

# VO-Medius

Investeringsplan van een  
school met ambitie





# VO-Medius

Investeringsplan van een  
school met ambitie

# Colofon

*VO-Medius* is tot stand gekomen met behulp van schoolleiders en controllers uit het voortgezet onderwijs.

## **Met speciale dank aan**

Uko Dijkstra

Charles France

Hans Freitag

Guus Hagt

Lex van de Haterd

Jos Klaassen

Halbe Spanjer

Hanneke Taat

Toon Voorbraak

## **Redactie en coördinatie**

VO-raad

## **Secretariaat**

Capgemini

## **Vormgeving**

OSAGE / communicatie en ontwerp

## **Fotografie**

Enno Keurentjes

Utrecht, maart 2010

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2. Ruimte voor ieders talent binnen VO-Medius</b>	<b>9</b>
2.1 Zorgpunten	9
2.2 Toekomstconferenties VO-Medius	11
2.3 Vier ontwikkelingsgebieden	11
2.4 Van ontwikkelingsgebieden naar deelprojecten	13
2.5 Projectorganisatie	18
<b>3. Deelprojecten in detail</b>	<b>21</b>
<b>4. Financiële kaders</b>	<b>49</b>
4.1 Investerings	49
4.2 Overdracht naar de staande organisatie	49
<b>5. Het meten van resultaten</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage I Beschrijving VO-Medius</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage II Ontwikkelingen in de VO-sector</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage III Ontwikkelingen VO-Medius</b>	<b>69</b>

# Voorwoord

Voor u ligt het investeringsplan van VO-Medius, een fictieve school. VO-Medius is een gemiddelde Nederlandse school voor wat betreft het aantal leerlingen en het onderwijsaanbod, ze is echter zeer ambitieus in haar doel: het optimaal ontplooiën van het talent van iedere leerling.

VO-Medius wil dit doel bereiken door activiteiten te ontwikkelen voor de verschillende fases die een leerling in het voortgezet onderwijs doorloopt: de binnenkomst op VO-Medius vanuit het primair onderwijs (instroom), het verblijf op de school gedurende de opleidingsduur (doorstroom) en bij het verlaten van de school naar een vervolgopleiding of -studie (uitstroom). De activiteiten binnen deze drie fases worden aangeboden in deelprojecten, waarin VO-Medius flink investeert. Op één onderdeel is VO-Medius niet representatief voor de Nederlandse VO-scholen voor voortgezet onderwijs: op VO-Medius heeft doordecentralisatie van de huisvesting al plaatsgevonden. We hebben hiervoor bewust gekozen, omdat wij dit – op termijn – een gewenste ontwikkeling vinden voor de gehele sector. Deze wens is tevens opgenomen in de VO-Investeringsagenda, *Ruimte voor ieders talent*.

Het investeringsplan van VO-Medius, geschreven vanuit het perspectief van het College van Bestuur van de school, is een voorbeelduitwerking van de VO-Investeringsagenda, *Ruimte voor ieders talent*. Met de VO-Investeringsagenda maakt de VO-sector duidelijk wat haar doelen en ambities zijn voor de periode 2011-2015. Wij kiezen daarbij niet voor vastomlijnde en van bovenaf opgelegde plannen, maar voor een eigen investeringsplan van iedere school, zodat scholen kunnen aansluiten bij hun eigen ontwikkelfase en leerlingpopulatie. Het investeringsplan van VO-Medius is beschikbaar voor een ieder die is betrokken bij investeringen op schoolniveau. Het is tot stand gekomen met behulp van schoolleiders en controllers uit het veld. In verschillende werksessies is kritisch gekeken naar deze fictieve school en haar investeringsactiviteiten. Het resultaat ligt nu voor.

Boven alles geldt: de ideeën en oplossingen die VO-Medius aanraagt zijn niet de enige of de enige juiste. Het kan ook anders. Dat is aan u, als schoolleider, schoolbestuur of docent. Het investeringsplan van VO-Medius is dus zeker geen blauwdruk, het is een inspiratiebron. Voor u, als betrokkene bij de investeringen op schoolniveau, om uw voordeel mee te doen.

Sjoerd Slagter  
Voorzitter VO-raad  
*maart 2010*



1

# Inleiding

Hoewel we op VO-Medius al een aantal jaren diverse activiteiten ontplooiën om de talenten van onze leerlingen en medewerkers zo optimaal mogelijk te benutten, zijn we van mening dat we er nog niet voldoende in slagen om het beste uit onze leerlingen en medewerkers te halen. Er kan meer, het kan beter. Vaak werden wij beperkt door kaders, gevormd door traditie, beschikbare middelen en/of wet- en regelgeving. Met het wijzigen van deze kaders naar aanleiding van de VO-Investeringsagenda *Ruimte voor ieders talent*, zijn wij beter in staat om onze talenten optimaal te benutten. Dit investeringsplan laat zien hoe wij hiervan werk gaan maken.

## Leeswijzer

Hoofdstuk twee geeft een schets van de zorgpunten van VO-Medius. Deze zorgpunten zijn de aanleiding om vast te stellen op welke gebieden wij VO-Medius verder kunnen ontwikkelen binnen de herziene kaders. Ook de randvoorwaarden voor het optimaal benutten van de talenten van iedere leerling worden beschreven. Hoofdstuk drie beschrijft vervolgens de deelprojecten per ontwikkelingsgebied en besteedt daarbij aandacht aan het doel van het project, een korte schets van het plan van aanpak en de investering die het project vraagt. Daarna wordt de totale benodigde investering uitgewerkt in hoofdstuk vier en de wijze waarop VO-Medius de door haar geboekte resultaten wil meten en analyseren in hoofdstuk vijf.



# 2

# Ruimte voor ieders talent binnen VO-Medius

## Zorgpunten

Om de school verder te ontwikkelen, hebben we de afgelopen jaren op bedrijfsvoeringsvlak tal van maatregelen getroffen om maximale talentontplooiing mogelijk te maken. Toch zijn er ook diverse zorgpunten geweest die de noodzaak tot het uitvoeren van die maatregelen extra hebben versterkt.

## Onbenut talent

Het primair onderwijs heeft haar verbazing geuit over het feit dat veel leerlingen onze school niet afronden op het niveau dat hen aan het eind van groep 8 geadviseerd is. We hebben nog niet systematisch kunnen achterhalen wat de oorzaken zijn van het verschil in verwachtingen bij het PO en de feitelijke realisatie binnen het VO. Vragen die bij ons leven zijn; is dit het gevolg van een te hoge waardering van de leerling in het PO? Is de stap naar het VO te groot? Worden leerlingen op VO-Medius onvoldoende begeleid? Op deze vragen moeten we het antwoord vinden.

## Lage opbrengsten

Uit diverse bezoeken van de inspectie aan VO-Medius, blijkt dat met name de opbrengsten binnen het VMBO onder de maat zijn. Volgens de inspectie is hiervoor een aantal redenen.

*'Er is **onvoldoende structurele samenwerking** tussen leraren en zorgfunctionarissen. Daarnaast heeft de school in de derde klas te maken met een grote groep zij-instromers, leerlingen die tussentijds, in het derde leerjaar nog instromen en die vaak te kampen hebben met **complexe en onderwijsbelemmerende factoren**. Daarom is het des te belangrijker **dat ook in de bovenbouw scholing van de leraren** een vervolg krijgt. Op dit moment wordt met name in de bovenbouw, en dan vooral bij de theorievakken, nog te veel een standaard lespatroon gehanteerd dat door de leerlingen als **eentonig en saai** wordt ervaren. Er is in dit verband één indicator, te weten efficiënt **gebruik onderwijstijd**, die de inspectie schoolbreed als onvoldoende beoordeelt. Teveel van de bezochte lessen beginnen te laat of laten op andere momenten een aanzienlijke vermorsing van onderwijstijd zien. In sommige gevallen wordt dat veroorzaakt doordat leerlingen te laat binnenkomen, zonder dat de leraar daarbij corrigerend optreedt. Tijdens een aantal lessen wordt ook de gewenste **leerhouding niet consequent gehandhaafd**, met als gevolg dat tijdelijk geen les- en leeractiviteiten kunnen plaatsvinden vanwege een teveel aan ruis.'*

We hebben de bevindingen van de inspectie ter harte genomen en maatregelen getroffen, onder andere op het vlak van scholing en nieuwe onderwijsvormen. Hoewel we op de goede weg zijn, is de verbetering nog kwetsbaar te noemen. Korte tijd na het inspectieonderzoek is de opbrengstenkaart 2009 definitief geworden. De opbrengstenkaart bevestigt dat kwetsbare beeld. Behalve het rendement onderbouw, worden op deze meest actuele opbrengstenkaart alle opbrengstindicatoren van de afdelingen nog als benedengemiddeld of ruim benedengemiddeld beoordeeld.

### **Imagoschade**

Docenten zijn bang voor het imago van de school. De inspectie heeft VO-Medius met name voor het VMBO geen positief oordeel gegeven en dat straalt af op de gehele school. Hoewel het verloop van de docenten niet groter geworden is, lijkt de aantrekkelijkheid voor zowel aankomende leerlingen als nieuwe docenten tanende. We moeten daarom ook, naast kwaliteitsverbetering van het onderwijs, nadenken over de wijze waarop we de instroom van leerlingen en docenten kunnen vergroten.

### **ICT-competentie docenten**

In onze maatschappij zien we een steeds verdergaande opkomst van ICT-toepassingen. Elektronische leeromgevingen (ELO), wiki's, MSN, Hyves, games, smartphones, e-books, I-pads: het is gemeengoed voor jongeren en het spreekt de leerlingen van VO-Medius in grote mate aan. Veel van deze nieuwe toepassingen kunnen goed ingezet worden binnen het onderwijs. Met name ELO's, e-books, wiki's, maar ook gaming kunnen goede aanvullingen zijn. Onze docenten zijn vaak nog niet toegerust om gebruik te maken van deze toepassingen of ze voor onderwijsdoeleinden verder te ontwikkelen. Pogingen om hen beter toe te rusten door middel van een digitaal rijbewijs hebben niet het gewenste resultaat bereikt.

### **Ruimtegebruik**

Alle maatregelen die we uitgevoerd hebben ten spijt, is het ons nog niet gelukt het ruimtegebruik onder controle te brengen. Door de flexibilisering van lestijden, de veranderende wijzen van lesgeven (soms individueel, soms met grote groepen) zijn wij nog onvoldoende in staat geweest de bezettingsgraad van onze lokalen te optimaliseren. Op sommige momenten hebben we te weinig ruimte, terwijl op andere momenten grote delen van ons schoolgebouw leeg staan. Dit brengt naast ergernis bij de leerlingen en docenten ook een grote mate van efficiencyverlies en dus geldverspilling met zich mee.

## **Toekomstconferenties VO-Medius**

### **De ambitieconferentie**

Zowel de VO-Investeringsagenda *Ruimte voor ieders talent*, de algemene ontwikkelingen in de VO-sector (bijlage II) en de zorgpunten van onze school zijn aanleiding geweest een ambitieconferentie met directie, staf en kernteams van docenten te organiseren. Doel van de conferentie was om met alle geledingen van VO-Medius onze toekomstambitie te bepalen en uitdagingen te beschrijven die moesten leiden tot realisatie van de ambitie.

In diverse werksessies hebben we gezocht naar wat volgens ons goed onderwijs is en wat goed onderwijs in moet houden voor leerlingen, (onderwijzend) personeel, de organisatie als geheel, onderwijsinhoud, gewenste resultaten, de omgeving en financiën. Met de opgedane kennis hebben wij onszelf vier uitdagingen opgelegd:

1. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de leerlingen een minimale basiskennis hebben en tegelijkertijd hun talenten maximaal kunnen benutten?
2. Hoe kunnen we er voor zorgen dat VO-Medius zo snel mogelijk voldoende en voldoende goede docenten heeft?
3. Hoe kunnen we effectief inspelen op de leer- en zorgbehoeften van de leerling?
4. Hoe zorgen we ervoor dat de middelen effectief en efficiënt worden ingezet?

### **Conferentie 'De uitdaging te lijf'**

Na de eerste conferentie is besloten om nog een conferentie te organiseren om daarmee het geformuleerde overzicht van uitdagingen te voorzien van concrete oplossingen. De uitdagingen die voortkwamen uit de ambitieconferentie zijn tijdens de tweede conferentie – wederom in werksessies – verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Daaruit zijn vier ontwikkelingsgebieden ontstaan die de basis vormen voor een aantal deelprojecten die we als school willen uitvoeren. Deze ontwikkelingsgebieden en deelprojecten worden in navolgende paragrafen nader beschreven.

### **Vier ontwikkelingsgebieden**

Het beter benutten van ieders talent en de talenten van de leerling in het bijzonder, moet een continu proces zijn tijdens iedere fase van de leerloopbaan van de leerling. Vanaf het moment dat de leerling instroomt vanuit het primair onderwijs, gedurende de tijd dat hij voortgezet onderwijs volgt, tot op (en na) het moment dat de leerling doorstroomt naar het vervolgonderwijs. De gehouden conferenties, maar ook de maatregelen zoals voorgesteld in de VO-Investeringsagenda bieden voldoende maatregelen om in elke fase van de leerloopbaan de ambitie 'ruimte voor ieders talent' optimaal te realiseren.

