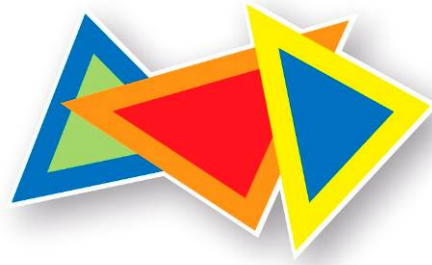


28 juni 2010

Stichting Delta De Bilt voor primair onderwijs.



Beleidsplan 2010-2014

Samenwerken brengt ons verder.

en

*Innoveren als een uitdaging zien.
Effectief en doelgericht werken.
Erkennen en ontwikkelen van ieders talenten.
Met plezier leren en werken.*

en

Kinderen zijn de toekomst (ook onze toekomst)

Inleiding.

In de zomer van 2008 droegen vijf schoolbesturen hun passiva en activa over aan de nieuw opgerichte Stichting Delta De Bilt voor primair onderwijs. Op basis van het Eindrapport fusiebesluit met de titel Samenwerken brengt ons verder, werden de statuten vastgelegd en de stichting ingericht. Het eerste jaar stond voornamelijk in het teken van het vormgeven van de organisatie en het op elkaar afstemmen van allerlei financiële en administratieve processen. Het tweede jaar bracht ons tot het nadenken en spreken over de toekomst van onze stichting, hetgeen resulteerde in het beleidsplan 2010-2014. In dit beleidsplan omschrijven we de huidige situatie en de voornemens die we voor de komende vier jaren hebben opgesteld.

Binnen onze stichting worden op het niveau van de groep, de school en de stichting allerlei activiteiten verricht om bepaalde resultaten of effecten te realiseren. De organisatie is zodanig ingericht dat deze activiteiten adequaat kunnen worden uitgevoerd en de activiteiten worden verankerd in beleid.

Het beleid wordt geformuleerd in relatie tot verschillende beleidsdomeinen en hun onderlinge samenhangen. Het beschrijft de doelen binnen die beleidsdomeinen en geeft de richting aan waarin deze doelen zullen worden gerealiseerd. Het kan zijn dat de voorgenomen realisatie van bepaalde doelen in principe ten koste gaan van de realisatie van andere doelen; tussen bepaalde doelen bestaat soms een zekere rivaliteit. Dat kan inhoudelijk, maar ook bedrijfseconomisch van aard zijn. In het laatste geval zullen op grond van prioritering en de beschikbaarheid van middelen keuzes gemaakt worden, waardoor andere doelstellingen niet of in mindere mate te realiseren zijn.

De doelgerichtheid en de afstemming tussen de activiteiten is gebaseerd op planmatigheid. In een meerjarig perspectief wordt expliciet en op transparante wijze kenbaar gemaakt welke activiteiten en middelen noodzakelijk zijn om vooraf bepaalde resultaten en effecten te realiseren. In dit beleidsplan wordt in hoofdlijnen het voorgenomen beleid omschreven en hiermee worden ook de kaders bepaald en de richting aangegeven waarbinnen de scholen hun schoolplannen 2011-2015 gaan schrijven.

Inhoudsopgave.

Hoofdstuk 1 : Doel en Kernwaarden

Hoofdstuk 2 : Stand van zaken in 2010 (algemeen)

Hoofdstuk 3 : Analyse

Hoofdstuk 4 : Beleidsterreinen

4.1 Kwaliteit en strategie

4.2 Onderwijs en identiteit

4.3 Personeel en organisatie

4.4 Communicatie en PR

4.5 Financiën en beheer

Hoofdstuk 5 : Overzicht planning 2010-2014

Hoofdstuk 6 : Meerjarenbegroting

Hoofdstuk 7 : Jaarplan/acties 2010-2011

Hoofdstuk 8 : Rapportages en evaluatie

Hoofdstuk 1: Doel en kernwaarden.

Bij de oprichting van onze stichting in 2008 zijn de statuten vastgesteld en daarin werd het hieronder omschreven doel bepaald:

Doel, conform artikel 2 lid 1 uit de statuten van Stichting Delta De Bilt:
De stichting heeft ten doel de bevordering van het primair onderwijs in de gemeente De Bilt, waarbij gewerkt wordt vanuit een christelijke inspiratiebron met als richtsnoer het Evangelie van Jezus Christus, zoals het tot ons komt vanuit de Bijbel met de daarin voorkomende waarden en de tradities zoals deze door de kerken worden uitgedragen. Belangrijke elementen zijn daarbij het uit naastenliefde met elkaar omgaan en het respect hebben voor en het verantwoordelijk zijn voor jezelf en de ander.

In 2009 werd tijdens besprekingen over de toekomst van onze stichting werd door bestuursleden en directeuren geconstateerd dat de eerste zin als volgt gelezen moet worden:

De stichting heeft ten doel het verzorgen en bevorderen van kwalitatief hoogwaardig primair onderwijs in de gemeente De Bilt, waarbij

Deze toevoeging in de eerste zin binnen het doel van onze stichting geeft aan dat we onze ambities hoger leggen dan gemiddeld, we willen immers kwalitatief hoogwaardig primair onderwijs verzorgen en bevorderen. In 2009 hebben de bestuursleden en de directeuren met elkaar gesproken over de ambities die we hebben en wat we met Stichting Delta in de toekomst willen realiseren. In hoofdstuk 4 zijn de doelen, voornemens en kaders per beleidsterrein beschreven.

Naast het bespreken van ambities, doelen en kaders hebben we ook bepaald dat in alle beleidsterreinen en binnen alle geledingen en op alle niveaus (groep, school en stichting) we een aantal kernwaarden zullen hanteren: samenwerking, innovatie, effectiviteit, ontwikkeling en plezier. Bij de fusie in 2008 kreeg deze eerste kernwaarde een nadere precisering met de titel: “*Samenwerken brengt ons verder*”. De andere kernwaarden zijn als volgt betiteld: “*Innoveren als een uitdaging zien*”, “*Effectief en doelgericht werken*”, “*Erkennen en ontwikkelen van ieders talenten*” en “*Met plezier leren en werken*”.



Unicef: Kinderen zijn de toekomst (ook onze toekomst)

Hieronder staan de kernwaarden, met daarbij enkele richtinggevende uitspraken.

1. Samenwerken brengt ons verder.

Iedereen binnen onze stichting is overtuigd van het voordeel van samenwerking.

Coöperatief of samenwerkend leren in de groepen; herkenbaar en zichtbaar.
Collegiale schoolteams; op iedere school merkbaar: onze school.
Samenwerking tussen de schoolteams. Elkaar helpen om nog beter te worden.
Samenwerking binnen stichting Delta in het algemeen: onze stichting.
Samenwerking Stichting Delta met externen (binnen en buiten onderwijs)

2. Innoveren als een uitdaging zien.

Alle medewerkers en leerlingen staan open voor nieuwe ontwikkelingen.

Kansen benutten m.b.t. de ontwikkelingen brede school en dagarrangementen.
Iedere school heeft iets bijzonders waarmee het zich nader kan profileren (sport, schoolconcept, muziek, beeldende vorming, natuur e.d.).
Ook de stichting heeft innovatieve gezamenlijke concepten en originele activiteiten.
Europees denken: Over de grenzen kijken; Engels wordt steeds belangrijker.
Innovatieve ICT-toepassingen implementeren.
Bestuur en directie stimuleren nieuwe ontwikkelingen; ontdekken en experimenteren
Moet het niet eens heel anders? Out of the box durven denken;

3. Erkennen en ontwikkelen van ieders talenten

Ieder mens is anders.

Het is complex, maar ieder kind heeft eigen talenten om te ontwikkelen.
Passend onderwijs: scholen gaan zich specialiseren en geven hun sterke kanten en hun grenzen aan t.a.v. de specifieke leerlingenzorg (dyslexie, autisme, hoogbegaafdheid e.d.)
Passend personeelsbeleid. Leeftijd bewust en rekening houdend met talenten.
Ruimte voor ontwikkeling van het personeel (scholing, mobiliteit, carrièrepatroon)

4. Effectief en doelgericht werken.

Tijd en geld kun je maar een keer uitgeven.

Realistische doelen nastreven.
Hoge verwachtingspatronen op alle niveaus (groep, school en stichting)
Meten en analyseren van de opbrengsten t.b.v. kwalitatieve verbeteringen
Duurzaamheid; voor ons en voor komende generaties.

5. Met plezier leren en werken

Als je iets met plezier doet dan gaat het meestal beter.

De stichting en de scholen zijn goed georganiseerd en voorzien van goede voorzieningen.
Ieder mens wordt gezien in een uitstekend pedagogisch klimaat.
Naast het gewone werk gebeuren er leuke activiteiten.

Hoofdstuk 2: Stand van zaken 2010 (algemeen)

Onze relatief jonge organisatie (op stichtingsniveau) heeft in de periode vanaf september 2008 inmiddels een behoorlijk aantal zaken op de rit gezet. Een bestuur, samengesteld uit ouders met specifieke competenties, bestuurt op hoofdlijnen. De algemeen directeur is belast met de dagelijkse leiding van de stichting en heeft hiervoor vanuit het bestuur een ruim mandaat om te handelen. Het deltaberaad (de schooldirecteuren en de algemeen directeur) vergadert functioneel en de directeuren zijn loyaal naar elkaar en naar de stichting. Het stichtingskantoor is in november 2008 gestart en ondersteunt de algemeen directeur en de schooldirecteuren (o.a. de financiële en de personele administratie en de daarbij behorende contacten met Dyade, het ambtelijk secretariaat van de stichting en de leerlingenadministratie van de scholen). Een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad waarin vanuit iedere school een ouder en een leerkracht deelnemen, overleg tussen afgevaardigden vanuit de ouderverenigingen en schoolcommissies, overleg tussen de ICT-coördinatoren en bijeenkomsten m.b.t. bepaalde thema's. Het handelen is gericht op het onderwijs aan onze leerlingen op onze scholen:



