinds de ouder-enquête zijn verschillende scholen overgegaan op het continu-rooster en is de TSO-situatie veranderd.
		<ul style="list-style-type: none"> • Met een leerlijn openbaar onderwijs wordt onze identiteit duidelijker vormgegeven 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgens ouders moeten we zichtbaar aandacht besteden aan het tegengaan van pesten. In ieder geval moeten we er meer/beter over communiceren.
		<ul style="list-style-type: none"> • Parnassys wordt structureel ingezet om leerlingen te volgen en opbrengsten schoolbreed in kaart te brengen. Scholen delen kennis en leren van elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuningsprofielen zijn nog onvoldoende ontwikkeld (e.e.a. is afhankelijk van de SWV-en)
		<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor kwaliteit voor alle processen is aanwezig. WMKPO wordt structureel ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog niet elke school heeft een duidelijk en (voor buiten) herkenbaar beleid ten aanzien van hoogbegaafdheid (zie ook ouder-enquête)
		<ul style="list-style-type: none"> • De scholen kennen hun doelgroep en stemmen het onderwijsproces en communicatieproces hierop af 	<ul style="list-style-type: none"> • De openbare identiteit is nog onvoldoende uitgewerkt. We zijn nog onvoldoende zelfbewust en trots op ons denkgoed.
		<ul style="list-style-type: none"> • PPO de Link heeft een mooie diversiteit in haar scholen qua 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn tempoverschillen tussen de scholen t.a.v. gebruik van

	aanbod en populatie	Parnassys. Leerkrachten moeten nog ervaren dat Parnassys op termijn een kwaliteitsimpuls oplevert en tijdswinst in plaats van administratieve last
		<ul style="list-style-type: none"> • Door de focus op de basisvaardigheden komen andere vakken in de knel.
		<ul style="list-style-type: none"> • Het handelingsgericht werken is té afhankelijk van de IB-er. Het zou beter geborgd moeten worden in leerkrachtgedrag
	Ontwikkeling leerlingenaantallen	Ontwikkeling leerlingenaantallen
	<ul style="list-style-type: none"> • Ons marktaandeel is stabiel te noemen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door krimp is het moeilijk om jonge leerkrachten binnen te houden
	Personeel, formatie en organisatie	Personeel, formatie en organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> • De gesprekkencyclus is inmiddels goed ingevoerd zodat we zicht hebben op de kwaliteit van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een gevoel van overbelasting bij een deel van het personeel
	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet van een flexibele schil biedt ruimte om met krimp om te gaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet van een flexibele schil biedt ruimte om met krimp om te gaan, maar biedt jonge medewerkers onzekerheid
	<ul style="list-style-type: none"> • Door het nauwkeurig volgen van de leerlingontwikkeling en de formatie, zijn wij in staat gebleken om niet over te hoeven gaan tot verplicht ontslag van ons vaste personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Een aantal teams vertonen een eenzijdig opbouw qua leeftijd (relatief oud team)
	<ul style="list-style-type: none"> • Het pakket PO-instrumentaria (beleidsdocumenten) is compleet en up-to-date 	<ul style="list-style-type: none"> • Het pakket PO-instrumentaria (beleidsdocumenten) is compleet en up-to-date. Maar mogelijk hanteren we niet alles zoals afgesproken
	<ul style="list-style-type: none"> • Er is ruimte voor individuele trajecten deskundigheidsbevordering 	<ul style="list-style-type: none"> • De lerende cultuur is nog onvoldoende ontwikkeld. Het zou bijvoorbeeld normaal moeten zijn om via intervisie/supervisie e.d. te leren
	<ul style="list-style-type: none"> • Ons verzuimpercentage in 2013 was 6,37% (in 2012 was dit 7,41% en in 2011 8,88%). De verzuimbegeleiding wordt goed opgepakt en heeft een positief effect 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfkritisch vermogen op alle niveaus (persoonlijk en team) is nog onvoldoende sterk ontwikkeld
	<ul style="list-style-type: none"> • Er is financiële ruimte voor teamscholing (tijd is vaak het knelpunt) 	<ul style="list-style-type: none"> • We hebben té weinig fulltimers en daardoor erg veel parttimers
		<ul style="list-style-type: none"> • Alle teams hebben té weinig onderwijsgevende mannen