Invulling geven aan alle bedachte maatregelen zou wenselijk zijn, maar is voor ons

niet haalbaar. De financiële kaders zijn hierbij een beperkende factor. Voor de komende vijf jaar is 7% van de rijksbekostiging voor VO-Medius, omgerekend ongeveer 1 miljoen euro per jaar, beschikbaar om invulling te geven aan verbeteracties die bijdragen aan de realisatie van de ambitie.

Tijdens de tweede conferentie hebben de directie, staf en kernteams gezamenlijk keuzes gemaakt voor die maatregelen die (1) haalbaar zijn binnen dit budgettaire kader, (2) aansluiten bij de beleidslijn die VO-Medius tot nu toe heeft gehanteerd, (3) aansluiten bij de capaciteit van hen die de maatregelen ten uitvoer moeten brengen en (4) die een hoog resultaat garanderen.

Uiteindelijk hebben wij vier ontwikkelingsgebieden benoemd:

#### **A. Verbetering aansluiting met het toeleverend onderwijs**

De contacten die onze school met het primair onderwijs onderhoudt zijn goed te noemen. Informatieverstrekking over instromende leerlingen is goed ingericht. In voorkomende gevallen is er zelfs direct overleg tussen VO-Medius en het primair onderwijs over een specifieke leerling vóór dat deze bij VO-Medius begint.

We constateren wel dat de informatie die we van basisscholen ontvangen vaak een statisch karakter heeft. Het geeft inzage in de (cognitieve) vaardigheden van de leerling op een bepaald moment. De wens bestaat echter om meer te kunnen differentiëren in de adviezen die we ontvangen; de adviezen zouden bijvoorbeeld een meer voorspellend karakter moeten hebben en ook meer de niet-cognitieve kanten van een leerling moeten belichten.

Het PO, maar ook VO-Medius, is – zoals uit de zorgpunten blijkt – verbaasd over de prestaties van leerlingen in het VO in vergelijking met het advies dat hen vanuit het PO is meegegeven. Een verbetering van de aansluiting met het PO kan de warme overdracht verder bevorderen en stelt ons in staat meer systematisch aandacht te bieden aan de aansluiting PO-VO. Daarmee kan een beter beeld gevormd worden hoe de scholen door de jaren heen adviseren.

In dit licht past ook het project onderwijstijdverlenging waar wij aan meedoen. Dit project is een samenwerkingsverband van basisscholen, gemeenten en scholen voor voortgezet onderwijs. Uit het project moet blijken wat de effecten zijn van verlenging van schooltijd op de leerprestaties van leerlingen. Een goede overgang naar het voortgezet onderwijs is essentieel in het tegengaan van onderpresteren.

#### **B. Leveren van maatwerk**

Leerlingen ontwikkelen zich tijdens hun schoolloopbaan op hun eigen manier waarbij tal van factoren, zoals stijl, tempo, sociale achtergrond of vermogen om samen te werken, bepalend zijn voor de wijze waarop de leerling kennis en vaardigheden ont-

wikkelt. De diversiteit aan leerlingen vereist een gedifferentieerd onderwijsaanbod om die talenten optimaal te benutten. Binnen de grenzen van organisatorische en financiële haalbaarheid, streven wij ernaar elke leerling onderwijs op maat aan te bieden.

### **C. Aansluiting met vervolgonderwijs / flexibilisering examens**

De leerloopbaan van een leerling eindigt niet bij het verlaten van VO-Medius. Ons streven is zoveel mogelijk leerlingen door te laten stromen naar het vervolgonderwijs én daar succesvol te laten zijn. Succesvol impliceert dat het aantal leerlingen dat in het vervolgonderwijs afhaakt of van opleiding switcht laag is. Een goede voorbereiding op dat vervolgonderwijs is dan ook – in samenspraak met dat vervolgonderwijs – nodig. Op dit moment is door wet- en regelgeving bepaald dat als een leerling zakt, hij het hele jaar moet overdoen. Op grond van de twee veranderingen die op dit terrein zijn aangebracht, te weten het mogelijk maken van dossierdiploma's (analoog aan het VAVO) en de introductie van een (her)examen in augustus, kunnen wij organisatorische maatregelen treffen die gezakte leerlingen in staat stellen een diploma te verwerven zonder het hele jaar of alle vakken over te hoeven doen.

### **D. Inrichten van de randvoorwaarden voor het benutten van ieders talent**

Voorgaande drie ontwikkelingsgebieden stellen veranderende eisen aan de inrichting van zowel het onderwijs als de onderwijsorganisatie. Teneinde de ambities te kunnen waarmaken is het noodzakelijk de randvoorwaarden voor deze ambities goed in te vullen. Met name op het vlak van competentieontwikkeling van onze medewerkers, gebruik van ICT en huisvesting liggen uitdagingen.

## **Van ontwikkelingsgebieden naar deelprojecten**

De ontwikkelingsgebieden als in vorige paragraaf beschreven geven alleen maar aan waar we ons op willen richten, waar we ons nog verder in zouden kunnen ontwikkelen. Het beschrijft nog niet hoe en waarmee we die ontwikkeling willen bewerkstelligen. In de navolgende paragrafen beschrijven we per ontwikkelingsgebied welke deelprojecten nodig zijn om tot resultaten te komen.

Verbetering aansluiting met het toeleverend onderwijs

#### *A1. Verbreden en volgen van het schooladvies*

Om een completer beeld van een aankomende leerling te kunnen vormen moet binnen het advies van de PO-school nog meer specifieke aandacht uitgaan naar het leerlingprofiel. Naast inzicht in het kennisniveau is het voor VO-Medius namelijk relevant te weten welke sociale vaardigheden een leerling bezit, of hij kan samenwerken, enzovoort. Hoe meer inzicht, hoe eenvoudiger deficiënties bloot te leggen zijn en hoe beter aansluitingscoördinatoren PO-VO in staat zijn massa-maatwerk aan te bieden.

#### *A2. Afnemen diagnostische toets*

Bij instroom op VO-Medius, nemen verschillende vaksecties de leerling een diagnostische toets af om vast te stellen van welk aanvangsniveau de docenten kunnen uitgaan. Deze toets geeft inzage in de omvang van eventuele deficiënties waarop maatregelen genomen kunnen worden.

#### *A3. Wegwerken deficiënties*

Als uit de diagnostische toets blijkt dat er grote deficiënties zijn, dan wordt getracht deze weg te nemen door het inzetten van instrumenten als *remedial teaching*, *peer tutoring* en *summer courses*.

#### *A4. Aanpassen onderwijsinhoud*

Leerlingen die een bovengemiddeld tempo aankunnen, worden niet verplicht het (langzamere) tempo te volgen van de groep waarin zij zijn ingedeeld. Middels projectopdrachten, begeleid door tutores, worden zij in staat gesteld de leerstof te verdiepen en verbreden en versneld te doorlopen.

### **Leveren van maatwerk**

Leerlingen leren in hun eigen tempo en op hun eigen manier. In een ideaalsituatie zou het onderwijs volledig op maat gesneden zijn, waarbij elke leerling een persoonlijk onderwijsaanbod krijgt. In de praktijk is dit echter niet haalbaar. Massa-maatwerk lijkt wel haalbaar. Binnen een bepaalde groep kan men differentiëren door subgroepen aan te brengen. De aard van de subgroep kan bepaald worden door bijvoorbeeld het niveau van de leerling. De een loopt voor op de stof, terwijl de ander meer begeleiding nodig heeft. Begeleiding van subgroepen kan onder andere door gebruik te maken van de inzet van tutores en onderwijsassistenten. Om (massa-)maatwerk te realiseren richten wij ons op drie activiteiten.

#### *B1. Huiswerkbegeleiding*

De discipline om huiswerk te maken neemt af. Onderzoek wijst uit dat resultaten rechtenevredig afnemen wanneer het aantal gemaakte huiswerkuren afneemt. Voor alle leerlingen wordt daarom via een intern huiswerkinstituut huiswerkbegeleiding aangeboden. De huiswerkbegeleiding is vrijwillig en wordt afgestemd met ouders, maar staat wel onder regie van een docent. Leerlingen van onze school zetten we in als tutor, onder supervisie van een tutorbegeleider. Ook HO-studenten, leraren in opleiding, onderwijsassistenten of freelance docenten kunnen de huiswerkbegeleiding uitvoeren. Vanuit onze school fungeren huiswerkbegeleidingcoördinatoren als regisseur.

**B2. Maatwerk voor leerlingen die meer aankunnen dan het reguliere curriculum biedt**

Aan leerlingen voor wie de doorlooptijd van het curriculum te lang is, doordat zij kennis en vaardigheden sneller dan gemiddeld kunnen ontwikkelen, wordt aanvullend onderwijs geboden. Dit extra aanbod stelt de leerling in staat de leerstof te verdiepen, verbreden en versneld te doorlopen. Ook hier maken we gebruik van de inzet van tutores en onderwijsassistenten.

**B3. Maatwerk voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om het reguliere curriculum te kunnen blijven volgen**

Leerlingen voor wie de doorlooptijd van het curriculum juist te kort is en daardoor hun kennis en vaardigheden niet binnen de voorgeschreven tijd op het juiste niveau krijgen, dreigen vaker te doubleren of af te stromen. Deze groep leerlingen wordt op twee manieren geholpen:

- a. Leerlingen die gedurende het jaar een achterstand oplopen krijgen bijles of ondersteuning van *remedial teachers* of tutores.
- b. Leerlingen die door het jaar heen op één of meerdere vakgebieden deficiënties hebben opgelopen en deze niet hebben weten weg te werken met bijles of/extra ondersteuning, kunnen in de zomer een vierweekse *summer course* volgen. In deze periode kunnen zij deficiënties wegwerken, waardoor de kans dat zij het jaar niet in zijn geheel te hoeven herhalen, groter wordt.

Het leerstof jaarklassensysteem blijft vooralsnog bestaan. De aansluiting met het volgende leerjaar wordt met deze maatregelen echter verbeterd, het afstroompercentage verlaagd en de verblijfsduur verkort.

**B4. Aanpassen onderwijsduur**

Voor sommige leerlingen, die (terecht) geïndiceerd zijn voor een bepaald onderwijstype, is de standaard opleidingsduur door omstandigheden te kort, ondanks reeds getroffen maatwerkmaatregelen. Leerlingen voor wie dit na het eerste leerjaar geldt, stellen wij in staat de resterende drie jaar (in geval van VMBO) af te ronden in vier jaar zonder te doubleren. Dat wil zeggen dat het curriculum van jaren 2, 3 en 4 in een periode van vier jaar wordt aangeboden. Op deze wijze creëren we een vijfjarig VMBO-aanbod of mogelijk een zesjarig HAVO-aanbod.

Aanpassen van de opleidingsduur heeft een positieve invloed op de afstroom. Indien een leerling het curriculum in de voorgeschreven tijd moet afronden, is de kans groot dat hij (meer dan eens) doubleert. Indien het curriculum over een langere periode wordt aangeboden, wordt de verblijfsduur van een leerling weliswaar een jaar langer, maar de kans op (herhaald) doubleren of afstroom kleiner. Bovendien

voorkomen we hiermee dat door het doubleren de motivatie van de leerling wordt aangetast. We verwachten dat de verblijfsduur van leerlingen met deze maatregelen per saldo korter wordt.

### **Aansluiting met vervolgonderwijs / flexibilisering examens**

#### *C1. Instellen van aansluitingscoördinatoren vervolgonderwijs*

Analoog aan de aansluitingscoördinatoren PO-VO stellen wij aansluitingscoördinatoren voor het vervolgonderwijs aan. Analyse van de doorstroomcijfers van VO-alumni en van de oorzaken van vertraging of uitval vormt voor ons input voor eventuele verdere verbeteringen, bijvoorbeeld bij de inrichting van de oriëntatie op studie en beroep of de maatschappelijke stage.

Een gezamenlijke analyse met het vervolgonderwijs van de resultaten van leerlingen die binnen twee jaar van opleiding veranderen en van door de instelling voor vervolgonderwijs gehouden exitinterviews, biedt ook voordeel voor het vervolgonderwijs. Met deze analyse kan de voorlichting en begeleiding van (aankomende) studenten beter op hun vragen en behoeften afgestemd worden. Ook in het curriculum kan hiermee desgewenst rekening gehouden worden. Overleg tussen het VO en het vervolgonderwijs is hiervoor noodzakelijk.

#### *C2. Aanbieden van pre-vervolgonderwijs*

Leerlingen die voorlopen op het curriculum, bieden wij gedurende de leerloopbaan aanvullend lesmateriaal aan. In het laatste leerjaar vullen wij dit aan met leerstof uit het vervolgonderwijs. Op deze wijze doen de leerlingen kennis op van het vervolgonderwijs en kunnen zij vroegtijdig, voor aanvang van de vervolgopleiding, inschatten of de opleiding of het type opleiding past bij zowel hun competenties als interessegebied. Daarnaast stelt pre-vervolgonderwijs de leerling in staat reeds studiepunten te vergaren of competenties te ontwikkelen die kunnen leiden tot vrijstellingen in het vervolgonderwijs.

