

VECHTSTREEK
VENEN+



DE VERENIGING |

Onderwerp : Meerjaren Strategisch Beleidsplan 2019-2022
Datum : 8 november, 2018
Van : Nico de Haas, Verenigingsdirecteur
Voor : bestuur, GMR
Status : Bespreeknotitie

Alles halen uit talent

vanuit Vertrouwen, Verbinding en Vakmanschap

Voorwoord van de Verenigingsdirecteur

Met trots presenteer ik dit strategisch beleidsplan 2019 – 2022. Het strategisch beleidsplan geeft richting aan de koers van De Vereniging Vechtstreek + Venen en zal de komende jaren de leidraad zijn voor het handelen van bestuur, GMR en Verenigingsdirecteur.

Planning

Het concept is gedeeld en besproken met GMR, bestuur en leidinggevenden. In het stuk zijn de doelen smarter gemaakt en aangepast. De opmerkingen van bestuur, GMR en leidinggevenden zijn in het stuk verwerkt.

- 06 november – definitief stuk in leidinggevendenoeverleg
- 12 november – advies van de GMR
- 15 november – definitief stuk bespreken met bestuur en vaststellen

Inhoudsopgave	blz.
1 Managementsamenvatting en leeswijzer	3
2 Wie wij (willen) zijn	5
3 Wat we zien (en de invloed op onze omgeving)	7
4 Waar we nu staan (evaluatie van het vorige plan)	9
5 Wat willen we bereiken	12
6 Hoe we het organiseren	29

1. Managementsamenvatting en leeswijzer

Dit strategisch beleidsplan verwoordt de aanpak om de strategische doelstellingen te behalen. De vier onderstaande hoofddoelstellingen worden onderscheiden. De afgelopen maanden is op basis van de input van de binnen onze Vereniging onderscheiden gremia feedback ontvangen en verwerkt. Na een aantal financieel lastige jaren opereert onze Vereniging sinds 2017 binnen een financieel gezonde context, waarbinnen ruimte bestaat voor nieuw beleid en innovatie. Uiteraard zijn de middelen niet onbegrensd en zullen keuzes moeten worden gemaakt.

Na een eerste concept dat in februari 2018 is afgerond is de nieuwe Verenigingsdirecteur per 1 maart 2018 gestart met een verkenning van de organisatie en heeft hij veel gesprekken gevoerd met belanghebbenden, teams en leidinggevenden. In juli 2018 is aan het bestuur een 100-dagenrapportage gepresenteerd. Hieruit kwam een analyse waar de organisatie aan zou moeten werken om toekomstbestendig te blijven. Vanuit deze rapportage en een analyse van documenten is een strategische koers gepresenteerd. Uiteindelijk is er een aantal hoofddoelen gedestilleerd waaraan de organisatie V+V de komende jaren wil gaan werken.

Hoofddoelen	Afgeleide doelstellingen
1	Inspirerend en innovatief onderwijs van hoge kwaliteit
1a	Onderwijs van hoge kwaliteit
1b	Toekomst gericht onderwijs
1c	Doorgaande leerlijn tot 12 jaar
2	Schoolprofilering
2a	Schoolprofilering
3	Een inspirerende en uitdagende werkomgeving
3a	Leiderschapsontwikkeling
3b	Professionele en vitale medewerkers
4	Efficiënte bedrijfsvoering
4a	Financieel gezond / efficiënte bedrijfsvoering

De doelstellingen met de hoogste prioritering zullen in het jaarplan 2019 worden verwerkt. De hiervoor benodigde middelen zullen in de begroting 2019 worden verwerkt. Deze doelen zullen ook in de meerjarenbegroting 2019-2022 worden verwerkt.

In het hierna volgende hoofdstuk 2 wordt kort ingegaan op het DNA van onze vereniging: Wie zijn we en waar staan/gaan we voor. In hoofdstuk 3 wordt kort ingegaan op de omgevingsfactoren waarbinnen V+V opereert. In hoofdstuk 4 worden de sterktes/zwaktes en kansen/bedreigingen in kaart gebracht. Via een confrontatiematrix wordt van daaruit onderbouwd beredeneerd welke acties nodig zijn.

Deze confrontatiematrix leidt tot de vier hierboven genoemde doelen. In de eerste plaats kiest V+V voor het op orde krijgen en verbeteren van de kwaliteit. Hierbij zien we kwaliteit breder dan als alleen resultaten. Daarnaast hoort ook een duidelijke profilering van de scholen van V+V bij de bredere kwaliteit. Om deze kwaliteit te realiseren hebben we sterke onderwijskundige leiders nodig, die in staat worden gesteld om zich ook daadwerkelijk met onderwijs bezig te houden. We bieden onderscheidend onderwijs ten opzichte van de rest van de omgeving. Als laatste proberen we de komende jaren te realiseren dat geld beleid volgt. De keuzes die we maken kosten geld. Met de maatregelen rond bedrijfsvoering denken we de middelen te kunnen vinden die ons in staat stellen om het onderwijs voor de kinderen over vier jaar ook daadwerkelijk beter en aantrekkelijker te maken dan nu.

De 10 belangrijkste resultaten die we over 4 jaar willen bereiken zijn:

1. Kinderen krijgen les van bekwame leerkrachten en daarmee garandeert De Vereniging een basisniveau dat boven de landelijke normen ligt.
2. Elke school beschikt minimaal over het basisarrangement: het voldoet aan het inspectiekader en de eindopbrengsten.
3. Kinderen ervaren goed kwalitatief onderwijs waarin ruimte is voor de verschillende mogelijkheden, verschillende leerdoelen en verschillende interesses.
4. Leerkrachten werken in de klas geïntegreerd met 21^e eeuwse vaardigheden.
5. 40% van de scholen waarborgt de doorgaande lijn via een IKC.
6. In de dagelijkse praktijk ervaart het kind dat het op een christelijke school zit.
7. De school heeft een onderscheidend profiel geïmplementeerd.
8. V+V staat bekend als een goede werkgever.
9. Alle schoolgebouwen zijn up to date en hebben een frisse en eigentijdse uitstraling.
10. Het marktaandeel van De Vereniging is toegenomen in de gemeenten waar de scholen van De Vereniging staan.

2. Wie wij (willen) zijn

De Vereniging Vechtstreek + Venen is een talent- en ambitie gedreven Vereniging, die er in eerste instantie is voor het kind. Wij geven kinderen de ruimte en de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen zodat zij hun talenten nu en in de toekomst zo optimaal mogelijk kunnen inzetten. Onze medewerkers zullen zich daarom ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Toekomstgericht onderwijs is onze kerntaak en we willen een verbindende factor zijn met de omgeving van het kind.

2.a Onze Missie (waar staan we voor)

Ieder kind is waardevol en staat bij ons centraal. De scholen van Vechtstreek + Venen zijn in hun wijk, dorp of regio het middelpunt voor de ontwikkeling van kinderen tot en met 12 jaar. Elke leerling ontdekt en ontwikkelt zijn talenten op cognitief, sociaal en creatief gebied. Om brede talentontwikkeling te kunnen realiseren gaan we actief een professionele verbinding aan met ouders, medewerkers en omgeving. Daarbij is onze christelijke identiteit de basis.

