



# Managementstatuut

## Verantwoording dragen en afleggen

# Managementstatuut



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
eerste opzet o.l.v. Piet van Kesteren Dyade	29-03-2018		
2019-01-10 Herziene versie n.a.v. BO			
2019-11-25 aanpassing nav GMR-ver.		2019-11-25	

TEL (076) 2046300  
 IBAN NL65 RABO 0125 848625  
 Email [info@pcpomiddenbrabant.nl](mailto:info@pcpomiddenbrabant.nl)  
 Web [www.pcpomiddenbrabant.nl](http://www.pcpomiddenbrabant.nl)

## 1. Inhoudsopgave

1.	Inhoudsopgave .....	3
2.	Inleiding .....	4
3.	Definitiebepaling .....	4
4.	Goed Onderwijs .....	5
5.	Bestuursvisie.....	5
6.	Kernwaarden en visie: ‘Waardenvol leren en creëren .....	5
7.	De bedoeling van dit document .....	5
8.	Vaststelling en wijziging van het managementstatuut.....	5
9.	De Raad van Toezicht .....	6
9.1	<i>Toezichtkader RvT.....</i>	6
9.2	<i>Werken in commissies.....</i>	6
9.3	<i>Object van toezicht .....</i>	6
9.4	<i>Statutaire taken RvT .....</i>	6
9.5	<i>Adviesfunctie RvT.....</i>	7
9.6	<i>Kennis, ervaring en kwaliteiten RvT .....</i>	7
9.7	<i>Vergaderingen RvT.....</i>	8
9.8	<i>Zelfevaluatie .....</i>	8
9.9	<i>Informatiebehoefte RvT.....</i>	8
9.10	<i>Commissie van Toezicht ten behoeve van de Internationale School Breda (ISB).....</i>	8
10.	Het Bestuur .....	9
10.1	<i>Code goed Bestuur.....</i>	9
10.2	<i>Professioneel.....</i>	9
11.	Taken en bevoegdheden Bestuur .....	9
12.	Directieoverleg en cluster MT .....	10
13.	Bevoegdheden clusterdirecteur.....	10
14.	Bevoegdheden directeur.....	11
15.	Regeling toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging .....	12
16.	Schorsing en vernietiging van besluiten.....	12
17.	De rapportages.....	12
17.1	<i>Basisprincipes.....</i>	12
17.2	<i>Vorm volgt inhoud .....</i>	13
17.3	<i>Strategie .....</i>	13
17.4	<i>Personeel .....</i>	14
17.5	<i>Onderwijs en kwaliteit .....</i>	14
17.6	<i>Financiën.....</i>	15
17.7	<i>Huisvesting.....</i>	16
17.8	<i>PR en communicatie .....</i>	16
17.9	<i>Documentenstroom .....</i>	16
17.10	<i>Schoolbezoeken .....</i>	16
18.	Evaluatie.....	17
19.	Slotbepalingen .....	17
20.	Bijlage.....	17

## 2. Inleiding

Op 30 maart 2018 is een studiedag besteed aan de uitgangspunten en de inhoudelijke behoeften ten aanzien van rapporteren, verantwoording dragen en verantwoording afleggen. Deze dag werd door een externe deskundige geleid en had als doel om het bestaande zeer uitgebreide directiestatuut te evalueren en te herschrijven.

In de afgelopen periode heeft de ontwikkeling van Stg. PCPO Midden-Brabant (PCPO) niet stil gestaan. Samen hebben we vooral gewerkt aan het krijgen en nemen van verantwoordelijkheden en het daar verantwoord mee om gaan. Hierbij hanteren we als uitgangspunt dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen. In schema betekent dit, afhankelijk van de situatie en de taak:

- leerling → leerkracht
- leerkracht → leerkracht (duo's; bouw-; vakspecialist; e.d.)
- leerkracht → intern begeleider/(cluster)directeur
- (cluster)directeur → (cluster)directeur
- (cluster)directeur → bestuurder
- bestuurder → Raad van Toezicht/stakeholders

Nadrukkelijk is gesteld dat de wijze van verantwoorden effectief en efficiënt moet zijn en nadrukkelijk niet moet leiden tot het produceren van dikke rapporten waar onvoldoende mee gebeurt. Ook is gesteld dat verantwoorden twee kanten kent:

- een harde kant die vooral gaat over opbrengsten en prestaties die uit te drukken zijn in cijfers en grafieken;
- een zachte kant die vooral gaat over gedrag: de voorbeeldrol, het respecteren, het uitdragen van normen en waarden en het bijdragen aan de waarden van de samenleving.

## 3. Definitiebepaling

In dit managementstatuut wordt verstaan onder:

Bestuur:	Het bestuur van de Stichting PCPO Midden-Brabant;
Bestuursoverleg:	Het maandelijks overleg van de (cluster)directeuren en het bestuur
Bestuursoverleg plus:	Het overleg, gemiddeld 2-3 keer per jaar, tussen bestuurder, (cluster)directeuren en de Locatiedirecteuren;
Directieoverleg:	Het team bestaande uit de clusterdirecteuren en de directeuren;
(Cluster) directeur:	De functionaris die door het Bestuur op grond van artikel 29, vijfde lid van de wet is benoemd of te werk gesteld om leiding te geven aan een cluster;
Locatiedirecteur:	De functionaris die functioneert onder verantwoordelijkheid van de clusterdirecteur en die mede belast is met de leiding van een cluster of school;
Cluster:	Een groep van scholen onder leiding van een clusterdirecteur. Een cluster bestaat uit minimaal 2 BRIN-nummers;
Scholen:	De scholen die onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het Bestuur staan;
Clusterteam:	Het team tenminste bestaande uit de clusterdirecteur, (de directeur) en de locatiedirecteuren van de scholen die deel uitmaken van een cluster;
Managementstatuut:	Het statuut zoals bedoeld in artikel 31 van de wet;
Wet:	De Wet op het primair onderwijs/ WPO;
Code Goed bestuur:	De vigerende gedragscode geaccordeerd door het bestuur van PCPO Midden-Brabant (model PO-raad);

## 4. Goed Onderwijs

Zoals alles wat we doen dient ook de wijze van taakverdeling, het mandateren van bevoegdheden en het rapporteren (in)direct bij te dragen aan onze kernopdracht: het realiseren van *Goed onderwijs*. We maakten een definitie van goed onderwijs. Deze is te vinden in de vigerende versie van het Koersplan.

