



Koersplan

Periode 2019-2023

Koersplan

periode 2019-2023



Christelijke normen en waarden
als uitgangspunt



Brede talent ontwikkeling



Zorg voor elk kind



Zorg en aandacht voor de
omgeving



Ondernemend

Status van het beleidsdeel:

Status	DO	GMR	Kwaliteitscyclus
2019-09-10 Vastgesteld bestuur			
	Positief advies 2019-09-10		
2019-09-30 RvT goedgekeurd na enige tekstuele wijzigingen en aanvullingen			
2019-10-29	2019-10-29	2019-10-28	
2019-11-26 Toevoegen visie IKC			

TEL (076) 2046300
 IBAN NL65 RABO 0125 848625
 Email info@pcpomiddenbrabant.nl
 Web www.pcpomiddenbrabant.nl

1. Inhoudsopgave

1.	Inhoudsopgave	3
2.	Inleiding	4
3.	Looptijd	4
4.	Beginsituatie	4
5.	Evaluatie	4
6.	Grondslag	5
6.1.	Wat is goed onderwijs?	5
6.1.1.	Leren	5
6.1.2.	Leven en samenleven	5
6.2.	Wat is kwaliteit: het verhaal van PCPO	7
7.	Bestuursmodel	8
8.	Inrichting van de organisatie	8
8.1.	Organigram	9
9.	Visie op governance (toezichhouden)	11
9.1.	Visie op governance	11
9.2.	Toezicht en bestuur: PDCA cyclus en PVKV Iemniscaat	11
9.3.	Besluitvormingsprocessen	11
9.4.	Het gaat om governance en vertrouwen	12
9.5.	Hard- en softcontrols bij de strategische doelen van het Koersplan	12
10.	Bestuursvisie	12
10.1.	PCPO als werkgever	13
10.2.	Bestuurlijke slagkracht en stabiliteit	13
10.3.	IKC-vorming	13
11.	Bestuur en management in de toekomst	13
12.	Kernwaarden en visie: 'Waardenvol leren en creëren'	14
12.1.	Kernwaarden	14
12.2.	Vijf pijlers	14
12.3.	Visie	16
13.	SWOT-analyse	17
14.	Tevredenheidsonderzoeken	18
14.1.	Personeelstevredenheid	18
14.2.	Resultaat oudertevredenheidonderzoek	19
14.3.	Leerlingtevredenheid	20
15.	Ziekteverzuim	21
16.	Financiële kengetallen	22
16.1.	Risicobuffer	22
16.2.	Rentabiliteit	22
16.3.	Kapitalisatiefactor	22
16.4.	Weerstandvermogen	23
16.5.	Meerjarenbegroting	23
17.	Huisvesting	24
17.1.	Visie	24
18.	Doelen	25
18.1.	Overige doelen (Administratieve, hygiënische en opbrengstgerichte):	29
19.	Tot slot	31

2. Inleiding

Voor u ligt het koersplan, voorheen strategisch beleidsplan genaamd, van Stichting PCPO Midden-Brabant voor de periode 2019 – 2023. Het koersplan is ontwikkeld met de clusterdirecteuren, de directeuren, de locatiedirecteuren onder begeleiding van een externe deskundige. Vervolgens hebben ook de Raad van Toezicht en de leden van de GMR de gelegenheid gekregen om input te leveren voor het plan. Als basis is beschreven wat wij verstaan onder ‘goed onderwijs’ en het verhaal van PCPO. Dit is het ijkpunt van ons handelen. Het koersplan is een werkdocument en biedt ruimte voor aanpassing en bijstelling gedurende de planperiode. Om de jaarlijkse evaluaties binnen het plan inzichtelijker te maken, onder andere voor de scannende lezer, is het stoplichtsysteem toegepast: hiermee wordt op transparante wijze de ervaren voortgang weergegeven: groen staat voor ‘volgens planning’, geel voor ‘loopt achter op planning’ en rood voor ‘niet of nauwelijks sprake van voortgang/resultaat’.

3. Looptijd

Het koersplan geldt voor een periode van 4 jaar, te beginnen op de eerste schooldag van schooljaar 2019-2020. De gestelde doelen worden jaarlijks in dit document geëvalueerd, waarbij wordt gestreefd naar twee evaluatiemomenten per schooljaar. Wijzigingen in de omgeving of aangepaste wet- en regelgeving door de overheid worden gemonitord en kunnen leiden tot het aanpassen van het koersplan. We proberen echter zoveel als mogelijk vooruit te kijken, onze eigen visie te volgen, maar houden wel rekening met de verschillende akkoorden die zijn afgesloten binnen onze sector. (Bestuursakkoord, sectorakkoord e.d.).

4. Beginsituatie

Stichting Protestants Christelijk Primair Onderwijs Midden-Brabant (hierna PCPO) is op 1 mei 1998 ontstaan uit zes verschillende besturen in de regio. Doel destijds was om de krachten te bundelen en verantwoordelijkheden te spreiden. In de periode vanaf de oprichting heeft Midden-Brabant vele fasen gekend. Fasen waarin werd gewerkt met steeds verschillende bestuursfilosofieën, wisselende bestuurders en (interim-)management. Per 25 oktober 2006 is de huidige bestuurder in functie. Dit is het vierde Koersplan (voorheen strategisch besuursbeleidsplan genaamd) in de historie van de stichting. Voor het eerst wordt uitgegaan van strategische doelen. Vanaf 01-01-2019 maken ook de scholen van het voormalige PCO Etten-leur deel uit van PCPO. Deze collega’s en scholen zijn met veel enthousiasme toegevoegd aan de bestaande PCPO-organisatie. Natuurlijk is sprake van ontwikkelings- en cultuurverschillen. Er is een start gemaakt met het soepel in elkaar laten overgaan van de twee organisaties.

5. Evaluatie

In ieder geval jaarlijks, maar liefst twee keer per jaar worden de activiteiten en opbrengsten in dit document geëvalueerd. Dat gebeurt met een tekstdeel. De mate van tevredenheid over de voortgang wordt in kleuren aangegeven. Na het woord ‘Evaluatie’ volgt steeds het betreffende schooljaar. De kleur van deze tekst duidt op:

Evaluatie 2019-2020: hoge mate van tevredenheid conform norm of beter gescoord

Evaluatie 2019-2020: minder voortgang dan gepland/bedoeld in relatie tot de norm

Evaluatie 2019-2020: geen of nauwelijks voortgang geboekt in relatie tot de norm

6. Grondslag

De grondslag of verantwoorde identiteit van de stichting en haar scholen kan geformuleerd worden als: *'Het geheel van herkenbare en relatief stabiele kenmerken, waardoor de stichting c.q. de scholen zich onderscheidt/onderscheiden van een andere stichting/school'.*

Identiteit dient herkenbaar te zijn in het handelen van de bestuurder, de leidinggevendenden, de onderwijsgevendenden als pedagogische leiders en de onderwijsondersteuners. Alle geledingen dienen een afgesproken beleidskader inzake de protestantschristelijke identiteit ter beschikking te hebben om de scholen te ondersteunen bij de waardeoverdracht van het afgesproken en vastgestelde geheel aan waarden en normen op stichtings-, school- en klassenniveau.

De basiswaarde van onze grondslag zijn: het nastreven van *'goed onderwijs'*. Maar wat is dat precies?

6.1. Wat is goed onderwijs?

Op veel scholen, binnen veel onderwijsstichtingen, is de hoogste ambitie om *'goed onderwijs'* te realiseren of, zoals in de laatste versie van het Koersplan is opgetekend: het streven is erop gericht om *'onderwijs van uitzonderlijke kwaliteit'* te realiseren.

Naar Wouter Hart (Verdraaide organisaties) is de bedoeling van onze dagelijkse inspanningen het realiseren van *'goed onderwijs'*. In Wouters tweede boek *'Anders vasthouden'* wijst hij tijdens de beschrijving van zijn eerste 'Sleutel' op het gevaar om een deel van de bedoeling als bedoeling te gaan zien. Is *'de stad schoonmaken'* de bedoeling, of *'een schone stad'*? Binnen PCPO denken we het laatste, waarbij de stad schoonmaken dus een middel is.

De laatste jaren is de cognitieve ontwikkeling van kinderen vaak als bedoeling gezien; ook door ons binnen PCPO. Inmiddels zijn we weer volledig overtuigd van de aanwezigheid van een hoger doel; de echte bedoeling! Maar wat is die echte bedoeling dan?

'Goed onderwijs' strekt zich, in onze visie, uit over drie domeinen, te weten:

1. Leren;
2. Leven;
3. Samenleven.

Natuurlijk blijft iedere interpretatie en iedere definitie een visie en daarmee een gespreksonderwerp: er bestaat niet één definitie van *'goed onderwijs'*, want niemand weet zeker wat goed onderwijs is. Een definitie is ook niet eeuwig passend. Wellicht zijn er over tien jaar weer andere elementen nodig om *'goed onderwijs'* te beschrijven. Voorlopig betekent *'goed onderwijs'* binnen PCPO Midden-Brabant:

6.1.1. Leren

Leren is een niet te bediscussiëren doel van *'goed onderwijs'*. Zonder te kunnen lezen, schrijven, rekenen, presenteren, stellen en tekst te kunnen begrijpen, kun je niet zelfstandig functioneren in de maatschappij. Leren is ook afhankelijk van maatschappelijke ontwikkelingen. De inzet van ICT als hulpmiddel bij gepersonaliseerd leren is een belangrijk element naast Wetenschap en Techniek, de werkvormen ontwerpend en ontdekkend leren, leren van externe specialisten en het leren buiten de school. Goed onderwijs betekent ook hoge verwachtingen hebben van elkaar en goede leeropbrengsten realiseren. Maar er is meer.

Continue is de vraag aan de orde wat er voor elke leerling, in de context van het onderwijs en met het oog op diens leven en de samenleving pedagogisch wenselijk/noodzakelijk is.

Echt eruit halen wat erin zit, op alle ontwikkelingsgebieden, niet alleen cognitief dus. Het kind uitdagen. Soms moeten kinderen een duwtje hebben. Je hoofd stoten is ook belangrijk en leert een kind teleurstellingen te verwerken.