Ook voor de onderwijsinstelling die het vervolgonderwijs aanbiedt is dit gunstig. Deze investering in het VO kan leiden tot minder uitval en van studierichting wisselende studenten. Daarnaast kan de doorstroomtijd lager worden wanneer studenten hun eerder verworven competenties of studiepunten kunnen inbrengen. Om pre-vervolgonderwijs te realiseren, is nauw overleg met het vervolgonderwijs nodig. Passende onderwijsprogramma's ( $\alpha$ ,  $\beta$ , en  $\gamma$ ) dienen hiervoor ontwikkeld te worden.

VO-Medius kent al diverse initiatieven op dit vlak, bijvoorbeeld de bèta-opleiding die binnen het Junior College Nieuwmare wordt aangeboden of Academic Experience vanuit de Open Universiteit, beiden vormen van pre-vervolgonderwijs.

### ***Leerlingen VO-Medius gaan cursussen Open Universiteit volgen in tussenuren***

*Bovenbouwleerlingen van VO-Medius Nieuwmare gaan in het nieuwe schooljaar in de tussenuren of bij lesuitval onder begeleiding van docenten korte cursussen van de Open Universiteit Nederland volgen. De directeur van VO-Medius geeft aan: 'Onze leerlingen maken kennis met hoger onderwijs en kunnen onder schooltijd zich verdiepen in bepaalde wetenschapsgebieden'.*

*Een groep docenten van VO-Medius zal door deskundigen van de Open Universiteit Nederland worden opgeleid om de leerlingen vakkundig op school te begeleiden. Wanneer de leerlingen de studiestof onder de knie hebben, biedt VO-Medius de mogelijkheid om een formeel tentamen af te leggen bij de Open Universiteit. Zo kunnen de inspanning van de jonge studenten een tastbaar bewijs met civiel effect opleveren in de vorm van een certificaat van de Open Universiteit.*

#### ***C3. Verplaatsing tijdstip herexamen***

Voor leerlingen die in de eerste termijn gezakt zijn, organiseren wij *summer courses*. Na de *summer courses* kunnen de leerlingen eind augustus (her)examen doen voor die vakken die zij bij het reguliere examen niet met voldoende gevolg hebben afgelegd. Door het aanbieden van deze (her)examens is het niet noodzakelijk het gehele jaar te herhalen en wordt de gemiddelde verblijfsduur verkort.

#### ***C4. Gecombineerd VO-vervolgonderwijs***

Leerlingen die een aantal vakken niet hebben gehaald in het eindexamenjaar wordt de mogelijkheid geboden om te starten met het vervolgonderwijs, maar tegelijkertijd de nog te behalen vakken te volgen in het VO. Te denken valt aan bijvoorbeeld twee dagen VO en drie dagen vervolgonderwijs. Hierdoor wordt voorkomen dat een leerling het gehele jaar moet herhalen, inclusief de vakken die reeds voldoende afgesloten zijn. Dit zogenaamde pre-propedeusejaar moet wel worden afgestemd met het vervolgonderwijs.

### **Inrichten van randvoorwaarden**

#### ***D1. Opstellen huisvestingsplan***

Onderwijs dat op maatwerk gericht is, vergt een andere wijze van inrichting van de huisvesting. Lokalen kunnen kleiner zijn en voor groepsonderwijs worden studiepleinen ingericht. De opkomst van digitale hulpmiddelen vergt aanpassingen van het gebouw ten behoeve van de inrichting van multimediaruimtes. De diversificatie van het onderwijs kan er ook toe leiden dat lokalen multifunctioneel inzetbaar moeten zijn en niet meer alleen als biologie- of wiskundelokaal gebruikt kunnen worden.

De functionele behoefte aan de huisvestingsinfrastructuur, de benodigde vierkante meters en de technologische eisen aan de huisvesting worden verder uitgewerkt in het huisvestingsplan 2011-2015 dat aansluit bij het huisvestingsprogramma 2006-2010 en voorzien van een financiële paragraaf.

### *D2. Opstellen nieuw strategisch plan voor informatie, ICT en leeromgeving*

Na de ontwikkeling van het internet in de jaren zestig heeft het gebruik een zeer snelle vlucht genomen met de introductie van het World Wide Web begin jaren negentig. De gebruiksmogelijkheden die het internet biedt, nemen ook in het onderwijs sterk toe en zijn gemeengoed geworden bij de huidige generatie leerlingen. We willen digitale hulpmiddelen meer inzetten als ondersteuning van het onderwijsproces. Beleid, visie en strategie leggen we vast in een strategisch plan ten aanzien van informatie, ICT en de leeromgeving. Specifieke aandacht gaat uit naar de inzet van nieuwe (digitale) hulpmiddelen, het verder ontwikkelen van digitale content en van de elektronische leeromgeving. Ook de competentieontwikkeling van de docent die gebruik maakt van ICT-hulpmiddelen dient verder ontwikkeld te worden. Tenslotte is aandacht nodig voor de ICT-infrastructuur, noodzakelijk voor het gebruik van ICT.

### *D3. Professionalisering van directie en personeel*

Het succes van iedere organisatie is sterk afhankelijk van de mensen die binnen de organisatie werkzaam zijn. Continue ontwikkeling van medewerkers is noodzakelijk om bij te blijven in een sterk veranderende onderwijsomgeving. Wij willen investeren in de competentieontwikkeling van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. Daarnaast maken wij een ontwikkelingsprogramma waarbinnen directie, staf, onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel geïnspireerd worden om te gaan variëren op de traditionele onderwijsvormen; bijvoorbeeld door de inzet van groepen in wisselende samenstelling of het differentiëren naar flexibele vormen van onderwijs, ook niet plaats- en tijdgebonden. De directie en staf ondergaan daarnaast een verdere professionalisering door de organisatorische en bedrijfseconomische competenties te versterken om zo beter aan te sluiten bij het (veranderende) opleidingsprogramma.

## **Projectorganisatie**

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor realisatie van de deelprojecten. Er is een stuurgroep in het leven geroepen met vier directieleden. Elk van de leden heeft een ontwikkelingsgebied in portefeuille. De stuurgroep legt verantwoording af aan het College van Bestuur over de geboekte resultaten van het

investeringsplan, aan de hand van indicatoren die onder andere betrekking hebben op verlaging van de afstroom van leerlingen, verbetering van de doorstroom en verkorting van de verblijfsduur.

De stuurgroep heeft een programmamanager opdracht gegeven de verzameling aan deelprojecten die onder de ontwikkelingsgebieden vallen, uit te voeren.

De programmamanager heeft de leiding over de uitvoering van de deelprojecten. Hij heeft een coördinerende en regisserende rol en legt verantwoording af aan de stuurgroep voor het tijdig en binnen budget realiseren van de deelprojecten. Per deelproject of per enkele deelprojecten is een projectleider aangesteld. Hij dient de deelprojecten binnen tijd en budget en zonder verstoring van het onderwijs- en bedrijfsvoeringsproces uit te voeren. De projectleider legt verantwoording af over zijn resultaten aan de programmamanager. Tussen projectleiders en programmamanager is daartoe vierwekelijks overleg. De programmamanager en stuurgroep overleggen vierwekelijks, in de week na het overleg tussen programmamanagers en deelprojectleiders.

Schematisch kan de projectorganisatie als volgt worden weergegeven.





3

# Deelprojecten in detail

Dit hoofdstuk geeft een detaillering van de deelprojecten door uit te werken welke activiteiten nodig zijn om de ontwikkelingsgebieden te kunnen realiseren. Per deelproject wordt de doelstelling beschreven, het eindresultaat, de aanpak, waar afstemming nodig is, welke investering nodig is en wat het effect op de exploitatie is.

## Ontwikkelingsgebied A Verbetering aansluiting met het toeleverend onderwijs

### Deelproject A1 – Verbreden en volgen schooladvies

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Veel leerlingen beëindigen het voortgezet onderwijs niet op het niveau dat door de basisschool geadviseerd is. De vraag rijst of dit aan het advies ligt, de veranderende leerling of biedt het VO te weinig passend onderwijs?
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Een verbeterd schooladvies. Meer en tijdig inzicht in het profiel van de leerling teneinde het onderwijsaanbod beter op de leerling af te kunnen stemmen.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Profielchets van een aankomend leerling, aangeleverd door het PO, waarbij zoveel mogelijk aangesloten wordt bij de ontwikkelingen van het elektronisch leerdossier. De profielchets omvat een weergave van diverse belangrijke elementen als: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cognitieve vaardigheden (op grond van Cito)</li><li>2. Sociaal emotionele ontwikkeling (zelfvertrouwen en weerbaarheid; gevoelens, wensen en opvattingen; sociale vaardigheden en relaties)</li><li>3. Interesse en motivatie van de leerling</li><li>4. Verwachte ontwikkeling van de leerling op voorgaande elementen</li></ol>
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	VO-Medius heeft jaarlijks circa 400 instromende eerstejaarsleerlingen die afkomstig zijn van ongeveer 20 scholen in de omgeving. Ter verdere ontwikkeling van de profielchets zoeken wij samenwerking met die scholen die jaarlijks meer dan 10 leerlingen aan VO-Medius aanleveren. Dit gezamenlijk overleg dient te leiden tot een plan met de volgende vier onderdelen.

1. 2011 → Opstellen van format van de profielschets van een leerling. In overleg met de PO school inventariseren we de huidige werkwijze omtrent het geven van schooladvies is en welke elementen extra in de profielschets opgenomen dienen te worden. Tevens verkennen we welke methoden gebruikt worden om inzage in die elementen te krijgen.
2. 2011 – 2013 → Invoering van de profielschets. In een pilot monitoren we gedurende drie jaar de ontwikkelingen en vorderingen van de leerling en vergelijken we deze met de opgestelde profielschets.
3. 2013 → Op grond van de analyse uit punt 2 passen we de onderwijsinhoud generiek of waar mogelijk specifiek voor de leerling aan. Indien er discrepanties blijken te ontstaan, zoeken we in overleg met het PO naar mogelijke verklaringen.
4. 2015 → Twee jaar na aanpassing van de onderwijsinhoud onderzoeken we wederom of de invoering van de gedifferentieerde profielschets heeft geleid tot verminderde afstroom of versnelde doorstroom.

Om de organisatorische aspecten rondom planvorming, afstemming met het PO en monitoring in goede banen te leiden, stellen we een aansluitings- en samenwerkingscoördinator aan (1 fte). Deze coördinator organiseert jaarlijks een uitwisselingsbijeenkomst om kennis te delen, doet aanpassingen in de profielschets en toetst of er een toename te constateren valt in het wederzijdse vertrouwen voor wat betreft de betrouwbaarheid van de door het PO afgegeven schooladvies.

---

#### **Afstemming**

Uitvoering van het project vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de afdeling onderwijs en innovatie. Afstemming vindt plaats met diverse PO-scholen in de omgeving.

---

#### **Investing**

De kosten voor aanstelling van de aansluitings- en samenwerkingscoördinator beslaan € 60.000 per jaar.

De analyse die jaarlijks plaatsvindt kost € 7.000.

De uitwisselingsbijeenkomsten kosten jaarlijks € 3.000.