## 5. Bestuursvisie

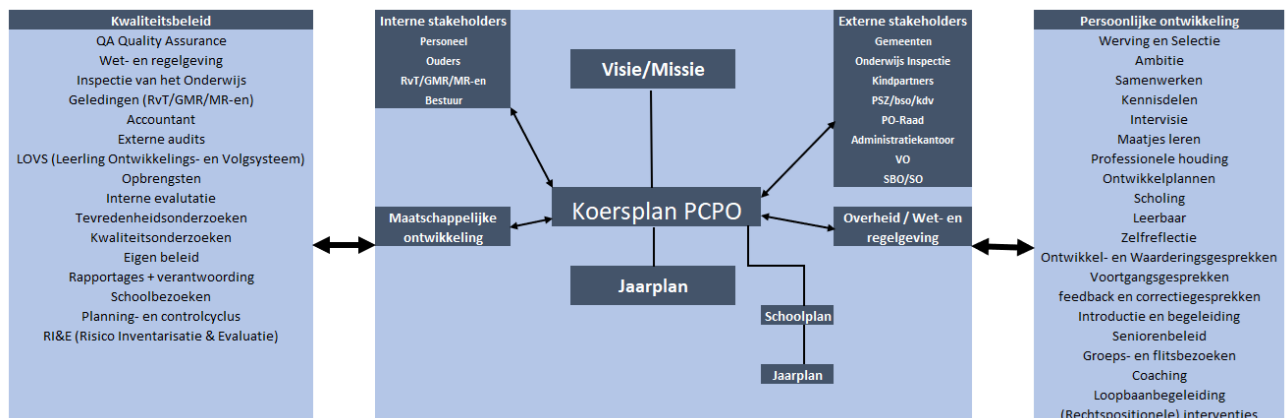
Ook voor de beschrijving van de bestuursvisie wordt verwezen naar de meest recente versie van het Koersplan.

## 6. Kernwaarden en visie: ‘Waardenvol leren en creëren

Deze beschrijvingen zijn te vinden in de laatste versie van het Koersplan van PCPO Midden-Brabant.

## 7. De bedoeling van dit document

Na een beschrijving van de organisatie, de gehanteerde uitgangspunten, een beschrijving van de bevoegdheden van de functionarissen per categorie en de van toepassing zijnde code beschrijft dit document op welke wijze er wordt gerapporteerd, met welk doel, aan wie er wordt gerapporteerd en met welke frequentie. Rapporteren maakt in onze visie deel uit van het geïntegreerde model van personeels- en kwaliteitsbeleid. In schema ziet dit systeem, zonder dat overall sprake is van de nog exact gehanteerde begrippen er zo uit:



## 8. Vaststelling en wijziging van het managementstatuut

- Lid 1: Het Bestuur stelt het Directieoverleg (DO) in de gelegenheid advies uit te brengen over de vaststelling en iedere wijziging van het managementstatuut.
- Lid 2: Het DO wordt door het Bestuur in de gelegenheid gesteld – voordat het advies wordt uitgebracht – met het Bestuur overleg te voeren over de inhoud/wijzigingen van het statuut.
- Lid 3: Het Bestuur stelt het DO zo spoedig mogelijk, schriftelijk en met redenen omkleed, op de hoogte of het aan het uitgebrachte advies gevolg wil geven.
- Lid 4: Indien het Bestuur het advies niet of niet geheel wil volgen, stelt het Bestuur het DO in de gelegenheid met hem overleg te voeren, alvorens definitief over het advies te besluiten. Het Bestuur brengt het definitieve besluit zo spoedig mogelijk ter kennis aan het DO.

## 9. De Raad van Toezicht

### 9.1 Toezichtkader RvT

Tijdens de Raad van Toezicht-vergadering in oktober 2009 werd het toezichtkader vastgesteld. In dit kader staat beschreven hoe het toezicht wordt uitgeoefend. Gedurende schooljaar 2011-2012 werd nader gesproken over de opzet en invulling van dit kader. In 2019 is, onder leiding van Verus, verder gewerkt aan de wijze van toezicht. Vernieuwing was noodzakelijk. Een nadere beschrijving is te vinden in het vigerende koersplan. De Raad werkt volgens de laatste versie van de Code 'Goed Bestuur' zoals die is vastgesteld door de leden van de ALV van de PO-Raad.

### 9.2 Werken in commissies

Binnen de Raad is een tweetal commissies actief. De remuneratiecommissie houdt zich bezig met het functioneren van het bestuur en met diens arbeidsvoorwaarden. De auditcommissie bereidt financiële onderwerpen voor met het bestuur, zodat zij de overige leden van de Raad tijdens de vergadering goed kunnen ondersteunen.

### 9.3 Object van toezicht

Object van toezicht is het bestuur. Bijzonder voor onze organisatie is dat er sprake is van één bestuurder die ondersteund wordt door één managementassistente. Dit betekent dat de continuïteit door deze beperkte bezetting van het bestuur kwetsbaar is. De Raad heeft, om haar taken goed uit te kunnen voeren, behoefte aan de oordelen van externe deskundigen met betrekking tot het functioneren van het bestuur en de organisatie. Hiervoor raadpleegt zij de onderwijsinspectie, een accountmanager van het administratiekantoor en de accountant frequent. De Raad kan, gevraagd en ongevraagd, het aantal externe specialisten en stakeholders uitbreiden waarmee 'samenpraak en tegenspraak' kan worden georganiseerd.

### 9.4 Statutaire taken RvT

Het bestuur heeft in de volgende situaties, bij het vaststellen van de volgende documenten of bij het nemen van de hieronder genoemde besluiten goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht. Dit conform de statuten artikel 10, lid a t/m k:

- a. het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van de stichting met een of meer derden;
- b. Investerings welke een bedrag gelijk aan ten minste een/vierde van het eigen vermogen van de stichting te boven gaan;
- c. Wijziging van de statuten of ontbinding van de stichting;
- d. Juridische fusie of juridische splitsing;
- e. Het aanvragen van het faillissement van de stichting of surséance van betaling;
- f. Beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de stichting;
- g. Ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal medewerkers;
- h. Uitbreiding of inkrimping van het aantal onder de stichting vallende scholen, alsmede het openen van een nieuwe school en het sluiten van een bestaande school;
- i. Intrekking, wijziging of uitbreiding van het bestuurs- en managementstatuut van de stichting;
- j. Het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen;
- k. Het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt.