	Contacten en communicatie	Contacten en communicatie	
	<ul style="list-style-type: none"> De tevredenheid van ons personeel is redelijk (de response op onze enquête was over het geheel genomen middelmatig) 	<ul style="list-style-type: none"> Gesprekstechnieken op alle niveaus in de organisatie zijn voor verbetering vatbaar, vooral daar waar het ingewikkeld is. Concreet met betrekking tot zorg en toetsresultaten (zie ouderenquête) 	
		<ul style="list-style-type: none"> Communiceren we de onderwijskundige profielen van onze scholen voldoende duidelijk via website, buitenkant gebouw, binnenkant gebouw, schriftelijke uitingen, persuitingen, mondelinge uitingen. Is het beeld consistent? 	
	Management en bestuur	Management en bestuur	
	<ul style="list-style-type: none"> Sterk collegiaal managementteam dat open staat om van en met elkaar te leren 	<ul style="list-style-type: none"> Kwalitatief goed bezet stafbureau dat vooral kwantitatief kwetsbaar is. Voor grotere projecten (fusie, nieuwbouw e.d.) moet extern personeel worden ingezet 	
	<ul style="list-style-type: none"> Kwalitatief goed bezet stafbureau 		
	<ul style="list-style-type: none"> Een bestuur dat zich steeds verder ontwikkelt naar een toezichthoudende taak conform de wet Goed Bestuur 		
	Financiën en beheer	Financiën en beheer	
	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie is financieel stabiel en heeft mogelijkheden om komend jaren te investeren 	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn scholen die kampen met leegstand die drukt op de exploitatie. Dit gaat ten koste van andere begrotingsprojecten 	
	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn voldoende middelen beschikbaar om op instrumenteel niveau (methoden, materialen, ict) het onderwijs goed neer te zetten 	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn scholen die que exploitatie (GLW, schoonmaak e.d.) een duurder gebouw hebben dan andere scholen. Dit gaat dan ten koste van andere begrotingsposten. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Een aantal gebouwen vraagt zorg vanwege leeftijd en hoogte exploitatiekosten 	