---

#### **Effect op de exploitatie**

**Totale lasten: € 350.000**

---

## Deelproject A2 – Diagnostische toets

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Tien procent van de leerlingen in het basisonderwijs heeft een achterstand <sup>1</sup> . In het kader van het onderwijsachterstanden-beleid in het PO zijn er al tal van projecten in het leven geroepen om die achterstanden weg te werken, zoals de verlengde schooldag. De resultaten uit deze projecten worden vaak generiek geformuleerd. Het beschrijft de resultaten van de ontwikkeling van de leerling als geheel, niet de resultaten per vak. Om nog beter maatwerk te kunnen aanbieden is deze differentiatie wel wenselijk.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Inzage verschaffen in de deficiënties die aanwezig zijn bij aanvang van de voortgezet onderwijsloopbaan.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Diagnostische toetsen (per onderwijstype).
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	Onder leiding van de vakgroepcoördinatoren nemen we in het eerste jaar van uitvoering van dit deelproject bij binnenkomst van een leerling op onze school diagnostische toetsen af in de vakken die een relatie hebben met taal en rekenen. Eventuele deficiënties kunnen we daarmee opsporen en het onderwijs-aanbod erop aanpassen. In het tweede jaar wordt de diagnostische toets uitgebreid met vakken waarbij in het eerste jaar na monitoring van de leerlingen naar voren kwam dat er deficiënties optraden. De diagnostische toetsen worden opgezet door onze afdeling Onderzoek & Innovatie en jaarlijks gemonitord op actualiteitswaarde. De diagnostische toetsen en de resultaten worden teruggekoppeld in de uitwisselingsbijeenkomsten van deelproject A1.
<b>Afstemming</b>	Afstemming vindt plaats met diverse PO-scholen in de omgeving.
<b>Investering</b>	Bij aanvang van dit deelproject stellen we diagnostische toetsen voor taal en rekenen op. De kosten daarvan bedragen eenmalig € 15.000. De uitbreiding van de diagnostische toets in jaar twee bedraagt € 10.000. Voor het actualiseren en bijwerken van de toetsen reserveren we eenmalig € 5.000.
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale lasten: € 30.000</b>

## Deelproject A3 – Wegwerken deficiënties

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Uit onderzoeken en eigen ervaring blijkt dat veel leerlingen VO-Medius binnenkomen met deficiënties. De overheid stimuleert, met haar onderwijsachterstandenbeleid, het wegwerken van deze deficiënties. Ook wij zien het als noodzaak dat te doen. In dit project – wegwerken deficiënties – ontwikkelen we instrumenten om de in deelproject A2 vastgestelde deficiënties weg te werken.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Door het wegwerken van deficiënties verbetert de doorstroom en worden afstroompercentages verlaagd.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Maatwerkonderwijs.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	De deficiënties worden weggewerkt door gebruik te maken van <i>remedial teaching</i> en tutoren. VO-Medius heeft drie remedial teachers in huis die aangesloten zijn bij het landelijk bureau voor remedial teachers. Zij zullen als coördinator optreden bij het vervaardigen en uitvoeren van een programma om deficiënties weg te nemen en tevens als begeleiders van de tutoren optreden.
<b>Afstemming</b>	Er is overlap met deelproject B3a.
<b>Investing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het opstellen van materiaal en contentontwikkeling nodig om deficiënties weg te kunnen werken wordt jaarlijks geschat op € 13.000.</li><li>• De docenten die ingezet worden bij het wegwerken van deficiënties besteden 15% van hun tijd aan remedial teaching activiteiten. Verwacht wordt dat er jaarlijks 3 docenten nodig zijn (voor 0,15 fte). Per saldo komt dat bij een jaarsalarisniveau van € 60.000 neer op een investering van € 27.000 per jaar.</li><li>• De in te zetten tutoren worden geworven uit de bestaande bovenbouw populatie. Hun inzet maakt onderdeel uit van het verplichte lesprogramma. Kosten zijn derhalve ook niet opgenomen.</li></ul>
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale lasten: € 200.000</b>

## Ontwikkelingsgebied B – Leveren van maatwerk

### Deelproject B1 – Huiswerkbegeleiding

#### Waarom dit project (aanleiding)

De discipline om huiswerk te maken neemt af. Onderzoek wijst uit dat de resultaten afnemen wanneer het aantal gemaakte huiswerkuren afneemt, maar ook wanneer teveel huiswerk wordt gegeven<sup>2</sup>. Meer dan 1,5 tot 2,5 uur huiswerk per dag leidt tot lagere prestaties. Onderzoek wijst ook uit dat hogere scores op het ervaren van een persoonsgerichte aanpak waarbij de docent de behoeftes van de leerling kent, specifieke tips geeft en op ieder moment benaderd kan worden met vragen, een relatie heeft met een hogere score voor plezier in schoolvakken<sup>3</sup>.

#### Wat willen we bereiken (doelstelling)

Verbeteren van de resultaten van de leerlingen waardoor minder afstroom en snellere doorstroom.

#### Wat levert het op (resultaat)

Ingericht huiswerkbegeleidingsinstituut.

#### Plan van aanpak / werkwijze

- Opstellen van een organisatieplan van het huiswerkinstituut: inhoud, organisatiestructuur, planning en control.
- Benoemen van 3 docenten die belast worden met taken als werving en selectie van huiswerkbegeleiders (tutores, onderwijsassistenten en freelancers), organisatorische inrichting, bewaking van de voortgang en rendement.
- Realiseren van huiswerkinstituut (opleiden begeleiders, faciliteren van ruimte en hulpmiddelen, consultatie ouders) voor alle leerjaren met uitzondering van 5 HAVO en 5/6 VWO.

#### Afstemming

Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoeringsterreinen is dan ook noodzakelijk.

#### Investing

De kosten kunnen onderverdeeld worden in kosten voor de directeur en de uitvoering van de huiswerkbegeleiding. Kosten voor materiaal zijn niet opgenomen omdat gebruik gemaakt wordt van bestaand onderwijsmateriaal.

- Kosten van de docenten die als coördinator optreden en coachende rol vervullen voor de werkstudenten: 3 x € 22.000 per jaar.
- **Kosten huiswerkbegeleiding** wordt als volgt berekend:
  - Naar verwachting nemen jaarlijks 200 leerlingen deel.
  - Elke leerling heeft 3 middagen per week 1,5 uur huiswerkbegeleiding = 4,5 uur

- Groepen bestaan uit maximaal 10 personen. Jaarlijks zijn dat  $200/10 = 20$  groepen.
- Elke groep kent 1 begeleider. In totaal zijn dan jaarlijks 20 begeleiders nodig.
- Per week geeft een begeleider  $3 \times 1,5 = 4,5$  uur les. De 20 begeleiders samen geven wekelijks  $4,5 \text{ uur} \times 20 \text{ groepen} = 90$  uur les.
- Voorbereiding en controle kosten de 20 begeleiders 10 uur per week. Per begeleider dus een half uur per week. Eén docent is gedurende de huiswerkbegeleiding aanwezig.
- Totaal aantal uren inzet van de begeleiders is  $90 + 10 = 100$  uur per week. Uitgaande van 38 weken in een jaar waarin huiswerkbegeleiding gegeven wordt, bedraagt het totaal aantal begeleidingsuren  $38 \times 100 = 3.800$  uur
- Omwille van de continuïteit worden de benodigde 20 begeleiders geworven uit een pool van 40 kandidaten die jaarlijks voor hun activiteiten € 1.500 vrijwilligersvergoeding kunnen ontvangen. Per saldo zal één kandidaat daarom gemiddeld  $3.800 \text{ uur}/40 \approx 95$  uur werken.
- Totale kosten voor begeleiding komen jaarlijks op  $40 \times € 1500 = € 60.000$

Effect op de exploitatie

Totale lasten: € 630.000

## Deelproject B2 – Maatwerk voor leerlingen die meer aankunnen dan het reguliere curriculum biedt

**Waarom dit project (aanleiding)**

VO-Medius onderkent dat elke leerling in zijn of haar tempo het onderwijs volgt. Sommige leerlingen beheersen de stof sneller dan anderen. Sommigen vinden het een uitdaging verder te kijken dan wat het curriculum nu biedt. Het is om die reden dat de wens bestaat voor deze leerlingen maatwerk aan te bieden.

**Wat willen we bereiken (doelstelling)**

Verbreden, verdiepen en versnellen van de leerloopbaan van de snelle leerling.

**Wat levert het op (resultaat)**

Kortere doorlooptijd van leerlingen in een opleiding, meer opstroom naar hogere onderwijstypes en/of betere toerusting van de leerlingen voor vervolgonderwijs.

---

**Plan van aanpak /  
werkwijze**

Om dit maatwerk te kunnen realiseren zijn enkele acties nodig:

1. Bepalen doelgroep: het maatwerk wordt aangeboden in 1, 2, 3 VMBO, 1, 2, 3 HAVO en 1, 2, 3, 4 VWO. Dit betekent in totaal een aanbod van 10 leerjaren in elk jaar.
2. Bepalen onderwijsvorm: elk jaar wordt 80 uur extra lesstof aangeboden in 4 pakketten van 20 studie-uren. De studie-uren zullen onder verantwoordelijkheid van een kernteamvoorzitter ontwikkeld worden en zelfstandig gevolgd worden met begeleiding op afstand van tutores en onderwijsassistenten; er zal veel gebruik gemaakt worden van elektronische leeromgevingen en zelfstudie.
3. Ontwikkelen van lespakketten: elk van de 10 leerjaren kent gemiddeld 10 vakgebieden. Per vakgebied moeten 4 lespakketten van 20 studie-uren ontwikkeld worden. In totaal ontwikkelen we 400 lespakketten. Per jaar kunnen 80 lespakketten ontwikkeld worden. De ontwikkeling van 1 lespakket van 20 studie-uur kost 20 uur, waarbij maximaal gebruik gemaakt wordt van bestaand materiaal. Met de lespakketten kunnen leerlingen de leerstof verbreden door bijvoorbeeld tolklessen te volgen of Russisch of Chinees te leren, verdiepen door de bestaande stof een extra dimensie te geven of versnellen door de stof in een kortere periode te behandelen.
4. Monitoring: jaarlijks monitoren we de resultaten en waar nodig doen we aanpassingen in de lespakketten.

---

**Afstemming****Investing****Ontwikkelen lespakketten**

De jaarlijkse ontwikkeling van de 80 lespakketten vergt 20 uren = 1.600 uur. In totaal staat dat ongeveer gelijk aan 1 fte. Kosten bedragen € 60.000.

**Uitvoeren lespakketten**

Hiervoor zijn geen kosten opgenomen, omdat de doelgroep (voorlopende leerlingen) in staat zijn de lespakketten zelfstandig door te nemen.

---

**Effect op de exploitatie****Totale lasten: € 300.000**

---

## **Deelproject B3a – Maatwerk voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om het reguliere curriculum te kunnen blijven volgen – Remedial teaching / bijles**

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	<p>Sommige leerlingen hebben moeite met het eigen maken van de leerstof op het tempo van de klas, terwijl wij denken dat zij wel het benodigde talent hebben. De rigide verdeling van de leerstof over de verschillende leerjaren werkt dan vaak tegen. Met enige ondersteuning willen wij het mogelijk maken de talenten van deze leerlingen optimaal te ontplooiën binnen het bestaande systeem.</p>
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	<p>Verlagen van afstroom en doorstroom door het wegwerken van deficiënties die gedurende de leerloopbaan aan het licht komen.</p>
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	<p>Verbetering van de doorstroom en verlagen van de afstroompercentages.</p>
<b>Plan van aanpak werkwijze</b>	<p>Leerlingen voor wie het tempo van de klas te hoog ligt en hun kennis en vaardigheden niet binnen de voorgeschreven tijd op het juist niveau krijgen, krijgen ondersteuning van een onderwijsassistent of tutor.</p> <p>Onder verantwoordelijkheid van de vakgroepen zet VO-Medius remedial teachers in die als begeleider en coördinator optreden bij het door onderwijsassistenten en tutoren uit te voeren programma om deficiënties weg te nemen.</p> <p>Binnen VO-Medius is 15% van de leerlingen niet in staat om binnen de reguliere tijd de stof te beheersen. Dat betekent op een populatie van 2000 leerlingen dat 300 leerlingen jaarlijks extra aandacht krijgen.</p> <p>Persoonlijke aandacht is essentieel. Daarom vormen we de groepjes nooit groter dan gemiddeld 3 personen. In totaal zijn er <math>300/3 = 100</math> groepjes per jaar nodig. De 100 groepjes krijgen gedurende 20 weken wekelijks 3 uur extra aandacht / bijles, in totaal 6.000 uur per jaar. De bijles vindt plaats op vaste middagen, waarbij de leerlingen zich bij de onderwijs-assistent/tutor melden, of de leerling meldt zich in een tussen-uur bij een docent die de leerling dan aan het werk zet.</p> <p>Een jaarlijks totaal van 6.000 uur impliceert dat ongeveer 4 fte nodig is voor de begeleiding van leerlingen. Aangezien we gebruik maken van onderwijsassistenten en tutoren en</p>

rekening moeten houden met ziekte en vakantie, zetten we geen vaste krachten in, maar putten we uit een pool van 30 personen.

Gemiddeld genomen besteedt elk van de 10 vakgroepen 6.000 uur/10 = 600 uur per jaar aan remedial activiteiten of extra lessen. De doorlooptijd is 20 weken dat betekent per week per vakgroep 600/20 is 30 uur. Een onderwijsassistent of tutor besteedt gemiddeld 10 uur per week aan bijbaantjes. In totaal zijn er per vakgroep 30/10 is gemiddeld 3 onderwijsassistenten/tutores nodig.

Voor de remedial activiteiten zijn reeds medewerkers in dienst. Voor de extra inzet die we van hen vragen en de begeleiding van de onderwijsassistenten calculeren we jaarlijks € 10.000.

---

**Afstemming**

Er is overlap met deelproject A3 (wegwerken deficiënties) als gevolg van niet passende aansluiting P0-V0.

---

**Investering**

De kosten die gepaard gaan met deze maatregelen schatten we jaarlijks op 6.000 uur x € 15 = € 90.000 voor de onderwijsassistenten/tutores. Er zijn geen kosten voor onderwijsmateriaal omdat gebruik gemaakt wordt van het reguliere onderwijsmateriaal.

---

**Effect op de exploitatie**

Totale lasten: € 500.000

---

## **Deelproject B3b – Maatwerk voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om het reguliere curriculum te kunnen blijven volgen – Summer courses I**

**Waarom dit project (aanleiding)**

Er zijn leerlingen die, ondanks de extra aandacht die zij krijgen door bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding of bijles, toch het jaar niet halen en moeten doubleren. Voor deze leerlingen betekent dit dat zij een heel jaar over moeten doen waarbij alle stof herhaald wordt, inclusief de stof die zij wel beheersen. Dit werkt demotiverend voor de leerling. Wanneer de leerling het jaar daarop 'vol aan de bak' moet, zien we dat er vaak nieuwe achterstanden ontstaan. We willen deze situatie voorkomen.