Daarnaast zijn in de statuten de volgende taken voor de Raad van Toezicht vastgelegd (art. 16):

- Houdt toezicht op de verwezenlijking van de grondslag en de doelstellingen van de stichting, alsmede op het functioneren van het bestuur en op het naleven van het in de wet Goed Onderwijs,

goed bestuur en de bijbehorende gedragscode(s) dan wel daarvoor in de plaats tredende wet- en regelgeving bepaalde;

- De Raad van Toezicht geeft advies aan het bestuur telkens wanneer dit wordt verlangd of hij dit wenselijk oordeelt;
- Het bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taken en bevoegdheden noodzakelijke gegevens en voorts aan ieder lid van de Raad van Toezicht alle inlichtingen betreffende de aangelegenheden van de stichting die deze mocht verlangen. De Raad van Toezicht kan het bestuur aanwijzingen geven omtrent de soort te verschaffen informatie alsmede omtrent de wijze en frequentie van informatieverstrekking;
- De leden van de Raad van Toezicht hebben, zowel gezamenlijk als ieder afzonderlijk, te allen tijde toegang tot de kantoren en bezittingen van de stichting en het recht tot inzage van de boeken;
- De Raad van Toezicht heeft het recht zich op kosten van de stichting te doen bijstaan door een meer deskundigen;
- De leden van de Raad van Toezicht kunnen, met inachtneming van deze statuten, bij reglement hun werkzaamheden onderling verdelen, alsmede commissies van advies instellen bestaande uit een of meer leden van de Raad van Toezicht, eventueel aangevuld met extern specialisten, teneinde de Raad van Toezicht te kunnen adviseren bi het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

En daarnaast behoort ook het onderstaande tot de taken van de Raad van Toezicht:

- Toetsen van de uitvoering van de geplande activiteiten op basis van het Koersplan;
- Benoemen, schorsen en ontslaan bestuurder;
- Bepalen arbeidsvoorwaarden bestuurder;
- Benoemen accountant;
- Houden van periodieke ontwikkelings- en waarderingsgesprekken met het bestuur;
- Eenmaal per jaar vergaderen met de leden van het van directieoverleg;
- Het minimaal twee keer per jaar overleggen met (een delegatie van) de GMR;
- Het jaarlijks bijeenkomen met alle geledingen (G)MR-en, directieoverleg, locatiedirecteuren en Bestuur;
- Stellen van vragen en zich laten informeren over elk gewenst onderwerp.

### 9.5 Adviesfunctie RvT

De Raad geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies tijdens de reguliere vergaderingen. Indien er sprake is van advies buiten de vergaderingen om, door een of meerdere individuele leden van de Raad, dan wordt hier melding van gemaakt in de vergadering.

### 9.6 Kennis, ervaring en kwaliteiten RvT

Bij het samenstellen van de Raad wordt gestreefd personen te vinden met specifieke kwaliteiten op de volgende terreinen:

1. Onderwijs;
2. Financiën;
3. Bestuurlijke kwaliteiten in het bijzonder binnen de politiek en/of 'not for profit organisaties';
4. Juridisch;
5. Personeel;
6. Communicatie en marketing;
7. Ervaring in relevante netwerken.

Voor een deel van de leden is het zelf hebben van kinderen op een school van PCPO en het wonen in het werkgebied een pre.

### 9.7 Vergaderingen RvT

De RvT organiseert tenminste 4 reguliere vergaderingen per jaar met het Bestuur. Daarnaast is er 1x per jaar een vergadering met alle (cluster)directeuren en 1x per jaar met alle geledingen binnen PCPO Midden-Brabant (t.w. GMR, MR-en, (cluster)directeuren en bestuurder). Vanuit de Code Goed bestuur vergadert een delegatie van de RvT tenminste twee keer per jaar met (een delegatie van) de GMR. De agenda van de reguliere vergaderingen wordt minimaal een week voor aanvang opgesteld door de voorzitter van de RvT in overleg met het bestuur.

### 9.8 Zelfevaluatie

Een keer per jaar houdt de Raad een zelfevaluatie. Een afschrift van deze evaluatie wordt aan het bestuur ter beschikking gesteld.

### 9.9 Informatiebehoefte RvT

Om hun toezichthoudende en adviserende taak goed uit te kunnen oefenen heeft de Raad van Toezicht tijdige en waarheidsgetrouwe informatie nodig. Hieronder volgt een niet limitatieve opsomming van beschikbare informatie voor de leden van de Raad:

1. Kwaliteit van onderwijs: rapportages (intern) verzorgd op basis van het toezichtkader van de onderwijsinspectie) interne audits en gesprek met inspectie (om het jaar);
2. Financiën: begroting, jaarrekening, bestuursverslag, Maraps met forecast opgesteld door het administratiekantoor (3x per jaar), gesprekken met extern deskundigen;
3. Dagelijkse organisatie binnen PCPO Midden-Brabant: nieuwsbrieven scholen, sites en notulen BO en DO, bijeenkomst DO (jaarlijks), bijeenkomst alle geledingen, verslagen GMR;
4. Contact tussen RvT en GMR-afvaardiging (2 keer per jaar);
5. Personeel: managementrapportages, zoals ziekteverzuim, ontwikkelingen in personeelsbestand, het functiehuis etc.
6. Informatie vanuit Samenwerkingsverbanden/Gemeentelijke overheden: nota's en mededelingen tijdens reguliere RVT-vergaderingen;
7. Interne organisatieontwikkelingen: nota's over inrichtingsvraagstukken, ontwikkelingen school(cluster)directeuren;
8. Incidenten en klachten die PCPO Midden-Brabant en/of de aangesloten scholen raken. Rapportage betreffende (afhandeling) ingediende klachten bij het Bestuur en eventueel klachten over het Bestuur;

### 9.10 Commissie van Toezicht ten behoeve van de Internationale School Breda (ISB)

Samen met haar partner Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Breda en omstreken (SKVOB eo) is PCPO Midden-Brabant bestuurlijk verantwoordelijk voor de ISB. De PO-poot van deze school valt juridisch en wettelijk onder de Dr. De Visserschool (Breda). Ten behoeve van deze school werd op 11 juli 2011 een nieuwe stichting opgericht, te weten de Stg. tot bevordering van Internationaal Onderwijs in Zuidwest Nederland. Het Bestuur van deze stichting wordt gevormd door twee bestuurders, van elke partner één.