2.b Onze Visie (waar gaan we voor)

In 2023 bieden wij een innovatieve en inspirerende omgeving voor alle leerlingen en onze medewerkers. Ons toekomstgericht onderwijs en de daarop aangesloten opvang is gericht op de veranderende maatschappij en goed burgerschap. Vanuit deze leeromgeving kunnen kinderen op verschillende manieren werken aan talentontwikkeling op cognitief, sociaal en creatief gebied. Bij Vechtstreek + Venen werken professionals die met passie, intuïtie en talent kinderen zelf laten ontdekken hoe zij optimaal kunnen leren. Samen met strategische partners zorgen wij voor goed en inspirerend onderwijs. Al onze ouders zijn optimaal betrokken en zijn daarmee onze ambassadeurs. Gezamenlijk vormen de scholen van Vechtstreek + Venen een krachtige, proactieve en inspirerende leergemeenschap. Elke school profileert zich vanuit de eigen ambitie op de specifieke ontwikkelgebieden. Wij geven betekenis aan de christelijke waarden in de wereld van nu.

2.c Onze identiteit

Op een basisschool moet je leren rekenen, lezen en schrijven. Maar ook leren over vroeger, leren over de natuur en leren over de wereld. Een basisschool moet je de basis geven om in je latere leven een zelfstandig mens te kunnen zijn. Een mens die de wereld aan kan. Een mens die zich realiseert dat elk mens uniek is. En dat kan ook omdat je als kind al geleerd hebt wat respect is, wat naastenliefde betekent en hoe belangrijk het is dat je kunt geven en nemen.

De Vereniging Vechtstreek + Venen is een christelijke onderwijsorganisatie met scholen op protestants christelijke grondslag. Dit betekent dat wij in ons handelen ons laten leiden door kernbegrippen uit de Bijbel, als naastenliefde, talent en respect. Op onze scholen wordt vanuit de eigen christelijke identiteit passend bij de schoolcultuur, inhoud gegeven aan tradities en aandacht besteed aan burgerschap, rechtvaardigheid en omgangsvormen, talent en naastenliefde. Vanuit onze christelijke waarden begeleiden wij onze kinderen bij hun socialisering en persoonsvorming. Van onze medewerkers verwachten wij dat zij de levensbeschouwelijke identiteit van onze Vereniging onderschrijven. Kinderen en ouders die onze christelijke waarden en normen respecteren zijn welkom op onze scholen.

Onze Vereniging bestaat uit 13 scholen die ieder op hun eigen manier kinderen meer leren dan ze in de basis moeten leren. Gewoon, omdat wij geloven dat je zo het verschil kunt maken.

2.d Onze kernwaarden

De manier waarop wij onze ambities willen realiseren hebben we samengevat in drie kernwaarden. Onze kernwaarden geven aan wat we werkelijk belangrijk vinden en wat we in ons handelen zowel binnen als buiten onze organisatie zichtbaar tot uiting brengen. Het zijn de drijfveren van waaruit wij werken.

Onze drie kernwaarden zijn:

Vertrouwen

Wij werken op transparante wijze samen op basis van vertrouwen, respect, waardering en betrokkenheid. Leerlingen, ouders, medewerkers, directie en bestuur erkennen elkaars rol en positie, versterken deze, werken en handelen ernaar. Vanuit dit vertrouwen geven we medewerkers en leerlingen verantwoordelijkheid, waardoor talenten worden gebruikt en gewaardeerd.

Verbinding

Alleen kunnen we het niet. Leerlingen, leraren, medewerkers, ouders en collega's zijn met elkaar verbonden en maatschappelijk betrokken. Dit betekent binding en verbinding met de lokale omgeving, met collega-organisaties en ketenpartners.

Vakmanschap

Verschillen gebruiken we om te groeien. Deskundigheid van iedereen is van toegevoegde waarde. Daar hoort bij: eigen talenten ontdekken en inzetten, differentiëren, groeien, vallen en opstaan, veiligheid, actie, cognitief, sociaal, sport, cultuur, muziek, inspirerende omgeving, binnen en buiten. Als vanzelf geldt dit ook voor alle medewerkers (vakmanschap) en voor andere betrokkenen bij Vechtstreek + Venen.

3. Wat we zien (de invloed van onze omgeving)

Als onderwijsorganisatie zijn wij diep verankerd in de maatschappij. Wij kijken met een open blik naar buiten en zijn ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Politiek en samenleving kijken voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken vaak naar het onderwijs. De laatste jaren is er tevens sprake van een meer economische benadering van het onderwijs. Tegelijkertijd is met het rendement denken daardoor de regel- en verantwoordingsdruk fors toegenomen. De komende jaren komt er steeds meer accent te liggen op toekomstgericht onderwijs. De samenleving verandert en daarom is ons onderwijs ook continu in ontwikkeling.

Financiële ontwikkelingen

Er wordt al een aantal jaren nagedacht op landelijk niveau over een nieuwe bekostigingssystematiek die minder complex is en meer voorspelbaar. De discussie over een modernisering zal leiden tot andere financiering wat positief of negatief uit kan pakken. Een daadwerkelijke aanpassing in de bekostigingssystematiek wordt niet op korte termijn verwacht. Een andere ontwikkeling is dat er extra middelen toegekend worden voor werkdrukverlaging door de Rijksoverheid en deze zullen komende jaren nog toenemen.

Arbeidsmarktontwikkelingen

Er komen minder mensen vanuit de opleidingsinstituten en de algehele vraag naar personeel op allerlei terreinen is groot. Beide ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor het onderwijs. Voor het primair onderwijs geldt dat de krapte van het aanbod van leerkrachten op de arbeidsmarkt een steeds grotere uitdaging wordt. Het is lastig om aan goed personeel te komen en goede schoolleiders zijn schaars.

Ouders

Ouders zijn steeds mondiger, zij stellen zich meer op als klanten (verzakelijking) met een grotere focus op resultaat. Dit gaat regelmatig gepaard met een verharding van de communicatie en dit vraagt andere communicatieve vaardigheden van leerkrachten en schoolleiders.

Kinderopvang

De samenwerking met kinderopvang en de behoefte aan doorlopende leerlijnen neemt meer toe. Ouders willen steeds meer ontzorgd worden. De vraag naar kinderopvang en onderwijs op één plek wordt groter.

Brede vormingstaak

Voortschrijdende globalisering en culturele en religieuze diversiteit in onze samenleving dragen bij aan de roep om bredere vorming. Onze scholen hebben niet alleen aandacht voor kwalificatie en resultaten, maar nadrukkelijk ook voor socialisatie en persoonsvorming van onze kinderen. De samenleving vraagt naar een goede balans tussen kennisoverdracht, het aanleren van vaardigheden passend bij de (toekomstige) samenleving. Verschillen in de samenleving worden steeds scherper zichtbaar, ongelijkheid in kansen, arm/rijk, religieuze groepen ect.

Veranderd toezicht inspectie

Het inspectietoezicht is bestuur gericht geworden in plaats van schoolgericht. Zelfevaluatie en een goed intern kwaliteitssysteem worden leidend voor het toezichtkader van de inspectie.