6.1.2. Leven en samenleven

Deze twee aspecten vormen het hart van het onderwijs binnen PCPO en zijn duidelijk gerelateerd aan onze maatschappelijke opdracht. Het gaat hier over persoonsvorming en socialisatie. In 'Gedachten van goed onderwijs'¹ is een citaat opgenomen dat prachtig weergeeft wat, in de PCPO-visie, wordt bedoeld. De betreffende leerling werd gevraagd wat haar school een goede school maakte:

'Ik word er gekend, ik ben geen nummer, je gaat niet op in de massa en we vormen een (school)gemeenschap waarin we samen, leerlingen en alle professionals in de school gaan voor 'goed onderwijs'

Op een school waar 'goed onderwijs' wordt gegeven wordt dus iedere leerling gekend en mag hij/zij zijn wie hij/zij is. Op zo'n school voel je je opgenomen en geborgen in een gemeenschap; in een veilige haven. Er wordt voor je gezorgd, jij zorgt er ook voor de ander en de school is een oefenplaats van 'samenleven' zoals dat ook in de maatschappij moet plaatsvinden.

Een nadere uitwerking van bovenstaande beschrijving wordt dan:

- Leerlingen worden gestimuleerd om na te denken over wat zij kunnen bijdragen aan deze wereld en aan deze maatschappij;
- Leerlingen worden gestimuleerd om met vertrouwen op weg te gaan, met open blik naar de toekomst, in contact met anderen;
- Goed onderwijs gaat uit van vertrouwen en geloof in de leerling. Dit zonder naïviteit, want niet alles is goed en juist. Er bestaat ook fout, onjuist en ongewenst gedrag. Maar wel steeds met de hoop en het vertrouwen dat het beter wordt, dat je kunt groeien, kwetsbaar mag zijn en de kans krijgt om opnieuw te beginnen;
- Op goede scholen staat niet alleen 'de leerling centraal'. In een samenleving is ook gerichtheid nodig op een bijdrage aan het geluk en succes van de ander. Kinderen wordt dus ook geleerd iets te betekenen voor de ander en bij te dragen aan hogere/andere doelen dan alleen de eigen doelen;
- Goed onderwijs is erop gericht 'te verbinden'. Dat betekent omgaan met verschillen en bestaande verschillen herkennen en erkennen. Hieraan is onlosmakelijk kennis hebben van andere (levens)overtuigingen verbonden, want kennis vergroot het wederzijdse begrip;
- Democratische waarden als vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit vormen de ondergrens bij het waarderen van verschillen;
- Elk mens wordt met waardigheid behandeld;
- Goede scholen hebben aandacht voor duurzaamheid, zowel door (eigen) gebruiken en rituelen in persoonlijke verhoudingen, als ook waar het gaat over 'rentmeesterschap' en het bewaken en verzorgen van onze aarde;
- Goed onderwijs wakkert het verlangen aan om de wereld, de maatschappij, de eigen leefgemeenschap te verbeteren en niet alleen gericht te zijn op het behouden van het huidige. Dat veronderstelt ook het verschil kennen tussen het goede/het juiste en het niet-goede. Burgerschap betekent hier niet het ontwikkelen van brave burgers. Nee, er is meer;
- Goede scholen denken vanuit gemeenschapszin en het volle besef dat iedereen aan boord nodig is om tot het goede te komen: leerlingen, leraren, ouders, onderwijsondersteuners, directieleden,

¹ Dick den Bakker, uitgave van Verus

bestuurders en ook toezichhouders. Met hierbij de erkenning van ieders verantwoordelijkheid en door je ook in te leven in de rol en verantwoordelijkheid van de ander.

De twee hoofdthema's binnen 'goed onderwijs' zijn dus, vanuit onze Christelijke traditie (de basis van de Nederlandse/West-Europese samenleving en onze organisatie):

- Werken aan de balans tussen individu en gemeenschap /uniciteit en verbondenheid;
- Bijdragen aan de verbinding in de samenleving: uitgaan van overeenkomsten in plaats van het benadrukken van verschillen.

Om deze vorm goed onderwijs te realiseren zijn leraren/medewerkers/professionals nodig die:

- Zich geroepen weten en geïnspireerd en betrokken zijn bij hun leerlingen;
- Zichzelf de tijd en soms ook de stilte gunnen (bezinging/reflectie) om verbonden te blijven met hun idealen, waarmee ze ooit het onderwijs betraden;
- In leerlingen dingen zien die er soms nog niet zijn, hun leerlingen wijzen op dingen die zij nog niet zien en hen helpen te dromen over hun toekomst;
- Zichzelf zijn, zich kwetsbaar op durven te stellen en dit door hun eigen gedrag ook bij hun leerlingen oproepen.

6.2. Wat is kwaliteit: het verhaal van PCPO

We leven in een wereld van grote veranderingen. Niet alleen op het technologische vlak gaan de ontwikkelingen snel, ook op het sociale vlak is de wereld sterk in beweging. Het persoonlijk welbevinden wordt steeds belangrijker geacht en zorg voor elkaar verdwijnt meer naar de achtergrond.

Ook christelijke normen en waarden lijken te vervagen, waardoor de wereld verhardt, de zorg voor de leefomgeving afneemt en het collectief belang minder belangrijk lijkt te worden. PCPO ziet hier een hele duidelijk taak voor haar scholen en haar personeel. Waar eerder in de geschiedenis kerken en geloofsgemeenschappen zorgden voor gedeelde waarden en normen en voor bezinning en reflectie lijkt nu een hiaat te zijn ontstaan. De PCPO-scholen zien voor zichzelf een taak om deze lacune te vullen en bij te dragen aan gemeenschapszin, ruimte voor bezinning en het aanleren van normen en waarden en zorg voor elkaar. Iedere PCPO-school heeft nadrukkelijk de opdracht om 'maatschappelijke meerwaarde' te brengen.

De primaire taak van het funderend onderwijs is om kinderen voor de bereiden op het vervolgonderwijs, ook hierbij geldt weer dat een brede aanpak nodig is. Niet alleen bereiden we kinderen cognitief voor om het vervolgonderwijs, maar ook sociaal gezien krijgen kinderen te maken met een totaal andere leeromgeving. Niet alleen zijn de scholen groter, maar de puberleeftijd brengt ook andere uitdagingen met zich mee: grenzen opzoeken, grenzen overschrijden, veel aandacht voor uiterlijk, sociale media en daarmee 24 uur per etmaal in verbinding met elkaar, maar ook voortdurende confrontaties met de mening van anderen.

PCPO staat ook voor brede ontwikkeling. Niet alleen cognitieve ontwikkeling is belangrijk, maar ook groeien als mens is van grote betekenis. Creativiteit, in doen en denken, burgerschap, zorg voor de leefomgeving en zorg voor de naasten maken deel uit van ons aanbod aan kinderen en hun ouders/verzorgers. In de afgelopen periode was te weinig aandacht voor de ontwikkeling van kinderen van wie de grootste talenten op een ander vlak liggen dan het cognitieve.

Naast een brede ontwikkeling vinden we het belangrijk dat kinderen, maar ook personeelsleden, hun verantwoordelijkheden leren nemen. Ieder mens moet leren verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling en de eigen keuzes. Hierbij hoort een kritische blik en een kritische houding: wat wil ik en past wat mij wordt gevraagd binnen mijn normen en waarden? Maar zeker ook wat zijn de gevolgen voor mijn omgeving wanneer ik dit besluit neem? We zien het als onze taak om kinderen hierin

te begeleiden, maar we spreken elkaar ook aan op ongewenst gedrag aan een te afhankelijke opstelling. Het opleiden van onze leerlingen tot zelfstandige kritische wereldburgers vraagt van ons als personeel ook voorbeeldgedrag. Concreet betekent dit dat heel erg klassikaal georganiseerd onderwijs dus niet meer past binnen onze uitgangspunten.

Leren en ontwikkelen is niet voorbehouden aan de school alleen. Kinderen/mensen leren overal. Dat betekent dat we ook steeds meer specialisten en ervaringsdeskundigen van buiten de school een rol willen laten spelen bij het leer- en ontwikkelingsproces, maar ook dat kinderen meer de school uitgaan om te leren!

Kwaliteit leveren betekent dus niet alleen passende resultaten op het cognitieve vlak. Als passend definiëren wij 'tenminste passend bij de inspectienormen voor de betreffende doelgroep en strevend naar beter, maar ook dient de beschreven maatschappelijke meerwaarde geleverd te worden en dient kinderen een bij onze samenleving en onze christelijke overtuiging passende set normen en waarden meegegeven te worden.