Het toezicht op de individuele bestuurders vindt plaats in de 'thuisorganisatie'. Voor het toezicht op de zuiver voor de ISB geldende onderwerpen werd een Commissie van Toezicht opgericht. De Commissie bestaat uit minimaal 5 en maximaal 7 leden, die een vooral adviserende taak hebben, maar die ook, op bepaalde thema's en onderwerpen goedkeurende taken hebben. Deze taken zijn vastgelegd in de statuten van betreffende stichting. Vanuit elke partner is één lid afgevaardigd naar de CvT van de ISB. Dit hoeft niet persé een lid van de RvT te zijn. De overige vijf leden worden via een procedure aangezocht.



## 10. Het Bestuur

### 10.1 Code goed Bestuur

Bij een autonoom Bestuur met vele verantwoordelijkheden hoort een transparante organisatie en horen afspraken rondom verantwoordelijkheid en ethiek. De samenwerkende bestuursorganisaties hebben hiervoor een protocol opgesteld. Dit protocol geldt als leidraad voor het besturen en verantwoording afleggen binnen PCPO. De tekst van het protocol is beschikbaar op de site van bijvoorbeeld de besturenorganisatie voor het Katholiek en protestants-christelijk onderwijs Verus.

### 10.2 Professioneel

Het Bestuur van PCPO is een professioneel Bestuur. Het bestuur is opgeleid voor zijn taak en onderhoudt zijn bekwaamheid. Binnen de stichting zijn de clusterdirecteuren integraal verantwoordelijk voor hun cluster. Leidinggevend zijn verplicht geregistreerd in het beroepsregister en hun herregistratie is een voorwaarde voor hun aanstelling. Het Bestuur werkt vanuit een heldere koers en daagt de directies uit om voor zijn<sup>1</sup> school de bestuurskoers en de bijbehorende visie en missie nader uit te werken, te verfijnen en af te stemmen op de lokale behoeften en inzichten.

Het Bestuur besluit, na overleg met de verschillende geledingen en bewaakt de uitvoering van het vastgestelde beleid. Bij de beleidsvoorbereiding speelt het directieoverleg een belangrijke rol en ook de rol van de GMR schuift op naar een meer inhoudelijke strategische betrokkenheid. Het directieoverleg initieert beleidsontwikkeling en komt gevraagd en ongevraagd met voorstellen en initiatieven. We kennen de volgende beleidsgebieden:

- Strategie;
- Personeel;
- Onderwijs en kwaliteit;
- Financiën;
- Huisvesting;
- PR en communicatie.

## 11. Taken en bevoegdheden Bestuur

Het Bestuur heeft, conform statuten, artikel 7, de volgende taken en bevoegdheden:

- Lid 1: De taken en bevoegdheden van het Bestuur zijn als volgt vastgesteld:
- a. Het Bestuur is belast met het besturen van de stichting;
  - b. Het Bestuur heeft al die taken en bevoegdheden die niet bij of krachtens de statuten en dit statuut aan de Raad van Toezicht zijn toegekend;
  - c. Het Bestuur is bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk mede-schuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt, of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt, mits het Bestuur daartoe de toestemming heeft van de Raad van Toezicht;
  - d. Het Bestuur vertegenwoordigt de stichting in en buiten rechte;
  - e. Het Bestuur voert de wettelijke verplichtingen uit conform de Code goed Bestuur;
  - f. Het Bestuur zorgt voor de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige aanwending van de middelen van de scholen verkregen op grond van de wet;
  - g. Het Bestuur stelt een voorstel vast tot wijziging van de statuten van de stichting;
  - h. Het Bestuur stelt een voorstel vast tot ontbinding van de stichting;

<sup>1</sup> In dit document is gekozen voor de mannelijke vorm. Waar hij staat kan ook zij gelezen worden. Hetzelfde geldt voor hem/haar.

- i. Het Bestuur voert overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschaps Raad (GMR) van de stichting en met de vakorganisaties;
- j. Het Bestuur stelt de Raad van Toezicht in kennis van de omvang en aard van zijn nevenwerkzaamheden. Het is het bestuur toegestaan nevenwerkzaamheden uit te voeren, tenzij die werkzaamheden naar het oordeel van de Raad van Toezicht redelijkerwijs in strijd zijn met de belangen van de PCPO Midden-Brabant.
- k. Het Bestuur mandateert de clusterdirecteur om, binnen de bestuurlijke kaders, de dagelijkse leiding te voeren over een (of meerdere) cluster(s) van PCPO Midden-Brabant;
- l. Het Bestuur stelt eens in de vier jaar een Koersplan vast. Het Koersplan wordt jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan, dat jaarlijks wordt geëvalueerd;
- m. Het Bestuur neemt besluiten met betrekking tot de instandhouding van de school waaronder begrepen is de fusie, de bestuurlijke overdracht en wijziging van de grondslag, de verhuizing en de opheffing van een nevenvestiging of dislocatie van de school;
- n. Het Bestuur stelt het (bestuurs)formatieplan vast;
- o. Het Bestuur neemt besluiten aangaande de samenwerking met andere instellingen;
- p. Het Bestuur neemt besluiten over het verkrijgen, bezwaren en vervreemden van register goederen;
- q. Het Bestuur benoemt, schorst en ontslaat de (cluster)directeur;
- r. Het Bestuur stelt de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag vast;
- s. Het Bestuur voert de Ontwikkelings- en Waarderingsgesprekken met de (cluster)directeuren;
- t. Het Bestuur stelt het managementstatuut vast;
- u. Het Bestuur stelt het medezeggenschapsreglement en het (G)MR statuut vast.