Technologische ontwikkelingen

De samenleving verandert in hoog tempo. Ons onderwijs moet daarbij aansluiten. Door het op de juiste manier inzetten van beschikbare technisch middelen streven we naar meer motivatie, betere leerprestaties en een efficiënter leerproces bij de leerlingen. Ook blijven we constant zoeken naar toepassingen, die aansluiten bij de leerbehoefte en belevingswereld van onze leerlingen.

Demografische ontwikkelingen

Bevolking 1 januari	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Stichtse Vecht	6.412	6.369	6.303	6.374	6.358	6.346	6.407	6.396	6.378	6.318	6.280	6.175
De Bilt	4.314	4.353	4.313	4.197	4.126	4.101	4.128	4.056	4.038	3.964	3.916	3.842
De Ronde Venen	4.677	4.582	4.423	4.237	4.092	3.990	3.824	3.762	3.695	3.594	3.526	3.508

In de komende jaren daalt de basisgeneratie in Stichtse Vecht met 3,5%. Deze daling hebben De Bilt met ruim 5% en De Ronde Venen met bijna 7% al vanaf 2011 en ook richting de toekomst zet deze door (Bron: CBS, 2017). Stabilisatie qua leerlingenaantal voor de Vereniging wordt een uitdaging.

4. Waar we nu staan (evaluatie van het vorige plan)

Sterkte-zwakteanalyse

Interne factoren:

Sterktes:

1. *Betrokken en gemotiveerde leerkrachten*
2. *Er is een veilig pedagogisch klimaat in de scholen*
3. *Eigen invalpool binnen V+V*
4. *Samenwerken op directieniveau en ontwikkel/leerteams*
5. *Directeuren met verschillende kwaliteiten met hun verschillende werk achtergronden*
6. *Hoge ouderbetrokkenheid*
7. *Bovenschoolse expertise op het gebied van ICT, orthopedagogiek en sociale emotionele problematiek*
8. *Goede spreiding scholen*
9. *Bijna elke locatie heeft een bekostigingsnummer (BRIN)*
10. *Financieel solide organisatie*
11. *Structuur van De Betere Basisschool*

Zwaktes:

1. *Tussen-en eindresultaten op een aantal scholen onder druk*
2. *Te weinig proactieve sturing op onderwijskwaliteit*
3. *Bijna geen ondersteunend personeel op de scholen (conciërge, administratieve krachten)*
4. *Onderhoud gebouwen en zorg voor uiterlijk gebouwen is divers binnen de Vereniging*
5. *Samenwerking met kinderopvang kan beter*
6. *Weinig budget voor extra zaken op kleine scholen*
7. *Onduidelijkheid in verantwoordelijkheid in de gehele organisatie (TBV)*
8. *Verenigingsstructuur maakte de sturing in het verleden kwetsbaar*
9. *De ontwikkeling 21^e eeuwse vaardigheden (onderzoekend onderwijs/ICT-geletterdheid)*
10. *Niet elke school heeft een duidelijk profiel*
11. *Leerlingaantallen op de verschillende scholen staat onder druk*
12. *Onderwijskundig leiderschap behoeft aandacht bij leidinggevend*

Omgevingsfactoren:

Kansen:

1. *Veel éénpitters in de regio met een bijzonder karakter*
2. *Landelijk positief politiek klimaat, meer geld voor onderwijs wordt er vrijgemaakt*
3. *Plannen landelijke politiek: Aansluiting 0-4 jaar en 4-12 jaar (doorlopende leerlijn)*
4. *Ouders zijn op zoek naar een school met een specifiek profiel*
5. *Meer vraag naar heldere normen & waarden*
6. *Samenwerking met PABO*
7. *Creatieve oplossingen voor lerarentekort: zij-instromers, samenwerking ippon(alternatieve lesdag)*
8. *Uitbreiding van groei locaties/ gemeenten. (Abcoude, Op Buuren, Maarssen dorp, Zwanenkamp, Mijdrecht)*

Bedreigingen:

1. *Op aantal locaties goed geprofileerde scholen van de concurrenten*
2. *Lerarentekort, kwalitatief en kwantitatief*
3. *Te veel kleine banen zorgt voor druk op organisatie (hoe faciliteren we deeltijders)*
4. *Aantal leerlingen daalt op een aantal locaties*
5. *Mondige ouders die onrealistische eisen stellen*
6. *Te weinig middelen voor onderhoud gebouw, schoonmaak, energie enz. vanuit de overheid*

Confrontatiematrix

In deze confrontatiematrix brengen we de interne stand van zaken en de externe ontwikkelingen bij elkaar. We maken inzichtelijk wat onze "sterkten" zijn en waar we aandacht voor moeten hebben. Daarnaast hebben we in beeld gebracht wat de externe ontwikkelingen zijn en op welke wijze deze invloed kunnen hebben op onze stichting en onze scholen. Dit moet leiden tot inzicht in de kansen maar ook in risico's die we zien voor onze stichting en scholen. Vanuit de confrontatiematrix bepalen we onze strategische doelen.

Strategieën om gebruik te maken van Kansen om in te spelen op onze Sterktes:

- *Subsidiemogelijkheden gebruiken voor opknappen pleinen/opleiding schoolleiders*
- *Synergievoordelen binnen de Vereniging gebruiken op inkoop, expertise en contracten en deze voordelen daarna delen met kleine besturen in de regio om ze aan ons te binden*
- *Uitbreiding invalpool*
- *Uitbouwen van de V+V academie, om vakmanschap te bevorderen (leren van en met elkaar)*
- *Meer eigenaarschap van leerkrachten waardoor kwaliteit onderwijs toeneemt*

Strategieën om gebruik te maken van Kansen om Zwaktes te minimaliseren:

- *Elke school heeft een inspirerend plusconcept te denken valt aan IKC, Dalton, Jena, tweetalig enz. duidelijk profiel*
- *Scholen verduurzamen, aantrekkelijke gebouwen maken*
- *Aantrekken van meer leerlingen om boven de 200 leerlingen uit te komen in wijken waar groei demografisch kan*
- *Alle scholen / locaties moeten financieel en onderwijskundig rendabel zijn*
- *Meer OOP inzetten op scholen*
- *Eigenaarschap bij scholen in plaats van bovenschools*
- *Mogelijkheid en eigenaarschap (ook qua geld) meer bij de scholen neer te leggen zodat eigen profiel en ontwikkeling veel beter en meer gestimuleerd kan worden*
- *Audits op de scholen om de onderwijskundige kwaliteiten in kaart te brengen*

Strategieën om Bedreigingen af te weren door onze Sterktes:

- *Samenwerking met andere besturen verder ontwikkelen, zodat leerlingenaantal blijft groeien om gevolgen demografische krimp in gemeenten tegen te gaan*
- *Leraren aantrekken en vasthouden door: - begeleiding startende leerkrachten - sturing schoolleider op wat efficiënter kan (bijvoorbeeld administratie dagen voor leerkrachten en inzet ondersteuning op scholen) - inzet ouders nog beter benutten*
- *Mondige ouders betrekken bij specifieke ondersteuningstaken*
- *Kritische ouders tot ambassadeur omvormen*
- *(Jonge) leerkrachten begeleiden met o.a. gesprekstechnieken of ondersteuning van IB/directeur met (kritische) oudergesprekken*

Strategieën om mogelijke bedreigingen te minimaliseren die liggen in de sectoren waarin Zwaktes en Bedreigingen elkaar kruisen:

- *Profilering scholen moet concurrentie andere besturen aankunnen*
- *Invalpool verder uitbreiden, professionaliseren en baangaranties geven*
- *Leerkrachten ontwikkelmogelijkheden geven om naar L11 door te groeien*

Uit de missie, visie, omgevingsanalyse en confrontatiematrix hebben we **vier strategische doelen** gedestilleerd.