		Kansen	Bedreigingen
		Extern gericht	Onderwijs en identiteit
<ul style="list-style-type: none"> • Andere schooltijden 	<ul style="list-style-type: none"> • Positie van SBO de Dijk is nog onduidelijk als gevolg van passend onderwijs 		
<ul style="list-style-type: none"> • Intensiveren van de samenwerking (onder andere in het kader van passend onderwijs) met ouders, onderwijsinstellingen en andere sociaal maatschappelijke partners 	<ul style="list-style-type: none"> • De grootte van de nieuwe SWV-en en het feit dat we in twee SWV-en zijn ondergebracht. Het is de vraag of we voldoende grip houden op onze eigen PPO-processen t.a.v. zorg. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Inzetten op 21st eeuwse vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • De focus van de Inspectie op getallen ten aanzien van onze output 		
<ul style="list-style-type: none"> • Meer aandacht voor profilering, bijvoorbeeld op gebied van cultuur, natuur, wetenschap en techniek 	<ul style="list-style-type: none"> • Afnemende ouderbetrokkenheid en participatie 		
<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van dagarrangementen in samenwerking met andere partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren van de afstemming met VO is wenselijk met name daar waar het gaat om de warme overdracht van de leerlingen die ook in VO meer zorg behoeven 		
<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote onduidelijkheid van de concrete consequenties van de transitie jeugdzorg (de gemeente zijn nog lang niet klaar) 		
Ontwikkeling leerlingenaantallen	Ontwikkeling leerlingenaantallen		
<ul style="list-style-type: none"> • Kortenoord biedt nog steeds mogelijkheden qua instroom 	<ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid ten aanzien van groei en krimp? In hoe verre is dit echt beïnvloedbaar? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ons marktaandeel fluctueert van jaar tot jaar. De ontwikkelingen in Oosterbeek, Doorwerth en Elst zijn positief 	<ul style="list-style-type: none"> • Ons marktaandeel fluctueert van jaar tot jaar. Het aandeel in Rhenen, Renkum en Wageningen vraagt om aandacht 		
<ul style="list-style-type: none"> • De fusie in Renkum kan op ons marktaandeel in het dorp een positief effect hebben, mits we de school goed profileren en stevig neerzetten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sommige scholen hebben in dorp/wijk een té eenzijdig doelgroepenprofiel waardoor “andere” ouders niet eens komen kijken (de ons-soort-mensen gedachte). Hoe doorbreken we dit? 		
Personeel, formatie en organisatie	Personeel, formatie en organisatie		
<ul style="list-style-type: none"> • Intensiveren van de interne mobiliteit door het mogelijk om de zoveel jaar verplicht te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderende CAO-voorwaarden en wetgeving t.a.v. flexwerkers zouden perverse effecten kunnen hebben 		
<ul style="list-style-type: none"> • Meer inzetten op leren met en van elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergrijzing in de organisatie brengt de vraag met zich mee hoe collega's zichzelf energiek en enthousiast houden en wat je als organisatie hierin kan bieden 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vergrijzing in de organisatie biedt de kans om ouderen hun 	<ul style="list-style-type: none"> • Op termijn zal een versnelling van het natuurlijk verloop optreden. 		

	ervaring en kennis te laten doelen met jongere collega's.	Een té snelle verjonging van een team, kan leiden tot té snel verlies van ervaring en te veel ad hoc gedrag. Ook kan het een verdergaande feminisering tot gevolg hebben.
	Contacten en communicatie	Contacten en communicatie
	<ul style="list-style-type: none"> • We hebben goede contacten met andere besturen (vooral op bestuurlijk niveau, afwisselend op directie niveau, ontbrekend op leerkracht niveau) en proberen samenwerking van de grond te krijgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacten me sociale partners en ketenpartners vinden vooral op schoolniveau plaats. De intensiteit van deze contacten en samenwerking verschilt per school, is persoonsgebonden en zou over het geheel genomen beter in kaart gebracht en verbeterd kunnen worden
	<ul style="list-style-type: none"> • We zijn actief aanwezig in de SWV-en op verschillende niveaus. We zien de ontwikkelingen ten aanzien van passend onderwijs en spelen er een positieve rol in 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking met buurtscholen moet (op directeur-, IB- en leerkrachtniveau) geïntensiveerd worden in kader van passend onderwijs
	<ul style="list-style-type: none"> • De scholen zouden meer positieve exposure kunnen genereren in de lokale pers 	<ul style="list-style-type: none"> • Imago (openbaar) onderwijs wordt deels bepaald door de nationale pers en politiek. Het is lastig om negatieve beelden die zo ontstaan bij te stellen.
	<ul style="list-style-type: none"> • De tevredenheid van onze leerlingen is redelijk tot goed 	
	<ul style="list-style-type: none"> • De tevredenheid van ouders/verzorgers is redelijk (de response was over het geheel genomen bij afname van de enquête minimaal) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • De goede sfeer en het welbevinden van onze leerlingen is een belangrijk argument voor ouders om voor ons te kiezen. We zouden kunnen onderzoeken hoe deze aspecten tot uiting komen en of we hierover beter of anders zouden kunnen communiceren om potentiële ouders te interesseren 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid van ouders kan toenemen als we bewuster laagdrempelig communiceren 	
	Management en bestuur	Management en bestuur
	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking met andere besturen en leren van elkaar 	
	Financiën en beheer	Financiën en beheer
	<ul style="list-style-type: none"> • Doordecentralisering van het onderhoud, zet investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • De consequenties van passend onderwijs t.a.v. de bekostiging van