## 12. Directieoverleg en cluster MT

- Lid 1: De clusterdirecteuren en directeuren vormen tezamen het Directieoverleg (DO). Een van de (cluster)directeuren is roulerend voorzitter van het DO.
- Lid 2: Het directieoverleg is gerechtigd tot het geven van adviezen en het nemen van initiatieven tot beleidsontwikkeling. Besluiten inzake de gehele stichting of meerdere clusters betreffende worden genomen in het bestuursoverleg;
- Lid 3: Het DO stelt een reglement vast, waarin in ieder geval nadere regels zijn opgenomen over de taken, werkwijze en besluitvorming van het DO. Het reglement en iedere wijziging daarvan behoeft de goedkeuring van het Bestuur;
- Lid 4: Het DO wijst uit haar midden een notulist aan. Ook deze taak rouleert;
- Lid 5: De (cluster)directeur, de locatiedirecteuren en eventueel andere functionarissen van een cluster vormen samen het cluster MT, De clusterdirecteur is voorzitter van het cluster MT.
- Lid 6: Het cluster MT stelt een reglement vast, waarin in ieder geval nadere regels zijn opgenomen over de taken, werkwijze en besluitvorming van het cluster MT. Het reglement en iedere wijziging daarvan behoeft de goedkeuring van het Bestuur.
- Lid 7: De voorzitter van het directieoverleg stemt voor een vergadering de agenda af met het bestuur. Na afloop wordt de inhoud van het overleg besproken met het bestuur;

## 13. Bevoegdheden clusterdirecteur

- Lid 1: De clusterdirecteur heeft al die taken en bevoegdheden die niet bij of krachtens de statuten en dit statuut aan de Raad van Toezicht of het bestuur zijn toegekend;
- Lid 2: De clusterdirecteur geeft leiding aan een (of meerdere) cluster(s) en oefent de taken en bevoegdheden uit die door het Bestuur overeenkomstig art. 11 lid 2 en art. 13 lid 6 van dit statuut aan hem zijn gemandateerd.

- Lid 3: De clusterdirecteur oefent de taken en bevoegdheden uit met betrekking tot de 'toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging' zoals deze zijn omschreven in artikel 15 van dit statuut.
- Lid 4: De clusterdirecteur stelt een taakverdeling op binnen zijn cluster. In dit document wordt de taakverdeling tussen de leden van het cluster MT vastgelegd;
- Lid 5: De clusterdirecteur is voorzitter van het cluster MT;
- Lid 6: De clusterdirecteur heeft – met inachtneming van de beleids- en financiële uitgangspunten, die door of namens het Bestuur zijn vastgesteld – de volgende taken en bevoegdheden:
- a. De clusterdirecteur is belast met de dagelijkse leiding van het cluster;
  - b. De clusterdirecteur stelt jaarlijks een door het bestuur vast te stellen plan voor zijn cluster/school op en draagt zorg voor de uitvoering, de kwaliteit en de evaluatie van dit plan.
  - c. De clusterdirecteur is belast met de zorg voor de clusterorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs in het cluster;
  - d. De clusterdirecteur geeft leiding aan het personeel van het cluster;
  - e. De clusterdirecteur voert de Ontwikkelings- en Waarderingsgesprekken met de locatiedirecteuren en de overige personeelsleden. De clusterdirecteur doet dat zodanig dat hij elk personeelslid zelf minimaal eenmaal in de twee jaar spreekt. Het andere jaar spreekt het personeelslid de locatiedirecteur. Dit is het moment dat het Waarderingsdeel wordt vastgelegd.
  - f. De clusterdirecteur benoemt, schorst en ontslaat na consultatie/instemming van het bestuur (inclusief de toepassing van disciplinaire maatregelen) het personeel van de school.
  - g. De clusterdirecteur onderhoudt mede de contacten met de leerlingen en hun ouders van de school;
  - h. De clusterdirecteur beheert de door het Bestuur aan het cluster toegekende formatieve en financiële middelen en doet daartoe uitgaven voor zover deze binnen de goedgekeurde begroting en het vastgestelde beleid zijn toegestaan;
  - i. De clusterdirecteur voert namens het Bestuur het overleg met de Medezeggenschapsraad;
  - j. Een clusterdirecteur is lid van het directieoverleg.
  - k. De clusterdirecteur voert alle taken en verantwoordelijkheden uit die, in de bij zijn functie behorende functiebeschrijving, zijn opgenomen.

## 14. Bevoegdheden directeur

- Lid 1: De directeur oefent de taken en bevoegdheden uit die door het Bestuur en/of de clusterdirecteur overeenkomstig artikel 13 lid 6 van dit statuut aan hem zijn gemandateerd.
- Lid 2: De directeur heeft – met inachtneming van de beleids- en financiële uitgangspunten, die door of namens het Bestuur zijn vastgesteld – de volgende taken en bevoegdheden:
- a. De directeur is belast met de dagelijkse leiding van de school/scholen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen;
  - b. De directeur is belast met de zorg voor de schoolorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs op de school;
  - c. De directeur geeft leiding aan het personeel van de school, en draagt er zorg voor dat met de individuele personeelsleden Ontwikkelings- en waarderingsgesprekken worden gevoerd. De waarderingsgesprekken worden gevoerd met de clusterdirecteur;
  - d. De directeur onderhoudt de contacten met de leerlingen en hun ouders van de school;
  - e. De directeur beheert de door het Bestuur of de clusterdirecteur aan de school toegekende formatieve en financiële middelen en doet daartoe uitgaven voor zover deze binnen de goedgekeurde begroting en het vastgestelde beleid zijn toegestaan;
  - f. De directeur voert alle taken en verantwoordelijkheden uit die in de bij zijn functie behorende functiebeschrijving zijn opgenomen.