Martin Luther Kingschool



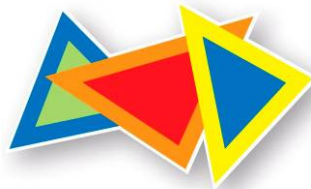
Patioschool de Kleine Prins



De Poolster



Laurenschool



De Regenboog



Michaëlschool

Stichting Delta De Bilt
voor primair onderwijs



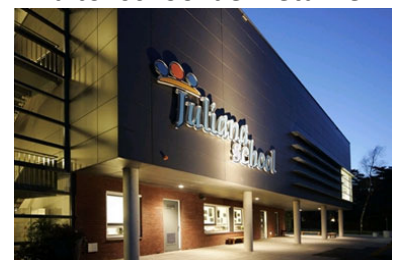
Daltonschool de Rietakker



Theresiaschool



Groen van Prinstererschool



Julianaschool

Het totale leerlingenaantal is licht groeiend tot min of meer stabiel rond 2400 leerlingen. De ontwikkelingen van het leerlingenaantal op schoolniveau geeft wel reden tot het overwegen van maatregelen dan wel het maken van keuzes. Hieronder een overzicht met de aantallen en de deelnamepercentages in de diverse kernen van onze gemeente:

Hollandse Rading	den.	2007	2008	2009	2010
Bosbergschool	PC	140	146	148	
	totaal	140	146	148	
	% delta	0%	0%	0%	
Maartensdijk	den.	2007	2008	2009	2010
Martin Luther King	AC	250	262	253	
De Kievit	Op	105	100	98	
School met den Bijbel	Ref	200	200	178	
	totaal	555	562	529	
	% delta	45,05	46,62	47,83	
Westbroek	den.	2007	2008	2009	2010
tKompas	PC	112	112	121	
	totaal	112	112	121	
	% delta	0%	0%	0%	
Groenekan	den.	2007	2008	2009	2010
Nijepoort	AB	138	150	157	
	totaal	138	150	150	
	% delta	0%	0%	0%	
Bilthoven	den.	2007	2008	2009	2010
Theresiaschool	RK	352	374	385	
Julianaschool	PC	410	448	481	
De Poolster	PC	129	127	117	
Laurens	RK	218	205	185	
v. Dijck	Op	384	369	360	
v. Everdingen + Jan Ligthart	Op	188	183	169	
De Werkplaats	AB	510	506	513	
Montessori	AB	203	206	198	
	totaal	2394	2418	2408	
	% delta	46,32	47,73	48,50	
De Bilt	den.	2007	2008	2009	2010
De Rietakker	PC	182	181	180	
Patio / De Kleine Prins	RK	203	201	195	
De Regenboog	AC	0	82	104	
Groen van Prinstererschool	PC	253	236	235	
Michaëlschool	RK	302	257	254	
Rudolf Steiner	AB	198	190	176	
	totaal	1138	1147	1144	
	% delta	82,60	83,44	84,62	

Totaal gemeente			4477	4535	4491	
Totaal Delta			2304	2372	2389	
	% delta		51,46	52,30	53,20	

In hoofdstuk 4 wordt bij de vijf beleidsterreinen een schets van de huidige situatie binnen het betreffende beleidsterrein omschreven.

Hoofdstuk 3. Analyse.

In dit hoofdstuk wordt een eerste analyse omschreven met daarin verwerkt de landelijke trends, de gemeentelijke ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen die onze stichting op dit moment ervaart.

Landelijk: Politieke keuzes in relatie met het onderwijs.

- De politieke keuzes zijn niet consistent, waardoor het landelijk onderwijsbeleid vaak schommelingen ondergaat.
- Autonomievergroting. De schoolbesturen krijgen meer beleidsvrijheid en derhalve ook meer verantwoordelijkheid. Het stelt de overheid in staat om eventueel opdoemende problemen over de schutting van het onderwijs te gooien.
- Deregulering. De overheid streeft naar minder regels en naar eenvoudiger regels. Dit is slechts mondjesmaat merkbaar.
- Van Weer samen naar school naar Passend onderwijs. Het streven om zoveel mogelijk de leerlingen met speciale behoeften op de reguliere basisschool een passend onderwijsaanbod te verlenen. Dit nieuwe systeem wordt gebaseerd op budgetfinanciering op basis van het kostenniveau van 2008.
- Kinderopvang. De scholen worden geacht de kinderopvang voor, tussen en naschooltijd te (laten) organiseren.
- De economische crisis noopt alle departementen om kritisch te kijken naar hun begrotingen; ook het departement van onderwijs onderzoekt de kansen om binnen hun begroting te bezuinigen.

Landelijk: Maatschappelijke trends.

- Individualisering. Het reeds eerder ingezette proces van individualisering zet zich door. Vrijwilligerswerk komt steeds meer onder druk te staan.
- Tweeverdieners. De ouders van basisschoolleerlingen combineren en verdelen steeds meer werk en opvoedingstaken, waardoor de vraag naar kinderopvang toeneemt.
- Verzakelijking en professionalisering. De verhouding tussen burgers onderling, tussen burgers en overheid en tussen burgers en maatschappelijke instituten is in toenemende mate onderworpen aan allerlei vormen van verzakelijking en juridisering.
- Grotere behoefte aan vrije tijd en minder behoefte om in de vrije tijd iets voor een ander te doen. Vrijwilligers zijn steeds moeilijker te vinden.
- Kwaliteit is objectief en aantoonbaar. De behoefte aan 'meten' neemt toe, zowel vanuit de overheid en het onderwijs als vanuit de ouders die op basis van meetbare gegevens een vergelijkend scholenonderzoek willen doen.
- Secularisering. De steeds geringere deelname aan godsdienstige levensbeschouwingen. De keuze voor een basisschool op basis van de levensbeschouwelijke identiteit wordt steeds minder van belang.
- Multiculturele samenleving. Ons land wordt bevolkt door een toenemend aantal mensen vanuit een ander land en/of andere cultuur. Veel mensen hebben (te) weinig kennis van elkaars afkomst of cultuur.
- ICT. Het gebruik van ICT is niet meer weg te denken uit onze samenleving. De ontwikkelingen op dit gebied volgen elkaar snel op.
- Nederland is een onderdeel van de wereld. Op allerlei terreinen blijkt Nederland internationaal een rol te spelen. De Engelse taal speelt een dominante rol in de wereld.

- Duurzaamheid. Er komt een steeds groter besef dat de mensheid langer mee moet gaan dan onze generatie.

Landelijk: Onderwijspersoneel.

- Ontwikkelingen als gevolg van de CAO (o.a. functiemix)
- Steeds meer behoefte aan deeltijdwerk, waardoor het voor schoolorganisaties steeds lastiger wordt om de groepen adequaat te bemannen.
- Sinds 1985 zijn er procentueel steeds minder mannelijke leerkrachten. Het percentage mannelijke leerkrachten zal de komende jaren (2014) in het basisonderwijs zakken tot minder dan 10%.
- Opleidingsinstituten zijn aan allerlei veranderingen onderhevig, waardoor de pas afgestudeerde leerkrachten met andere competenties en inzichten het onderwijs instromen.
- Een mogelijk tekort aan bevoegde leerkrachten. De diverse onderzoeken spreken elkaar tegen, maar de kans is groot dat in bepaalde regio's een tekort aan leerkrachten zal ontstaan.
- Een te verwachten tekort aan schooldirecteuren. Volgens onderzoeken die door de vakbonden zijn gedaan, wordt verwacht dat in 2014 ongeveer 25% van de vacatures voor een schooldirecteur niet meer worden vervuld.
-

Gemeente De Bilt.

- De huidige wethouder van onderwijs en de huidige gemeenteraad tonen zich positief t.a.v. het onderwijs in hun gemeente. Het onderwijs staat hoog op hun agenda. In de meeste verkiezingsprogramma's van de lokale politieke partijen wordt het onderwijs als belangrijk speerpunt omschreven.
- De gemeente werkt constructief samen met de schoolbesturen aan betere onderwijsvoorzieningen binnen de Lokaal Educatieve Agenda.
- De gemeente stimuleert en faciliteert de samenwerking tussen onderwijs, sport en cultuur. (o.a. Brede scholen en combinatiefunctionarissen)

Stichting Delta.

In de overzichten hieronder is een inschatting gemaakt op basis van de in 2009 gehouden tevredenheidpeiling onder ouders, leerlingen en personeel en bevindingen van de algemeen directeur.

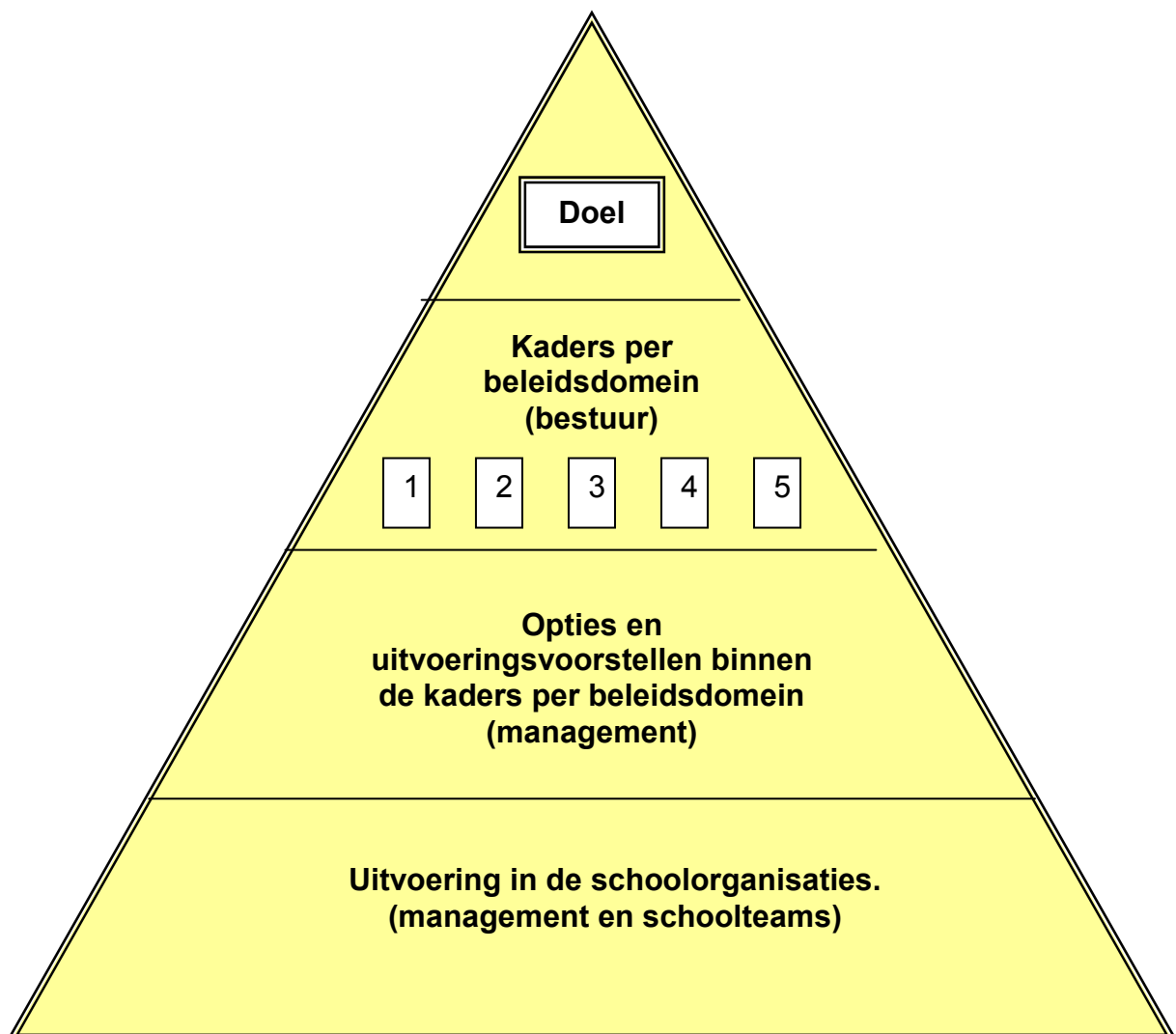
Sterk	
Een hoog deelnamepercentage van het aantal leerlingen in de kernen waar onze scholen staan.	
De scholen staan over het algemeen goed bekend.	
Stichting Delta biedt een divers aanbod aan onderwijsconcepten en biedt scholen de ruimte op zich hierop nader te profileren.	
De motivatie en de vakbekwaamheid van de leerkrachten wordt door 93% van de ouders als heel positief ervaren	
De schooldirecteuren staan loyaal t.a.v. de stichting in het algemeen en t.o.v. de collega-scholen.	
De stichting is financieel gezond. (zowel exploitatie als vermogen)	
De stichting voert een adequate administratie vanuit het kantoor ter ondersteuning aan de scholen.	
Zwak	
Nog te veel processen zijn na de fusie nog niet goed gestroomlijnd.	
Nog niet alle scholen zijn goed in staat om de resultaten goed te analyseren.	
De communicatie naar de ouders omtrent de informatie over het onderwijs op hun school wordt gemiddeld genomen als zwak ervaren.	
Individuele scholen zijn over het algemeen nog erg op zichzelf gericht.	
Nog niet alle scholen zijn optimaal gehuisvest.	
Het kwaliteitssystem is nog niet op alle scholen goed ingevuld.	
Stichting Delta De Bilt is in de gemeente nog niet algemeen bekend.	