		<p>t.a.v. duurzaamheid (waardoor exploitatievoordelen worden behaald) op onze agenda. Door investeren zouden mogelijke op termijn exploitatievoordelen behaald kunnen worden.</p>	<p>aspecten van de zorg vragen de nodige aandacht de komende jaren. Het kan invloed hebben op bijvoorbeeld het aantal IB-uren en extra handen in de klas.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • We moeten ons regelmatig afvragen of in een krimpende leerlingmarkt ons huidige allocatiemodel adequaat is en blijft. Ook zou er in een verdergaande solidariteit kansen kunnen liggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor nieuwbouw en renovatie blijven we afhankelijk van de gemeenten
			<ul style="list-style-type: none"> • We zijn steeds meer afhankelijk van een enkelvoudige geldstroom, de basisfinanciering van OCW. Subsidies van lokale overheden lijken op te drogen

Activiteitenplan 2015-2018 'Passend Ambitieuus'

Doelen geordend per domein	Bijbehorende acties	Planning			
		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Passend onderwijs					
Alle scholen hebben ten minste een basisarrangement	<ul style="list-style-type: none"> • Of een school een basisarrangement heeft blijkt uit het inspectieonderzoek. Daar waar er sprake is van "onvoldoendes", wordt via het schoolplan of via een plan van aanpak aangegeven hoe de school dit punt gaat oppakken. Acties vinden dus plaats daar en wanneer nodig 	Doorlopend			
Ten aanzien van de basisvakken realiseren alle scholen ten minste een opbrengst vergelijkbaar met die van de referentiegroep. Daar waar de doelen van de referentiegroep wordt behaald, wordt zichtbaar gestreefd naar het realiseren van hogere doelen;	<ul style="list-style-type: none"> • Via het Katern Opbrengsten wordt duidelijk hoe de eigen opbrengsten zich verhouden t.o.v. de referentiegroep. Daar waar lager wordt gescoord geeft de school aan welke acties zij gaan ondernemen. 	Doorlopend			
	<ul style="list-style-type: none"> • Via het Katern Opbrengsten wordt duidelijk hoe de eigen opbrengsten zich verhouden t.o.v. de referentiegroep. Daar waar de school op het niveau van de referentiegroep scoort, geeft de school aan welke acties zij gaan ondernemen om meer ambitieuze doelen te realiseren. 	Doorlopend			
	<ul style="list-style-type: none"> • De inspectie van het onderwijs heeft in januari 2013 een voorlopige normering opbrengsten speciaal basisonderwijs geformuleerd. Het SBO streeft er naar dat alle leerlingen op alle vakgebieden (technisch lezen, begrijpend lezen en rekenen) deze normering behalen. 	Doorlopend			
Elke school geeft in het schoolplan aan hoe en wanneer zij aan de slag gaan met 21 ^{ste} eeuwse vaardigheden, zoals benoemd in onze visie;	<ul style="list-style-type: none"> • Op bovenschools niveau worden werkdefinities ontwikkeld van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden, van waaruit de scholen hun eigen weg gaan. 				