1. Goed, inspirerend en innovatief onderwijs van hoge kwaliteit
2. Profilering
3. Een inspirerende en uitdagende werkomgeving
4. Efficiënte bedrijfsvoering

5. Wat willen we bereiken

Hoofdoelen	Afgeleide doelstellingen
1	Inspirerend en innovatief onderwijs van hoge kwaliteit
1a	Onderwijs van hoge kwaliteit
1b	Toekomst gericht onderwijs
1c	Doorgaande leerlijn tot 12 jaar
2	Schoolprofilering
2a	Schoolprofilering
3	Een inspirerende en uitdagende werkomgeving
3a	Leiderschapsontwikkeling
3b	Professionele en vitale medewerkers
4	Efficiënte bedrijfsvoering
4a	Financieel gezond / efficiënte bedrijfsvoering

Om onze ambities te realiseren, moeten we de komende beleidsperiode op alle niveaus binnen Vechtstreek + Venen samen maximale inspanningen leveren. Met behulp van onze strategische beleidsdoelstellingen voor de komende vier jaren werken wij actief aan het realiseren van de geschetste richting. De beloften werken we in kaders uit zodat scholen op hun eigen wijze in de context van hun omgeving kunnen werken.

5.1. Strategische beleidsdoelstelling : Inspirerend en innovatief onderwijs van hoge kwaliteit

Context (Why): Kwalitatief goed onderwijs is voor ons basisvoorwaarde om onze opdracht en ambities waar te kunnen maken. Het gaat dan natuurlijk om het behalen van normen en resultaten en het voldoen aan de inspectienormen. Maar nog meer gaat het om het kinderen laten ervaren en ontdekken wie ze zijn, wat ze kunnen en willen betekenen in de wereld van vandaag en morgen. Tevens is voor alle scholen de ambitie om minimaal een landelijk gemiddelde dat bij de populatie past te behalen op de uitstroom van eindtoetsen. De doelstelling van passend onderwijs is dat er een substantieel minder aantal leerlingen verwezen wordt naar so en sbo. De kwaliteit wordt geborgd doordat het pedagogisch klimaat, het didactisch handelen en de sociale veiligheid op alle locaties goed is. ICT maakt een wezenlijk onderdeel uit van het curriculum binnen scholen. Daarnaast wordt de kloof die ontstaat tussen onderwijskwaliteitssystemen en de concrete onderwijsvraag

in een zich snel ontwikkelende, multiculturele samenleving van vandaag groter. Er wordt aan ons steeds vaker en duidelijker de vraag gesteld op welke wijze we als scholen ook scholen van de toekomst kunnen zijn. Daarbij is het van belang op welke wijze we brede kwaliteit kunnen borgen en kunnen vormgeven.

Waar gaan we voor (What): Op V+V scholen zorgen wij voor onderwijs dat kinderen uitdaagt, dat uitgaat van hun mogelijkheden en rekening houdt met hun beperking. Alle kinderen binnen V+V worden gestimuleerd om zelf oplossingsmethoden te zoeken, oplossingen te vinden en zelfstandig opdrachten uit te voeren. Deze manier van werken komt tegemoet aan de motivatie van leerlingen die door middel van coöperatieve werkvormen veel van en met elkaar leren. Vechtstreek en Venen biedt haar leerlingen competenties om succesvol deel te nemen in de maatschappij van de toekomst. Wij zien de normen van de inspectie en de opbrengsten als basisvoorwaarde om onze opdracht te realiseren. Dat betekent dat we cyclisch onze onderwijskwaliteit monitoren en ons handelen waar nodig aanpassen. We analyseren de harde meetbare onderwijsopbrengsten maar ook de zachte indicatoren. Ook onze besturingsfilosofie maakt onderdeel uit van de kwaliteitscyclus naast een intensief auditprogramma. Wij zorgen daarnaast voor eigentijds en toekomstgericht onderwijs zonder het reeds ontwikkelde en stevig staande onderwijs te verliezen. De Vereniging investeert in innovatief onderwijs maar wel in het collectief, zodat alle leerlingen van de Vereniging er baat bij hebben. Ons onderwijs bereidt leerlingen voor op de wereld van morgen. Daarin speelt veiligheid, op welke manier dan ook, een grote rol. Kwalitatief goed onderwijs is voor ons basisvoorwaarde om onze opdracht en ambities te realiseren. Kinderen ervaren dat zij bij ons de ruimte kunnen krijgen om te ontdekken wie ze zijn, wat ze kunnen en willen betekenen in de wereld van vandaag en morgen. We werken met uitnodigende materialen en activiteiten, in combinatie met innovatieve onderwijs- en ICT-middelen. Hier liggen kansen om met innovatieve (ict)-middelen meer maatwerk te bieden voor leerlingen die extra ondersteuning kunnen gebruiken (zowel aan de onderkant als aan de bovenkant).

Hoe voeren we het uit (How): We hebben een strategische kaart ontworpen waarin we schetsen op welke wijze we werken aan het bereiken van onze strategische doelen. Op deze wijze kunnen we doelen omschrijven, normen stellen en kwaliteit borgen. We vragen onze scholen om ze uit te werken in hun schoolplan en jaarplannen. We onderscheiden een paar belangrijke onderdelen die ons verder brengen met de onderwijskwaliteit die we in een strategische kaart hebben gevoegd:

- 5.1.a. Onderwijs van hoge kwaliteit
- 5.1.b. Toekomstgericht onderwijs
- 5.1.c. Doorgaande leerlijn tot 12 jaar

Thema 5.1.a.	Onderwijs van hoge kwaliteit
Ambitie	Wij bieden kwalitatief goed onderwijs, dat aansluit bij de verschillende interesses en mogelijkheden van kinderen in een veranderende samenleving.
V+V	<ol style="list-style-type: none"> 1. V+V heeft "zicht op ontwikkeling" binnen scholen. 2. V+V heeft een standaard voor kwaliteit binnen scholen passend bij hun populatie. 3. V+V maakt passend onderwijs mogelijk voor 98% van de leerlingen die bij onze scholen worden aangemeld.

School	4. Elke school beschikt minimaal over het basisarrangement: het voldoet aan het inspectiekader en de eindopbrengsten.
Kind	5. Kinderen ervaren dat hun eigen ontwikkelingslijn belangrijk is, ook al wijken deze af van de schoolstreefdoelen. 6. Kinderen ervaren goed kwalitatief onderwijs waarin ruimte is voor de verschillende mogelijkheden, verschillende leerdoelen en verschillende interesses. 7. Kind wordt voor mogelijk maximaal ondersteunt met hulp en middelen om op hun eigen niveau zich maximaal te ontwikkelen. Ik mis ook in de rest van de uitwerking hoe we omgaan met kinderen met leerbeperkingen.