7. Bestuursmodel

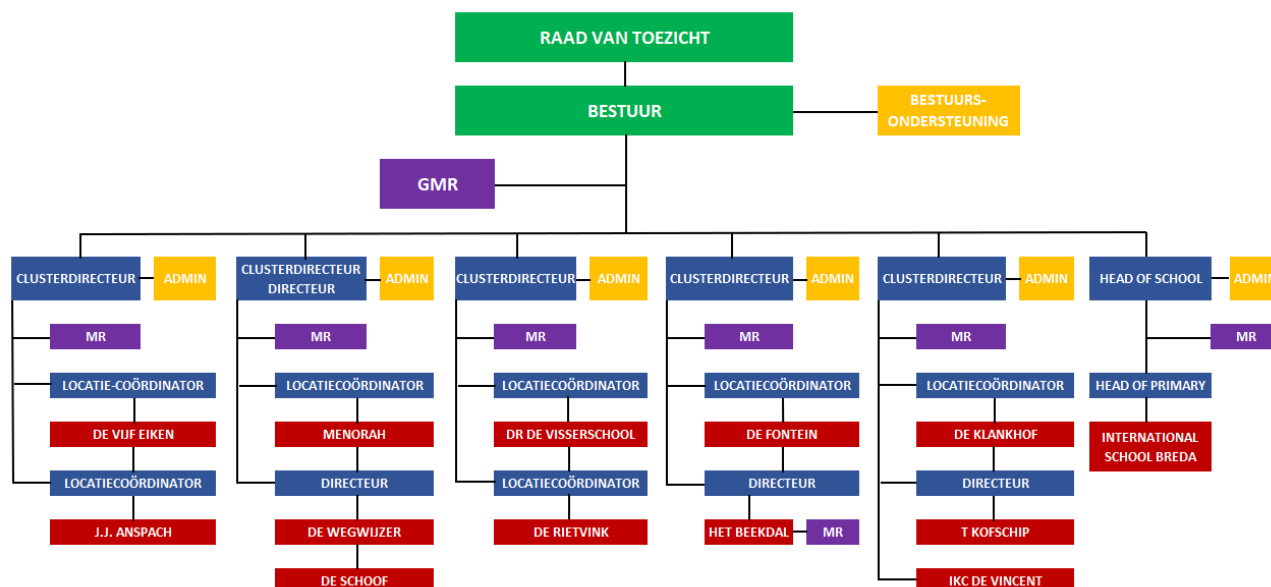
PCPO Midden-Brabant wordt bestuurd via het Raad van Toezichtmodel. In dit model is de bestuurder verantwoordelijk voor de organisatie en dus het bevoegd gezag. De diverse geledingen leggen, waar van toepassing, verantwoordelijkheid af aan elkaar via een stelsel van instrumenten. De basis van ons handelen en dus ook van rapporteren is VERTROUWEN. Daarnaast zijn we eerlijk en verstrekken we elkaar tijdig, volledige en kwalitatief hoogwaardige informatie.

Het bestuursmodel is gebaseerd op de uitgangspunten van Policy governance. Dat houdt binnen PCPO Midden-Brabant in dat we, bij het ontwikkelen en op schrift stellen van beleid ons steeds afvragen: 'voor welke potentiële situatie zijn we bang en willen we met afspraken voorkomen. Daarnaast wordt natuurlijk de vigerende wet- en regelgeving gevolgd.

8. Inrichting van de organisatie

Het huidige organigram van PCPO ziet er als volgt uit:

8.1. Organigram



Hieronder de verklarende toelichting bij de inrichting van PCPO:

Raad van Toezicht

Een toezichthoudend orgaan dat erop toeziet dat het bestuur de stichting goed bestuurt. De RvT vertegenwoordigt de stakeholders van de organisatie en heeft een beperkt pakket harde verantwoordelijkheden. Deze zijn vastgelegd in de statuten van PCPO. Daarnaast treedt zij op als werkgever van de bestuurder en zorgt zij voor 'tegen- en samenspraak' op vooral strategisch niveau. De Raad kiest, in overleg met het bestuur, zelf haar instrumentarium om zich op adequate wijze van haar taak te kunnen kwijten.

Bestuur

Professioneel bestuurder, die de dagelijkse leiding heeft over de stichting. De bestuurder heeft statutair een groot aantal bevoegdheden. De finale besluitvorming ligt bij dit orgaan. Statutair is een aantal onderwerpen benoemd waarbij de bestuurder verplicht is goedkeuring van de Raad van Toezicht te krijgen. Bij beslissingen consulteert het bestuur in de meeste gevallen het directieoverleg. De GMR heeft wettelijk vastgelegde bevoegdheden in sommige besluitvormingsprocessen (advies- of instemmingsrecht). Ook dit orgaan wordt in de gelegenheid gesteld zich professioneel van haar taken te kwijten.

DO

Directieoverleg, vergadering van alle (cluster)directeuren van de stichting.

DO+

Het directeuren overleg aangevuld met het middenmanagement van de stichting. Themabijeenkomsten en studiedagen worden in deze samenstelling doorleefd

Clusterdirecteur

Functionaris met integrale verantwoordelijkheid voor de scholen binnen het toegewezen cluster

Directeur

Functionaris met integrale verantwoordelijkheden voor zijn/haar school.

Locatiedirecteur

Een lid van het management die rechtstreeks verantwoording aflegt aan een directeur of clusterdirecteur en die een belangrijke rol speelt in de dagelijkse leiding van een school of locatie.

School

De stichting beschikt over 8 (inclusief de primaire afdeling van de Internationale school Breda) scholen, waarvan sommige met meerdere locaties. Een school kenmerkt zich door het hebben van een eigen BRIN-nummer. Afwijkend op deze regeling is de Internationale School Breda, omdat het voor gesubsidieerde internationale scholen in Nederland niet mogelijk is om een eigen BRIN-nummer te hebben.

GMR

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad: Raad die bestaat uit twee geledingen, te weten een personeelsgeleding en een oudergeleding. Numeriek moeten beide geledingen in evenwicht zijn. Deze raad werkt aan de hand van een statuut waarin de bevoegdheden zijn beschreven. Ook is een speciale wet van kracht die het functioneren van deze Raad beschrijft; te weten de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen). Deze Raad houdt zich bezig met zaken op stichtingsniveau.

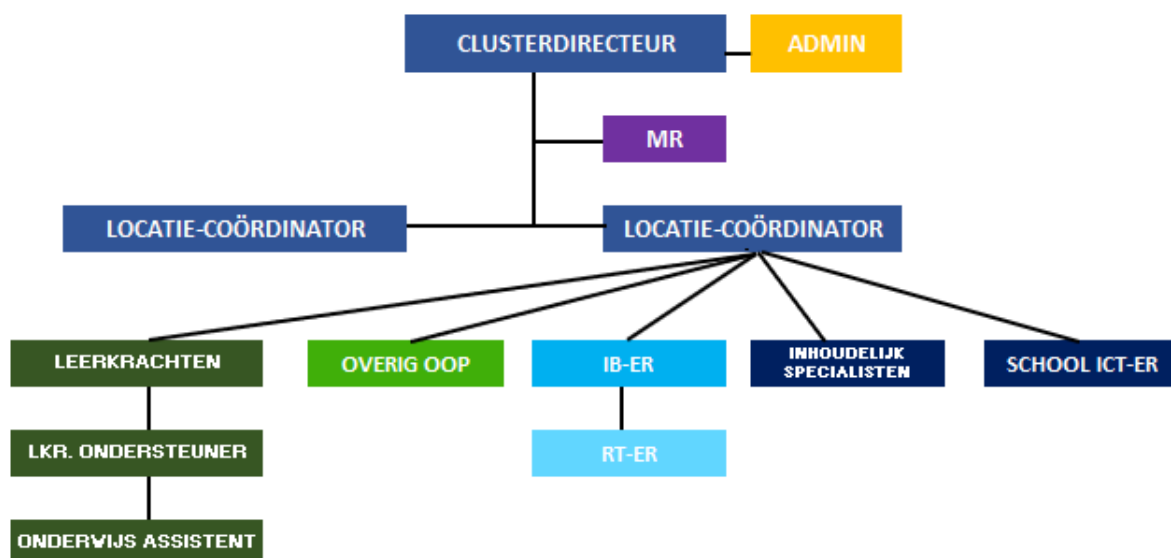
MR

Medezeggenschapsraad: dit orgaan werkt ook aan de hand van een hierboven omschreven statuut en ook de WMS is van toepassing. Een MR houdt zich bezig met zaken die op schoolniveau spelen.

Bestuursondersteuning

Het bestuur weet zich bij het uitvoeren van haar taken gesteund door de managementassistente van PCPO. Daarnaast wordt het bestuur één dag in de week ondersteund door een externe financiële controller van ONS Onderwijsbureau.

Het organigram op clusterniveau ziet er als volgt uit:



9. Visie op governance (toezichhouden)

9.1. Visie op governance

Binnen PCPO Midden-Brabant wordt er vanuit een waardengedreven perspectief naar *governance* gekeken en gehandeld. Doelen en bedoelingen van het onderwijs zijn gelijkwaardig aan elkaar en vragen om moderne *governance*. Het gaat om *governance* dat zich richt op de totale organisatie en de mensen die er een taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid hebben. Het waardendebat staat hoog op de agenda. De kernwaarden van PCPO: VERTROUWEN, verbinden, ondernemerschap en diversiteit zijn leidend bij het vormgeven van *governance* en besluitvormingsprocessen wanneer er zaken in het ‘geding’ zijn.

Proactief stakeholderbeleid passend bij de bestuurlijke opgaven zoals verwoord in het Koersplan is van belang. De vraag: ‘welke *stakeholders* zijn van belang om het waardendebat mee aan te gaan?’ wordt veelvuldig gesteld. Een warm stakeholderbeleid – en management is een *must* en een wens en ‘regelt’ een heldere verantwoordingsstructuur.

9.2. Toezicht en bestuur: PDCA cyclus en PVKV lemniscaat

De toezichthouder blijft erop toezien dat de *hard controls* die vooraf kenbaar zijn gemaakt (te duiden vanuit de dashboards passend binnen de Plan Do Check en Act-cyclus) op orde zijn. Het betreft het duiden van meetbare *controls*. Daarnaast is er toezicht op de *soft controls*: de bedoelingen van het onderwijs (vanuit de PVKV-lemniscaat: Praktijken, waarderende Verhalen, Karakter en Verantwoording). Het laatste vraagt naar het kennen van de verhalen van de scholen van PCPO Midden-Brabant en om de verhalen te waarderen in de praktijk. Door ontmoetingen te organiseren (met de *stakeholders* in wisselende samenstellingen) worden deze verhalen ervaarbaar en wordt er ‘geproefd’ of deze verhalen doorwerken in de praktijk. Kortom: de *soft controls* zijn merkbaar gemaakt.