---

<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Wegwerken van deficiënties bij leerlingen om doorstroom naar het volgende jaar of vervolgopleiding mogelijk te maken.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Summer courses. Resultaat: minder doublures, hoger onderwijsrendement.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	Aanpak kent twee belangrijke aspecten. Organisatorische inrichting en bepalen van de doelgroep.

### **Onderwijsaanbod**

De stof die tijdens de summer course wordt aangeboden is dezelfde leerstof als gedurende het leerjaar wordt aangeboden. Er hoeft daarom geen programma ontwikkeld te worden.

### **Vorm en duur**

De summer course duurt vier weken, twee weken aan het begin en twee weken aan het eind van de zomervakantie. De verwachting is dat één op de drie leerlingen die gedurende het jaar ook remedial teaching en bijles hebben gehad (zie deelproject B3a) het alsnog niet redden. Dat wil zeggen dat er jaarlijks 100 leerlingen een summer course kunnen volgen. De summer courses worden gegeven in groepen van 10 leerlingen die gedurende 5 dagen per week per dag 3 klokuren les krijgen. Dat impliceert dat er  $100/10 = 10$  groepen leerlingen zijn. Met een duur van 4 weken betekent dit per summer course:  $3 \text{ uur} \times 5 \text{ dagen} \times 4 \text{ weken} = 60 \text{ uur les}$ . Voor 10 groepen is  $10 \times 60 = 600 \text{ uur begeleiding nodig}$ . Elke docent kan een ochtend- en een middaggroep doen. Dat wil zeggen dat voor 10 groepen  $10/2 \text{ (ochtend/middag)} = 5 \text{ docenten}$  nodig zijn. De docenten werken 6 uur per dag, gedurende 4 weken.

Ten aanzien van de organisatorische inrichting vindt afstemming plaats met Huisvesting in verband met het openstellen van de school in roostervrije periodes, Facilitaire zaken in verband met catering en schoonmaak en Personeel in verband met de inzet van docenten.

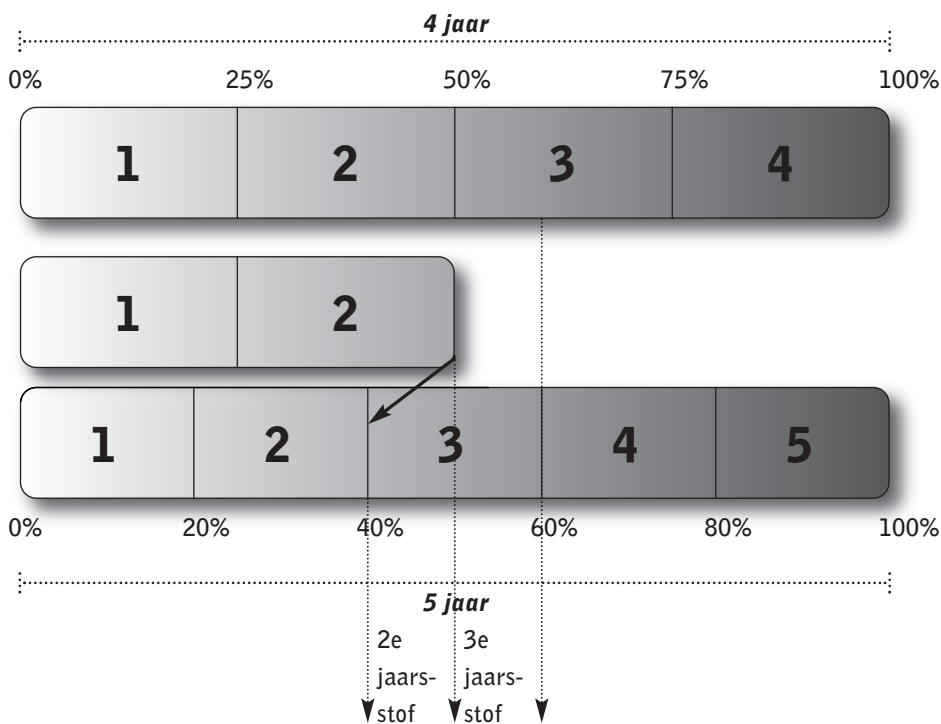
Jaarlijks wordt in het laatste kwartaal van het schooljaar een eerste inventarisatie gemaakt van potentiële leerlingen voor de summer course. Na afronding van het jaar wordt deze herhaald.

<b>Afstemming</b>	Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoeringsterreinen is noodzakelijk.
<b>Investering</b>	Er zijn geen kosten voor ontwikkeling van een lesprogramma, omdat gebruikt gemaakt wordt van bestaand materiaal. De kosten voor de begeleiding door de docenten bedraagt 600 uur x € 40 = € 24.000 per jaar. Kosten voor het openstellen van de gebouwen, catering, conciërge en dergelijke worden begroot op € 6.000 per jaar.
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale kosten: € 150.000</b>

## Deelproject B4 – Aanpassen onderwijsduur

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Gedurende de inschrijvingsduur van leerlingen op onze school, constateren we dat sommige leerlingen achterstanden hebben opgelopen of nog niet toe zijn aan het niveau van het daaropvolgende leerjaar. Omdat we vinden dat doubleren nadelige effecten voor de motivatie van leerlingen, hebben we een parallelle onderwijsstream opgericht waarin het curriculum is verdeeld over respectievelijk vijf jaar voor het VMBO en zes jaar voor de HAVO. Gedurende de schoolloopbaan monitoren of leerlingen hun opleiding in de nominale duur kunnen vervolgen of dat het gewenst is om over te stappen naar de stream met een extra leerjaar.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Verlagen doublure- en afstroompercentage door verlenging onderwijsduur; betere benutting van talent.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Verlaging van het afstroom-, doublure- en doorstroompercentage.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	Op basis van de instroomgegevens vanuit het PO, wordt een vijfjarige stream voor het VMBO en een zesjarige stream voor het HAVO ontwikkeld. De aanpassing van het onderwijsprogramma wordt vooralsnog als PM opgevoerd; het betreft het herschikken van het bestaande onderwijsprogramma. Schematisch ziet het er als volgt uit:

## Verkaveling leerstofaanbod vijfjarig VMBO



De docenten die les gaan geven in het verlengde onderwijs zijn reguliere docenten. Omdat de problematiek van de groep leerlingen die in aanmerking komt voor aangepaste onderwijsduur specifiek is, bereiden we docenten daarop voor. Het handelingsrepertoire van de docent moet de competenties omvatten van preventie van leerproblemen doordat zij op tijd weten te signaleren, het kunnen geven van speciale instructies en specifieke interventies kunnen doen. Indien deze competenties niet of onvoldoende aanwezig zijn, vast te stellen via een assessment, dan zullen wij ofwel andere docenten inzetten ofwel de docent middels een basiscursus bij scholen in elementaire kennis van leer- en gedragsproblemen, de diagnose ervan en handelingsgericht werken. Ook kunnen enkele leraren een meer specialistische opleiding krijgen tot remedial teacher, intern begeleider, leerlingbegeleider, counselor of zorgteamcoördinator. Uitvoering van deze bijscholing vindt plaats in het kader van het deelproject vakinhoudelijke scholing van de met het onderwijs belaste medewerker.

- We stellen twee coördinatoren aan die belast zijn met de uitvoering van dit deelproject. Zij besteden 20% van de reguliere werktijd aan dit project. Inventariseren van welke leerlingen eind leerjaar 1 in aanmerking komen voor een aangepaste onderwijsduur met bijbehorend curriculum. Voorwaarde is dat het reeds aangeboden maatwerk onderwijs voor deze leerlingen onvoldoende resultaat boekte. Als hulpmiddel bij het vroegtijdig signaleren draagt het gebruik van het leerlingvolgsysteem bij. In dit systeem worden de resultaten van de leerprestatieanalyses, leerlingbesprekingen, evaluaties en handelingsplannen die reeds waren opgesteld ten behoeve van het eerdere maatwerk, vastgelegd.
- Maken van een nader handelingsplan voor leerlingen die voldoen aan de voorwaarden voor verlengde onderwijsduur.
- Zorgdragen voor plaatsing van de leerlingen die in aanmerking komen voor een langerjarige onderwijsstream.
- Beoordelen en begeleiden docenten m.b.t. hun handelingsrepertoire.

<b>Afstemming</b>	Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoeringsterreinen is noodzakelijk.
<b>Investing</b>	De kosten verbonden aan de uitvoering van het deelproject blijven vooralsnog beperkt tot de aanstelling van een coördinator/begeleider voor het VMBO voor 20% van zijn tijd. Voor het HAVO wordt eveneens een coördinator/begeleider voor 20% aangesteld. Totale jaarlijkse kosten $2 \times 20\% \times \text{€ } 60.000 = \text{€ } 24.000$ .
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale lasten: € 120.000</b>

## Ontwikkelingsgebied C

### Aansluiting vervolgonderwijs / flexibilisering examens

#### Deelproject C1 – Aansluitings- en samenwerkingscoördinatoren vervolgonderwijs

**Waarom dit project  
(aanleiding)**

VO-Medius bereidt leerlingen voor op het vervolgonderwijs. Om een goede aansluiting bij het vervolgonderwijs te creëren, is het noodzakelijk te weten wat het vervolgonderwijs vraagt van het VO. Hiervoor moeten wij meer in contact met het vervolgonderwijs. De lopende initiatieven in het vervolgonderwijs, waarin de ervaring van studenten t.a.v. de aansluiting op het vervolgonderwijs gemonitord wordt, vinden wij zeer belangrijk<sup>4</sup>.

**Wat willen we bereiken  
(doelstelling)**

Verbeteren van de aansluiting met het vervolgonderwijs.

**Wat levert het op  
(resultaat)**

Verbeterde kwaliteit van het VO, minder uitval en switchers in het vervolgonderwijs.

**Plan van aanpak /  
werkwijze**

We stellen twee aansluitings- en samenwerkingscoördinatoren vervolgonderwijs aan die een organisatorische (niet didactische!) rol gaan vervullen. Eén voor het VMBO-MBO en één voor het HAVO/VWO-HO. Daartoe voeren wij de volgende acties uit:

- Opstellen van een profiel van een aansluitingscoördinator.
- Vaststellen takenpakket. Dit betreft het zorgdragen voor doorlopende leerlijnen, in samenwerking met instellingen voor vervolgonderwijs (AOC's/ROC's voor het VMBO en HBO-instellingen en universiteiten voor HAVO en VWO. De coördinator voor het VMBO richt zich daarnaast ook om VM2-trajecten.

Beide coördinatoren richten zich tevens op het monitoren van de prestaties van onze schoolverlaters in het vervolgonderwijs en hoe wij op VO-Medius de opbrengsten daarvan kunnen gebruiken voor verbetering van ons onderwijs.

- Een aanvullende taak van de coördinator HAVO/VWO is het in goede banen leiden van deelproject C4: gecombineerd VO-vervolgonderwijs. Werven van aansluitingscoördinatoren, binnen dan wel buiten de eigen gelederen.
- Trainen van de aansluitingscoördinatoren.

<b>Afstemming</b>	Afstemming vereist tussen de afdelingen Onderzoek & Innovatie en Personeel.
<b>Investering</b>	Er worden twee coördinatoren aangesteld voor 0,5 fte. Dat betekent dat de beoogde kosten $2 \times 0,5 \text{ fte} \times \text{€ } 60.000 = \text{€ } 60.000$ per jaar bedragen.
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale kosten: € 300.000</b>

## Deelproject C2 – Pre-vervolgonderwijs

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Leerlingen die voorlopen op het curriculum krijgen via maatwerkonderwijs verdiepende en verbredende leerstof aangeboden. De snellere leerlingen in 4 VMBO, 4/5 HAVO en 5/6 VWO willen we dit ook aanbieden in de vorm van onderwijs dat nauw aansluit bij de vervolgopleiding die zij willen gaan volgen. VO-Medius ziet het succes van diverse initiatieven zoals het Academic Experience programma van de Open Universiteit of het Junior College <sup>2</sup> en wil verkennen of en in hoeverre zij bij dergelijke initiatieven kan aansluiten dan wel dergelijke initiatieven zelf kan ontwikkelen.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Betere aansluiting vervolgonderwijs door kennis op te doen van de inhoud van deze vervolgopleiding. Vroegtijdig benutten van talent.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Bewustere keuze voor vervolgopleiding, minder uitval of switchers in vervolgopleiding.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	De in deelproject C1 genoemde aansluitings- en samenwerkingscoördinatoren zijn aangesteld om de aansluiting met het vervolgonderwijs te optimaliseren. Zij stemmen mogelijkheden en aanpak af met de vervolgonderwijsinstellingen over. Er vindt een langjarige evaluatie van resultaten van pre-vervolgonderwijs.  Leerlingen uit 5/6 VWO, 5 HAVO, 4 VMBO stellen we gedurende 24 weken in staat gesteld modules te volgen in het vervolgonderwijs. Wekelijks besteden zij hier 1 middag in de week aan (3 klokuren). 15% van de laatstejaars worden in staat geacht pre-vervolgonderwijs te volgen. Dat betekent 30 VMBO-leerlingen, 15 HAVO-leerlingen, 15 5VWO-leerlingen en 15 6VWO-

leerlingen. Aanbieden van de lesstof geschiedt met inzet van studenten uit het vervolgonderwijs.