	<ul style="list-style-type: none"> • De scholen verwerken in hun schoolplan welke vaardigheden zij de komende vier jaar gaan oppakken. • In de jaarplanning geven de scholen aan welke vaardigheden hoe worden opgepakt met welk resultaat. • In de scholingsplannen geven scholen aan of en zo ja welke trainingen zij op dit onderwerp inzetten • In de gesprekkencyclus worden desgewenst op individueel niveau afspraken gemaakt. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het individuele opleidingsbudget 	■	■	■	■
<p>Alle scholen beschikken over een ondersteuningsprofiel conform de richtlijnen van het relevante SWV. In het ondersteuningsprofiel komt de ambitie van de school naar voren;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eind 2014/15 beschikken alle scholen over een actueel ondersteuningsprofiel conform de richtlijnen van de twee SWV-en. Het document wordt met de MR besproken. Het profiel wordt moet minimaal om de twee jaar worden bijgesteld. • Op directeursniveau en bovenschools niveau de ontwikkelingen volgen van de transitie jeugdzorg. De scholen in een bepaalde gemeente zorgen dat zij in beeld krijgen bij wie zij terecht kunnen voor bepaalde problemen (veel zal gerealiseerd worden in de Zorgteams, zie de zorgparagrafen van de scholen). In het MO worden de ervaringen gedeeld zodat wanneer nodig signalen naar de algemeen directeur en de SWV-en worden doorgegeven 	■	■	■	■
<p>IB-ers hebben een centrale rol in het realiseren van passend onderwijs, met name in de schakelfunctie naar de buitenwereld. Het eigenaarschap van passend onderwijs (aan alle leerlingen) ligt echter primair bij de leerkracht. Leerkrachten zijn in staat om gegevens te analyseren, interventies te plegen en resultaten te evalueren. Ook zijn ze in staat een hulpvraag voor zichzelf en/of voor de leerling helder te formuleren;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elke school geeft aan wat nodig is om het eigenaarschap daadwerkelijk bij de medewerkers te beleggen. Wanneer begeleiding op teamniveau nodig is, wordt dit opgenomen in het scholingsplan van de school • In de gesprekkencyclus worden desgewenst op individueel niveau afspraken gemaakt. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het individuele opleidingsbudget • Op bovenschools niveau wordt bekeken of een gezamenlijk opleidingsaanbod zinvol is. 	■	■	■	■
		■	■	■	■
		■	■	■	■

	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer begeleiding of opleiding van teams of teamleden nodig is (bijvoorbeeld ten aanzien van gespreksvoering) wordt dit gepland via het opleidingsplan van de school • In de gesprekkencyclus worden desgewenst op individueel niveau afspraken gemaakt. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het individuele opleidingsbudget 				

Doelen geordend per domein	Bijbehorende acties	Planning			
Identiteit		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Het implementeren van de leerlijn openbaar onderwijs in alle scholen en waar nodig realiseren van een trainingsaanbod ten behoeve van de leerkrachten.	<ul style="list-style-type: none"> • Het huidige aanbod van de scholen wordt vergeleken met de Leerlijn Openbare Identiteit die in september 2014 is vastgesteld. Scholen geven aan hoe ze de lacunes gaan opvullen. • In gesprek gaan met leerlingen, zonder de eigen levensfilosofie te laten doorklinken, vraagt om aparte vaardigheden. We gaan onderzoeken wat deze vaardigheden zijn, of onze leerkrachten hierover beschikken en of er een trainingsaanbod gerealiseerd moet worden • Het handelen conform de missie, visie en de leerlijn openbare identiteit wordt verwerkt in de gesprekkencyclus 				

Doelen geordend per domein	Bijbehorende acties	Planning			
Personeel & organisatie		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18