9.3. Besluitvormingsprocessen

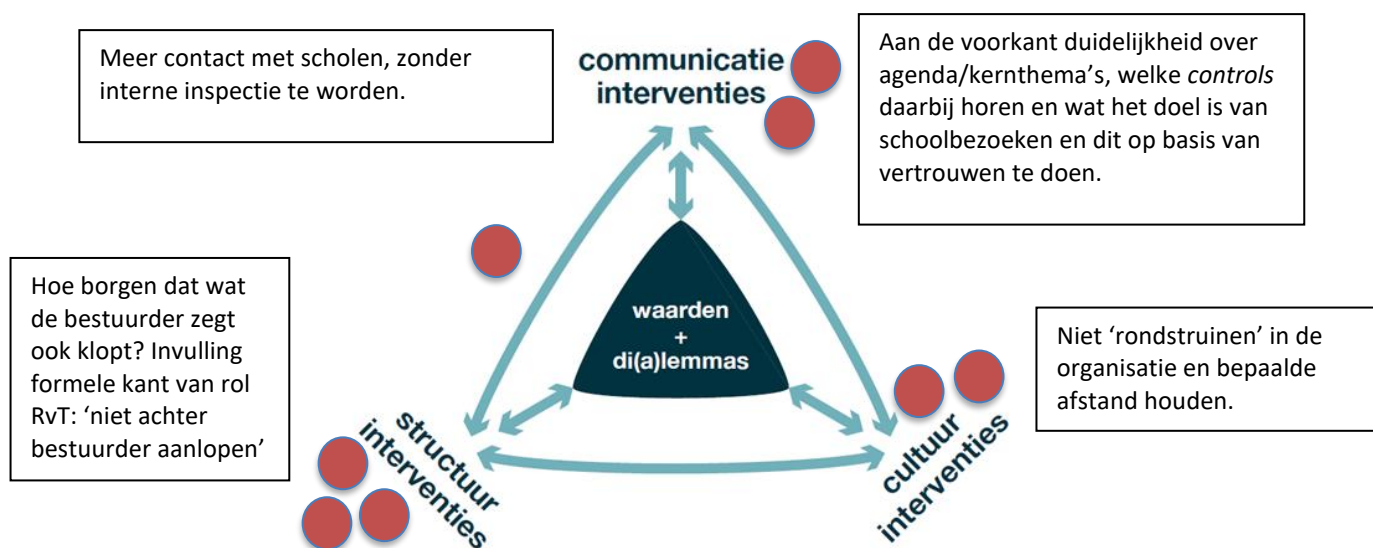
Of het goed gaat met PCPO Midden-Brabant is een zaak van een helder besluitvormingsproces. Hard controls, soft controls en de inzet van waarden is daarbij cruciaal. Deze drie ingrediënten maken dat er van verschillende kanten input is geleverd zodat er een gedragen en gedegen besluit kan worden genomen.

9.4. Het gaat om governance en vertrouwen

Hoe goed het bovenstaande ook is geregeld en doordacht waardengedreven governance vraagt om het werken vanuit *vertrouwen*. Deze waarde staat structureel in de picture binnen de PCPO Midden-Brabant, niet als een normatief begrip 'het moet er zijn of niet' maar als gedragsregel van governance. Mensen zetten zich persoonlijk in om dat te doen wat het goede is voor het onderwijs en met name de leerlingen die toevertrouwd zijn aan de PCPO scholen

In de afgelopen periode is, onder leiding van Verus, gekeken naar de wijze waarop er binnen PCPO toezicht wordt gehouden op het handelen van de bestuurder. Doel van dit verbetertraject was om de wijze van toezicht te evalueren, maar ook om te zoeken naar manieren om het toezicht te moderniseren, om duidelijker hard- en soft controls te bepalen passend bij de strategische doelen uit dit plan.

Naast de informatie van de bestuurder, de accountant en de onderwijsinspectie is het bij moderne governance van belang dat de toezichthouder de schoolorganisatie in gaat om te ervaren of het verhaal van de bestuurder in de praktijk klopt. Eveneens is het van belang om in wisselende samenstellingen (werken in verschillende driehoeken) te ervaren hoe de interne *governance* wordt ervaren. Hieronder een ingevuld voorbeeld gerelateerd aan het onderwerp 'schoolbezoeken'.



Waardengedreven toezicht, bestuur en het belang van storytelling

9.5. Hard- en softcontrols bij de strategische doelen van het Koersplan

In de laatste sessies ontwerpessie onder leiding van Verus werd een start gemaakt met het benoemen en verzamelen van de hard- en softcontrols bij de strategische onderwerpen uit het koersplan. De onderwerpen 'didactisch handelen van de leerkracht en 'Burgerschap' werden afgerond. Aan het eind van schooljaar 2019-2020 worden de volgende twee onderwerpen geconcretiseerd. De laatste twee strategische doelen worden dan op het einde van schooljaar 2020-2021 geconcretiseerd. Wanneer de controls zijn bepaald worden ook, op basis van deze controls, de schoolbezoeken gehouden en de gesprekken met het bestuur gehouden.

10. Bestuursvisie

Als bestuursvisie hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Het bestuur zal de aangesloten clusters zo zelfstandig mogelijk laten functioneren, onderlinge samenwerking bevorderen en ondersteunen binnen duidelijk vastgestelde beleidskaders;
- Het bestuur faciliteert in overleg met alle betrokkenen (gevraagd en ongevraagd) zo goed mogelijk en kan en zal daarvoor taken en bevoegdheden overdragen;
- De samenwerking tussen de organisatiedelen beoogt het werken aan kwaliteitsverbetering (leren van elkaar), het voeren van gezamenlijk beleid en het bundelen van expertise met name op het gebied van personeel, financiën, onderwijs en kwaliteit en huisvesting;
- Het bestuur bepaalt met de clusters en andere betrokkenen de strategische doelen en toetst de totstandkoming daarvan gezamenlijk.

10.1. PCPO als werkgever

PCPO wil een goede en betrouwbare werkgever zijn. We streven dat na door onder andere te investeren in onze mensen, hen scholings-, ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden te bieden en door te investeren in het welbevinden van de collega's. Zo loopt er momenteel een traject waarbij werknemers gebruik kunnen maken van een persoonlijke coach die hen helpt bij het vinden van een betere balans tussen werk en privé en helpt bij het ontwikkelen van een gezonde levensstijl. Onder invloed van de tekorten op de arbeidsmarkt, is het belangrijk PCPO als werkgever beter te profileren en de omgeving nadrukkelijker te laten weten waar we voor staan. Hiertoe starten we een traject om het 'merk PCPO' beter te kunnen communiceren.

10.2. Bestuurlijke slagkracht en stabiliteit

Een van de doelen van de fusie met PCO Etten-Leur was het versterken van de bestuurlijke slagkracht, door uitbreiding van het huidige PCPO bestuur met een tweede bestuurder. Dit doel is bijgesteld, aangezien de huidige schaalgrootte, in de visie van het bestuur, voor meer dan één bestuurder nog te beperkt is. Deze visie komt voort uit een belangrijke beleidskeuze, dat zoveel geld als mogelijk naar onderwijs moet gaan. Wel is gekozen voor het uitbreiden van de ondersteuning op het bestuurskantoor, door het aanstellen van een externe financiële controller voor één dag in de week en door uitbreiding van uren van de managementassistente van het bestuur. Voor het realiseren van een stabiel bestuur is schaalvergroting tot een ideale grootte (tussen de 2500 en 3500 leerlingen) een mogelijkheid. Denk hierbij aan een fusie met een collegabestuur. Verdere uitbreiding van het aantal gemeenten wordt niet als wenselijk ervaren.

10.3. IKC-vorming

Visionair zien wij onderwijs, peuterspeelzaalwerk, kinderdagopvang en buitenschoolse opvang, steeds meer naar elkaar toe groeien. Een verzamelnaam voor een dergelijke vorm van samenwerken is een Integraal Kind Centrum (IKC). Op veel plaatsen is al sprake van integratie tussen peuterspeelzalen en kinderopvang. Op termijn zien we de eerder genoemde kindfuncties, samen met Primair Onderwijs, ondergebracht bij een rechtspersoon en steeds meer onder een dak. Bij elke zich voordoende situatie zal PCPO streven naar het brengen van de eerder genoemde kindfuncties onder een dak. Hierbij willen we zoveel als mogelijk ruimten samengebruiken en realiseren we een doorlopende leer- en ontwikkelings binnen het IKC.

11. Bestuur en management in de toekomst

In de komende beleidsperiode wordt natuurlijke uitstroom, bijvoorbeeld wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, of het eerder stoppen met werken, verwacht van tenminste één clusterdirecteur. (Cluster)directeuren zijn essentieel binnen het bestuursmodel van PCPO. Zonder goede

directeuren geen goede scholen en geen kwalitatief goed onderwijs. Daarnaast dient een (cluster)directeur tegenwoordig ook ondernemer te zijn. Het krijgen van goed personeel begint met een degelijk werving en selectietraject. Na de selectie is een goede inwerkperiode onder begeleiding van bijvoorbeeld een ervaren directeur essentieel. Het werven van potentiële leidinggevenden heeft gedurende deze verslagperiode nadrukkelijk de aandacht.

In de beleidsperiode na deze gaat ook de huidige bestuurder zijn pensioengerechtigde leeftijd bereiken. De Raad van Toezicht gaat zich gedurende deze beleidsperiode buigen over de vraag hoe te voorzien in de opvolging van de bestuurder en gaat het te lopen pad daarbij nader verkennen.

12. Kernwaarden en visie: 'Waardenvol leren en creëren

12.1. Kernwaarden

PCPO heeft als belangrijkste kernwaarde: **Vertrouwen**. Dit vormt de basis voor ons handelen binnen de hele stichting.