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Elke leidinggevende is deskundig en gemotiveerd om de resultaten van de scholen te duiden, analyseren en erop te sturen.					
2.	De Vereniging faciliteert voor alle scholen het werken met kwaliteitsaudits.					
3.	De Vereniging ontwikkelt samen met het werkveld een analysedocument om de opbrengsten te kunnen monitoren.					
4.	De Vereniging laat per vier jaar een bestuurlijke visitatie uitvoeren.					
5.	Riscoscholen (inspectienorm en eigen observatie) worden ondersteund door een multidisciplinair team die acties uitzet en rapporteert naar de VD.					
6.	V+V zorgt ervoor dat de middelen van het SWV ter beschikking komen voor de kwaliteit van onderwijs op de scholen.					

7.	V+V zorgt op systematische wijze voor het verbeteren en/of borgen van de kwaliteit. V+V maakt gebruik van WMK-PO en stuurt hiermee op de kwaliteit van het onderwijs.					
8.	V+V borgt het A3 model voor het voeren van managementgesprekken over de ontwikkeling en verbeteringen in het kader van de strategische doelen.					
9.	Elke school ontwikkelt eigen streefdoelen die passend zijn bij de doelgroep, waarbij systematisch toewijzen van hulpmiddelen en training noodzakelijk is om dit te bepalen.					
10.	Elke school laat door het auditteam tweejaarlijks een audit uitvoeren en maken een zelfevaluatie.					
11.	Elke school beschrijft in het schoolplan op welke wijze invulling gegeven wordt aan kwaliteitsbeleid.					
12.	Elke school zorgt voor een transparante communicatie naar belanghebbenden over de kwaliteit van hun school.					

Thema 5.1.b.	Toekomstgericht onderwijs 21 ^e eeuwse vaardigheden integreren in de didactiek.
Ambitie	Wij bieden kwalitatief goed onderwijs dat aansluit op de verschillende interesses en mogelijkheden van kinderen in een veranderende samenleving. Dit onderwijs is uitdagend en innoverend en borgt de veiligheid van alle aspecten voor medewerker en kind.
V+V	Binnen het onderwijsaanbod is ruimte voor verschillende leerstijlen, intelligenties en belangstelling van kinderen, zodat kinderen mee kunnen doen in de maatschappij.
School	Leerkrachten werken in de klas geïntegreerd met 21 ^e eeuwse vaardigheden.
Kind	Elk kind kan invloed uitoefenen op zijn eigen leerproces en is daar eigenaar van.

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Het bestuur faciliteert een ontwikkelteam dat een visiedocument ontwikkelt met zichtbaar aandacht voor actuele kennis en vaardigheden passend bij de 21 ^e eeuw.					
2.	Het bestuur organiseert en ontwikkelt een professionaliseringsprogramma voor leerkrachten zodat ze in staat zijn om toekomstgericht onderwijs te ontwerpen en te geven.					
3.	In het leiderschapsprogramma is nadrukkelijk plek voor het leidinggeven aan innovatieve projecten.					
4.	Scholen geven in het schoolplan aan op welke wijze zij toekomstgericht onderwijs implementeren (21 ^e eeuws leren).					
5.	Scholen kiezen twee speerpunten rond 21 ^e eeuwse vaardigheden en werken deze in het schoolplan verder uit.					
6.	De twee speerpunten rond 21 ^e eeuwse vaardigheden zijn zo uitgewerkt dat die zichtbaar is in de lessen.					

Thema 5.1.c.	Doorgaande leerlijn tot 12 jaar
Ambitie	Wij bieden kwalitatief goed onderwijs dat aansluit op de verschillende interesses en mogelijkheden van kinderen in een veranderende samenleving. Dit onderwijs is uitdagend en innoverend en borgt de veiligheid van alle aspecten voor medewerker en kind.
V+V	Minimaal 40% van de scholen waarborgt de doorgaande lijn via een kindcentrum.
School	Scholen werken nauw samen met kinderopvangorganisaties van 0 – 4 jaar, zodat leerbehoeften en stimulerende en beperkende maatregelen voordat een kind op school komt al in beeld zijn.
Kind	Kinderen ervaren een doorgaande lijn op onderwijs en opvang en zien dezelfde gezichten.

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Scholen die door willen ontwikkelen naar kindcentrum worden hiervoor gefaciliteerd door V+V.					
2.	Scholen die richting kindcentrum door willen ontwikkelen gaan samen met de voorschoolse instellingen een pedagogisch en didactisch kader opstellen en hebben beschreven op welke wijze ze dat doen.					
3.	De school zorgt voor een doorgaande leerlijn voor elk kind, vanuit peuterspeelzaal of kinderopvang.					

5.2. Strategische beleidsdoelstelling: Profilering

Context (Why): Onze scholen ontwikkelen een duidelijk en herkenbaar schoolprofiel. Dit profiel wordt op basis van eigen kracht geconstrueerd. Onderdeel van dit schoolprofiel zijn in elk geval:

- Christelijke identiteit
- Hoge kwaliteit

Daarnaast zullen alle scholen een profiel kiezen, dat onderscheidend is van de scholen in de naaste omgeving, dat kan bijvoorbeeld zijn:

- IKC
- Dalton
- Techniek
- Unit-onderwijs
- Sport
- Natuur

In dit duidelijk herkenbare profiel zijn de 21^e eeuwse vaardigheden opgenomen, waarbij onderzoekend leren, samenwerken en kritisch denken zeker zichtbaar moeten zijn. Een sterk profiel trekt nieuwe leerkrachten aan en behoudt leerkrachten.

Waar gaan we voor (What): Onze medewerkers zijn de identiteitsdragers van onze vereniging. Zij laten zich in het professioneel handelen voeden door de identiteit van V + V. Dit wordt zichtbaar in de verbinding die zij met leerlingen, met elkaar en de omgeving aangaan. Samen laten wij in ons werk en ons leven zien wat het betekent om de identiteit in de praktijk te brengen. Wij zijn daarin een voorbeeld voor de kinderen die ons zijn toevertrouwd en voor de ouders van onze kinderen. Daarbinnen ervaren kinderen dat zij bij ons de ruimte kunnen krijgen om te ontdekken wie ze zijn, wat ze kunnen en willen betekenen in de wereld van vandaag en morgen. We werken daarnaast met uitnodigende materialen en activiteiten, in combinatie met innovatieve onderwijs- en ICT-middelen. In dialoog met onze ouders ontwikkelen we een herkenbaar en sterk profiel passend bij de omgeving waarin we als school staan.

Hoe voeren we uit (How): We hebben een strategische kaart ontworpen waarin we schetsen op welke wijze we werken aan het bereiken van onze beloften. Op deze wijze kunnen we doelen omschrijven, normen stellen en kwaliteit borgen. We vragen onze scholen om ze uit te werken in hun schoolplan en jaarplannen.