In samenwerking met het vervolgonderwijs ontwikkelen onze vakgroepvertegenwoordigers vijflespakketten voor pre-vervolgonderwijs. De lespakketten zijn praktijk, theorie,  $\alpha$ ,  $\beta$ , en  $\gamma$ . Hiervoor zijn dan ook vijf vakgroepvertegenwoordigers nodig die 10% van hun tijd aan ontwikkeling besteden gedurende twee jaar. Daarna kunnen de lespakketten hergebruikt worden.

Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties.

---

**Afstemming**

Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoering is noodzakelijk.

---

**Investering**

Organisatie: de kosten die aan dit project verbonden zijn, zijn reeds opgenomen in deelproject C1.

Volgen van onderwijs: niet van toepassing, voor zover er kosten verbonden zijn aan de inzet van studenten, worden deze gedragen door het vervolgonderwijs.

Ontwikkelen lespakketten: 5 vakgroepvertegenwoordigers x 2 jaar x 10% van hun tijd x € 60.000 salariskosten = € 60.000 per jaar.

---

**Effect op de exploitatie**

**Totaal: € 300.000**

---

## Deelproject C3 – Verplaatsen tijdstip herexamens / summer courses II

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Doubleren nadat men gezakt is voor het examen werkt demotiverend voor een leerling, omdat alle stof overgedaan moet worden, inclusief de beheerste stof. We zien daardoor veel leerlingen naar het VAVO vertrekken om daar alleen de onvoldoende vakken over te doen en daar een diploma te behalen
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Voorkomen van niet noodzakelijke doublures.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Verlaging van het percentage doublanten, verbeteren van de doorstroom.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	<b>Doelgroep en aanbod</b> Ondanks alle aanvullende maatregelen zakt 10% van de leerlingen in eerste instantie. Dat betekent gemiddeld jaarlijks 20 VMBO-leerlingen, 10 havisten en 10 VWO-leerlingen. Deze groep krijgt gedurende vijf weken een summer course aangeboden om daarna in augustus herexamens te doen. Gemiddeld zakken de leerlingen door onvoldoendes voor twee vakken. Gemiddeld genomen krijgen zij dan ook een aanbod om in de summer course twee vakken bij te spijkeren.  <b>Organisatie</b> Voor de tien vakgebieden die we binnen VO-Medius hebben, zijn tien begeleidende docenten nodig. Aan aantal uren begeleiding is nodig: 40 leerlingen x 2 examenvakken x 1,5 klokuur onderwijs per dag x 3 dagen per week, gedurende 5 weken = 1.800 uur begeleiding. Dit komt overeen met 1,2 fte.
<b>Afstemming</b>	Huisvesting, Onderwijs & Innovatie.
<b>Investering</b>	De kosten voor de infrastructurele zaken worden niet opgenomen omdat deze deel uit maken van de summer courses van deelproject B3b. De kosten voor de 1,2 fte bedragen $1,2 \times \text{€ } 60.000 \approx \text{€ } 70.000$ jaarlijks.
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale lasten: € 350.000</b>

## Deelproject C4 – Gecombineerd VO-vervolgonderwijs

### Waarom dit project (aanleiding)

Veel leerlingen die er na alle extra begeleiding die zij hebben gekregen en een eventueel herexamen aan het eind van de zomervakantie toch niet in slagen een diploma te behalen, zien we vaak vertrekken naar het VAVO om daar de onvoldoende vakken te doen en een diploma te behalen. In de praktijk betekent dit vaak dat de leerling overdag een (deeltijd)baantje heeft voor een jaar en 's avonds onderwijs volgt om die paar vakken te halen. Na het behalen van de vakken kan hij door naar het vervolgonderwijs. Wij willen de doorstroom van deze leerling versnellen door de leerling al vervolgonderwijs te laten volgen zonder dat het diploma in bezit is.

### Wat willen we bereiken (doelstelling)

Voorkomen dat leerlingen onnodig lang op school zitten en daarmee niet in staat zijn in hun schoolloopbaan hun talenten ten volle te benutten.

### Wat levert het op (resultaat)

Kortere doorlooptijd van de leerling op het VO én het vervolgonderwijs.

### Plan van aanpak / werkwijze

De twintig leerlingen die ondanks de extra maatregelen als onder C3 (verplaatsen tijdstip herexamens) toch het examenjaar moeten overdoen, stellen we in de gelegenheid vervolgonderwijs te volgen (niet in het VAVO). Afstemming met dat vervolgonderwijs is nodig, met name omdat de leerlingen instromen met een deficiëntie en feitelijk niet voldoen aan de instroomvereisten. Ook financiële aspecten dienen geregeld te worden. Leerlingen staan ingeschreven bij het VO en worden uitbesteed aan het vervolgonderwijs dat daarvoor binnen onze afspraken 50% van de VO-bekostiging ontvangt. Overleg met het vervolgonderwijs kunnen we toevoegen aan het overleg als bij deelproject C2 (pre-vervolgonderwijs) genoemd is.

Het onderwijsaanbod in het vervolgonderwijs is een zaak van het vervolgonderwijs en wordt daarom hier niet beschreven. Voor wat betreft het nog te volgen onderwijs in het VO, wordt het volgende voorzien. De leerlingen die met negatief gevolg herexamen gedaan hebben in de twee vakken waarvoor zij summer courses hebben gevolgd, ontvangen intensieve en individuele begeleiding vanuit het VO. De 20 leerlingen

volgen twee vakken uit de tien bestaande vakgebieden binnen VO-Medius. In totaal kunnen er dus maximaal 40 verschillende vakken 'bijgespijkerd' worden. Gedurende 20 weken gaan de leerlingen 2 x per week 2,5 uur naar school. Zij hebben dus 100 uur les. In totaal is daarvoor 100 uur x 20 leerlingen = 2.000 uur begeleiding nodig. Dit is 1,2 fte.

<b>Afstemming</b>	Afstemming is nodig met Planning & Control en de roostermakers, daar de leerling slechts beperkt aanwezig zal zijn op de school.
<b>Investering</b>	Kosten worden niet opgenomen, omdat de leerling bij het VO is ingeschreven.
<b>Effect op de exploitatie</b>	Kosten: n.v.t., worden gedekt door 50% van de subsidie voor <b>20 leerlingen à € 7.000 = € 70.000</b>

## Ontwikkelingsgebied D – Inrichten van randvoorwaarden

### Deelproject D1 – Huisvesting

#### Waarom dit project (aanleiding)

De projecten zoals beschreven bij A, B en C, stellen eisen aan de organisatie. Nieuwe vormen van onderwijs vereisen andere faciliteiten en een ander gebruik van het onderwijsgebouw. Onderwijs dat minder tijdsgebonden is, vereist andere openingstijden waardoor een ander beroep wordt gedaan op bijvoorbeeld catering, schoonmaak en repro. Wat de ontwikkelingen betekenen voor de huisvesting, moeten we in kaart brengen.

#### Wat willen we bereiken (doelstelling)

Inzage in de functionele behoefte aan huisvestingsinfrastructuur, de benodigde vierkante meters, technologische eisen en financiën.

#### Wat levert het op (resultaat)

Aangepaste inrichting van de gebouwen op basis van een goedgekeurd huisvestingsplan.

#### Plan van aanpak / werkwijze

De totstandkoming van het plan kent drie fases.

1. **Beleidsbepaling:** waarin de beleidsformulering, het streefbeeld en een analyse van de bestaande situatie aan de orde komen. Dit resulteert in meerdere scenario's die ter besluitvorming worden voorgelegd aan het bestuur van VO-Medius.
2. **Realisatiefase:** waarin de vervaardiging van het feitelijke huisvestingsplan plaatsvindt. Onderwerpen die in het plan aan de orde komen, zijn:
  - Samenhang tussen visie, doelstellingen en huisvesting;
  - Algemene uitgangspunten en randvoorwaarden;
  - Normatieve ruimtebehoefte, toetsingskader, analyse ruimtebehoefte;
  - Vestiging- en locatiebeleid, bereikbaarheid;
  - Architectuurvisie en beeldverwachting;
  - Functionele en technische kwaliteit;
  - Flexibiliteit en veranderbaarheid, multifunctionaliteit;
  - Veiligheid en beveiliging, ARBO, kwaliteitsbeleid;
  - Milieuzorg; onderhoudsbeleid en duurzaamheid, duurzaam bouwen;
  - Werkplekkwaliteit; flexibel werken; ICT-beleid;
  - Procedures, regelingen, wetgeving.

3. **Uitvoeringsfase:** waarin we de projecten beschrijven die voortvloeien uit het huisvestingsplan. Van elk van deze projecten worden plannen van aanpak opgesteld. Speciale aandacht gaat uit naar het projectdoel, planning, (taken van) projectleden, op te leveren product, beschikbaar budget en risico's.

We hebben nu een integraal huisvestingsprogramma, dat gebaseerd is op de goedgekeurde deelprojecten per ontwikkelingsgebied. Het huisvestingsplan wordt in de loop van 2011 vastgesteld en in uitvoering genomen zodanig dat er per augustus 2012 oplevering kan plaatsvinden. In het integrale huisvestingsprogramma is voorzien in de volgende (ver)bouw(ings)activiteiten:

	<b>Ruimtefunctie</b>	<b>Aantal</b>	<b>Relatie met deelproject</b>
1	Huiswerkruimte	4	B1
2	Bijleslokalen (1:1)	10	B2
3	Studiezaal (groepen)	2	B3
4	Flexruimtes personeel	50	D3
5	Multimediaruimte	1	D2
6	Serverruimte	1	D2
7	Herinrichting kantine	1	B algemeen

**Afstemming**

Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met de andere geledingen binnen de bedrijfsvoering is noodzakelijk.

**Investing**

De kosten die gepaard gaan met het opstellen van een huisvestingsplan begroten we op € 60.000. De totale investering in de verschillende huisvestingsprojecten wordt geraamd op € 2 miljoen. De jaarlijkse kosten van deze investering zijn vanaf 2012 € 160.000, bestaande uit afschrijving en kapitaallasten.

**Effect op de exploitatie**

**Totale kosten gedurende de projectperiode: € 700.000**

## Deelproject D2 – Nieuw strategisch plan voor informatie, ICT en leeromgeving

### Waarom dit project (aanleiding)

De veranderingen die voortkomen uit de deelprojecten onder ontwikkelingsgebieden A, B en C hebben invloed op de ICT-infrastructuur. Het organiseren van massa-maatwerk kan ondersteund worden door een goede informatievoorziening. De vormgeving en de technologische ondersteuning hiervan moeten worden ontwikkeld. We ontwikkelen hiervoor een nieuw strategisch plan, dat aansluit op het ICT-plan 2007-2011.

### Wat willen we bereiken (doelstelling)

Optimalisering van de informatievoorziening, ten behoeve van een goede uitvoering van de onderwijslogistiek en het leveren van massa-maatwerk.

### Wat levert het op (resultaat)

Infrastructuur die meer massa-maatwerk mogelijk maakt en toekomstbestendig is.

### Plan van aanpak / werkwijze

Binnen de ICT wordt het woord infrastructuur gebruikt voor de verzameling automatiseringsmiddelen en hun onderlinge samenhang voor de totstandkoming, wijziging en uitwisseling van gegevens. ICT-Infrastructuur bestaat uit mensen en procedures, hard- en software en de koppeling hiertussen. Het stelt ons in staat onze onderwijslogistiek te optimaliseren (=de juiste dingen, op de juiste tijd, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden tegen optimale kosten doen). We ontwikkelen een nieuw **strategisch plan voor informatie, ICT en leeromgeving**, dat voortbouwt op het plan uit de periode 2007-2011. In dit plan komen aan bod: strategie; doelstellingen rondom ICT; ambities en relevante ontwikkelingen; concretisering van het beleid rondom bedrijfsvoering, informatievoorziening en ICT-faciliteiten.

Na akkoord van het CvB werken we het plan verder uit in projectplannen. Per ontwikkelingsgebied wordt inzichtelijk gemaakt welke activiteiten nodig zijn om de geformuleerde visie en de doelstellingen te realiseren. Speciale aandacht gaat uit naar het projectdoel, planning, (taken van) projectleden, op te leveren product, beschikbare budget en risico's.

Aanvullend op het huidige ICT-plan, wordt in het nieuwe strategische plan in ieder geval aandacht besteed aan de volgende ontwikkelingen/investeringen:

- **Meer gebruik maken van een elektronische leeromgeving**

Het huidige papieren lesmateriaal is statisch en kostbaar. Ter (gedeeltelijke) vervanging van het papieren lesmateriaal willen we meer gebruik maken van de mogelijkheden die een elektronische leeromgeving biedt. De manier waarop we dit gaan doen wordt onderzocht en meegenomen in het nieuwe strategische plan.