Onderwerp	Dit houdt in
VERTROUWEN	Breed wederzijds vertrouwen en ruimte geven Verantwoordelijkheid nemen
Verbinden	Betrokken, samenbrengen, Inleven, leven en samenleven Respectvol omgaan met elkaar en de omgeving
Ondernemerschap	Onderzoekende houding tonen Ontwikkelruimte benutten Lef tonen Durven uitproberen Grenzen opzoeken
Diversiteit	Ruimte voor verschillen Mogen zijn wie je bent Eigen kwaliteiten mogen/kunnen ontwikkelen

12.2. Vijf pijlers

In 2015 kreeg PCPO Midden-Brabant een nieuwe huisstijl. Met de nieuwe huisstijl werden ook de vijf pijlers van de organisatie geïntroduceerd. Er is een duidelijke link tussen onze kernwaarden en onze vijf pijlers. De vijf pijlers van PCPO zijn:

Pijler	Kernwaarde
Christelijke normen en waarden als uitgangspunt	Vertrouwen
Zorg en aandacht voor de omgeving	Vertrouwen, verbinden, diversiteit
Ondernemend	Vertrouwen en ondernemerschap
Brede talent ontwikkeling	Vertrouwen, verbinden, diversiteit
Zorg voor elk kind	Vertrouwen, verbinden, diversiteit



12.3. Visie

We hebben 4 thema's geselecteerd waar we binnen PCPO de komende jaren aan willen werken:

	Onderwerp	Dit houdt in
1	Balans cognitief - sociaal emotioneel - creatief	Balans tussen de ontwikkelingsgebieden 'hoofd-hart-handen'
2	Ouders	'Uw kind; onze gezamenlijke inzet meer dan waard' Ouders als gelijkwaardige partners, vooraf betrekken bij strategische keuzes en ook educatief partnerschap.
3	Duurzaamheid, maatschappelijk bewustzijn, burgerschap	Kinderen de ruimte bieden zich te ontwikkelen tot kritische wereldburgers die in staat zijn verantwoorde keuzes te maken en het verschil kennen tussen 'het goede en het niet-goede'.
4	Personeelsontwikkeling	'Een levenlang leren' Bevorderen van collectief leren (PLG) in de grotere en kleinere samenstellingen.

13. SWOT-analyse

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sterkten</p>	<p>Professionele ruimte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne samenwerking; • Openheid en transparantie; • Slagvaardig en denken in mogelijkheden; • Kwalitatief goed personeel; • Ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling/scholing; • Ruimte om te investeren; • Ruimte voor scholen om zelf passend beleid te bepalen; • Collega's andere clusters/scholen te ontmoeten/ inzetten (mag nog meer) <p>Regionale spreiding Stabiliteit (bestuur en management) Gedeelde verantwoordelijkheid Financieel gezond</p>	<p>Regionale spreiding Kwetsbaarheid bestuur en management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij (kort) en lang ziekteverzuim; • Opvolging bij vertrek ('kansrijke collega's/extern). <p>Leeftijdsopbouw personeel binnen teams (relatief oud en weinig mannelijke collega's)</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Zwakten</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Kansen</p>	<p>Openstellen voor de veranderende maatschappij en er op anticiperen Inzetten van de kwaliteiten/specialisme van personeelsleden Fusie met PCO Etten-Leur Huisvesting scholen moderniseren Onderwijsvernieuwing realiseren Samenwerking met externen uitbouwen Leren van elkaar: uitbouwen/verbreden (bij elkaar kijken) In kunnen spelen op je omgeving, kansen mogen, kunnen en willen pakken Betrokkenheid ouders (expertise inzetten t.b.v. de school/de organisatie) Maatschappelijke taak school uitbouwen</p>	<p>Personeelstekort → risico voor kwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invalproblematiek; • Tekort aan aantal mannelijke leerkrachten. <p>Landelijke tendens van leerlingenterugloop Wispelturigheid landelijke/gemeentelijke politiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan waardering, waaronder laag salaris; • Te lage materiële bekostiging (-14%); • Hang naar meetbaarheid; • Voor de gebouwen ben je te afhankelijk van anderen; <p>Concurrentie binnen Etten-Leur Meer/groei sociale problematiek binnen scholen</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bedreigingen</p>

14. Tevredenheidsonderzoeken

14.1. Personeelstevredenheid

Iedere drie jaar wordt (in het derde jaar van de beleidscyclus), onder andere, de personeelstevredenheid en de ervaren sociale veiligheid gemeten. Hiervoor wordt een instrument gebruikt van Scholen met Succes. Dit instrument wordt integraal gebruikt binnen PCPO. Afnames geschiedt in de maanden januari/februari. De laatste afnames waren in 2018. De respons was, evenals voorgaande jaren hoog. Een weergave van de respons in tabelvorm:

Respons

School	Respons
PCB Wegwijzer / De Schoof	89%
BS De Vijf Eiken	100%
BS Dr. De Visserschool	93%
BS De Rietvink	100%
BS Menorah	90%
BS JJ Anspach	100%
BS Het Beekdal	100%
CBS De Fontein-Calandstraat	100%
CBS De Fontein-Kangoeroestraat	100%
CBS De Fontein-Thomas Vincidorstraat	100%
PCPO Midden-Brabant	97%

De algemene tevredenheid wordt ook eenmaal per drie jaar gemeten. De resultaten van de 2018 afnames worden hieronder, per categorie, getoond.

Het gemiddelde landelijke cijfer was 7,1 Het gemiddelde van de PCPO-scholen ligt hier boven: 7,3 zowel in 2015 als in 2018. Voldoende is, landelijk, vanaf 6,5. Per rubriek scoren de scholen, de resultaten vergelijkend van 2015 en 2018 dan weer (iets) beter en dan weer (iets) minder. Menorah en JJ Anspach scoren onder het landelijk gemiddelde. De andere scholen op of boven het gemiddelde.

Het doel voor de komende periode blijft een integrale score boven het landelijke gemiddelde. Van de scholen/clusters wordt een plan verwacht, als deel van het Schoolplan, om de onvoldoende scorende onderdelen boven de norm te krijgen.

	Schoolgebouw	Schoolklimaat	Pedagogisch klimaat	Leerstofaanbod & Leermiddelen	Werkklimaat	Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Loopbaanmanagement	Interne communicatie	Externe communicatie	Management	Organisatie	Totaal gemiddelde
PCB Wegwijzer / De Schoof	7.2	7.9	7.5	7.3	7.6	7.0	7.2	7.5	7.2	7.5	8.2	7.8	7.5
BS De Vijf Eiken	7.2	8.0	6.3	7.8	6.0	6.6	6.2	7.2	6.5	7.5	7.9	7.6	7.1
BS Dr. De Visserschool	7.7	8.1	7.9	7.7	7.3	7.0	7.4	7.7	7.3	7.9	7.4	7.9	7.6
BS De Rietvink	6.8	7.1	6.9	7.8	7.0	7.0	6.8	8.2	7.3	7.4	8.8	7.7	7.4
BS Menorah	7.2	7.2	7.2	7.2	6.4	6.5	5.2	7.1	5.8	6.7	7.7	7.1	6.8
BS JJ Anspach	5.3	7.6	6.5	7.3	6.0	6.7	6.1	6.9	6.0	7.7	7.4	7.0	6.7
BS Het Beekdal	7.3	9.0	7.5	7.3	7.1	6.7	6.7	7.6	6.0	7.2	7.6	7.5	7.3
CBS De Fontein-Calandstraat	5.9	8.3	8.4	6.6	7.2	7.0	7.0	7.3	7.3	7.1	8.4	8.0	7.4
CBS De Fontein-Kangoeroestraat	6.2	8.0	7.7	6.9	7.5	7.0	7.4	7.9	7.2	7.1	8.1	7.5	7.4
CBS De Fontein-Thomas Vincidorstr.	8.5	6.9	6.9	7.6	6.4	6.7	6.5	7.3	6.2	7.1	7.3	7.4	7.1
PCPO Midden-Brabant, 2018	7.0	7.8	7.3	7.4	6.9	6.8	6.7	7.5	6.7	7.4	7.9	7.6	7.3
PCPO Midden-Brabant, 2015	6.9	7.6	7.6	7.2	7.2	6.6	6.6	7.4	7.2	7.5	7.7	7.6	7.3
Alle scholen	6.8	7.6	7.4	6.9	6.6	6.8	6.5	7.2	6.7	7.3	7.7	7.4	7.1

De bijbehorende legenda is:

Lager dan 6.0 = erg ontevreden
6.0 t/m 6.4 = ontevreden
6.5 t/m 7.4 = tevreden
7.5 en hoger = zeer tevreden

14.2. Resultaat oudertevredenheidonderzoek

Gelijktijdig met de verplicht integrale afname van sociale veiligheid en algemene personele tevredenheid nemen alle scholen ook ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoeken af. Streefwaarde voor de onderzoeksrunde in deze beleidsperiode is om, per school/locatie, boven het landelijk gemiddelde te scoren. De respons is weergegeven in de tabel hieronder.

School	Respons
PCB Wegwijzer	59%
BS De Schoof	64%
BS De Vijf Eiken	45%
BS Dr. De Visserschool	50%
BS De Rietvink	56%
BS Menorah	49%
BS JJ Anspach	53%
BS Het Beekdal	66%
CBS De Fontein-K	62%
CBS De Fontein-TV	36%
PCPO Midden-Brabant	54%

De uitslagen gedurende de laatste afname toonden het hieronderstaande beeld. Rapportages op school-/locatieniveau zijn beschikbaar. Het gemiddelde landelijke cijfer was 7,3. Het gemiddelde van de PCPO-scholen ligt hierboven: 7,4 in 2015 en 7,5 in 2018. Voldoende is, landelijk, vanaf 6,5.

Per rubriek scoren de scholen, de resultaten vergelijkend van 2015 en 2018 dan weer (iets) beter en dan weer (iets) minder. Niet een school scoort onder het landelijk gemiddelde. Drie scholen, te weten de Vijf Eiken, de JJ Anspach en Menorah scoren op het landelijk gemiddelde.

Het doel voor de komende periode blijft een integrale score boven het landelijke gemiddelde. Van de scholen/clusters wordt een plan verwacht, als deel van het Schoolplan, om de onvoldoende scorende onderdelen boven de norm te krijgen.