<p>Realiseren van een professionele cultuur waarbij zelfreflectie, leren van en met elkaar steeds meer vanzelfsprekend wordt;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zie ook bij passend onderwijs en identiteit • Heroverwegen van het mobiliteitsbeleid met als doel meer doorstroom te creëren om gelijkmatige opbouw van teams te realiseren. Hierbij wordt in eerste instantie het accent gelegd op leeftijd en wordt er gekeken naar alle functiecategorieën. 				
<p>De ontwikkeling en realisatie van een opleidingsbeleid waarbij iedereen de beschikking krijgt over een eigen budget en daarmee ook de verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar eigen ontwikkeling;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een beleidsdocument wordt ontwikkeld hoe wij persoonlijke budgetten willen gaan inzetten. Vervolgens wordt het beleid geïmplementeerd • Onderzocht wordt in welke mate wij meer willen/kunnen investeren in de persoonlijke budgetten, dan dat de nieuwe CAO aangeeft. • Ter evaluatie van het beleid, wordt een instrument ontwikkeld om de resultaten te monitoren, zonder dat dit de bureaucratie in de hand werkt 				
<p>De ontwikkeling en realisatie van een op de CAO gebaseerd nieuw taakbeleid. Hierbij willen we ruimte geven aan een aantal scholen om te experimenteren in een vergaande ontschotting van de normjaartaak;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een beleidsdocument wordt ontwikkeld, hierbij wordt ook aandacht besteed aan de berekening van de wtf voor elke school • Onderzoeken of er een team is dat bereid is om met de vergaande ontschotting van de normjaartaak te experimenteren. Vervolgens projectmatig met deze ontschotting gaan werken. • Het delen van de ervaringen van het ontschottingsexperiment en nagaan of meer scholen hiermee zouden willen gaan werken. • In de lijn met de CAO bekijken hoe de wtf voor de verschillende scholen berekend moet worden. • Nagaan of de uitspraken van de CAO over de 40-urige werkweek positieve dan wel negatieve effecten heeft om te bepalen of hierop moeten inspelen 				
<p>Verder ontwikkelen van een transparante organisatiestructuur waarbij aandacht besteed wordt aan de functiemix;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een beleidsnotitie wordt voorbereid ter bespreking rond de jaarwisseling 2014/15 • Evalueren en bijstellen van het format m.b.t. de functiebouwwerken 				

	van de scholen				
	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueren en bijstellen van het functieboek van PPO de Link. 				
Het realiseren van andere manieren om invallen bij verzuim te realiseren, rekening houdend met de nieuwe CAO en de Wet Werk en Zekerheid;	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzocht wordt wat de risico's en mogelijkheden zijn van de nieuwe wetgeving en de CAO. Vervolgens wordt een beleidsnotitie "Organiseren van invalwerk" opgesteld en worden relevante acties uitgevoerd • Onderzocht wordt of we bij het bekijken van een andere organisatie van invalwerk rekening kunnen houden met de inzet van (oudere) medewerkers. • Onderzocht wordt of we een aantal jonge mensen bovenformatief in dienst kunnen nemen om invalwerk te realiseren. • Monitoren van de inzet van de bovenformatieve medewerkers • Evalueren van de inzet van de bovenformatieve medewerkers en beoordelen of het project wordt voortgezet na 2018 				
Consolideren, regelmatig evalueren en zo nodig bijstellen van bestaand personeelsbeleid en gerelateerde procedures.	<ul style="list-style-type: none"> • Een planning maken wanneer wat geëvalueerd behoort te worden. • De geplande beleidsinstrumenten en -documenten evalueren. 				
Kwaliteiten van het toezichthoudend bestuur verder ontwikkelen in het kader van de Wet Goed Bestuur en de Code Goed Bestuur;	<ul style="list-style-type: none"> • Het (mogelijk jaarlijks) organiseren van een reflectiemoment 				