Thema 5.2.	Profilering
Ambitie	Onze scholen hebben een duidelijk onderscheidend profiel. Ze hebben een duidelijk eigen gezicht naar buiten, passend bij hun omgeving en de wensen van de ouders en kinderen.
V+V	V+V heeft in kaart gebracht welke profielen de scholen hebben. V+V ondersteunt de scholen met het doen naar onderzoek naar de juiste profilering. Te denken valt aan doelgroepanalyse, communicatie en marketing. V+V faciliteert de scholen om tot een goed profiel te komen. Een aantal scholen zal gelijk in 2019 aan profilering werken, aangezien het leerlingenaantal laag is. V+V zal hier een innovatiebudget voor gebruiken.
School	De school heeft in kaart gebracht welk onderscheidend profiel passend is bij de populatie. De school heeft een onderscheidend profiel geïmplementeerd. Onze medewerkers leven en werken vanuit een christelijke levensovertuiging.
Kind	In de dagelijkse praktijk ervaart het kind dat het op een christelijke school zit. Ouders en kinderen respecteren de christelijke identiteit en waarderen en ervaren deze als herkenbaar en veelkleurig. De school laat het kind ervaren welke punten de school uniek maken. Het kind ervaart duidelijkheid en herkenbaarheid betreffende het gekozen profiel. Kinderen van de school kunnen het profiel benoemen en wat de voordelen hiervan zijn.

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Inventariseren van scholen die al een profilering hebben.					
2.	Notitie opstellen welke profilering je naast de christelijke identiteit ontwikkeld.					
3.	De school doet onderzoek in de omgeving en bij de ouders om te komen tot een helder profiel.					
4.	De school stelt een visiedocument op rond identiteit en profilering. Dit komt in het schoolplan of in een apart document.					
5.	De Vereniging organiseert jaarlijks een dialoogsessie met directeuren over leiding geven aan identiteit.					
6.	Jaarlijks voert de school een dialoogsessie met de teams met als onderwerp levensbeschouwelijke identiteit.					
7.	Er wordt een investeringsplan opgesteld, gekoppeld aan de profilering van de school. Wie welke middelen krijgt, dient transparant in de jaarrekening terug te komen. Ook de criteria rond de toekenning, dienen van tevoren helder geformaliseerd te zijn. Er zal per project een evaluatie en verantwoording worden opgesteld.					

5.3 Strategische beleidsdoelstelling: Een inspirerende en uitdagende werkomgeving

Wij geloven in de ontwikkeling van onze medewerkers. Bij onze Vereniging werken professionele medewerkers die, in verbinding met de ander, willen en kunnen werken aan de opdracht van de Vereniging. Samen vormen we een lerende organisatie waarin zowel kinderen als medewerkers optimaal tot persoonlijke ontwikkeling en groei komen.

Context (Why): We doen heel veel mooie dingen, maar soms delen we dat nog te weinig met elkaar. De komende jaren zullen we daarom investeren in het goede gesprek met elkaar. We zoeken elkaar op om elkaar te informeren, te inspireren en van elkaar te leren. De school en De Vereniging is als gemeenschap voor ons van groot belang. Alle scholen en professionals maken deel uit van die gemeenschap. Wij beraden ons en ontwikkelen ons om invulling te geven aan onze brede maatschappelijke verantwoording.

Waar gaan we voor (What): Leiderschap is streven naar een gemeenschappelijk einddoel vanuit een onderlinge relatie met respect voor elkaars capaciteiten en persoonlijkheid. Dit leiderschap is van toepassing op alle medewerkers van de Vereniging. Wij vinden het belangrijk dat leiders op inspirerende en ondernemende wijze werken aan kindgericht onderwijs. De rol van leerkracht verschuift steeds meer van leraar naar coach. Leerkrachten zorgen ervoor dat kinderen kunnen leren op een manier die bij hen past; die uitdaagt en prikkelt, verwondering brengt en ruimte geeft om invloed te hebben op het eigen leerproces. Wat wij voor onze leerlingen willen, willen we ook voor onszelf. Wij zijn niet alleen gericht op het leren van kinderen, maar ook op het eigen leren. We vinden het vanzelfsprekend dat we samenwerken en ook samen leren. Dat doen we onderling als team maar ook met medewerkers van onze andere scholen. Elke medewerker werkt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid aan zijn eigen professionele ontwikkeling die gericht is op groei. Wij verwachten dat onze medewerkers de wil hebben om te groeien op hun vakgebied.

Hoe voeren we het uit (How): We hebben een strategische kaart ontworpen waarin we schetsen op welke wijze we werken aan het bereiken van onze strategische beleidsdoelen. Op deze wijze kunnen we doelen omschrijven, normen stellen en kwaliteit borgen. We vragen onze scholen om ze uit te werken in hun schoolplan en jaarplannen.

We onderscheiden een paar belangrijke thema's die ons verder brengen naar het doel van een professionele organisatie:

- Leiderschapontwikkeling
- Professionele vitale medewerkers

Thema 5.3.a.	Leiderschapsontwikkeling
Ambitie	Bij V+V werken professionele medewerkers, die in verbinding met de ander, willen en kunnen werken aan de opdracht van de Vereniging. Samen vormen we een lerende organisatie waarin zowel kinderen als medewerkers optimaal tot een persoonlijke ontwikkeling en groei komen.
V+V	V+V heeft een organisatiestructuur die past bij de strategische doelen van de Vereniging. Alle schoolleiders zijn opgeleid tot onderwijskundig schoolleiders. V+V werkt met de principes van Het Rijnlands model dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt.
School	Schoolleiders zijn onderwijskundig leider van de school. Schoolleiders en medewerkers richten zich op het ontwikkelen van elkaar en hebben samen de ambitie om elkaar, leerlingen en ouders te laten groeien. Naast leiderschap is eigenaarschap een belangrijk instrument om gezamenlijke groei te realiseren.
Kind	Kinderen krijgen onderwijs naar eigen leerdoelen en het kind heeft een leraar die hem daarbij ondersteunt.

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Er is een organisatiestructuur die passend is voor V+V ontwikkeld met daarin profiel om te kunnen groeien van locatieleider naar directeur en het functieboek is daarop aangepast.					
2.	Er is helderheid over taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden.					
3.	Er is een visie ontwikkeld op leiderschap en eigenaarschap.					

4.	Alle schoolleiders nemen deel aan een leiderschaps-programma gericht op leiding geven aan onderwijskundige ontwikkeling.					
5.	Er worden gesprekken gevoerd en groepsbezoeken gedaan, met geclassificeerde kijkwijzers, om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Instrument hierbij is Raet Performance Management en De Betere Basisschool. In de A3 gesprekken zijn de personeelsdossiers onderwerp van gesprek.					
6.	De gesprekkencyclus wordt volgens het beleid voor 100% uitgevoerd.					
7.	Vanuit De Vereniging worden trainingen gegeven voor gesprekstechnieken en trainingen voor Performance Management (Raet).					
8.	Schoolleiders zijn (her)geregistreerd als (aspirant) lid in het schoolleiders-register.					
9.	Scholing voor leerkrachten om zich te kunnen ontwikkelen van leerkracht naar coach. Van 'voor de klas' naar 'in de klas'.					