	Schoolgebouw	Omgeving van de school	Begeleiding	Sfeer	Kennisontwikkeling	Persoonlijke ontwikkeling	Schooltijden	Schoolregels, rust en orde	De leerkracht	Contact met de school	Externe communicatie	Totaal gemiddelde
PCB Wegwijzer	7.4	6.7	8.1	7.9	7.4	7.4	7.2	7.4	8.7	7.6	7.5	7.6
BS De Schoof	7.5	7.7	7.4	7.7	7.5	7.2	7.3	7.3	8.2	6.5	6.9	7.4
BS De Vijf Eiken	7.5	7.1	7.3	7.4	7.6	7.2	7.1	6.9	7.6	7.3	7.4	7.3
BS Dr. De Visserschool	7.9	7.5	7.9	8.3	7.8	7.4	8.1	7.5	8.5	7.3	7.3	7.8
BS De Rietvink	7.4	7.2	7.4	7.8	7.4	7.7	7.5	7.1	8.1	7.3	7.3	7.5
BS Menorah	7.1	6.6	7.6	7.3	7.2	6.9	8.3	7.1	8.1	6.9	7.0	7.3
BS JJ Anspach	6.6	7.0	7.9	7.8	7.5	7.1	7.2	7.1	8.1	6.9	7.3	7.3
BS Het Beekdal	7.3	7.4	7.6	7.8	7.7	7.7	7.2	7.6	8.0	7.6	6.7	7.5
CBS De Fontein-K	6.7	6.3	8.1	7.7	8.0	7.5	8.7	8.0	8.8	7.9	7.5	7.7
CBS De Fontein-TV	8.1	6.4	7.8	7.2	7.8	7.2	7.0	7.2	8.0	7.5	6.8	7.4
PCPO Midden-Brabant, 2018	7.4	7.1	7.7	7.7	7.5	7.3	7.6	7.2	8.1	7.2	7.2	7.5
PCPO Midden-Brabant, 2015	7.3	6.8	7.6	7.5	7.4	7.2	8.0	7.2	8.2	7.2	-	7.4
Alle scholen	7.1	6.8	7.4	7.4	7.5	7.2	7.6	6.9	8.0	7.1	7.2	7.3

De bijbehorende legenda is:

Lager dan 6.0 = erg ontevreden
6.0 t/m 6.4 = ontevreden
6.5 t/m 7.4 = tevreden
7.5 en hoger = zeer tevreden

14.3. Leerlingtevredenheid

In de grafiek hieronder zijn de resultaten weergegeven van de onderzoeken die met het instrument van Scholen met Succes zijn verzameld.

	De groep	De klas	Contact van de docent met leerlingen	Schoolgebouw en omgeving	Welbevinden op school	Sociale Veiligheid Leerlingen	De lessen en de vakken	De juf of meester	Totaal gemiddelde
PCB Wegwijzer	8.2	8.2	9.7	7.8	7.3	8.6	8.4	8.9	8.4
BS De Schoof	7.9	6.7	8.6	7.5	5.9	8.8	7.3	8.6	7.7
CBS De Fontein-Kangoeroestraat	7.7	6.3	9.0	6.9	7.6	8.9	7.8	8.7	7.9
CBS De Fontein-Thomas Vincidorstraat	8.3	6.9	8.5	7.4	7.2	9.0	7.7	8.3	7.9
BS De Vijf Eiken	8.5	6.4	9.0	7.5	7.2	8.5	7.9	8.5	7.9
BS Dr. De Visserschool	8.8	7.7	9.2	7.3	7.7	9.2	8.2	8.8	8.4
BS De Rietvink	7.8	6.3	8.5	6.4	6.9	8.3	7.6	8.1	7.5
BS Menorah	8.2	7.5	9.3	7.8	7.1	8.9	7.9	8.9	8.2
BS JJ Anspach	8.4	6.6	9.1	7.4	6.6	9.1	8.2	9.0	8.1
BS Het Beekdal	9.1	7.8	9.2	7.8	7.5	9.4	7.2	8.5	8.3
PCPO Midden-Brabant	8.4	7.1	9.0	7.4	7.2	8.9	7.9	8.7	8.1
Alle scholen	8.2	6.7	8.8	7.1	6.8	8.6	7.7	8.5	7.8

De bijbehorende legenda is:

Lager dan 6.0 = erg ontevreden
6.0 t/m 6.4 = ontevreden
6.5 t/m 7.4= tevreden
7.5 en hoger = zeer tevreden

De uitslagen van de laatste afname toonden het hierbovenstaande beeld. Rapportages op school-/locatieniveau zijn beschikbaar. Het gemiddelde landelijke cijfer was 7,8 Het gemiddelde van de PCPO-scholen ligt hierboven: 8,1 in 2015 en 8,3 in 2018. Voldoende is, landelijk, vanaf 6,5. Per rubriek scoren de scholen, de resultaten vergelijkend van 2015 en 2018 dan weer (iets) beter en dan weer (iets) minder. De Rietvink en De Schoof scoren onder het landelijk gemiddelde.

Het doel voor de planperiode blijft een integrale score boven het landelijke gemiddelde. Van de scholen/clusters wordt een plan verwacht, als deel van het Schoolplan, om de onvoldoende scorende onderdelen boven de norm te krijgen.

15. Ziekteverzuim

De tabel hieronder toont het ziekteverzuim gedurende de afgelopen vier jaar.

Ziekteverzuim is gedeeltelijk beheersbaar binnen een organisatie.

Het landelijke gemiddelde in het Primair Onderwijs schommelt momenteel rond de 5,9 procent

In de beleidsperiode is het onze doelstelling om het ziekteverzuimpercentage gemiddeld onder de vier procent te houden. Landelijke gegevens ziekteverzuim (gegevens Vervangingsfonds). De landelijke gegevens over 2018 zijn nog niet bekend.

Primair onderwijs	2014	2015	2016	2017
Ziekteverzuimpercentage	6,00	6,30	6,20	5,90
Ziekmeldingsfrequentie	1,10	1,10	1,10	0,90

Instelling	2015		2016		2017		2018	
		V%	%	V%	%	V%	%	V%
Het Beekdal		1,96		3,57		1,45		3,90
De Vijf Eiken		8,03		4,48		3,83		4,54
De Wegwijzer		0,00		0,24		9,78		0,90
De Schoof		1,91		1,68		0,55		0,23
De Menorah		4,84		3,08		3,69		0,88
J.J. Anspachschool		5,46		2,32		4,84		4,09
Dr. De Visser		4,28		5,79		7,29		4,35
De Rietvink		0,92		0,76		0,67		1,16
De Fontein		2,03		4,54		5,10		9,49
De Fontein (EOA)				1,78		3,17		0,62
Bestuursbureau		0,00		0,00		0,00		1,40
Stichtingsbreed		3,15		3,65		4,26		3,88

In de afgelopen periode slaagden we daarin. Gemiddeld, over de laatste vier jaar, was ons ziekteverzuimpercentage 3,74. De meldingsfrequentie lag in 2018 op 0,85.

16. Financiële kengetallen

16.1. Risicobuffer

Gedurende schooljaar 2015-2016 heeft een risico- en vermogensanalyse plaats gevonden. De uitkomsten hiervan waren bijzonder gunstig. De conclusie was dat PCPO 1,7 miljoen investeringruimte heeft en dat een risicobuffer nodig is van € 502.750. Op basis van deze analyse besloot het bestuur de doelstelling voor het risicobuffer te verlagen naar € 510.000,-. Ultimo 2018 bedraagt het risicobuffer: € 738.798,=

De hoogte van de voorziening personeel, om de fluctuaties op te vangen in het ziekteverzuim bedraagt ultimo 2018 € 500.000,-. Deze bestemmingsreserve is hiermee op de gewenste grootte. Het beleid is erop gericht om alleen ontrekkingen aan te vullen.

De risicobuffer van PCPO is momenteel, mei 2019, (te) hoog. De verwachte exploitatieresultaten voor de jaren 2019 t/m 2021 zijn negatief. Hierdoor wordt de risicobuffer teruggebracht. In boekjaar 2019 doen we voor het eerst ervaring op in de nieuwe samenstelling, dus met de scholen in Etten-Leur erbij. Tijdens de voorbereiding op de begroting van 2021 wordt bekeken of aanvullende maatregelen nodig zijn om de risicobuffer nog verder terug te brengen.

16.2. Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten. De PO-raad adviseert om het resultaat beredeneerd te laten fluctueren tussen de -1,5 en de +1,5 en deze waarde te gebruiken als stuurgetal.

In de beleidsperiode dient het gemiddelde van dit kengetal tussen de -1,5 en de 1,5 te liggen. De waarde bedroeg gedurende de afgelopen jaren gemiddeld 3,9.

Definitie: Resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten.

Jaar	kengetal	Advies commissie Don	Indicator risicoanalyse inspectie
2018	1,8%		
2017	5,5%		
2016	2,7%		
2015	5,6%	$0 < x < 5$	

16.3. Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor geeft een indicatie hoe rijk een schoolbestuur is, dit om te signaleren of onderwijsinstellingen misschien een deel van hun kapitaal niet of inefficiënt benutten voor de vervulling van hun taken. Het ministerie hanteert, op advies van de commissie Don, als signaleringsgrens tussen de 35% (voor grote instellingen) en de 60% (kleine instellingen). PCPO is een middelgrote instelling. De kernwaarden van PCPO liggen dicht bij de norm voor een kleine instelling.

Definitie: De activazijde van de balans minus de materiële vaste activa betreffende onroerende goederen gedeeld door de totale baten.

Jaar	kengetal	Advies commissie Don	Indicator risicoanalyse inspectie
2018	59,18%		
2017	57,25%		
2016	53,90%		
2015	52,06%	$35 < x < 60$	

In de beleidsperiode dient het gemiddelde van dit kengetal tussen de 45 en de 50 te liggen.

16.4. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft het vermogen aan om niet-voorzien tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Definitie: Het eigen vermogen minus de materiële vaste activa, uitgedrukt in een percentage van de rijksbijdrage OCW.

Jaar	kengetal	Sectorgemiddelde (PO-4)
2018	39,43%	
2017	41,42%	
2016	25,76%	
2015	26,50%	

In de beleidsperiode dient het weerstandsvermogen in lijn te komen met de door OCW en de PO-raad afgesproken waarden.