- **ICT-competentieontwikkeling**

Om onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel in staat te stellen de mogelijkheden van digitale middelen voor het onderwijs optimaal te benutten, dient het volgende te gebeuren:

- verkennen van de vormen van digitale didactiek die wij willen inzetten;
- onderzoeken van het kennisniveau bij het docentencorps rondom de gewenste in te zetten digitale middelen;
- ontwikkelen van een opleiding om de kennislacune terug te dringen;
- selecteren van doelgroep voor de te ontwikkelen opleiding;
- onderwijzen/toetsen/examineren/herhalen ('train de trainer');
- ICT-competentieontwikkeling maakt deel uit van de opleiding voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel, zoals beschreven bij deelproject D3b.

- **(Digitale) contentontwikkeling**

Digitale content, zoals bijvoorbeeld aangeboden wordt via Wikiwijs, kan in belangrijke mate bijdragen aan het bieden van massa-maatwerk. Wij willen als school bijdragen aan het ontwikkelen en gebruiken van dergelijke digitale content. Een aantal nog te selecteren docenten zullen we hiervoor jaarlijks ruimte bieden in zijn of haar taaklast.

- **Infrastructuur**

Aanvullend op de huidige jaarlijkse investeringen in onderwijs, leidt onze ambitie tot het leveren van meer massa-maatwerk tot een aantal extra investeringen. Dit betekent dat we bestaande investeringen gaan uitbreiden, door de aankoop van nieuwe hardware (zowel voor vaste opstellingen als voor laptops), de benodigde licenties en bijkomende investeringen in infrastructurele zaken zoals bekabeling.

---

**Afstemming**

Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met de andere geledingen binnen de bedrijfsvoering is noodzakelijk.

---

**Investering**

De kosten die gepaard gaan met het opstellen van een nieuw strategisch informatie- en ICT-plan begroten we op € 50.000. De jaarlijkse kosten van contentontwikkeling worden begroot op € 40.000. De jaarlijkse extra afschrijvingskosten van de beschreven uitgebreide investeringen zijn € 90.000.

---

**Effect op de exploitatie**

**Totale kosten: € 700.000**

---

## Deelproject D3a – Professionalisering: *directie en staf*

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Veranderende organisaties vereisen ook veranderende competenties van directie en staf. Permanente educatie is nodig.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Ontwikkeling van managementvaardigheden.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Directie en staf die aantoonbaar beschikken (op basis van een assessment) over de vooraf bepaalde competenties.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	<p>De sturende taken en verantwoordelijkheden zijn tegenwoordig niet meer beperkt tot het hogere management. Ook lijn- en stafleden vervullen steeds vaker een managerial rol. In deze rol zijn zij strateeg, leidinggevende of cultuurdrager. Om optimaal invulling te geven aan deze rollen wordt een management development programma ontwikkeld voor directie, staf- en lijnmedewerkers waarin kennis en vaardigheden worden ontwikkeld rondom:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>bedrijfskundige kennis</b> (strategisch management, HRM, financieel management, veranderingsmanagement, procesmanagement en operations management);</li><li>• <b>managementvaardigheden</b> (situationeel leidinggeven, sturen op resultaat, coachend leiderschap, conflictbeheersing, slecht nieuwsgesprekken);</li><li>• <b>attitude en gedrag</b> (analyse organisatiecultuur, 360-graden feedback, teamontwikkeling, outdoor activiteiten, zelfmanagement).</li></ul> <p>Van de bij VO-Medius werkzame populatie van 220 medewerkers zijn er 180 werkzaam als vakinhoudelijk (met name als docent) of ondersteunend medewerker. Van de resterende 40 medewerkers krijgen er 20 scholing aangeboden om bovenstaande kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. De scholing wordt aangeboden in groepen van 10 personen. Drie jaar na de bijscholing bekijken we of hernieuwde scholing nodig is.</p>
<b>Afstemming</b>	Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoeringsterreinen is noodzakelijk.
<b>Investing</b>	De opleidingskosten: € 5.000 per persoon per jaar. Om 20 medewerkers te scholen is $20 \times € 5.000 = € 100.000$ benodigd.
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale kosten: € 100.000</b>

## Deelproject D3b – Professionalisering: *onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel*

<b>Waarom dit project (aanleiding)</b>	Veranderende organisaties vereisen ook veranderende competenties van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. Permanente educatie is nodig.
<b>Wat willen we bereiken (doelstelling)</b>	Ontwikkeling van vakinhoudelijke kennis en kennis van onderwijsinnovatie.
<b>Wat levert het op (resultaat)</b>	Aantoonbaar capabeler en innovatiever onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.
<b>Plan van aanpak / werkwijze</b>	<p>De diversiteit aan vakken en docenten maakt het onmogelijk om individuele opleidingen samen te stellen voor de vakinhoudelijke na- en bijscholing van docenten. Het is om die reden dat de wijze waarop vakinhoudelijke scholing vorm krijgt – naast de vele (vaak ook vakinhoudelijke) scholings-trajecten die docenten sowieso al volgen – in nauw overleg plaats vindt met het door het ministerie van OCW ingestelde expertisecentrum <i>Leren van Docenten</i>, dat kennis en expertise over leren, opleiden en professionaliseren van docenten verzamelt, ontwikkelt en toegankelijk maakt voor een ieder die zich bezig houdt met het leren van docenten in de vorm van opleiding en professionalisering.</p> <p>Binnen het ontwikkelingsprogramma wordt naast vakinhoud ook veel ruimte besteed aan het leren ontwikkelen van vernieuwende onderwijsvormen. Elementen die in dit deel van het programma naar voren komen, zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• verkennen van trends en kansen voor vernieuwende onderwijsvormen;</li><li>• leren genereren van ideeën voor innovatieve onderwijsvormen door het stimuleren van creativiteit;</li><li>• uitdiepen van mogelijke innovatiemodellen en aanpakken;</li><li>• projectmatig inrichten van innovatie;</li><li>• leren onderkennen van valkuilen en succesfactoren voor verandering en implementatie, inclusief het positief leren beïnvloeden van directie en sleutelfiguren.</li></ul> <p>Voor de groep onderwijsondersteunend personeel wordt op basis van het standaardprogramma voor onderwijzend personeel een afgeleid programma samengesteld, dat toegespitst is op hun specifieke rol. 180 van de bij VO-Medius</p>

werkzame 220 medewerkers, aangevuld met twintig nieuwkomers en LIO's, behoren tot het onderwijzend of onderwijsondersteunend personeel en worden in een periode van vier jaar (bij)geschoold: gemiddeld 50 medewerkers per jaar. De opleidingen worden halfjaarlijks gegeven, dat wil zeggen dat er in het eerste halfjaar een groep van 25 personen (verdeeld over twee klassen met twee begeleiders) het programma doorloopt en 25 personen (verdeeld over twee klassen met twee begeleiders) in de tweede helft. Totaal dus acht groepen van twee klassen. Het aantal contacturen is per medewerker bij het doorlopen van het programma van 20 weken, met tweewekelijks 3 uur les, 30 uur. Naast de contacturen wordt een eigen inspanning van 30 uur verwacht. Voor deze opleiding is de totale studielast per medewerker 60 uur. Deze wordt opgenomen in de taaklast van de medewerker in het jaar waarin de opleiding wordt gevolgd (iedere medewerker volgt in de periode van vier jaar éénmaal de opleiding in een half cursusjaar). Elk half jaar wordt een groep van twee klassen opgeleid door twee begeleiders. De tien lessen die deze klassen volgen duren  $10 \times 3 \text{ uur} = 30 \text{ uur}$ . Per half jaar worden twee klassen begeleid, per vier jaar dus 16 klassen. Het totale aantal contacturen voor begeleiding komt hier mee op  $16 \times 30 \text{ uur} = 480 \text{ uur}$ . Voor elk contactuur wordt ook één voorbereidingsuur berekend, dus ook 480 voorbereidingsuren.

<b>Afstemming</b>	Uitvoering van het plan heeft organisatiebrede consequenties. Afstemming met alle geledingen binnen de bedrijfsvoerings-terreinen is noodzakelijk.
<b>Investing</b>	Kosten voor ontwikkeling en bijstelling van lesmateriaal wordt begroot op € 140.000. Kosten voor begeleiding en voorbereiding bedragen $2 \times 480 \text{ uur} \times € 125 = € 120.000$ .
<b>Effect op de exploitatie</b>	<b>Totale kosten: € 260.000</b>

- 1 Subsidieregeling onderwijsachterstandenbeleid basisonderwijs, CFI (nu DUO), april 2009
- 2 'Does homework improve academic achievement', Cooper, Robinson en Patali, 2006
- 3 'Huiswerk, het huis uit!', Susan Arkema, Thesis master communicatiewetenschappen Universiteit Twente
- 4 Zie bijvoorbeeld [www.aansluitingvoho.nl](http://www.aansluitingvoho.nl)
- 5 Bij het Junior College krijgen leerlingen uit de vijfde en zesde klas van het VWO op maandag en dinsdag les in plaats van op hun gewone middelbare school. Op deze dagen krijgen zij les in de bètavakken (wiskunde, natuurkunde, scheikunde en biologie). De overige dagen volgen zij lessen in hun overige vakken op hun gewone middelbare school.



# 4

# Financiële kaders

## 4.1 Investerings

De ontwikkelingsgebieden die we geformuleerd hebben, vragen investeringen. In de periode van de komende vijf jaar kunnen deze investeringen gemiddeld maximaal € 1 miljoen per jaar zijn. Op basis van de analyses in de Toekomstconferenties, komen we tot een volgende investeringsverdeling voor de komende vijf jaar (zie 'Tabel 4.1 Investerings' op pagina 50).

## 4.2 Overdracht naar de staande organisatie

De gedefinieerde deelprojecten hebben een looptijd van vijf jaar. Na deze vijf jaar eindigt een deel van de projecten, maar een ander deel heeft een structureel karakter. Deze projecten dragen we over van de project- naar de staande organisatie. De kosten die daarmee gepaard gaan, betalen we dan uit de reguliere bekostiging.

Tabel 4.2 op pagina 51 geeft een overzicht van de projecten die worden overgedragen naar de staande organisatie en de (eventueel aangepaste) jaarlijkse kosten die daarmee gepaard gaan. Dit betekent dat, in vergelijking met tabel 4.1, de investeringen in de tijdelijke projecten niet langer opgenomen zijn.

Tabel 4.2 geeft ook een indicatie van de structurele, jaarlijkse kosten vanaf 2016. De ervaringen van de projectorganisatie tot en met 2015 zullen we betrekken bij het vormgeven van de overdracht naar de staande organisatie. Mogelijk hebben deze ervaringen consequenties voor de structurele kosten of de keuze van de deelprojecten. De genoemde indicatie gaat daarnaast uit van een onveranderde situatie met betrekking tot de bekostiging van het voortgezet onderwijs vanaf 2016.

Tabel 4.1 Investerings

Ontwikkelingsgebied/ maatregelen	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
<b>A Aansluiting vanuit toeleverend</b>						
1. Verbreden en volgen schooladvies	70	70	70	70	70	350
2. Diagnostische toets	15	10	5	0	0	30
3. Wegwerken deficiënties	40	40	40	40	40	200
<b>B Leveren van maatwerk</b>						
1. Huiswerkbegeleiding	126	126	126	126	126	630
2. Maatwerk voor leerlingen die meer aankunnen	60	60	60	60	60	300
3. Maatwerk voor leerlingen die minder aankunnen						
a. Bijles	100	100	100	100	100	500
b. Summer courses I	30	30	30	30	30	150
4. Aanpassen onderwijsduur	24	24	24	24	24	120
<b>C Aansluiting met vervolgonderwijs/ flexibilisering examens</b>						
1. Aansluitingscoördinatoren vervolgonderwijs	60	60	60	60	60	300
2. Pre-vervolgonderwijs	60	60	60	60	60	300
3. Verplaatsen tijdstip her-examen/ Summer courses II	70	70	70	70	70	350
4. Gecombineerd VO-vervolgonderwijs	–	–	–	–	–	–
<b>D Inrichten van randvoorwaarden</b>						
1. Huisvesting	60	160	160	160	160	700
2. Informatie, ICT en leeromgeving	180	130	130	130	130	700
3. Professionalisering						
a. Directie en staf	20	20	20	20	20	100
b. Onderwijzend personeel	132	32	32	32	32	260
4. Procesmanagement	2	2	2	2	2	10
<b>Totaal</b>	<b>1.009</b>	<b>994</b>	<b>989</b>	<b>984</b>	<b>984</b>	<b>5.000</b>

Tabel: Investeringsverdeling VO-Medius, periode 2011-2015 (bedragen in €, x 1000)

Tabel 4.2 Overdracht naar de staande organisatie

#	Ontwikkelingsgebied/maatregelen	2016 - ...
<b>A Aansluiting vanuit toeleverend onderwijs</b>		
1.	Verbreden en volgen schooladvies	70
2.	Diagnostische toets	10
3.	Wegwerken deficiënties	40
<b>B Leveren van maatwerk</b>		
1.	Huiswerkbegeleiding	126
2.	Maatwerk voor leerlingen die meer aankunnen	20
3.	Maatwerk voor leerlingen die minder aankunnen	
a.	Bijles	100
b.	Summer courses I	30
<b>C Aansluiting met vervolgonderwijs/flexibilisering examens</b>		
1.	Aansluitingscoördinatoren vervolgonderwijs	60
2.	Verplaatsen tijdstip herexamen / Summer courses II	70
<b>D Inrichten van randvoorwaarden</b>		
1.	Huisvesting	160
2.	Informatie- en communicatietechnologie	130
<b>Totaal</b>		<b>816</b>

Tabel: Jaarlijkse kosten voor staande organisatie, na 2016 (bedragen in €, x 1000)

In de achterliggende jaren hebben we als VO-Medius steeds ongeveer 3,5% van de rijksbesteding geïnvesteerd in vernieuwingsactiviteiten. Dit percentage komt overeen met de berekeningsgrondslag die gehanteerd is in de VO-Investeringsagenda. De € 816 duizend die structureel jaarlijks nodig is vanaf 2016, bedraagt 5,2% van de totale rijksbesteding per jaar. Dat wil zeggen dat met de 3,5% continuering voor de vernieuwingsactiviteiten er nog 1,7% extra nodig is. Door de uitvoering van de VO-Investeringsagenda wordt het voortgezet onderwijs doelmatiger. Daardoor gaat bij gelijkblijvend macrobudget het bedrag per leerling omhoog. De verhoging van de doelmatigheid is naar verwachting voldoende om de extra 1,7% investeringsuitgaven, die samenhangen met de structurele activiteiten, te dekken en daarmee de verhoogde doelmatigheid te kunnen continueren.