Kansen:	
Samenwerking tussen scholen van onze stichting brengt ons verder (op alle mogelijke terreinen)	
Ontwikkeling van talenten van leerlingen en personeel.	
Profilering van de individuele scholen onder de koepel van Delta.	
De grote invloed van onze stichting in de gemeente. Hierdoor kunnen we keuzes maken die voor onze stichting gunstig zijn.	
Onze stichting staat open voor nieuwe ontwikkelingen en wil graag kansen benutten.	
Bedreigingen:	
Bij ongewijzigd beleid zal het aantal mannelijke leerkrachten dalen.	
Bij ongewijzigd beleid is de kans groot dat we op termijn niet voldoende gekwalificeerde directeuren voor onze scholen kunnen vinden.	
De maatschappelijke eisen en/of politieke keuzes zijn niet altijd voorzien van de passende financiering.	
Het meegaan met allerlei niet consistente landelijke ontwikkelingen kan de motivatie binnen het personeel negatief beïnvloeden.	

Hoofdstuk 4: Beleidsterreinen

In dit hoofdstuk is per beleidsterrein na een korte inleiding de huidige situatie omschreven en vervolgens is aangegeven wat we in 2014 bereikt willen hebben om de doelen te bereiken, binnen de kaders die door het bestuur zijn gesteld en rekening houdend met het doel van onze stichting en de vijf eerder genoemde kernwaarden.

- 4.1 Kwaliteit en strategie
- 4.2 Onderwijs en identiteit
- 4.3 Personeel en organisatie
- 4.4 Communicatie en PR
- 4.5 Financiën en beheer



4.1 Kwaliteit en strategie

Dit beleidsterrein is eigenlijk de basis voor de andere beleidsterreinen en voor de hele organisatie. We hebben toch gekozen om dit apart te beschrijven, omdat het op deze wijze herkenbaar is dat stichting Delta veel waarde hecht aan de kwaliteit van het onderwijs en alles wat daarmee samenhangt. Stichting Delta vindt het van wezenlijk belang dat iedereen binnen de organisatie continue werkt aan verbetering van de kwaliteit.

In alle geledingen en op alle niveaus binnen stichting Delta is men zich er van bewust dat doelgericht werken over het algemeen tot betere resultaten leidt. Hiervoor hanteren we het principe dat alle processen de pdca-cyclus doorlopen om doelen en ambities te realiseren.

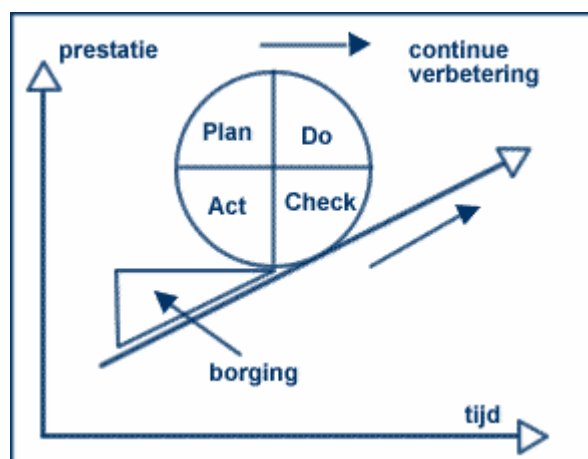
Plan = Omschrijven van het plan, het doel, de koers en de middelen

Do = Het uitvoeren van het plan

Check = Nagaan of het volgens plan verloopt (verzamelen van de juiste informatie)

Act = Borgen en/of bijstellen

Aangezien onze stichting een continue verbetering op allerlei terreinen nastreeft, geeft onderstaande illustratie een goed beeld van ons kwaliteitsdenken.



Hoe is de huidige situatie in 2010:

De scholen werken volgens de door de 'oude' schoolbesturen in 2007 vastgestelde schoolplannen en de afspraken die zijn vastgelegd in het fusierapport Samenwerken brengt ons verder.

De scholen hebben nog niet een op elkaar afgestemd format voor jaarplannen en jaarverslagen. De scholen doen dit nog zoals ze gewend waren.

Delta en de individuele scholen hebben allerlei losse documenten waarin de kwaliteitszorg en allerlei regelingen zijn omschreven. Er is nog geen integraal kwaliteitsdocument en ook geen stichtingsvademecum.

De Delta-identiteit, oftewel waaraan is het herkenbaar dat een school een onderdeel is van Delta, is nog niet concreet gemaakt en vastgelegd.

In 2009 is een tevredenheidpeiling onder de ouders, leerlingen en leerkrachten gehouden. Hierover is naar de diverse geledingen door de directeuren over gerapporteerd en in de Deltabrochure is hierover een verslag op stichtingsniveau geschreven.

Delta is actief betrokken bij diverse maatschappelijke ontwikkelingen binnen de gemeente De Bilt (Platform respectvol samenleven De Bilt, Brede-school-ontwikkelingen en de samenhang tussen school+sport en school+cultuur = combinatiefunctionarissen)
Het meten en analyseren van diverse kengetallen gebeurt nog niet of nauwelijks volgens een beredeneerde structuur.

Delta heeft acht brinnummers (= administratief nummer waaraan de bekostiging is gekoppeld) en tien scholen. Twee brinnummers hebben ieder twee scholen. Dit is financieel onaantrekkelijk i.v.m. minder inkomsten / meer uitgaven, maar ook om organisatorische redenen is dit erg onhandig. De eerste stappen zijn gezet om voor iedere school een eigen brinnummer te verkrijgen.

Er is op stichtingsniveau nog geen integraal kwaliteitsdocument waarin de systematiek, de planning en de toetsing van de kwaliteitszorg binnen de stichting en op de scholen van de stichting is omschreven.

Wat willen we bereikt hebben in 2014:

- Eenheid in verscheidenheid: Delta biedt een verscheidenheid aan scholen aan, waar het gaat om denominatie, onderwijsconcept, sfeer en cultuur. Daarnaast straalt iedere school van onze stichting de Delta-identiteit uit.
- Delta streeft in eerste instantie niet naar groei (aantallen leerlingen, aantallen scholen, financiën e.d.), maar wel en nadrukkelijk naar “beter” (resultaten)
- Delta is een innovatieve organisatie. Het bestuur en management stimuleren innovatieve ontwikkelingen en richten een organisatie in zodat dit zichtbaar wordt binnen Delta en daarbuiten. (Delta-Innovatie)
- Delta is een zelfstandige organisatie, waar kwaliteitsverhogende initiatieven binnen de geldende regels en binnen de doelstellingen van Delta gehonoreerd worden.
- Delta is een open en transparante organisatie, in het hart van de maatschappij. Dat brengt mee dat geluisterd wordt en verantwoording wordt afgelegd naar de (belangrijkste) stakeholders van Delta. Bovendien levert Delta een bijdrage aan een positieve en respectvolle samenleving binnen de gemeente De Bilt. Uiteraard binnen de grenzen van het doel van Delta.
- Delta is nadrukkelijk betrokken in netwerken met voorschoolse instellingen, scholen voor speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, opleidingsinstituten voor onderwijspersoneel en andere relevante instellingen.
- Het onderwijs op de scholen van Delta is zodanig van inhoud en kwaliteit dat elk kind dat onderwijs krijgt dat het beste bij hem past en al zijn talenten ten volle tot bloei laat komen, hetgeen tevens resulteert in een passende uitstroom naar het voortgezet onderwijs.
- Delta biedt een kwalitatief goede schoolomgeving voor kinderen, leerkrachten en ouders en andere betrokkenen.
- Delta heeft een adequaat systeem voor de kwaliteitszorg met diverse sturingsinstrumenten die volgens de PDCA-cyclus zijn ingezet en in een jaarcyclus zijn opgenomen (beleidsplan, schoolplan, jaarplan, jaarverslag, begroting, kwaliteitsonderzoek, formatieplan, managementrapportages en evaluaties). De uitvoering is gericht op een proces waarin altijd wordt gestreefd naar verbetering van de kwaliteit. In het kader van de borging wordt een stichtingsvademeccum ingericht.
- Delta heeft voor iedere school een eigen brinnummer (= administratief nummer waaraan de bekostiging is gekoppeld) of zal streven naar deze situatie.