16.5. Meerjarenbegroting

Voor de beleidsperiode (2019-2021) is een meerjarenbegroting opgesteld. Deze toont de volgende gegevens, op een hoog aggregatieniveau:

Baten	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Rijksbijdragen OC&W	12.703.349,00	14.663.705,00	14.676.420,00	14.728.320,00
Overige overheidsbijdragen	319.219,00	237.750,00	231.000,00	227.250,00
Overige baten	278.296,00	278.645,00	287.355,00	267.195,00
Totaal baten	13.300.864,00	15.180.100,00	15.194.775,00	15.222.765,00
Lasten				
Personele lasten	9.758.247,00	12.225.325,00	12.202.605,00	12.330.760,00
Afschrijvingen	350.713,00	424.250,00	427.305,00	403.380,00
huisvestingslasten	1.678.877,00	1.278.895,00	1.249.015,00	1.249.030,00
Overige instellingslasten	1.273.680,00	1.469.890,00	1.420.455,00	1.414.240,00
Totaal lasten	13.061.517,00	15.398.360,00	15.299.380,00	15.397.410,00
Saldo baten en lasten	239.347,00	-218.260,00	-104.605,00	-174.645,00
Financiële baten en lasten	2.790,00	-4.400,00	-4.400,00	-4.400,00
Netto resultaat	242.137,00	-222.660,00	-109.005,00	-179.045,00

Het negatieve resultaat komt vooral voort uit:

- Extra investeringen in de scholen in Etten-Leur;
- Nog niet sluitende begrotingen van de scholen in cluster Etten-Leur;
- Terugloop van de extra inkomsten voor de opvang van nieuwkomers en asielzoekers;
- Andere berekeningswijze van de achterstandsmiddelen (nu via de CBS-index);
- Terugloop van het totaal aantal leerlingen op De Fontein.

17. Huisvesting

17.1. Visie

Modern Onderwijs, waarbij in meer variërende groepssamenstellingen wordt gewerkt, stelt ook andere eisen aan de schoolgebouwen. Wanneer afscheid wordt genomen van het leerstofjaarklassensysteem als basis, dienen scholen ook anders ingericht en gebouwd te worden. Binnen PCPO geloven we daarnaast in de ontwikkeling van Integrale Kindcentra bestaande uit minimaal een basisschool en een kinderopvang/peuterspeelzaal. Wanneer meer gewerkt gaat worden met externen en leren meer buiten de school gaat plaatsvinden betekent dit iets voor de buitenruimten en de centrale ruimten.

In de vorige planperiode werden nieuwe/gerenoveerde gebouwen gerealiseerd voor De Fontein (2 locaties) en de Internationale school Breda. De Vijf Eiken kreeg haar school weer in een gebouw door een stuk van de kindpartner in gebruik te nemen.

In de planperiode is het doel om gebouwen passend bij de visie op Integrale kindcentra en het realiseren van onderwijs in meer flexibele groepeeringsvormen te realiseren voor de JJ Anspachschool, de Wegwijzer en het Beekdal. Voor het Beekdal zal dat niet helemaal lukken, maar het doel is om in ieder geval een heel eind te zijn in het proces. In de planperiode volgend op deze periode zou realisatie van een MFA voor onder De Schoof haalbaar moeten zijn.

18. Doelen

<i>Balans cognitief - sociaal emotioneel – creatief</i>	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<p>Doel 1: Het realiseren van een ruim gesteld stichtingsbeleidskader op PCPO-niveau met als doel om dit kader op clusterniveau verder in te vullen. Het document ‘Wat is goed onderwijs’ geldt hierbij als uitgangspunt. Hierbij worden de volgende stappen gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planning maken van de brainstorm om collega’s op elke school mee te laten denken • Een professionele dialoog op PCPO-niveau voeren (uitvoering in clusters) • Vervolgdiscussie voeren a.d.h.v de verzamelde gegevens, beleidsbesluiten nemen en vastleggen; • Het stichtingskader wordt verder vorm en inhoud gegeven in de jaarplannen van de clusters; 	<p>Opzetten denktank met personeelsleden uit ieder cluster. Plan van aanpak opstellen. Houden professionele dialoog binnen clusters en met stakeholders</p>	<p>Vervolgdiscussie op basis van verzamelde gegevens uit het vorige planjaar Beleidsbesluiten nemen en besluiten vastleggen Besluiten toevoegen aan jaarplannen scholen</p>	<p>Uitvoering en implementatie op school-/clusterniveau</p>	<p>Uitvoering en implementatie op school-/clusterniveau</p>
<p>Doel 2: Iedere school voert de discussie en inventariseert de wensen m.b.t. welk onderwijsconcept het meeste recht doet aan de balans genoemd bij Doel 1. (Varianten op het Leerstofjaarklassensysteem) en maakt hierin keuzes ter voorbereiding op de realisatie verderop in de planperiode. Uitgangspunt hierbij is dat de oplossingen moeten bijdragen aan het verder verbeteren van de kwaliteit van onderwijs in de breedste zin van het woord (hoofd, hart en handen)</p> <p>Het stichtingskader hierbij is dat gekozen wordt voor een variatie op een model waarbij groepen professionals verantwoordelijk zijn voor een grotere groep leerlingen (in een soort bouwstructuur dus en niet meer in klasverband) Kaderstellende elementen zijn (zie ook doel 4): -leren buiten de school; -aandacht voor duurzaamheid, milieu; -wetenschap en Techniek/’klusklas’ -gezond en verantwoord leven (zorg voor elkaar, voeding, sport en bewegen)</p>	<p>Experimenten starten binnen de bestuurlijke kaders. Scholen die al experimenteren, komen tot een beleidskader en richting geven aan experimenten. Experimenten doorzetten binnen beleidskader</p>	<p>Personeel scholen en voorbereiden op ombuiging van nieuwe aanpak. Veranderende aanpak van omgaan met toetsen en het in beeld brengen van vorderingen voorbereiden</p>	<p>Ombuiging, zowel onderwijskundig als organisatorisch opstarten</p>	<p>Ombuiging verder vormgeven</p>

Balans Ouders-kind-school	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<p>Doel 3: Ieder cluster heeft als eindproject een beleidsnotitie samengesteld waarin de relatie ouder-kind-school is vastgelegd met daarbij als uitgangspunt dat ouders worden gezien en behandeld als educatief partner, ouders op eigentijdse wijze op de hoogte worden gebracht van de ontwikkeling van hun kinderen met de juiste balans (tussen hoofd-hart-handen) kinderen steeds meer de regie krijgen over hun eigen leerprocessen en voldoende ‘tegenspraak’ wordt georganiseerd met stakeholders, waarbij sprake is van meedenken aan de voorkant op strategisch niveau en getoetst wordt op resultaatniveau.</p> <p>Vanuit de IKC-gedachte wordt de te ontwikkelen lijn afgestemd/mede-ontwikkeld met de aanwezige kindpartners en stakeholders.</p>	<p>De aanwezige documenten met betrekking tot dit document worden verzameld en bestudeerd.</p> <p>Op bestuursniveau worden de minimale verwachtingen verkend en afspraken gemaakt over de bestuurlijke kaders</p>	<p>Op cluster- en bestuursniveau worden gesprekken georganiseerd met relevante stakeholders die waardevolle input kunnen leveren t.b.v. het gestelde doel.</p>	<p>Voortzetten van discussies en gesprekken. Start maken met opzetten beleidsdeel, bijbehorende doelen en een Plan van Aanpak.</p>	<p>Afronden acties, vastleggen afspraken en vervolgacties meenemen in volgende Koersplan.</p>

Duurzaamheid, maatschappelijk bewustzijn en ondernemen en burgerschap	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<p>Doel 4: Binnen heel PCPO Midden krijgt duurzaamheid, maatschappelijk bewustzijn en burgerschap in de beleidsperiode meer aandacht. Door ieder cluster wordt in het eerste planjaar een beleidsnotitie gemaakt waarin staat beschreven hoe deze opdracht nader wordt ingevuld, welke keuzes zijn gemaakt en welke doelen worden behaald. In het plan komen in ieder geval aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Burgerschap; ○ Aandacht/zorg voor jezelf en de ander; ○ Maatschappelijke opdracht (ontwikkeling); ○ Projecten over water/energie/milieuzaken; ○ Hoe omgaan met verschillen in de maatschappij; (transgendere/homo's/culturele achtergrond/religie e.d.); ○ Omgaan met prestatiedruk; ○ Verantwoord omgaan met social media; 	<p>Startgesprek binnen het bestuursoverleg.</p> <p>Verkennen bestaande beginsituaties, uitgangspunten en bestuurlijke kaders</p> <p>Gesprekken met relevante stakeholders ter verdieping van de materie en het ophalen van inzichten van buiten het onderwijs</p>	<p>Vervolg op school-/clusterniveau. Ook hierbij worden weer relevante stakeholders betrokken.</p>	<p>Experimenteren/oefenen/aanbod uitproberen en verkennen. Aanbod bijstellen en verder verfijnen.</p>	<p>Afspraken en aanbod vastleggen, implementeren en borgen. Vervolgacties meenemen naar volgende planperiode.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Samenwerking met externe organisaties die een maatschappelijke taak vervullen en daarmee inspelen op de omgeving; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact met de bejaardenhuizen/gehandicaptenorganisatie; ▪ Helpen bij bijvoorbeeld een voedselbank/goed doel. ○ Schoolpositionering + marketing: onderscheidend op maatschappelijk gebied, burgerschap en duurzaamheid; ○ We maken bewust duurzame keuzes en daarbij de koppeling met onze waarden. <p>Op organisatieniveau betekent dit dat gestreefd wordt naar BENG-gebouwen, zeker in nieuwbouwsituaties, maar ook dat duurzaamheid en MVO nadrukkelijk selectiecriteria zijn bij het aangaan van nieuwe contracten.</p> <p>Ook binnen het personeelsbeleid komt de focus meer te liggen op duurzaamheid (ook qua inzet) milieu en rentmeesterschap.</p> <p>Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ruimte/mogelijkheid voor duurzaam verantwoorde voordelen voor personeel, zoals: <ul style="list-style-type: none"> ○ Het aanbieden van begeleidingsprogramma's die een gezonde leefstijl bevorderen en beweging stimuleren; ○ Maatschappelijk en cultureel verantwoorde werkkostenregelingen aanbieden; ○ Duurzaam en verantwoorde kerstpakketten/cadeautjes; ○ Aannee van personeel met een beperking, waarbij we ten minste voldoen aan het landelijk verplichte percentage. 				
---	--	--	--	--