Thema 5.3.b	Professionele vitale medewerkers
Ambitie	Bij V+V werken professionele medewerkers, die in verbinding met de ander, willen en kunnen werken aan de opdracht van De Vereniging. Samen vormen we een lerende organisatie waarin medewerkers optimaal tot een persoonlijke ontwikkeling en groei komen.
V+V	Binnen de gehele organisatie wordt samenwerking gestimuleerd om te komen tot een professionele cultuur. Er is sprake van voortdurende kennisontwikkeling binnen De Vereniging. Het personeelsbestand wordt op kwalitatief en kwantitatief niveau gehouden. Er is een cultuur waarin men medewerkers stimuleert en faciliteert om energiek, productief en creatief te zijn. De Vereniging heeft de bekwaamheidseisen van de start-, basis- en vakbekwame leerkracht opgesteld en dit wordt besproken in de gesprekkencyclus. Het ziekteverzuim is lager dan 5%. V+V staat bekend als een goede werkgever. Binnen V+V werken we met leerteams/ontwikkelteams.
School	Het personeel is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar gesprekkencyclus. Leerkrachten weten in welke ontwikkelfase ze zitten (CAO).
Kind	Kinderen krijgen les van bewkame leerkrachten en daarmee garandeert de Vereniging een basisniveau dat boven de landelijke normen ligt. Kinderen geven hun leerkracht jaarlijks feedback op zijn/haar functioneren. Kinderen krijgen toekomstgericht onderwijs.

	Activiteit	Middelen	2018	2019	2020	2021	2022
1.	De professionele cultuur wordt gedefinieerd. Welke houding/gedrag horen bij professionele medewerkers en het resultaat is zichtbaar binnen de hele organisatie.						
2.	In het kader van De Betere Basisschool geven alle medewerkers elkaar oplossingsgerichte feedback en hierbij staat professionaliteit en eigenaarschap voorop.						

3.	Bij het programma De Betere Basisschool zullen trainingen specifiek in feedback geven en oefenen hiervan centraal staan.						
4.	Er is beleid opgesteld voor de criteria van start-, basis- en vakbekwaam en er is beleid om snellere doorgroei mogelijk te maken.						
5.	Leerkrachten weten of ze start- basis- of vakbekwaam zijn en ontwikkelen zich naar de volgende fase.						
6.	Implementeren en certificeren van De Betere Basisschool.						
7.	V+V is een goede werkgever door leerkrachten te laten focussen op hun kerntaak en worden ontzorgd op het gebied van ICT, administratie en andere niet kerntaken.						
8.	Profilering van V+V als aantrekkelijke werkgever.						

9.	Er is een kweekvijver voor schoolleiders en IB -ers ontwikkeld.						
10.	Er is een inventarisatie gemaakt van parttimers die uitbreiding willen in hun wtf.						
11.	De invalpool wordt door het uittreden uit Het Vervangingsfonds uitgebreid. De doelstelling is dat er voor elke 300 leerlingen ongeveer 1 invaller beschikbaar is. Deze invaller krijgt een stamschool.						
12.	V+V heeft haar eigen V+V academie (eventueel met andere besturen) waarin leren van en met elkaar centraal staat.						
13.	Alle leerkrachten ontvangen feedback van hun leerlingen via een nog te selecteren feedbackinstrument.						
14.	Op school worden leerkrachten ondersteund om de complexe vaardigheden onder de knie te krijgen (bijv. oudergesprekken, DIM, activerend leren enz.)						
15.	Elke medewerker is actief binnen een van de vormen van professionele leergemeenschappen.						

5.4. Strategische beleidsdoelstelling: Efficiënte bedrijfsvoering

Context (Why): Met rendement denken alleen kom je er als school of Vereniging niet; onze kwaliteit wordt steeds vaker en steeds meer afgemeten aan allerlei factoren. Onze scholen moeten weerbaar zijn in veranderende demografische en politieke contexten. In de afgelopen jaren is ons dat goed gelukt, maar het vergt ook zeker in de komende jaren inspanningen om te zorgen dat we als Vereniging ook een gezonde organisatie blijven. De focus ligt daarbij op standaardisatie op alles buiten het primaire proces, zodat professionals met onderwijs bezig kunnen zijn en niet met randzaken.

Waar gaan we voor (What): Kwaliteitszorg is voor ons het goede behouden en het continu willen verbeteren. Het continu willen verbeteren van handelen om aan onze opdracht te kunnen voldoen. Het gaat om het integreren van kwaliteitsdenken en handelen in de hele breedte van de organisatie. Daarom brengen we onderwijsresultaten, strategische doelen, kwaliteit van medewerkers en bedrijfsresultaten met elkaar in verbinding. Standaardisatie van processen en inkoop is één van de middelen om gelden en tijd voor de scholen vrij te maken. Binnen de begroting van onze organisatie is ruimte voor een innovatiebudget en is er extra ruimte voor investeringen voor de uitwerking van de strategische doelstellingen.

Hoe voeren we uit (How): We hebben een strategische kaart ontworpen waarin we schetsen op welke wijze we werken aan het bereiken van onze strategische doelstellingen. Op deze wijze kunnen we doelen omschrijven, normen stellen en kwaliteit borgen. We vragen onze scholen om ze uit te werken in hun schoolplan en jaarplannen. Tevens worden deze doelen in de begroting van de Vereniging concreet gemaakt.

Thema 5.4.	Financieel gezond/efficiënte bedrijfsvoering
Ambitie	Wij zijn goed georganiseerd; gericht op kwaliteit, continuïteit en financieel gezond, waarbij professionals bezig zijn met hun vak en niet met randzaken.
V+V	Begrotingen zijn beleidsrijk ingevuld; gebaseerd op de (onderwijskundige) doelstellingen, die o.a. in de strategische plannen zijn opgenomen en die vallen binnen de landelijke toetsingskaders. Het financieel toetsingskader is vastgesteld. Hierin zijn de financiële bandbreedtes opgenomen t.a.v. de belangrijkste kengetallen. 1% van het totale budget is beschikbaar voor innovatieve projecten binnen de organisatie. Het marktaandeel van De Vereniging is toegenomen in de gemeenten waar de scholen van De Vereniging staan. Er is een samenwerking aangegaan met kleinere besturen om deze te laten opgaan binnen V+V, mits dit binnen de identiteit van V+V past. Op onderwijs en kwaliteit is de autonomie van de scholen groot, op bedrijfsvoering, contracten en inkoop is de autonomie van de Vereniging groot. Alle schoolgebouwen zijn up to date en hebben een frisse en eigentijdse uitstraling. Scholen dienen geen structurele financiële steun van De Vereniging nodig te hebben. Waar standaardisatie (zoals op contracten, inkoop) gerealiseerd kan worden, zal dit ook plaats gaan vinden.
School	Scholen hebben een innovatieplan opgesteld (zie profilering).