4.2 Onderwijs en identiteit

Het onderwijs is de kern van onze organisatie. De stichting heeft ten doel het verzorgen en bevorderen van kwalitatief hoogwaardig primair onderwijs in de gemeente De Bilt, waarbij gewerkt wordt vanuit een christelijke inspiratiebron met als richtsnoer het Evangelie van Jezus Christus, zoals het tot ons komt vanuit de Bijbel met de daarin voorkomende waarden en de tradities zoals deze door de kerken worden uitgedragen. Belangrijke elementen zijn daarbij het uit naastenliefde met elkaar omgaan en het respect hebben voor en het verantwoordelijk zijn voor jezelf en de ander.

De wijze waarop het onderwijs wordt verzorgd kan op de scholen van onze stichting verschillen, er zijn immers verschillende schoolconcepten en verschillende levensbeschouwelijke identiteiten, maar alle scholen hebben de intentie om continue en planmatig bezig te zijn met de verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs, zodat de leerlingen hun talenten (cognitief en sociaal emotioneel) optimaal kunnen ontwikkelen. In de wet op het primair onderwijs staat omschreven wat scholen voor primair onderwijs moeten aanbieden (o.a. de kerndoelen, actief burgerschap, inzet van middelen). De scholen van stichting Delta willen uiteraard voldoen aan de wettelijke regels en afspraken.

Hoe is de huidige situatie in 2010:

De scholen werken binnen de kaders van de schoolplannen 2007-2011. In 2008 is bij de start van onze stichting afgesproken dat deze plannen worden gerespecteerd en dat de scholen hun eigen plannen in deze periode kunnen uitvoeren. Waar mogelijk worden er schooloverstijgende kansen benut.

Onze scholen hebben ieder gekozen voor een eigen onderwijsconcept (bijvoorbeeld: leerstofjaarklassensysteem, dalton, een combinatie van diverse vormen)

De levensbeschouwelijke identiteit van onze scholen: vier scholen zijn Rooms katholiek, vier scholen zijn Protestants christelijk en twee scholen zijn Algemeen christelijk. De scholen geven zelf invulling aan de levensbeschouwelijke identiteit, zoals dit is vastgelegd in hun schoolplannen.

Binnen de gemeente is beleid t.a.v. de voor- en vroegschoolse educatie (VVE). In dit verband stimuleren de gemeente en de scholen het gebruik van voorschoolse voorzieningen (peuterspeelzalen en kinderopvang), in het bijzonder voor de zogenaamde doelgroepkinderen (op basis van afkomst en sociaal-economische achtergrond van de ouders). Ook voor kinderen die niet tot de doelgroepkinderen behoren wordt het gebruik van een voorschoolse voorziening gestimuleerd. De exacte cijfers zijn op dit moment niet bekend, maar naar verwachting heeft ruim 90% van onze leerlingen gebruik gemaakt van deze voorzieningen.

De scholen maken deel uit van samenwerkingsverband De Bilt en in het kader van Weer samen naar school (WSNS) is binnen dit samenwerkingsverband de intentie om het onderwijs dusdanig in te richten dat zoveel mogelijk leerlingen binnen een reguliere school onderwijs genieten. Voor de scholen van Stichting Delta gelden in dit verband de volgende verwijzingspercentages naar speciaal (basis) onderwijs:

Onderwijstype	2009	2010
	2400 lln.	
Speciaal Basis Onderwijs	0,4%	
Speciaal Onderwijs	0,3%	

Jaarlijks gaan ongeveer 290 leerlingen van onze scholen naar het voortgezet onderwijs.
De uitstroomgegevens van onze leerlingen uit de groepen 8 naar voortgezet onderwijs:

	2009		2010	
Praktijkonderwijs	0	0%	0	0%
VMBO met LWOO	9	3%	12	4%
VMBO BK	11	4%	16	5%
VMBO T	51	18%	21	7%
VMBO T / HAVO	22	8%	31	11%
HAVO	35	12%	51	18%
HAVO / VWO	79	27%	63	22%
VWO	83	29%	97	33%
TOTALEN	290	100,00%	291	100,00%

Wat willen we bereikt hebben in 2014:

- Iedere school van onze stichting heeft een duidelijk profiel en schoolconcept. Onder de koepel en binnen de doelstelling van Delta geeft iedere school kleur aan dit eigen schoolconcept. In de schoolplannen staat helder omschreven hoe dit concreet wordt ingevuld.
- Iedere school van onze stichting heeft een duidelijk profiel in het kader van de levensbeschouwelijke identiteit. Onder de koepel en binnen de doelstelling van Delta geeft iedere school kleur aan de eigen identiteit. In de schoolplannen staat helder omschreven hoe dit onderwerp concreet wordt ingevuld
- Iedere school van onze stichting besteedt ook aandacht aan andere levensbeschouwingen t.b.v. een respectvolle samenleving (elkaar en ook elkaars levensbeschouwing beter kennen, levert vaak meer respect voor elkaar)
- Per school is een ambitieniveau bepaald in het kader van onderwijsresultaten en wordt continu gewerkt aan verhoging van dit niveau (o.a. in- / uitstroomgegevens, diverse cito-scores). Hierbij wordt tevens rekening gehouden met het gemiddelde opleidingsniveau van de ouders en hun afkomst.
- Op ieder niveau wordt gewerkt om de talenten (cognitief en sociaal emotioneel) van de leerlingen optimaal te ontwikkelen en kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden.
- Passend onderwijs. Deze nieuwe structuur als opvolger van Weer samen naar school (WSNS) zal vermoedelijk in 2013 van kracht zijn. In de schoolplannen staat helder vermeld hoe de scholen van stichting Delta invulling geven aan passend onderwijs
- Iedere school heeft een helder zorgsysteem, waarbinnen professioneel wordt gehandeld volgens vastgestelde protocollen (o.a. dyslectie, hoogbegaafdheid)
- Bijna alle kinderen kunnen op onze scholen worden toegelaten en ontvangen een passend onderwijsaanbod, waarbij er rekening gehouden wordt met ieders talenten. Iedere school van Stichting Delta biedt in dit verband een ruim algemeen aanbod en specialiseert zich op een of meerdere terreinen binnen de leerlingenzorg.
- Wij vinden het belangrijk dat bijna alle leerlingen op onze scholen passend onderwijs kunnen genieten, maar voor enkele leerlingen waarvoor onze leerlingenzorg niet toereikend is, hebben we goede afspraken en regelingen met scholen voor speciaal(basis)onderwijs in onze regio. Het verwijzingspercentage naar scholen voor speciaal (basis) onderwijs ligt lager dan 0,5%

- De leerlingenzorg op onze scholen staat op een hoog peil en wordt gecoördineerd vanuit de stichting. In dit verband werken de intern begeleiders van onze scholen nauw met elkaar samen binnen Delta-IB.
- De verschillen tussen de leerlingen zullen ook in 2014 groot zijn. De scholen van Stichting Delta zetten zich in om ruimte te bieden aan de ontwikkeling van de talenten van al deze leerlingen; van minder begaafd tot hoogbegaafd en op diverse terreinen. Als leerlingen na hun basisschooltijd een school van stichting Delta verlaten dan zijn ze goed voorbereid op het vervolgonderwijs dat aansluit op hun capaciteiten en bij hun ontwikkeling. Daarnaast weten ze dat ze met samenwerken verder komen, dat ze geïnspireerd zijn om ook aan nieuwe ontwikkelingen deel te nemen, dat ze respect hebben voor verschillen tussen mensen en culturen en levensbeschouwingen, dat ze zich bewust zijn van hun rol in een duurzame samenleving en dat ze met veel plezier terug kijken op hun basisschooltijd.
- Op stichtingsniveau zijn de activiteiten die centraal geregeld kunnen worden, belegd binnen Delta-IB. Per jaar wordt bekeken welke activiteiten hiervoor in aanmerking komen (te denken valt aan: orthopedagogische en/of psychologische onderzoeken, dyslectiespecialisatie, coördinatie hoogbegaafden,
- Geen zwakke beoordeling door de inspectie (leerstofaanbod, didactische werkvormen, omgaan met verschillen, leerlingenzorg) Inspectie-beoordelingen worden continue benut voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
- Binnen de stichting hebben we hoge verwachtingspatronen van personeel en van leerlingen en gaan we er van uit dat iedereen probeert om het onderste uit de kan te halen. De onderwijsopbrengsten worden systematisch gemeten en geanalyseerd en op grond hiervan worden adequate maatregelen getroffen.
- De scholen van Stichting Delta zijn voorzien van uitstekende ICT-mogelijkheden en het personeel is er van overtuigd dat de ICT-toepassingen het onderwijs versterken. Stichting Delta is geen nationale koploper op dit terrein en wil niet perse altijd als eerste de nieuwste ontwikkelingen volgen. Stichting Delta behoort wel tot de top, door na de juiste afwegingen fors te investeren in middelen en tijd. De coördinatie vindt vanuit de stichting plaats binnen Delta-ICT.
- ICT is geïntegreerd in het onderwijs op onze scholen. De ontwikkelingen op dit terrein volgen elkaar snel op en per jaar wordt door Delta-ICT in dit verband bekeken welke innovatieve ontwikkelingen haalbaar en wenselijk zijn.
- Brede scholen. Al onze scholen zijn Brede scholen, zodat er naast het reguliere onderwijs ook andere activiteiten plaatsvinden. In dit verband lijkt het ons wenselijk om de schooltijden iedere dag gelijk te laten eindigen, zodat deze activiteiten dagelijks na schooltijd in en om de schoolgebouwen worden uitgevoerd. Hiertoe is een goede samenwerking met o.a. de buitenschoolse opvang, de sportverenigingen, de culturele instellingen en het buurthuiswerk.
- Er is een beredeneerde keuze t.a.v. de onderwijstijden en de tijden die beschikbaar zijn voor diverse buitenschoolse activiteiten. Hierbij valt te denken aan de optie van vijf dagen per week onderwijstijd tussen 8.30 en 14.00 uur en tussen 14.00 en 17.00 uur de gelegenheid bieden voor een ruim aanbod van buitenschoolse activiteiten, waar alle kinderen aan mee kunnen doen. Voorbeelden hiervan zijn: reguliere buitenschoolse opvang, huiswerkbegeleiding, muziek, sport, toneel, dans, beeldende vorming e.d. Dit aanbod wordt aangeboden in de brede scholen, in buurthuizen en op de sportcomplexen. Dit aanbod wordt verzorgd door professionals of onder verantwoordelijkheid van professionals en gecoördineerd vanuit Stichting Delta (Delta-activiteiten).