Doelen geordend per domein	Bijbehorende acties	Planning			
Financiën en huisvesting		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
		<p>Eens in de twee jaar een gedegen risicoanalyse opstellen en de conclusies waar nodig doorvertalen in de (meerjarige) begroting;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een model selecteren t.b.v. de risicoanalyse (of handhaven van het huidige model) en de analyse plannen • Het kritisch beoordelen van de ontwikkeling van de leerlingenaantallen per school, per gemeente en voor de gehele stichting. Bij krimp, wanneer zinvol of noodzakelijk ingrijpen in de financiële en personele middelen. De kwaliteit van onderwijs wordt hier meegewogen. Samenwerking in- en extern kan mogelijkheden bieden. • Een faciliteit creëren waarvoor scholen een aanvraag kunnen doen. Hierbij wordt per definitie gedacht aan scholen, die worstelt met zeer grote terugloop van leerlingen. Beoordeeld wordt of en wanneer een extra financiële impuls zinvol is om een daadwerkelijke groei te bewerkstelligen. Hierbij gaat het niet om zaken die in de reguliere begroting thuishoren. Gedacht kan worden aan marketingactiviteiten, uitstraling van de binnen- en buitenkant van het gebouw, versnelling van bepaalde aanschaf, e.d. • In de loop van 2017/18 beoordelen of de verplichte aansluiting bij het Vf gerealiseerd wordt en beslissen of wij vrijwillige aansluiting wenselijk achten dan wel voor een andere oplossing kiezen • Formuleren van een meerjarige ambitie ten aanzien van de verantwoorde terugloop van het vermogen. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen van realistische begrotingen waarbij rekening gehouden wordt met extra investeringen voortkomend uit dit strategieplan 				

Opstellen van een Beleidsplan Huisvesting waarin ambities ten aanzien van nieuwbouw en renovaties worden opgenomen zoals ook mogelijke duurzame investeringsplannen waarmee op termijn inverdieneffecten worden gerealiseerd.	• Opstellen van een beleidsplan inclusief een investeringsparagraaf				
	• In het beleidsplan huisvesting leegstand in kaart brengen en onderzoeken hoe we per school met deze leegstand om willen gaan				
	• Realiseren van een interne benchmark om vervolgens te onderzoeken of er op bepaalde posten een verdergaande solidariteit wenselijk is.				
Consolideren, regelmatig evalueren en zo nodig bijstellen van bestaand financieel beleid en gerelateerde procedures;	• Opstellen van een planning voor het evalueren en bijstellen van financieel beleid en procedures.				
	• Uitvoeren van de geplande evaluaties.				
Realiseren van groot onderhoud conform planning;	• Verwerken van groot onderhoud in de begroting en het werk laten uitvoeren.	Doorlopend			

Doelen geordend per domein	Bijbehorende acties	Planning			
Communicatie		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
		De scholen beschikken allemaal over een heldere en aansprekende onderwijsvisie die verwoord wordt in het schoolplan en op de website;	<ul style="list-style-type: none"> De scholen verwoorden hun visie in het schoolplan. Hierbij wordt expliciet rekening gehouden met het ondersteuningsplan, de openbare leerlijn en de 21^{ste} eeuwse vaardigheden zoals opgenomen in de missie/visie 		
PPO de Link en alle scholen beschikken over een actuele moderne website;	<ul style="list-style-type: none"> De websites van de scholen zijn up to date 				
	<ul style="list-style-type: none"> Bij vervanging van een website wordt gebruik gemaakt van eenzelfde aanbieder 				
	<ul style="list-style-type: none"> Realiseren van een intranet omgeving 				
De scholen proberen regelmatig op een positieve wijze in de lokale pers te verschijnen;	<ul style="list-style-type: none"> Scholen sturen regelmatig persberichten uit 	Doorlopend			
Waar en wanneer nodig worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om zich (beter) te bekwamen in het voeren van gesprekken.	<ul style="list-style-type: none"> Onderzocht wordt of dit onderwerp teamgewijs of op basis van individuele inschrijving moet worden georganiseerd. Gedacht kan worden aan een training met een acteur. Onderwerpen zijn lastige gesprekken over bijvoorbeeld toetsresultaten en leerlingenzorg. Maar ook zou stilgestaan moeten worden bij de laagdrempeligheid van de communicatie en het over het voetlicht brengen van onze openbare uitgangspunten als kracht. 				
	<ul style="list-style-type: none"> In de gesprekkencyclus worden desgewenst op individueel niveau afspraken gemaakt. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het individuele opleidingsbudget 				