Kind	De ICT middelen en lesmethodes zijn up-to-date. De groepen zijn niet groter dan 33 leerlingen aan het eind van het schooljaar in de groepen 1/2. De gemiddelde groepsgrootte is 25 leerlingen met een maximum van 30 leerlingen in de groepen 3 – 8. De kinderen krijgen les in goed onderhouden en frisse gebouwen en leerkrachten zijn bezig met kinderen en niet met randzaken.
------	--

	Activiteit	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Bij de samenstelling van de begroting zullen benodigde budgetten (op verschillende niveaus) steeds worden onderbouwd vanuit de vraag 'wat wil je bereiken?' 'En wat heb je daarvoor nodig'?					
2.	Op basis van een risicoanalyse worden in een tweejarige cyclus de gewenste bandbreedtes opgesteld.					
3.	De bandbreedtes voor de begroting worden vastgesteld.					
4.	De vastgestelde bandbreedtes worden opgenomen in het financieel toetsingskader.					
5.	Een innovatiebudget is herkenbaar in de begroting opgenomen.					

6.	Het marktaandeel monitoren vanuit de jaarlijkse omgevingsanalyse.					
7.	Proactief de verbinding aangaan met onderwijsorganisaties passend bij onze identiteit.					
7.	Bij afsluiten van nieuwe contracten wordt het synergievoordeel/schaalgrootte van een vereniging optimaal benut.					
8.	Vier jaar lang extra investeren in onderhoud, waarbij gekeken wordt naar strategische plekken en het bundelen van middelen om één of twee scholen per jaar helemaal op te knappen.					
9.	Onderzoeken op welke plekken V+V scholen in stand wil houden. Hierbij is de laatste school van het dorp een zwaarwegende reden om een school open te houden.					
10.	Elke schoollocatie dient op langere termijn financieel gezond te zijn.					

6. Hoe we het organiseren

Wij streven naar scholen waar leerlingen en medewerkers elkaar kennen en gekend worden. Om de menselijke maat te behouden kiezen wij ervoor ons onderwijs verspreid over ons voedingsgebied en waar mogelijk en waar nodig dicht bij huis te organiseren. Daarbij hebben we respect voor de historie en willen wij de eigenheid van onze scholen behouden.

Wij hebben de ambitie dat onze scholen bij elkaar meer zijn dan een som der delen. De toegevoegde waarde van De Vereniging zien wij terug in de voortdurende verbindingen tussen scholen en tussen scholen en Verenigingskantoor.

Wij hebben onze missie, visie en kernwaarden beschreven en aangegeven dat we willen werken aan Het Rijnlands model. Dat vraagt leiderschap en kwaliteit. Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop we dat vorm willen geven.

De besturingsfilosofie en leiderschap is leidend voor de inrichting van de organisatie. De organisatie moet efficiënt, effectief en bestuurbaar kunnen zijn. Wij kiezen er daarom voor om op basis van vertrouwen bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen.

Wat ons betreft hoort daar gedeeld en dienend leiderschap bij. Deze leiderschapsstijl is passend bij de organisatie op dit moment.

Kernbegrippen van onze besturingsfilosofie en leiderschap zijn:

Richting geven, wij geven met behulp van onder andere onze beleids- en jaarplannen richting aan ons dagelijks handelen. Op elk niveau binnen de organisatie worden meetbare doelen geformuleerd. Voor iedereen binnen de organisatie is helder wat zijn of haar verantwoordelijkheid en bevoegdheid is in het halen van de doelstellingen.

Ruimte bieden, eigenaarschap is een belangrijk kernbegrip voor onze Vereniging. Voor eigenaarschap heb je ruimte nodig. Kaders zijn zo geformuleerd dat leidinggevendenden vanuit een helder geformuleerde verwachting voldoende ruimte ervaren om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Wij stimuleren mensen initiatief te nemen, te experimenteren en kennis te delen.

Resultaatverantwoordelijk zijn, ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te kunnen nemen betekent automatisch dat een ieder resultaatverantwoordelijk is voor de doelstellingen die zijn geformuleerd.

Verantwoording afleggen wij zijn nieuwsgierig naar onze resultaten en delen deze met gepaste trots. Intern en extern zijn wij op elk moment aanspreekbaar op de resultaten van ons handelen. Daarom reflecteren wij op onszelf, onze processen en onze resultaten en gaan wij in gesprek met elkaar en onze omgeving. Feedback en onderlinge uitwisseling zijn daarbij vanzelfsprekend.

Leiderschap binnen de Vereniging verbinden we leiderschap met de uitgangspunten van het Rijnlandse model en is bedoeld voor alle medewerkers van de stichting:

- Onze leiders kunnen *goed luisteren* naar zijn medewerkers en zijn leerlingen;
- Onze leiders kunnen zich *inleven* in de situaties van zijn medewerkers en zijn leerlingen;
- Onze leiders hebben de *ambitie* om zo medewerkers en leerlingen te laten *groeien*;
- Onze leiders bouwen aan *gezamenlijkheid* en een *gemeenschap*
- Onze leiders zijn *eigen(-)wijze* leiders en zijn *nieuwsgierig*.

Onze kwaliteitskenmerken zijn:

- Een hogere kwaliteit dan de basiskwaliteit.
Dit element geeft één van de ambities van de organisatie weer. Het onderwijsgemiddelde moet niet worden nagestreefd, maar datgene wat erboven ligt. Een dergelijke ambitie vereist minimaal een slagvaardige organisatie en dat onze medewerkers in een veilige omgeving ruimte krijgen om zich in onderwijskundig opzicht te ontwikkelen, maar ook het vermogen hebben tot reflectie op eigen handelen en zelfsturing.
- Opbrengstgericht werken.
Een hogere kwaliteit is een hogere opbrengst, maar opbrengstgericht werken omvat meer. Opbrengstgericht werken richt zich ook op de begrippen efficiëntie en effectiviteit. Effectieve en efficiënte didactische processen verbeteren de leeropbrengsten, vergroten de motivatie van leerlingen en onze leerkracht en doen recht aan de individuele verschillen tussen kinderen. Scholen ontwikkelen hun eigen streefdoelen op basis van de populatie leerlingen.
- Voortdurende ontwikkeling professionaliteit.
Voor het realiseren van kwalitatief onderwijs is het noodzakelijk dat we niet alleen goed geschoold zijn, maar zich ook voortdurend verder ontwikkelen. Onze inzet in en betrokkenheid bij de organisatie is van belang voor de verdere ontwikkeling van het onderwijsproces en de kwaliteit.
- Duurzaamheid.
Duurzaamheid wordt bereikt als processen deel uit maken van de organisatiecultuur en zodanig verweven zijn dat ze vanzelfsprekend zijn; ze zijn dan geborgd. Duurzaamheid zorgt voor stabiliteit in de primaire processen niet alleen in de bestaande processen, maar vormt ook een toets voor de toekomstige. Duurzaamheid vormt een basis waarop de organisatie zich verder ontwikkelt.
- Verantwoording van resultaten.
Een non-profit organisatie legt verantwoording af van haar resultaten als blijk van bewustzijn van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die resultaten hebben een meetbare kant en een mindere of niet meetbare kant waarin beleving en ondervinding een belangrijke rol spelen. De verantwoording van resultaten is zowel intern als extern gericht. In eerste instantie richt de meting zich op de behaalde resultaten om in 'control' te zijn en tijdig te kunnen sturen op processen en resultaten. Extern richt de verantwoording zich op overheid en overige stakeholders.