- De schoolteams werken samen, staan open voor elkaar, gaan bij elkaar kijken en wisselen goede onderwijskundige ervaringen uit. De meerwaarde van de samenwerking van de scholen binnen Delta beoogt het kwaliteitsniveau van iedere school afzonderlijk te verbeteren
- Het onderwijs op onze scholen is in principe voor kinderen van 4 t/m 12 jaar, maar wij vinden het ook heel belangrijk om goed samen te werken met voorzieningen voor kinderen jonger dan 4 jaar als ook met het voortgezet onderwijs in onze regio en in dit verband zijn er goede afspraken gemaakt om de samenwerking te bevorderen.
- Het is duidelijk en herkenbaar dat de scholen een onderdeel zijn van Stichting Delta en dat er tussen de scholen optimaal wordt samengewerkt, maar iedere school zorgt er ook voor dat de verscheidenheid merkbaar is: schoolconcept, identiteit, uitstraling, bijzondere activiteiten, specialisaties binnen de leerlingenzorg e.d.
- De schoolteams worden uitgedaagd om innovatieve onderwijsontwikkelingen t.b.v. hun eigen school en/of t.b.v. de stichting in te brengen. De innovatieve ontwikkelingen en kansen worden in kaart gebracht en uitgewisseld (Delta-innovatie).

4.3 Personeel en organisatie

Het personeel is van cruciaal belang bij de realisatie van onze doelstelling: het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs! Personeelsbeleid beoogt een ongestoorde voortgang van een kwalitatief hoogwaardig primair proces. Onderwijs is een arbeidsintensief proces waarbij je kunt stellen dat het personeel derhalve een kritieke succesfactor is, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Het verstevigen van de competenties van het personeel is in dit verband dus heel waardevol, maar ook de adequate inzet van het personeel. Binnen het personeelsbeleid speelt de afstemming tussen de personeelsbehoefte en de beschikbaarheid van het personeel een belangrijke rol. De omvang van de personeelsbehoefte wordt normatief bepaald en is afgeleid van de bekostigingssystematiek van de rijksoverheid, rekening houdend met knelpunten en specifieke subsidiestromen. Stichting Delta houdt zich aan de wettelijke voorschriften en de afspraken die binnen de CAO voor het onderwijs zijn geregeld.

Hoe is de huidige situatie in 2010:

Onze stichting is ontstaan uit vijf schoolbesturen. Binnen de wettelijke regelingen zijn binnen de verschillende schoolbesturen allerlei personele afspraken gemaakt en regelingen getroffen. Inmiddels is het overgrote deel van deze afspraken en regelingen voor al het personeel van onze stichting gelijk getrokken.

Het personeel wordt jaarlijks in januari in de gelegenheid gesteld om hun wensen m.b.t. hun aanpassing werktijdfactor, verandering van school e.d. kenbaar te maken. De wens voor de zogenaamde interne mobiliteit (lees: verandering van school binnen de stichting) is nog heel gering (ongeveer 2 FTE = 1%)

Het aantal vacatures ontstaan door groei in het leerlingenaantal, door pensionering en door minder werken na een zwangerschap (in totaal was dit in 2009 ongeveer 6 FTE = 3%).

Het aantal vacatures ontstaan door het vertrek naar een andere werkgever was in 2009 ongeveer 2 FTE = 1%)

Het vervullen van vacatures verloopt relatief eenvoudig; ruim voldoende sollicitanten. De scholen van Stichting Delta en/of de gemeente De Bilt zijn blijkbaar zeer aantrekkelijk om bij ons te komen werken.

De gesprekscyclus is nog niet helemaal rond: Er vinden voortgangsgesprekken, gesprekken m.b.t. de persoonlijke ontwikkelingsplannen en functioneringsgesprekken plaats, maar beoordelingsgesprekken zijn nog geen gemeengoed op de scholen.

De samenwerking tussen de directeuren van de scholen is vanaf de start in 2008 heel positief. Maandelijks komen de directeuren bijeen in het deltaberaad en ook buiten deze vergadering weten de directeuren elkaar goed te vinden.

De samenwerking tussen de leerkrachten van de verschillende scholen komt langzamerhand van de grond. Er zijn inmiddels enkele gestructureerde, samenbindende initiatieven op het gebied van ICT en IB in gang gezet en we verwachten dat na de deltagdag op 17 maart 2010 ook diverse spontane initiatieven zullen ontstaan.

Hieronder enkele staatjes met gegevens omtrent de samenstelling van het personeel van Stichting Delta in januari 2010:

Functiegroep	vrouw	man	totaal
Ondersteunend personeel	11	3	14
Leerkrachten	154	27	181
Schooldirecteuren	5	5	12
Algemeen ondersteunend directeur	0	1	1
Algemeen directeur	0	1	1
TOTAAL	170	37	207

leeftijdscategorie	vrouw	man	Totaal
15 t/m 24 jaar	15	0	15
25 t/m 34 jaar	50	8	58
35 t/m 44 jaar	25	5	30
45 t/m 54 jaar	52	13	65
55 t/m 64 jaar	28	11	39
65 jaar en ouder	0	0	0
TOTAAL	170	37	207

Hieronder een staatje met een indicatie van het ziekteverzuim vanaf de start van Stichting Delta.

	Aug 08	Jan 09	Juni 09	Jan 10	Mrt 10
Werkelijk verzuim	5,51 %	6,44 %	3,18 %	3,05%	
Voortschrijdende trend	5,45 %	5,36 %	4,35 %	3,29%	

Wat willen we bereikt hebben in 2014:

- Delta heeft uitstekend gekwalificeerd personeel in huis dat adequaat toegerust is om de talenten (cognitief en sociaal emotioneel) van de leerlingen optimaal te ontwikkelen en kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden.
- Delta heeft uitstekend gekwalificeerd personeel in huis dat adequaat toegerust is om te sturen op het behalen van de uitdagende ambities van Delta en de leerkrachten optimaal ondersteunt en sturing geeft op een motiverende en inspirerende wijze.
- Delta geeft op een herkenbare wijze invulling aan de term aantrekkelijk werkgeverschap door o.a. een professionele organisatie te hebben neergezet waarbinnen het personeel de kans krijgt en uitgedaagd wordt tot ontwikkeling en professionalisering. Hiertoe zijn competentieprofielen en opleidings- en kennisniveaus vastgesteld.
- Delta biedt het personeel de kans en daagt het personeel uit om een delta-leerkracht te zijn i.p.v. een leerkracht aan een individuele school. Doorontwikkelen in een andere omgeving, mobiliteit, vitaliteit zijn hierbij sleutelbegrippen.
- Delta is een professionele en goed georganiseerde stichting waar onderwijspersoneel heel graag werkt en/of heel graag wil komen werken.
- Het integraal personeelsbeleid is op stichtingsniveau vastgesteld.
- De schoolteams zijn collegiale schoolteams die loyaal samenwerken binnen Stichting Delta. We bieden kansen en stimuleren de personeelsleden om hun talenten te ontwikkelen tot excellente groepsleerkrachten, directieleden en overige functionarissen.
- Personeelsleden kennen de andere scholen en hun karakteristieken, werken op thema's met personeelsleden van andere scholen samen, visiteren andere scholen en

worden uitgedaagd om voor hun eigen ontwikkeling na een x-aantal jaren op een andere school te gaan werken.

- Van personeelsleden wordt verwacht dat zij structureel hun deskundigheid bevorderen en in dit verband heeft Stichting Delta een eigen opleidingsorgaan (Delta-opleidingen), om deze deskundigheidsbevordering te coördineren en waar mogelijk ook te bieden. Het is in dit verband van belang om zoveel mogelijk op maat en in samenwerking uit te voeren. Opleidingen en andere vormen van nascholing die wij binnen onze stichting door en voor ons personeel kunnen bieden, worden zoveel mogelijk ingezet, waarbij een zekere mate van commercialisering niet wordt uitgesloten.
 - Personeelsleden werken graag bij Stichting Delta, omdat het binnen de stichting goed georganiseerd is, er effectief met tijd en middelen wordt omgegaan, met plezier gewerkt wordt en dat er naast het gewone werk ook gelegenheid is voor leuke activiteiten.
 - De samenstelling van het personeel: Het percentage mannen voor de klas is gestegen t.a.v. 2010, de verdeling over de verschillende leeftijdscategorieën is gelijkmatiger dan in 2010 en het ziekteverzuim is onder het landelijk gemiddelde
 - Het bestuur en de schooldirecteuren worden ondersteund door het stafbureau t.b.v. leerlingenadministratie, personeelsadministratie, personeelszaken, financiële administratie, huisvestingszaken en het ambtelijk secretariaat.
 - Op schoolniveau heeft ieder school een eigen, integraal verantwoordelijke directeur, bij voorkeur met een onderwijsbevoegdheid. Iedere school heeft een managementteam, bestaande uit de directeur, de bouwcoördinatoren en de intern begeleider.
-

4.4. Communicatie en PR

Communicatie is informatieoverdracht, gericht op de verrijking van kennis bij de ontvangers. Communicatie beoogt het stimuleren en sturen van actie en reactie bij de ontvangers. Informatieoverdracht kan ook gericht zijn op het verkrijgen of vergroten van draagvlak. Communicatie dient dienstbaar te zijn aan de verbetering van het functioneren van de organisatie. Communicatie is nauw verwant aan kwaliteitsbeleid. Op non-verbale communicatie wordt in het kader van dit beleidsplan niet nader ingegaan, evenmin als op de uitwisseling van gevoelens. Met communicatie wordt de mondelinge en schriftelijke uitwisseling van informatie bedoeld.

Hoe is de huidige situatie in 2010:

De communicatie vanuit Stichting delta is nog voornamelijk naar binnen gericht. Leerlingen, personeel, ouders en de bekende stakeholders.

Twee keer per jaar brengen we een Deltabrochure uit. Dit is een boekje met inhoudelijke informatie over de stichting en de tien scholen t.b.v. leerlingen, personeel, ouders en stakeholders. Een van de twee brochures dient tevens als middel om het jaarverslag te communiceren.

Het personeel ontvangt iedere maand een digitale informatiebrief met allerlei informatie over de stichting, personele zaken en bijzondere gebeurtenissen (Delta PI)

Er is een voorlopige regeling communicatie en code goed bestuur vastgesteld, waarin is vastgelegd hoe de communicatie m.b.t. het bestuur en management zijn geregeld.

Bij de start van Stichting Delta is voorlopig gekozen voor een relatief eenvoudige website www.deltadebilt.nl met de voor dat moment meest relevante informatie en links naar de eigen websites van de scholen.