## 15. Regeling toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging

- Lid 1: Het Bestuur stelt het Directieoverleg (DO) ten minste in de gelegenheid advies uit te brengen over:
- De vaststelling en wijziging van de (meerjaren)begroting;
  - De vaststelling van de jaarrekening;
  - De criteria die het Bestuur toepast bij de verdeling van de totale lumpsum tussen de gemeenschappelijke voorzieningen op bovenschools niveau en de voorzieningen op cluster-/schoolniveau;
  - De criteria en spelregels die het Bestuur toepast bij het verschuiven van middelen tussen de afzonderlijke scholen.
- Lid 2: Het DO wordt door het Bestuur in de gelegenheid gesteld – voordat het advies wordt uitgebracht – met het Bestuur overleg te voeren.
- Lid 3: Het Bestuur stelt het DO zo spoedig mogelijk schriftelijk en met redenen omkleed op de hoogte of het aan het uitgebrachte advies gevolg wil geven.
- Lid 4: Indien het Bestuur het advies niet of niet geheel wil volgen, stelt het Bestuur het DO in de gelegenheid met hem overleg te voeren, alvorens definitief over het advies te besluiten. Het Bestuur brengt het definitieve besluit zo spoedig mogelijk ter kennis aan de directeur.
- Lid 5: De (cluster)directeur is bevoegd uitgaven te doen met inachtneming van de door het Bestuur vastgestelde begroting voor de school.

## 16. Schorsing en vernietiging van besluiten.

- Lid 1: Het Bestuur kan maatregelen en/of besluiten van de (cluster)directeur of derden wegens strijd met enig geldende regeling en/of wegens mogelijke schade aan de belangen van PCPO Midden-Brabant en/of haar scholen bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk vernietigen.
- Lid 2: Het Bestuur kan een besluit of maatregel van de (cluster)directeur of derden schorsen, indien het besluit of maatregel naar zijn oordeel voor vernietiging in aanmerking komt. Ziet het Bestuur binnen twee weken, nadat het schorsingsbesluit heeft genomen, af van een vernietiging dan vervalt tegelijkertijd de schorsing.

## 17. De rapportages

### 17.1 Basisprincipes

Wanneer de visie is dat de verantwoordingsbehoefte een professioneel gevolg is van verantwoordelijkheid dragen ligt het initiatief tot verantwoording bij de uitvoerende laag. Zo wil de leerling zijn juf vertellen over zijn ervaringen en zijn behaalde resultaten, is de lerares trots op datgene wat zij bereikte met haar klas, wil het lid van het middenmanagement haar (cluster)directeur deelgenoot maken van haar resultaten, informeert de (cluster)directeur het bestuur en deelt het bestuur de opbrengsten van de organisatie met de Raad van Toezicht.

Maar er is meer. Onze visie op Goed onderwijs kent heel nadrukkelijk een driedeling:

- leren;
- leven;
- samenleven.

Dat houdt nadrukkelijk in dat verantwoording niet alleen gaat over de harde kant (ziekteverzuim, uitgaven versus budget, uit- en doorstroomgegevens, opbrengsten van leerlingen), maar dat rapporteren ook gaat over de ontwikkelingen van didactische vaardigheden van leraren, wat PCPO bijdraagt aan het ‘leren leven’ en aan de vaardigheden die nodig zijn om ‘samen te kunnen leven’.

Een vierde belangrijk aspect is de toets met de wereld om ons heen: zijn onze stakeholders betrokken bij strategische beleidsvorming, welke stakeholders, op welke manier, is voldoende sprake geweest van ‘samen- en tegenspraak’ en wat heeft dat zichtbaar opgeleverd?

## 17.2 Vorm volgt inhoud

We onderscheiden bij verantwoording de volgende terugkerende stappen:

1. Data presenteren, informatie bij elkaar zetten over het (financieel) beleid van het eigen organisatiedeel en de resultaten die he behaalt;
2. Rekenschap geven door de informatie te analyseren, de context te schetsen en hier duiding aan te geven (het verhaal achter de cijfers). De verantwoording afleggende functionaris is hier aanspreekbaar op en in staat om overtuigend het verhaal te vertellen;
3. Rekenschap nemen door proactief de dialoog te voeren met belanghebbenden – zowel in als om de organisatie- en hun belangen en ideeën actief mee te nemen in de strategische doelen, -beleid, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur van de organisatie;
4. Leren; werken aan lerend vermogen van de organisatie door uitkomsten van het verantwoordingsproces cyclisch in te zetten voor kwaliteitsverbetering;

Rapporteren over verschillende dimensies van ons beroep en de daarbij behorende doelen vraagt om verschillende vormen van rapportages. Waar verzuim, tevredenheid, stand van zaken t.o.v. de begroting, jaarresultaten en leeropbrengsten meetbaar zijn en via systemen kunnen worden verantwoord is dat ingewikkelder bij het verantwoorden van geleverde inspanningen en resultaten op de andere gebieden. Dat betekent dat we binnen PCPO verschillende wijzen van verantwoorden en rapporteren kennen. Hieronder wordt, in schema, onderverdeeld in categorieën, een overzicht geboden van hoe verantwoording wordt afgelegd en in welke vorm dat gebeurt:

## 17.3 Strategie

Koers van de organisatie	Koersplan, evaluatie ervan en de dialoog eromheen.
Strategische doelen	Koersplan, evaluatie ervan en de dialoog eromheen.
Net- en samenwerken	Mondeling verslag van de betrokkenheid in netwerken en de opbrengsten ervan.
Bijdragen aan maatschappelijk taak	Mondeling verslag van bijdrage aan maatschappelijk welzijn op bestuursniveau.
Waardenvast handelen	Wettelijk juist, transparant, moreel en waardenvast handelen: ervaringen stakeholders.
Toepassen van de Code 'Goed onderwijs, goed bestuur'	Toetsing (jaarlijks) op uitvoeren code.
Samen- en tegenspraak	Hoe, met wie, welke opbrengsten: het lastige gesprek voeren.