Personeelsontwikkeling	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<p>Doel 5: Het opzetten, inrichten en uitvoeren van organisatievormen om diep leren/samenleren/leren op de werkvloer deel uit te laten maken van de cultuur binnen PCPO (school- cluster- en PCPO-niveau). In de planperiode wordt, met inhoudelijke ondersteuning, een systeem ingericht en opgezet wat in ieder geval de inrichting bevat voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bovenschoolse themagerichte leergroepen (gefaciliteerd); ○ Samen werk maken van onderwijsvernieuwing; ○ Het oprichten van een studiegroep voor startende leerkrachten met als doel ze verder op te leiden, te begeleiden en te faciliteren; ○ Nader concretiseren van een personeelsplanning (managementlagen en specialisten); ○ Kwaliteitsbewaking personeel: bevoegd alleen is niet genoeg; ○ Beleid ontwikkelen voor het opleiden (en aan PCPO binden) van studenten en het stellen van voorwaarden aan hen die studenten begeleiden: 'kunnen we ze echt iets leren' 	<p>Start discussie op bestuursniveau rondom de te behalen doelen, uitgangspunten en kaders.</p> <p>Het betrekken van relevante stakeholders.</p> <p>Het opzetten van een denktank met personeelsleden om mee te denken rondom het onderwerp: wat is er nodig om de ambitie te realiseren.</p> <p>Het gesprek op school-/clusterniveau voeren</p>	<p>Samenbrengen opgehaalde informatie op alle niveaus en deze bespreken in de bestuursoverleggen</p> <p>Procesbegeleider zoeken bij de geformuleerde opdracht.</p> <p>Start maken met uitvoering project</p>	<p>Project uitvoeren en conclusies trekken.</p> <p>Besluiten nemen.</p>	<p>Afspraken vastleggen en beleidsdeel ontwikkelen.</p>

18.1. Overige doelen (Administratieve, hygiënische en opbrengstgerichte):

Doel 1:

Werkafspraken betreffende de indeling en inrichting van het digitale personeelsdossier en een definitieve keuze maken met betrekking tot de plaats waar dit dossier wordt ingericht.

Het personeelsdossier is inmiddels gedigitaliseerd en alle bestanden zijn in verschillende categorieën toegevoegd aan het digitale dossier van iedere medewerker. De dossiers zijn inmiddels ook opengesteld voor de individuele personeelsleden.

Rest het nog digitaliseren van het proces rondom de akten van benoeming en de mogelijkheid creëren waardoor men eigen items aan het dossier kan toevoegen.

Daarenboven leeft de wens om het O&W-gesprek verder te digitaliseren. Dit proces moet leiden tot het online invullen van het gespreksformulier ter voorbereiding, het tijdens het gesprek bewerken van het formulier en het goedkeuringsproces waarmee het formulier wordt vastgesteld.

Tijdspad: realisatie in schooljaar 2019-2020.

Doel 2:

Verdere Integratie scholen cluster Etten-Leur.

Sinds 1 januari 2019 behoren de scholen van de voormalige stichting PCO Etten-Leur ook tot PCPO Midden-Brabant. Gedurende deze beleidsperiode dienen de volgende zaken gerealiseerd te worden, c.q. dienen stappen gezet te worden richting de beoogde doelen:

- Verdere verbetering van de onderwijskwaliteit;
- Investeren in het personeel (van bevoegd naar zeer bekwaam);
- Groei van de aantallen leerlingen binnen de scholen;
- Voortzetten van de ondersteuning van het clustermanagement door collega's;
- PR en marketing rondom de scholen verbeteren (social media, websites e.d.)
- Oplossen van de huisvestingsproblematiek in de gemeente i.r.t. de PCPO-scholen;
 - Exploiteerbaarheid krijgen van de MFA's waarin PCPO-scholen zijn gevestigd;
 - Leningovereenkomst met de gemeente E-L opzeggen en ongedaan maken;
 - Beleidsrijk IHP ontwikkelen in Etten-Leur;
 - Oplossen restproblemen voortkomend uit de renovatie van IKC de Vincent in 2014;

Doel 3:

Het verder vorm en inhoud geven aan Stakeholderbeleid.

In de beschreven beleidsperiode wordt het gesprek verder gevoerd over het meer bij de plan- en beleidsvorming betrekken van groepen stakeholders met specifieke inzichten en kennis op de bepaalde gebieden. Het betrekken van stakeholders dient meer vorm te krijgen op zowel bestuurs- als cluster-/schoolniveau. Op het niveau van de Raad van Toezicht betekent dit dat er tijdens het eerste jaar van de beleidscyclus hard- en softcontrols worden vastgesteld bij nog twee strategische doelen, die dan in het tweede jaar worden getoetst. In jaar twee wordt dit proces voortgezet voor jaar drie en in jaar drie voor jaar vier.

Doel 4:

PR en communicatie.

Gedurende de planperiode worden alle websites van de scholen vernieuwd. Een stichtingsformat vormt de basis van alle websites. Deze worden per school/locatie verder ingevuld en voorzien van aanvullingen wanneer daar de behoefte aan is. Ook worden alle pagina's van de scholen op 'Scholen op de kaart' weer eens kritisch bekeken en aangepast. Dit instrument dient behalve als

informatiebron voor ouders/verzorgers steeds meer als verantwoordingsdocument naar stakeholders. Ook de onderwijsinspectie maakt steeds meer gebruik van het instrument 'Vensters'.

Doel 5:

Identiteit

Een van de Unique selling points (UPS) is onze identiteit en onze maatschappelijke betrokkenheid/opdracht. Het gedrag van alle PCPO-ers dient exemplarisch te zijn en waardenvol, waarbij we ons bewust zijn van ons voorbeeldgedrag. Deze houding maakt, naast onze levensbeschouwelijke identiteit, deel uit van het DNA van PCPO.

Op basis van de identiteitsnotitie volgt iedere school het beleid en voert de, binnen de stichtingskaders, vastgestelde beleid consequent uit.

Doel 6:

Op elke school, in elk cluster wordt gewerkt aan O&OL en aan het verantwoord inzetten van digitale hulpmiddelen ter ondersteuning en verrijking van het onderwijsprogramma. In deze beleidsperiode dient een beredeneerd aanbod te worden gerealiseerd voor Wetenschap en Techniek en Ontdekkend en ontwerpend leren. Ook dient, aan het einde van de beleidsperiode sprake te zijn van een beredeneerd en vastgelegd aanbod op het gebied van digitale geletterdheid/digitalisering. Dit alles op basis van de stichtingsvisie op de inzet van digitale geletterdheid en digitalisering.

Doel 7:

Op school-/clusterniveau uitkomsten RI&E en tevredenheidsonderzoeken meenemen in doelen binnen de scholen/clusters

Momenteel wordt binnen alle scholen van PCPO een uitgebreide RI&E uitgevoerd. In deze beleidsperiode worden de uit dit onderzoek voortkomende verbeterpunten omgezet in een actieplan en worden de verbeteracties uitgezet en uitgevoerd.

Doel 8:

Op stichtingsniveau worden onze merkbeloften en het merk PCPO nader gevuld en gereed gemaakt voor communicatie.

Brand guide PCPO ontwikkelen als raamwerk voor de profilering van de scholen.

Een betere profilering en consequent handelen vanuit dit profiel helpt ons onder andere bij:

- Het maken van algemene beleidskeuzes;
- Het duidelijk maken waar we voor staan als onderwijsstichting en de bijbehorende scholen;
- Beter duidelijk maken waar we voor staan als werkgever;
- Duidelijker maken waar we voor staan als samenwerkingspartner;

Doel 9:

Binnen PCPO is formatie vrijgemaakt voor het stimuleren en ontwikkelen van de PCPO-scholen richting een IKC.

Het is onze ambitie om, binnen de regio Westelijk Noord-Brabant, het eerste IKC te realiseren. Het betreft hier de Vijf Eiken te Rijen. Een speciaal voor dit doel geschoold medewerker begeleidt dit traject. Het betreft een samenwerkingsverband tussen de Vijf Eiken en Human Kids. Beide instellingen zijn al onder een dag gevestigd.

19. Tot slot

Het Strategisch bestuursbeleidsplan is veranderd in een Koersplan. PCPO ligt mooi op koers en kende de laatste jaren mooie en goede jaren. Op bijna alle vlakken werden mooie resultaten behaald. Punt van aandacht is de nog wisselende onderwijskwaliteit op enkele van de scholen.

Onze grootste uitdagingen in de komende beleidsperiode liggen op het onderwijskundige vlak: het verder vormgeven van de onderwijskundige vernieuwingen die worden uitgetoetst, daar weer een stichtingslijn uit destileren en dan het verder voorbereiden van ons personeel op dit alternatief voor het Leerstofjaarklassensysteem. Daarnaast dienen we oog te houden voor de juiste balans tussen hoofd, hart en handen en het verder vormgeven van onze maatschappelijke opdracht en deze ook werkelijk vertalen in acties.

Deze uitdaging gaan we samen aan en kunnen we ook alleen samen realiseren. Daarbij is het belangrijk om intensief gebruik te maken van de binnen PCPO aanwezige talenten en specialismen.

Voor het eerst is, bij het tot stand komen van dit plan, tijdens verschillende inhoudelijke sessies, uitgebreid gebruik gemaakt van de input van stakeholders. Deze aanpak is goed bevallen en heeft duidelijk meerwaarde geleverd. Ook op de scholen kan nog meer gebruik worden gemaakt van de kennis en zienswijzen van specifiek, bij het onderwerp gezochte, stakeholders. Het verder vormgeven van deze aanpak krijgt ook gedurende de beschreven planperiode extra aandacht.

Vol energie en zeer gemotiveerd gaan we samen de uitdagingen weer aan de komende periode, teneinde ook deze periode succesvol te kunnen afsluiten!

DE VIJF PIJLERS VAN PCPO



Christelijke normen en waarden als uitgangspunt



Brede talent ontwikkeling



Zorg voor elk kind



Zorg en aandacht voor de omgeving



Ondernemend