Iedere school heeft op schoolniveau de communicatie op eigen wijze ingevuld (website, nieuwsbrieven, schoolgids e.d.)

De scholen en de stichting zijn goed toegankelijk voor anderen. Er is vaak ruimte en tijd voor een gesprek, iedere school is goed bereikbaar via de telefoon of per mail. Ouders weten via de informatie die door de scholen is verstrekt hoe zij eventuele klachten kunnen inbrengen. (in 2009 zijn geen formele klachten bij het bestuur of de klachtencommissie ontvangen)

Wat willen we bereikt hebben in 2014:

- Delta heeft zowel op stichtingniveau als op schoolniveau transparant beleid vastgesteld t.a.v. de interne en externe communicatie.
- Delta heeft een werkgroep die zich bezig houdt met de public relations en public affairs.
- Delta beschikt over moderne communicatiemiddelen waaruit onder meer blijkt dat onze stichting innovatieve kansen benut.
- De bekendheid met Stichting Delta neemt jaarlijks toe. In de Biltse samenleving heeft onze stichting een herkenbare positie ingenomen en wordt als een belangrijke speler gezien. Stichting Delta is in de regio bekend bij alle voor ons relevante onderwijsinstellingen (collega schoolbesturen, voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs, onderzoekcentra, opleidingsinstituten e.d.)
- Landelijk hoeft onze stichting nog geen bekendheid te genieten (mag wel)

4.5 Financiën en beheer.

Vrijwel alle inkomsten binnen het reguliere onderwijs zijn afkomstig vanuit de overheid. Jaarlijks wordt op basis van wettelijke regelingen en gerelateerd aan de leerlingenaantallen, en specifieke subsidies een beschikking afgegeven. De overheid financiert de scholen op een dergelijke wijze dat we met recht kunnen spreken van een relatieve schaarste; de bekostiging is bedoeld voor onvermijdbare uitgaven en is sober en doelmatig. Sinds 2006 is de bekostiging volgens het zogenaamde lumpsum-systeem. Hierdoor is er niet meer geld te besteden, maar de scholen kunnen nu zelf keuzes maken hoe het geld wordt besteed. Een ander belangrijk element van de lumpsumfinanciering is dat de overheid hiermee bepaalde risico's heeft afgewenteld op de schoolbesturen. Uit de beschikking blijkt dat ongeveer 85% van de inkomsten min of meer is bestemd voor personeel en daaraan gerelateerde zaken en 15% voor materiële zaken.

De regeling en financiering van de huisvesting is een zaak tussen gemeente en schoolbestuur. In de gemeentelijke huisvestingsverordening is de verdeling van de verantwoordelijkheid betreffende de schoolgebouwen omschreven. In onze situatie geldt dat de gemeente economisch eigenaar en dat het bestuur juridisch eigenaar is van de schoolgebouwen en –terreinen. T.a.v. het onderhoud is de verdeling in grote lijnen als volgt: de gemeente is verantwoordelijk voor het groot onderhoud aan de buitenkant en het schoolbestuur voor de binnenkant en het schilderwerk aan de buitenkant.

Hoe is de huidige situatie in 2010:

De begroting en de financiële administratie zijn grotendeels op school- / brinnummerniveau. Iedere school heeft een eigen budget en een eigen algemene reserve. Aan het einde van het jaar wordt het resultaat verwerkt met de deze algemene reserve.

De scholen dragen jaarlijks een afgesproken bedrag over t.b.v. de bovenschoolse zaken. De financiële middelen die de scholen (brinnummers) van de overheid ontvangen zijn toereikend om het onderwijs sober en doelmatig in te richten. Een enkele school verwerft substantieel meer geld via een steunstichting. Enkele scholen verwerven extra inkomsten door het verhuren van ruimtes aan derden.

Stichting Delta heeft acht brinnummers en tien scholen. De twee brinnummers met ieder twee 'zelfstandige' scholen worden financieel gedeeltelijk gecompenseerd vanuit het bovenschoolse budget.

In 2006 is in samenwerking met de gemeente De Bilt een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Dit plan wordt in 2010 geactualiseerd.

Wat willen we bereikt hebben in 2014:

- Delta heeft een transparant systeem van financiële planning en control op stichtingsniveau en op schoolniveau.
- Delta heeft een goed zicht op de kansen en bedreigingen op financieel terrein. Hiertoe is een systeem ontwikkeld met onder meer informatie m.b.t. demografische gegevens, effecten van groepsgroottes, inzet van personeel in de groepen en buiten de groepen, diverse functies, wettelijke kaders e.d.

-
- De beschikbare middelen worden steeds meer beredeneerd ingezet t.b.v. het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. In dit verband is er een meerjarenbegroting die jaarlijks wordt geactualiseerd.
 - Stichting Delta en de scholen benutten de kansen om extra financiën te genereren om innovaties beter mogelijk te maken.
 - Stichting Delta heeft een beredeneerde keuze gemaakt t.a.v. de hoogte van het weerstandvermogen en in het verlengde hiervan beredeneerde keuzes voor de besteding van de financiële middelen die mogelijk boven de vastgestelde hoogte van het weerstandvermogen uit steken. Niet onnodig geld oppotten, maar inzetten t.b.v. het onderwijs op onze scholen.
 - Stichting Delta heeft beredeneerde keuzes gemaakt t.a.v. de rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit.
 - De schoolgebouwen, schoolterreinen en (leer)middelen zijn goed onderhouden en bieden de gelegenheid om onderwijs te bieden met moderne leermiddelen en binnen gevarieerde didactische werkvormen. In alle geledingen wordt gestreefd naar een zo efficiënt mogelijke inzet van personeel, middelen en tijd. In dit verband is er een meerjarenonderhoudsplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd.
 - In het kader van duurzaamheid onderschrijft Stichting Delta de uitspraak van de Verenigde Naties: *“voldoen aan huidige behoeften, zonder schade te berokkenen aan toekomstige generaties om in hun behoeften te voldoen”*
-

Hoofdstuk 5: Overzicht planning 2010- 2014

1	Kwaliteit en strategie	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
1.1	Stichtingsbeleidsplan waarin de koers van de Stichting voor een periode van vier jaren wordt vastgelegd. (2009-2010)				X
1.2	Schoolplannen waarin de scholen hun plannen voor een periode van vier jaar vastleggen binnen de kaders van het Stichtingsbeleidsplan.	X			
1.3	Jaarplan van de Stichting als afgeleide van het beleidsplan. Jaarlijks stelt het bestuur op voordracht van de algemeen directeur het jaarplan vast.	X	X	X	X
1.4	Jaarplannen scholen als afgeleide van het schoolplan. Jaarlijks stelt de algemeen directeur op voordracht van de schooldirecteur het jaarplan vast.	X	X	X	X
1.5	Jaarverslag Stichting. Over een kalenderjaar wordt door de algemeen directeur een jaarverslag opgesteld en na goedkeuring van het bestuur openbaar gemaakt.	X	X	X	X
1.6	Jaarverslag scholen. Over een schooljaar wordt door de schooldirecteur een jaarverslag opgesteld en na goedkeuring van de algemeen directeur openbaar gemaakt.	X	X	X	X
1.7	Algemeen Kwaliteitsdocument. Binnen de stichting is een document waarin de kwaliteitszorg is omschreven en waarin herkenbaar is dat continue verbetering wordt nagestreefd.	X			
1.8	Stichtingsvademecum. De vastgestelde documenten zijn op een transparante wijze verzameld in een digitaal en papieren vademecum.		X		
1.9	Structurele werkwijze om innovatie te bevorderen. Dit wordt vastgelegd in een document. Een keer per twee jaren wordt de		X		X

	vorm en inhoud vastgesteld.				
1.10	Een keer per twee jaar een tevredenheidpeiling onder ouders, personeel en leerlingen.		X		X
1.11	Wat is specifiek aan een Delta-school. Dit wordt vastgelegd in een document. Een keer per twee jaren wordt dit vastgesteld.		X		X

2	Onderwijs en identiteit	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
2.1	Ambitieniveau per school. Voor iedere school wordt door de schooldirecteur in overleg met de algemeen directeur een ambitieniveau voor de komende vier jaren vastgesteld.	X			
2.2	Op school- en op stichtingsniveau is een systematiek om de onderwijsopbrengsten adequaat te analyseren met als doel om de opbrengsten te verhogen.	X			
2.3	Schoolplannen. Iedere school heeft een schoolplan binnen de kaders van Stichting Delta. Met een duidelijke profilering van de eigen school (concept, identiteit en bijzonderheden)	X			
2.4	Invoering passend onderwijs. Bijna alle leerlingen kunnen binnen onze stichting een passend onderwijsaanbod krijgen. Iedere school heeft hiertoe het haalbare zorgaanbod in kaart gebracht.		X		
2.5	De samenwerking en uitwisseling tussen de intern begeleiders is structureel geregeld en planmatig in een document vastgelegd.		X		
2.6	De samenwerking en uitwisseling tussen de ICT-coördinatoren is structureel geregeld en planmatig in een document vastgelegd.		X		
2.7	Innovatieve ontwikkelingen op stichtingsniveau. Dit wordt op een herkenbare wijze zichtbaar gemaakt door de algemeen directeur.		X	X	X
2.8	Innovatieve ontwikkelingen op schoolniveau. Dit wordt op een herkenbare wijze zichtbaar gemaakt door de schooldirecteur.		X	X	X

2.9	Alle scholen van onze stichting ontwikkelen zich tot Brede scholen met een gevarieerd aanbod aan extra activiteiten. Iedere school heeft hiertoe een plan geschreven dat past binnen de kaders van onze stichting.		X		
2.10	Tevredenheidpeiling bovenbouwleerlingen, (minimaal 8,0)		X		X
2.11	Tevredenheidpeiling ouders/verzorgers, (minimaal 7,5)		X		X