## 17.4 Personeel

Ontwikkeling didactische vaardigheden en inspanningen hoe dit te verbeteren	Dialogo tijdens regulier schoolbezoek eens in de 6 tot 8 weken.
Opbrengstgerichtheid en op verbetering gerichte interventies	Dialogo tijdens regulier schoolbezoek eens in de 6 tot 8 weken.
Personeelstevredenheid en sociaal welbevinden	In het derde jaar van de beleidscyclus een integraal onderzoek naar personeelstevredenheid en sociaal welbevinden (Instrument Scholen met Succes (SmS)). In het jaarverslag van de stichting.
Schoolklimaat	Dialogo tijdens regulier schoolbezoek eens in de 6 tot 8 weken.
Verbetercultuur, scholingsbereidheid en collectieve en individuele ambities	Dialogo tijdens regulier schoolbezoek eens in de 6 tot 8 weken.
Ziekteverzuim, nul-verzuim, afwezigheidspercentage en re-integratie-inspanningen en resultaten	Signalering ter voorbereiding op schoolbezoek bestuurder m.b.v. het onlinesysteem TIG (gekoppeld aan Profit van AFAS) met mondelinge toelichting.
Overzicht promotie personeelsleden en speciale beloning (bonus)	Vooraf, tijdens DO of regulier schoolbezoek
Meerjarig Formatiebeleid	Cluster- en Stichtingsformatieplan, gekoppeld aan de actuele meerjarenbegroting

## 17.5 Onderwijs en kwaliteit

Oudertevredenheid	In het derde jaar van de beleidscyclus een integraal onderzoek naar oudertevredenheid en sociaal welbevinden (SmS) en doorlevering aan Scholen op de Kaart/Vensters. In het jaarverslag van de stichting.
Leerlingtevredenheid	In het derde jaar van de beleidscyclus een integraal onderzoek naar leerlingtevredenheid en sociaal welbevinden (SmS) en doorlevering aan Scholen op de Kaart/Vensters. In het jaarverslag van de stichting.
Sociaal welbevinden van leerlingen	Elk jaar via SmS en doorlevering aan Scholen op de Kaart/Vensters. In het jaarverslag van de stichting.
Opbrengsten (tussen en eindopbrengsten) i.r.t. schooldoelen	Overzichten uit Parnassys met mondelinge toelichting, analyse en plan van aanpak. Bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Eindopbrengsten in het jaarverslag van de stichting.
Wijze waarop schooldoelen zijn bepaald en het ambitieniveau erbij	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan. Document gekoppeld aan meerjarenbegroting.
Uitvoeren kwaliteitscyclus en de opbrengsten ervan	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.

Schoolprofiel en ondersteuning van leerlingen met een speciale ondersteuningsbehoefte	Vastleggen in Schoolontwikkelingsplan, Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Aanbod en resultaten school op het gebied van 'leven'	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Aanbod en resultaten school op het gebied van 'samenleven'	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Invulling en resultaten m.b.t. de maatschappelijke opdracht	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Samen- en tegenspraak met de omgeving/stakeholders; hoe, met wie, welke frequentie en met welk resultaat	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Parels en verbeterpunten benoemen	Vastleggen in Schoolplan en het betreffende jaarplan. Voortgang bespreken tijdens regulier schoolbezoek. Schriftelijke inhoudelijke evaluatie jaarplan.
Veiligheidsplan	Mondelinge bespreking, toelichting tijdens regulier schoolbezoek.
Ontruimingsplan, BHV-ers (aantal en scholing) en opgeleid persoon	Mondelinge bespreking, toelichting tijdens regulier schoolbezoek. Wordt gecoördineerd door verantwoordelijk directielid.

## 17.6 Financiën

Opstellen meerjarenbegroting met koppeling naar doelen	Jaarlijks in de periode september/oktober/november volgens LEAN-systematiek en ondersteund door ak/controller stichting
Opstellen Meerjareninvesteringsbegroting, gekoppeld aan meerjarenbegroting (afschrijvingen opnemen)	Jaarlijks in maand september volgens het stichtingsformat
Bewaken uitgaven in relatie tot Jaarbegroting en Investeringsbegroting (jaarschil)	Maandelijks monitoring (rondom de 15 <sup>e</sup> van elke maand), verklaren, bespreken tijdens het reguliere schoolbezoek.
Resultaten beleggingen en naleven wettelijk protocol (bank onder verantwoordelijkheid van het bestuur)	Bespreken en verklaren door beleggende instelling verzorgde rapportage (RABObank)

## 17.7 Huisvesting

Overzicht van de in eigen beheer uitgevoerde onderhouds- en aanpassingswerkzaamheden	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken n.a.v. rapportage dienstverlener huisvesting
Overzicht gerealiseerde werkzaamheden uit jaarplan door dienstverlener	Huisvestingsdienstverlener verzorgt overzicht. Bespreken kwaliteit van het gerealiseerde
Overzicht gerealiseerde werkzaamheden uit jaarplan door eigen onderhoudsdienst	Bespreken overzicht voltooide werkzaamheden met coördinerend directielid en TD-er
Verslag en update van visie, renovatie en nieuwbouwtrajecten betreffende de scholen	Mondeling, tijdens reguliere schoolbezoeken, tussentijdse overleggen en via periodieke rapportages/fase-documenten e.d.

## 17.8 PR en communicatie

Website: inhoud, kwaliteit en actualiteit	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken
Social media: inhoud, kwaliteit en actualiteit	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken
Scholen op de Kaart/Vensters: inhoud, kwaliteit, toelichtingen en actualiteit	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken
Nieuwsbrieven	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken
Overige communicatie naar stakeholders	Mondeling tijdens de reguliere schoolbezoeken

## 17.9 Documentenstroom

Ter voltooiing van dit document nog een overzicht van de documentenstroom:

Naam document	Productie	Gereed	Evaluatie
Koersplan (Stg.)	2017/2018	7-2018	Jaarlijks in mei/juni
Jaarplan (Stg.)	Jaarlijks mei/juni/juli	08-20xx	Jaarlijks in mei/juni
Cluster- /Schoolplan	2018/2019	06-2019	Jaarlijks in mei/juni
Cluster- / school Jaarplan	Jaarlijks mei/juni/juli	08-20xx	Jaarlijks in mei/juni
Meerjareninvesteringsplan (MJIB)	Jaarlijks augustus/september	15-09-20xx	Jaarlijks in aug/sept
Meerjarenbegroting	juli/oktober	31-10-20xx	Jaarlijks in jaarrekening en bestuursverslag
Jaarrekening en bestuursverslag	jan/mei	31-05-20xx	Jaarlijks bij productie nieuwe versie
Strategisch Formatieplan	nov/dec/januari	31-01-20xx	Jaarlijks bij schrijven nieuwe versie
Cluster Formatieplan	nov/dec/januari	31-01-20xx	Jaarlijks bij schrijven nieuwe versie
Veiligheidsplan	n.v.t.	Voor 01-09-2018	Mei-juni lopend jaar
Ontruimingsplan	n.v.t.		

## 17.10 Schoolbezoeken

Zoals hierboven al beschreven is afgesproken dat het initiatief tot verantwoord worden ligt bij degene die verantwoording draagt. Afgesproken is om, in plaats van de tot in schooljaar 2018/2019 gebruikte agenda, een bewerking van het overzicht 17.3 t/m 17.8 op Sharepoint te plaatsen en dit ook als gespreksformulier c.q. agenda en verslag te gebruiken. Degene met de verantwoordingsopdracht bepaalt op basis van dit schema de



gespreksonderwerpen en wel zodanig dat cyclisch alle onderwerpen aan de beurt komen. De andere gesprekspartner kan natuurlijk ook onderwerpen toevoegen op het formulier. Hierbij wordt opgemerkt dat een cyclus maximaal 4 jaar duurt en dat de actualiteit een plek krijgt in de frequentie en intensiteit van de gespreksonderwerpen.

## 18. Evaluatie

Het Bestuur evalueert twee jaar na inwerkingtreding van dit managementstatuut de werking van dit statuut en neemt binnen een half jaar na die twee jaar op basis van de uitgevoerde evaluatie een besluit over een mogelijke aanpassing van het managementstatuut.

## 19. Slotbepalingen

- Lid 1: Het managementstatuut treedt voor het eerst in werking op de dag volgend op de dag, waarop dit statuut door het Bestuur is vastgesteld en de datum waarop instemming is verkregen van de P-geleding van de GMR.
- Lid 2: Een tussentijdse wijziging van het managementstatuut treedt in werking op de dag volgend op de dag waarop het Bestuur tot wijziging dan wel verlenging heeft besloten en de datum waarop instemming is verkregen van de P-geleding van de GMR.
- Lid 3: In gevallen waarin dit managementstatuut niet voorziet, beslist het Bestuur.
- Lid 4: Het Bestuur draagt er zorg voor dat een exemplaar van het managementstatuut via de elektronische omgeving van PCPO beschikbaar is voor belanghebbenden. Het Bestuur zendt een exemplaar van het managementstatuut, alsmede elke wijziging daarvan, zo spoedig mogelijk na de vaststelling ter kennisneming aan de inspectie.

## 20. Bijlage

Ter inventarisatie is tijdens de eerdergenoemde studiedag de hieronder staande analyse gemaakt. Deze is ter illustratie toegevoegd als bijlage.

Sterkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportages zijn overzichtelijk voor bestuurder/GMR en RVT</li> <li>• Informatievoorziening: de mondelinge toelichting</li> <li>• Systeem aanwezig + open (toegankelijk)</li> <li>• Transparant (3x)</li> <li>• Strategisch bbp (bottom up)</li> <li>• In alle lagen van de organisatie</li> <li>• Verplichting tot verantwoording afleggen ligt bij degene die verantwoording af moet leggen/eigenaarschap</li> <li>• Onderscheid tussen harde en zachte kansen</li> <li>• Iedereen wordt gehoord</li> <li>• Ruime kaders</li> <li>• Sharepoint: documenten voor iedereen inzichtelijk</li> <li>• Stavaza scholen in de breedste zin</li> <li>• Vertrouwen (2x)</li> <li>• A → agendapunten vaste inhoud</li> <li>• Beknopte marap van nu</li> <li>• Onderlinge openheid</li> <li>• Veel mondeling, vooral over ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel van hetzelfde; in verschillende rapportages en plannen komt hetzelfde voor</li> <li>• Veel dubbel werk</li> <li>• Niemand kijkt ernaar behalve GMR</li> <li>• Jaarplan: per schooljaar</li> <li>• Begroting: per boekjaar</li> <li>• Soms te detaillistisch</li> <li>• Systeem afhankelijk: up to date enz.</li> <li>• Nog afhankelijk van de persoon</li> <li>• (nog) niet gedigitaliseerd waardoor niet alle rapportages (op tijd) doorgaan en in 1 systeem staan</li> <li>• Kwetsbaarheid van het systeem is omdat het afhankelijk is van 1 of een paar personen</li> <li>• Workflow niet altijd helder</li> <li>• Stavaza werkvloer komt moeilijk bij bestuurder</li> <li>• Spreiding en diversiteit locaties</li> <li>• Vooral over financiën en personeel</li> <li>• Onderwijs+ schoolontwikkeling blijft onderbelicht</li> <li>• Rapportages worden nauwelijks bekeken buiten de organisatie/rvt</li> </ul>	Zwakten
Kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer samen optrekken als het een overzichtelijk document zou zijn</li> <li>• Up to date systeem verbeteren</li> <li>• Verminderen administratieve druk</li> <li>• Mogelijkheid tot eigen initiatief → eigenaarschap</li> <li>• Openheid, delen van informatie met elkaar</li> <li>• Leren van en met elkaar</li> <li>• 6 wekelijks gesprek geeft actueel beeld en kans om bij te sturen</li> <li>• Openheid naar elkaar</li> <li>• Meer over ontwikkeling en verbetering</li> <li>• Gerelateerd aan de koers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weerstand bij de (cluster)directeuren, veel werk, wordt weinig mee gedaan</li> <li>• Hangt aan 2 personen (cluster(cluster)directeur/bestuurder)</li> <li>• Afhankelijk van eerlijkheid van collega's op aantal vlakken</li> <li>• Kennis van MARAP 'ligt' maar bij 2 mensen in ons cluster</li> <li>• Spreiding locaties en diversiteit</li> <li>• Leunen we niet teveel achterover</li> <li>• Dips in opbrengsten</li> <li>• RvT vooral aan de achterkant</li> <li>• Veel hangt af van wat ik kwijt wil of de (cluster)directeur ook</li> </ul>	Bedreigingen

## DE VIJF PIJLERS VAN PCPO



Christelijke normen en waarden als uitgangspunt



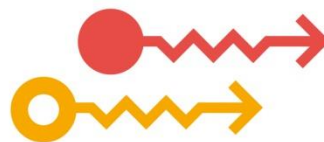
Brede talent ontwikkeling



Zorg voor elk kind



Zorg en aandacht voor de omgeving



Ondernemend