3.	Personeel	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
3.1	Aantrekkelijk werkgeverschap. Zichtbaar maken hoe dit wordt vormgegeven in managementrapportages.	X	X	X	X
3.2	Competentieprofielen en opleidings- en kennisniveaus zijn vastgelegd in een document.	X		X	
3.3	Streven naar een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Een keer per twee jaren een gerichte benchmark en analyse uitvoeren. (norm: lager dan landelijk gemiddelde)		X		X
3.4	Document met betrekking tot een adequate gesprekscyclus vaststellen. (inclusief beoordelingsgesprekken)	X			
3.5	Overzicht van deeldocumenten personeelsbeleid vaststellen als onderdeel van het stichtingsvademeccum.	X			
3.6	Tevredenheidpeiling personeel, (minimaal een 7,5)		X		X
3.7	Het aantal vacatures is op jaarbasis; benchmark en analyse uitvoeren. (maximaal 10% van het personeelsbestand)		X		
3.8	De doorlooptijd van vacaturemelding; benchmark en analyse uitvoeren (opvulling van vacature in maximaal 4 maanden)		X		
3.9	Personeelssamenstelling: streven naar een			X	

	gelijkmatige leeftijdsopbouw. Vaststellen welke leeftijdsopbouw wenselijk en haalbaar is.				
3.10	Personeelssamenstelling: streven naar een hoger percentage mannen voor de klas. Een plan opstellen om dit te realiseren.	X			
3.11	Personeelssamenstelling: streven naar een adequate verdeling tussen lesgevende en niet-lesgevende taken. Vastleggen in een document en een keer per twee jaar vaststellen.		X		X
3.12	Invoering van de functiemix passend bij de keuzes binnen onze stichting. De keuzes zijn vastgelegd in een document.	X			
3.13	Een keer per twee schooljaren organiseren van een Delta-studiedag voor het personeel.		X		X
3.14	De leerkrachten worden gestimuleerd om de andere scholen van Delta beter te leren kennen t.b.v. de interne mobiliteit en vitaliteit. Hiertoe wordt een vierjarenplan opgesteld.		X		

4.	Communicatie	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
4.1	Bekendheid met stichting Delta vergroten. Een keer per twee jaren hiertoe een onderzoek en een plan maken om de bekendheid te vergroten.		X		X
4.2	Betrokkenheid bij stichting Delta vergroten Vastleggen wie onze stakeholders zijn en een plan maken om de band met hen te versterken. Een keer per twee jaar vaststellen.	X		X	
4.3	Algemeen communicatiedocument waarin is vastgelegd hoe de interne en externe communicatie is geregeld en kan worden verbeterd. Een keer per twee jaar vaststellen.	X		X	
4.4	Communicatiemiddelen. Zichtbaar maken dat innovatieve kansen worden benut.		X	X	X
4.5	Tevredenheidpeiling ouders. Dit wordt een keer per twee jaar gedaan met als gemiddelde tevredenheid minimaal 7,5		X		X

5.	Financiën en beheer	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
5.1	De stichting heeft een transparante meerjarenbegroting en meerjaren investeringsplan. Dit wordt een keer per vier jaar vastgesteld.	X			
5.2	De stichting heeft de procedure m.b.t. financiële jaarcyclus helder omschreven. Dit wordt een keer per vier jaar vastgesteld.	X			
5.3	Maatschappelijk ondernemen. De stichting heeft omschreven hoe MVO wordt ingevuld.		X		
5.4	De beredeneerde hoogte van het weerstandsvermogen wordt een keer per vier jaar vastgesteld en er wordt dan tevens bepaald hoe we het surplus gaan inzetten of hoe we het tekort gaan aanzuiveren.	X			
5.5	Het kader voor de exploitatie omschrijft een beredeneerde rentabiliteit. Dit wordt een keer per twee jaar vastgesteld.	X		X	
5.6	Een keer per twee jaar worden beredeneerde keuzes gemaakt t.a.v. de liquiditeit en de solvabiliteit.	X		X	
5.7	Voor alle schoolgebouwen is een meerjaren-onderhoudplanning voor vier jaar aanwezig.	X			
5.8	Onderzoeken of het mogelijk is om meer inkomsten te genereren t.b.v. innovatieve en kwaliteitsverhogende activiteiten.		X		
5.9	De stichting heeft de ambities en de plannen in het kader van duurzaamheid omschreven en vastgesteld voor vier jaar.	X			

Hoofdstuk 6: Meerjarenbegroting (samenvatting in concept)

In deze meerjarenbegroting is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2010 en van het huidige beleid. Keuzes vanuit het beleidsplan zijn hierin nog niet verwerkt! Bij de meeste posten is een jaarlijkse verhoging van 3% toegepast (indexering en een lichte groei in het leerlingenaantal). T.a.v. de geel gemarkeerde rijen staan onder de tabel (op de volgende bladzijde) enkele opmerkingen.

(een resultaat met een –teken is een positief resultaat!)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personeel						
Van DUO	-8.270.000	-8.518.100	-8.773.643	-9.036.852	-9.307.958	-9.587.197
Van SWV (zorgformatie)	-284.000	-292.520	-301.296	-310.334	-319.645	-329.234
Overige inkomsten	-82.000	-84.460	-86.994	-89.604	-92.292	-95.060
BATEN	-8.636.000	-8.895.080	-9.161.932	-9.436.790	-9.719.894	-10.011.491
Salariskosten	8.334.000	8.584.020	8.841.541	9.106.787	9.379.990	9.661.390
Nascholing+schoolbegeleiding	166.000	170.980	176.109	181.393	186.834	192.439
Overige kosten	95.000	97.850	100.786	103.809	106.923	110.131
LASTEN	8.595.000	8.852.850	9.118.436	9.391.989	9.673.748	9.963.961
RESULTAAT PERSONEEL	-41.000	-42.230	-43.497	-44.802	-46.146	-47.530

Materieel						
Verg. mat. instandhouding	-1.413.000	-1.455.390	-1.499.052	-1.544.023	-1.590.344	-1.638.054
inkomsten verhuur	-92.000	-94.760	-97.603	-100.531	-103.547	-106.653
BATEN	-1.505.000	-1.550.150	-1.596.655	-1.644.554	-1.693.891	-1.744.707
Totaal afschrijvingskosten	250.000	280.000	300.000	320.000	320.000	320.000
Huur/medegebruik	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255	11.593
Dot. voorz. onderh. gebouwen	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551	115.927
Dagelijks onderhoud	65.000	66.950	68.959	71.027	73.158	75.353
Schoonmaakkosten	260.000	267.800	275.834	284.109	292.632	301.411
Water	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255	11.593
Energie	213.000	180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Publiekrechtelijke heffingen	14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Verbruiksmateriaal alg.	239.000	246.170	253.555	261.162	268.997	277.067
Verbruiksmateriaal ICT	67.000	69.010	71.080	73.213	75.409	77.671
Uitbesteding administratie	130.000	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551
contributies	19.000	19.570	20.157	20.762	21.385	22.026
verzekering	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Representatiekosten	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Reproductiekosten/Drukwerk	81.000	83.430	85.933	88.511	80.000	82.400
Kantoor + telefoon + porto	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138	28.982
Werving/ Advertentiekosten	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796
Kantinekosten	8.000	8.240	8.487	8.742	9.004	9.274
Dienstreizen	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Kosten (G)MR/ OR	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255	11.593
Overige algemene kosten	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867
LASTEN	1.543.000	1.538.500	1.596.255	1.655.143	1.684.031	1.724.952
RESULTAAT MATERIEEL	38.000	-11.650	-400	10.589	-9.860	-19.756

RESULTAAT RENTE / BANK	-50.000	-51.500	-53.045	-54.636	-56.275	-57.964
-------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

RESULTAAT TOTAAL	-53.000	-105.380	-96.941	-88.850	-112.281	-125.250
-------------------------	----------------	-----------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------

Toelichting op de geel gemarkeerde rijen in de meerjarenbegroting.

- a. Inkomsten personeel van de rijksoverheid (DUO= Dienst Uitvoering Onderwijs) en de salariskosten. Er zijn momenteel veel onzekerheden, omdat we niet exact kunnen inschatten wat de consequenties zijn van landelijke bezuinigingen en de effecten die voortvloeien uit de CAO.
- b. Kosten voor nascholing en schoolbegeleiding. Hier ligt een kans om minder kosten te maken en toch minimaal hetzelfde te bereiken door binnen onze stichting een aantal zaken zelf te organiseren.
- c. Inkomsten verhuur. Hier ligt een kans om meer geld te genereren door o.a. meer samen te werken met instellingen voor BSO in de eigen schoolgebouwen of zelf allerlei buitenschoolse activiteiten te organiseren.
- d. Het totaal van de afschrijvingskosten (leermiddelen, meubilair, ICT-hardware, installaties) is nu gebaseerd op de huidige afschrijvingssystematiek en de meerjareninvesteringsplannen van de scholen. Mochten er de komende jaren andere keuzes worden gemaakt, dan heeft dit effect op deze kosten.
- e. De kosten voor energie zullen in 2011 omlaag gaan als gevolg van de zonnepanelen die dan op zeven schoolgebouwen zijn geïnstalleerd.
- f. De kosten voor de uitbesteding van de administratie zullen in 2011 omlaag gaan doordat we eigen werkzaamheden gaan verrichten.
- g. De kosten voor reproductie (o.a. kopieerapparatuur) zijn in 2010 omlaag gegaan en zullen in 2014 nogmaals omlaag gaan door een nieuw af te sluiten contract.
- h. Resultaat rente-inkomsten/bankkosten. De huidige rentestand is als gevolg van de economische crisis erg laag (maximaal 2% bij een bank met een tripleA-status) In 2009 was dit ongeveer 5%! In deze meerjarenbegroting is voorzichtig begroot en uitgegaan van een min of meer gelijkblijvende liquiditeit.

Uit deze meerjarenbegroting blijkt dat we gemiddeld een positief resultaat tegemoet kunnen zien van ongeveer 100.000 euro per jaar. Gezien de hierboven omschreven opmerkingen is het nog te onzeker om hier daadwerkelijk van uit te kunnen gaan. Met name opmerking a. inzake de inkomsten DUO en de salariskosten!

Hoofdstuk 7: Jaarplan / acties 2010-2011.

In het onderstaande overzicht zijn per beleidsdomein de plannen voor 2010-2011 overgenomen uit het meerjarenplan. Hieraan zijn onderliggende onderdelen binnen deze plannen toegevoegd en daarbij aangegeven wanneer deze onderdelen gereed moeten zijn.

1	Kwaliteit en strategie	2010/2011	Gereed in
1.2	Schoolplannen waarin de scholen hun plannen voor een periode van vier jaar (2011-2015) vastleggen binnen de kaders van het Stichtingsbeleidsplan.	Vaststellen van een gezamenlijk formatt.	oktober
		Formuleren van de gezamenlijke teksten.	december
		Op schoolniveau het plan schrijven en voorleggen aan MR	mei
		Op schoolniveau het plan schrijven en voorleggen aan AD	juni
		Publiceren en insturen naar inspectie	augustus
1.3	Jaarplan van de Stichting als afgeleide van het beleidsplan. Jaarlijks stelt het bestuur op voordracht van de algemeen directeur het jaarplan vast.	Tussentijdse evaluatie. Binnen bestuur en binnen deltaberaad.	februari
		Vaststelling stichtingsjaarplan	mei
1.4	Jaarplannen scholen als afgeleide van het schoolplan. Jaarlijks stelt de algemeen directeur op voordracht van de schooldirecteur het jaarplan vast.	Tussentijdse evaluatie binnen schoolteam en met AD	februari
		Vaststelling schooljaarplan	mei
1.5	Jaarverslag Stichting. Over een kalenderjaar wordt door de algemeen directeur een jaarverslag opgesteld en na goedkeuring van het bestuur openbaar gemaakt.	Vorbereiding en vaststelling van het formatt	mei
		Goedkeuring door bestuur	juni
		Openbaar maken in hardcopy en op de website	augustus
1.6	Jaarverslag scholen. Over een schooljaar wordt door de schooldirecteur een jaarverslag opgesteld en na goedkeuring van de algemeen directeur openbaar gemaakt.	Vorbereiding en vaststelling van het formatt (alle scholen hanteren een zelfde formatt)	mei
		Goedkeuring door AD	september
		Openbaar maken op de website	oktober
1.7	Algemeen Kwaliteitsdocument. Binnen de stichting is een document waarin de kwaliteitszorg is omschreven en waarin	Onderzoek naar externe instantie die ons hierbij kan begeleiden Vorbereiden van een conceptdocument i.s.m. extern deskundige en twee directeuren.	november

	herkenbaar is dat continue verbetering wordt nagestreefd.	Conceptdocument bespreken in bestuur en deltaberaad	januari
		Vaststelling document	maart

2	Onderwijs en identiteit	2010/2011	Gereed in
2.1	Ambitieniveau per school. (in het kader van de onderwijsopbrengsten) Voor iedere school wordt door de schooldirecteur in overleg met de algemeen directeur een ambitieniveau voor de komende vier jaren vastgesteld.	Inventariseren en analyseren van opbrengstgegevens per school (uitstroom, cito, inspectie e.d.) Haalbare (tussen)doelen formuleren en deze in scholteam en mr bespreken. Vaststelling door Algemeen directeur	oktober januari maart
2.2	Op school- en op stichtingsniveau is een systematiek om de onderwijsopbrengsten adequaat te analyseren met als doel om de opbrengsten te verhogen.	Onderzoek naar externe instantie die ons hierbij kan begeleiden Vorbereiden van een conceptdocument i.s.m. extern deskundige en twee directeuren.	december maart
2.3	Schoolplannen. Iedere school heeft een schoolplan binnen de kaders van Stichting Delta. Met een duidelijke profilering van de eigen school (concept, identiteit en bijzonderheden)	Zie actiepunt 1.2 Toevoeging betreft de duidelijke profilering van de school. AD heeft gesprekken met de schooldirecteuren (individueel en in deltaberaad) over de voorstellen van de scholen AD geeft akkoord op de profilering t.b.v. de verdere samenstelling van de schoolplannen. Zie verder 1.2	januari maart augustus

3.	Personeel	2010/2011	Gereed in
3.1	Aantrekkelijk werkgeverschap. Zichtbaar maken hoe dit wordt vormgegeven in managementrapportages.	In overleg met portefeuillehouders bestuur vaststellen wat we onder aantrekkelijk werkgeverschap verstaan en hoe dit in rapportages zichtbaar gemaakt kan worden Inventariseren wat hier reeds aan voldoet en waar actie op nodig is	november december

3.2	Competentieprofielen en opleidings- en kennisniveaus zijn vastgelegd in een document.	In overleg met gmr (personeel) en deltaberaad schrijft de algemeen directeur een concept-document (relatie met 3.12)	december
		Vaststelling door bestuur en instemming gmr (personeel)	maart
3.4	Document met betrekking tot een adequate gesprekscyclus vaststellen. (inclusief beoordelingsgesprekken)	In overleg met gmr (personeel) en deltaberaad schrijft de algemeen directeur een concept-document (relatie met 3.12)	december
		Vaststelling door bestuur en instemming gmr (personeel)	maart
3.5	Overzicht van deeldocumenten personeelsbeleid vaststellen als onderdeel van het stichtingsvademeccum.	Huidige overzicht actualiseren	oktober
		Bespreken in deltaberaad en gmr (personeel)	januari
		Overzicht vaststellen	april
3.10	Personeelssamenstelling: streven naar een hoger percentage mannen voor de klas. Een plan opstellen om dit te realiseren.	Benchmark naar landelijke cijfers en vergelijkbare stichtingen.	november
		Overleg met opleidingsinstituten	februari
		Aanpassing procedure werving en selectie t.b.v. het realiseren van het streven (toetsen bij Besturenraad)	mei
3.12	Invoering van de functiemix passend bij de keuzes binnen onze stichting. De keuzes zijn vastgelegd in een document.	Externe ondersteuning door CNV. Samenstellen functieboek in overleg met deltaberaad en gmr	december
		Vacatures kenbaar maken	februari
		Benoemingen per 1 augustus	mei

4.	Communicatie	2010/2011	Gereed in
4.2	Betrokkenheid bij stichting Delta vergroten. Vastleggen wie onze stakeholders zijn en een plan maken om de band met hen te versterken. Een keer per twee jaar vaststellen.	Binnen bestuur en deltaberaad vastleggen wie onze stakeholders zijn.	november
		Algemeen directeur en portefeuillehouders schrijven een plan om de band met de stakeholders te versterken. Advies vanuit Deltaberaad en GMR. Vaststelling in bestuur.	januari
		Na vaststelling zet de algemeen directeur de acties uit	maart
4.3	Algemeen communicatiedocument	Inventariseren van de huidige situatie en de kansen om te	januari

	waarin is vastgelegd hoe de interne en externe communicatie is geregeld en kan worden verbeterd. Een keer per twee jaar vaststellen.	verbeteren	
		Algemeen directeur maakt in overleg met portefeuillehouders een concept. Advies vanuit Deltaberaad en GMR. Vaststelling in bestuur.	mei

5.	Financiën en beheer	2010/2011	Gereed in
5.1	De stichting heeft een transparante meerjarenbegroting en meerjaren investeringsplan. Dit wordt een keer per vier jaar vastgesteld.	Huidige gegevens actualiseren	november
		Bespreking met portefeuillehouders bestuur en gmr en binnen het deltaberaad.	februari
		Samenstelling document (eventueel door Dyade) en vaststelling door bestuur + positief advies gmr	mei
5.2	De stichting heeft de procedure m.b.t. financiële jaarcyclus helder omschreven. Dit wordt een keer per vier jaar vastgesteld.	Overleg met PCOAZ met verzoek om hun procedure over te nemen	november
		Deze procedure bespreken met portefeuillehouders bestuur en gmr en binnen het deltaberaad.	februari
		Vaststelling door bestuur	mei
5.4	De beredeneerde hoogte van het weerstandsvermogen wordt een keer per vier jaar vastgesteld en er wordt dan tevens bepaald hoe we het surplus gaan inzetten of hoe we het tekort gaan aanzuiveren.	In overleg met portefeuillehouders uit bestuur en GMR en in overleg met het deltaberaad wordt door de algemeen directeur een voorstel geformuleerd.	december
		Vaststelling in bestuur + positief advies GMR	april
5.5	Het kader voor de exploitatie omschrijft een beredeneerde rentabiliteit. Dit wordt een keer per twee jaar vastgesteld.	In overleg met portefeuillehouders uit bestuur en GMR wordt door de algemeen directeur een voorstel geformuleerd.	december
		Vaststelling in bestuur + positief advies GMR	april
5.6	Een keer per twee jaar worden beredeneerde keuzes gemaakt t.a.v. de liquiditeit en de solvabiliteit.	In overleg met portefeuillehouders uit bestuur en GMR wordt door de algemeen directeur een voorstel geformuleerd.	december
		Vaststelling in bestuur + positief advies GMR	april
5.7	Voor alle schoolgebouwen is een meerjaren-	Conceptplannen met directeuren en Arcom bespreken	oktober

	onderhoudplanning voor vier jaar aanwezig.	Vaststelling plannen op schoolniveau.	december
5.9	De stichting heeft de ambities en de plannen in het kader van duurzaamheid omschreven en vastgesteld voor vier jaar.	In samenwerking met Alexander Rengers (Insas) een voorstel formuleren.	november
		Afstemming haalbaarheid binnen deltaberaad.	maart
		Vaststelling in bestuur	mei

6.	Overige zaken (niveau stichting)	2010/2011	Gereed in
6.1	Cultureel Educatief Centrum De Melkweg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traject nieuwbouw. ▪ Traject samenwerking met de andere partners in het CEC. ▪ Traject samenvoeging Laurenschool en De Poolster. 	Januari 2013
6.2	Bezetting Delta-kantoor en bovenschoolsmanagement.	Vorbereiden totaalplaatje in relatie met andere vacatures en wensen in overleg met deltaberaad en GMR	oktober
		Benoeming(en) t.b.v. Delta-kantoor	januari
6.3	Directie MLKingschool (In samenhang met 6.2)	Profielchets directeur en tijdpad procedure	september
		Benoeming nieuwe directeur	januari
6.4	Directie Melkwegschool. (In samenhang met 6.1 en 6.2)	Profielchets directeur	januari
		Benoeming (beoogd) directeur	augustus
6.5	Andere huisvesting Delta-kantoor. In augustus 2011 heeft de Regenboog een van de twee lokalen nodig. In augustus 2012 beide lokalen.	Inventariseren van diverse opties.	oktober
		Kiezen uit een van deze opties.	december
		Vorbereiding t.b.v. schooljaar 2011-2012	juni
6.6	Onderzoek naar de mogelijkheden en kansen om BSO in eigen beheer te gaan verzorgen.	Met welk doel? Welke visie?	november
		Inventariseren van de mogelijkheden in en nabij de schoolgebouwen.	januari
		Onderzoek naar financiële kant.	januari
		Vaststellen of het haalbaar en wenselijk is.	maart

6.7	Onderzoek naar mogelijkheden en kansen om de schooltijden aan te passen naar vijf gelijke schooldagen.	Met welk doel? Welke visie?	november
		In kaart brengen van voor- en nadelen, kansen en bedreigingen.	januari
		Vaststellen of het haalbaar en wenselijk is.	maart
6.8	Huisvestingszaken die meer omvatten dan de reguliere zaken en die in schooljaar 2010-2011 de nodige aandacht vragen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De Melkweg ▪ De Rietakker ▪ De Patioschool ▪ De Regenboog 	

Geel gemarkeerde nummers = externe ondersteuning en/of betrokkenheid.

Blauw gemarkeerde nummers = niet urgent; deze actie kan ook een jaar later.