# 5

# Het meten van resultaten

Een definitie van investeren is: *'een opoffering in tijd, geld of mankracht ten behoeve van een doel dat pas op lange termijn wordt behaald.'* Met betrekking tot de opofferingen die wij doen om ons doel 'het optimaal benutten van ieders talent' te bereiken, vinden we het van groot belang te meten of onze inspanningen succesvol zijn geweest en om verantwoording af te kunnen leggen.

Bij de planvorming en tijdens de uitvoering van de deelprojecten hebben we per ontwikkelingsgebied berekend wat de programmakosten van het betreffende deelproject zijn. De opbrengsten van onze investeringen komen terug in directe en indirecte financiële effecten voor het onderwijs en voor de maatschappij als geheel.

**Directe financiële effecten** voor het voortgezet onderwijs zijn per ontwikkelingsgebied andere (meetbare) variabelen. Bij het ontwikkelingsgebied *Aansluiting met het primair onderwijs* is het afstroompercentage een voorbeeld, bij *Maatwerk* de verblijfsduur en bij ontwikkelingsgebied *Aansluiting met het vervolgonderwijs/ examens* het aantal leerlingen dat minder doubleert en het aantal switchende studenten in de vervolgopleiding.

**Indirect financiële effecten** voor het voortgezet onderwijs kunnen directe financiële effecten in een andere onderwijssector zijn. Een voorbeeld: met betere begeleiding naar het vervolgonderwijs staan leerlingen beter stil bij de keuze voor een vervolgopleiding, kiezen ze welbewuster en neemt het aantal leerlingen, dat switcht tijdens de vervolgopleiding, af. Hierdoor kan de gemiddelde opleidingsduur per leerling afnemen.

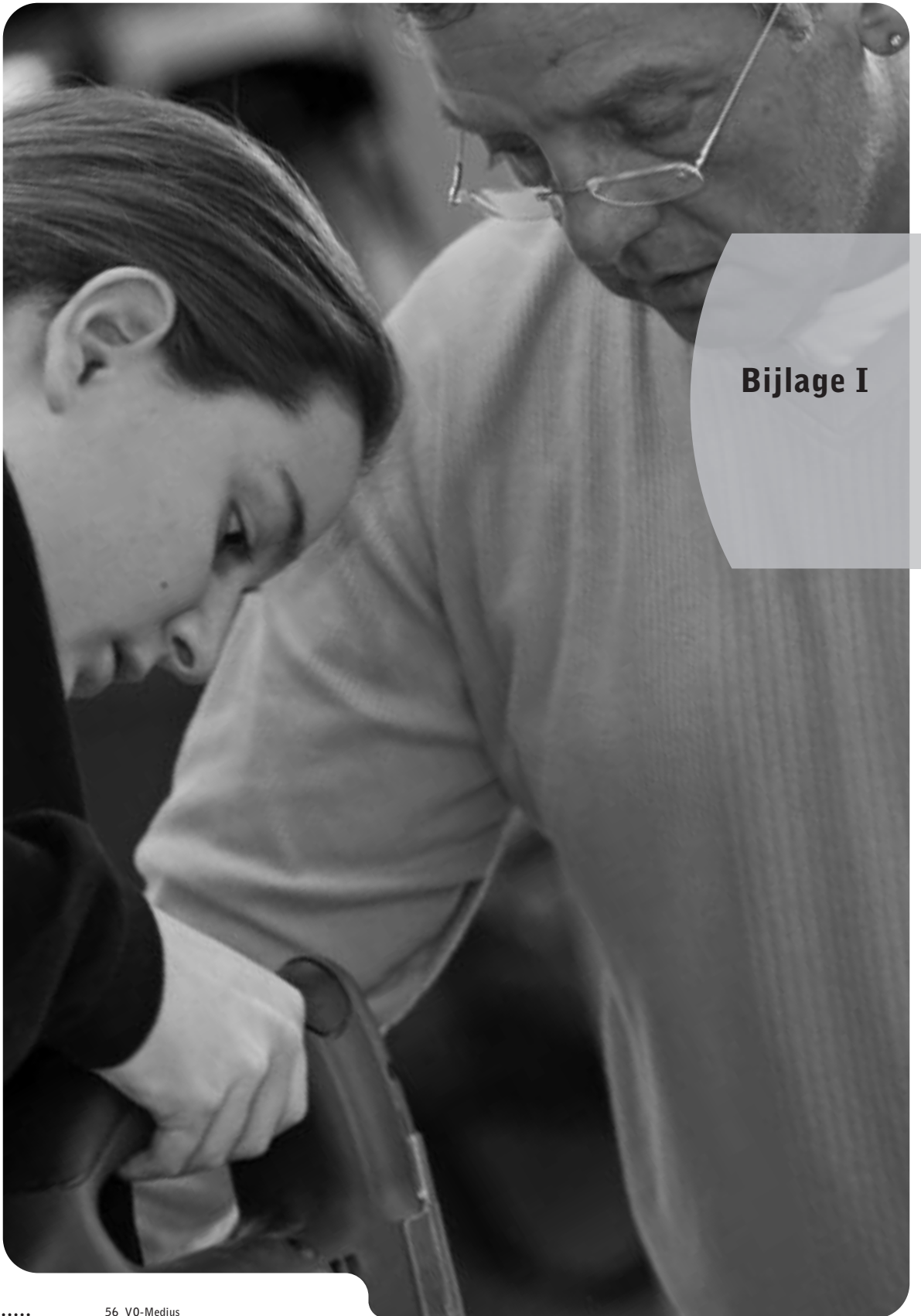
**Indirecte financiële effecten** voor het onderwijs kunnen ook directe financiële effecten in andere maatschappelijke sectoren zijn. Doordecentralisatie van huisvesting bijvoorbeeld, heeft tot gevolg dat gemeentes minder financieel administratief personeel in dienst hoeven te hebben. Dit is dus een besparing die terecht komt buiten de onderwijssector. Door de positieve effecten die meer jaren scholing en een hoger opleidingsniveau hebben, zoals blijkt uit onderzoek van onder andere het CPB (2007), kunnen de genoemde investeringen leiden tot lagere toekomstige uitgaven aan sociale uitkeringen (SZW), lagere zorgkosten (Jeugd en Gezin), ook op de langere termijn (Volksgezondheid), lagere criminaliteitscijfers en bijbehorende kosten (Justitie), meer innovatie (Economische Zaken) en hogere belastingopbrengsten (Financiën), om er een aantal te noemen. Daarnaast kan een resultaat als verminderde voortijdige uitval van leerlingen op kortere termijn al leiden tot kostenbesparingen in een aantal van de genoemde sectoren.

Concreet gaan wij het volgende doen om de behaalde resultaten te meten en te monitoren:

- We voeren een nulmeting uit in 2011. We verbinden daarvoor de niveaus waarop de leerlingen op dat moment onderwijs volgen, aan het niveau waarop leerlingen de school binnen zijn gekomen en aan het niveau dat door de basisschool geadviseerd is.
- Op basis van deze nulmeting formuleren we streefcijfers. Met de inspanningen die we in dit document beschrijven, willen we deze doelen bereiken.
- Na 2011 meten we jaarlijks de vorderingen van leerlingen op basis van afstroom-, opstroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers. Met af- en opstroom bedoelen we het volgen van onderwijs op een lager, respectievelijk hoger niveau dan het niveau in het eraan voorafgaande leerjaar. Voor doorstroom kijken we naar het aantal doublanten en de leerjaren waarin dat voorkomt. Uitstroom verwijst naar het type en niveau van de vervolgopleiding en eventuele uitval of 'switchen' in het vervolgonderwijs.
- De gegevens worden op leerlingniveau verzameld. De analyse willen we uitvoeren op een hoger, geaggregeerd niveau, namelijk per cohort.

Jaarlijks analyseren en monitoren we deze gegevens. De resultaten die hieruit voortkomen, gebruiken we om te zien wat de geboekte vooruitgang is, ten aanzien van de nulmeting en ten aanzien van de geformuleerde streefcijfers. Tevens gebruiken we de resultaten om te bepalen op welke trends we moeten (bij)sturen.





**Bijlage I**

# Beschrijving VO-Medius

## **Wat is VO-Medius?**

VO-Medius is een brede scholengemeenschap met 2.000 leerlingen en 220 medewerkers voor gymnasium, atheneum, HAVO, VMBO en praktijkonderwijs en is gevestigd op twee locaties in Nieuwmare. Voorheen bestond VO-Medius uit twee scholen, het Middencollege met gymnasium, atheneum en HAVO en scholengemeenschap de Mediaan met VMBO (incl. LW00) en praktijkonderwijs. Met de fusie in 1999 is het VO-Medius gevormd.

VO-Medius is ondergebracht in de onderwijsstichting De Nieuwe Stad. De besturingsfilosofie komt neer op het zogenaamde 'Raad-van-Toezicht-model' waarin toezicht, bestuur en directie duidelijk gescheiden zijn. Alle betrokkenen hebben uitgesproken zich te conformeren aan de Code Goed Bestuur. Ondersteuning van de onderwijsprocessen vindt voornamelijk plaats vanuit een aantal centrale diensten.

De school staat redelijk goed aangeschreven. Dit beeld wordt positief gevoed door het lage percentage absentisme of verloop van personeel, het voorzieningenniveau en de samenwerking met andere scholen en gemeentes in de regio. Toch zijn er ook minder positieve beelden. Uit de oordelen van de inspectie blijkt dat de opbrengsten, met name in het VMBO laag zijn. Het aanleverend onderwijs uit zijn verbazing over het aantal leerlingen dat uitvalt in het VO 'terwijl ze het in het PO toch zo goed deden'. Ook de docenten spreken uit dat zij door een toenemende complexiteit van instroom niet altijd het hoofd kunnen bieden aan de heterogeniteit van de school. Hoewel er op de school niet vanuit een specifieke levensbeschouwelijke grondslag wordt onderwezen, is er expliciet ruimte voor de multiculturaliteit zoals wij die in Nederland en ook binnen VO-Medius kennen. Binnen de school is daarom ruimte voor een ieders geloofsovertuiging en veel aandacht voor waarden als tolerantie, veiligheid, geborgenheid, loyaliteit en respect.

## **Strategie en missie**

VO-Medius heeft na de fusie in 1999 een gezamenlijk driedelig strategisch perspectief opgesteld.

### **Klantperspectief**

Het klantperspectief is dominant in de strategie van VO-Medius. Primair zijn de klanten de leerlingen, maar ook de afnemende scholen worden als klant onderkend. De school bestaat omwille van haar leerlingen. Zij krijgen onderwijs, zoveel mogelijk op maat en met ruimte om zichzelf, hun talent, kennis en vaardigheden te kunnen

ontplooiën. Dit impliceert leren op een voor hun beste plek en op het niveau dat de leerling past. Het resultaat is dat de leerling adequaat voorbereid is op een vervolgopleiding.

Bij het verlaten van de school moet voor elke leerling de basis gelegd zijn om zich op sociaal en economisch vlak staande te kunnen houden in de maatschappij. Er is dus niet alleen een onderwijsrelatie maar ook een vormingsrelatie. Veel aandacht gaat dan ook uit naar kernwaarden als tolerantie, veiligheid, geborgenheid, loyaliteit en respect.

### **Regioperspectief**

VO-Medius ligt in Nieuwmare. Nieuwmare is een middelgrote stad en met 72.500 inwoners vergelijkbaar met steden als Lelystad, Almelo of Gouda. In de nabije omgeving liggen enkele andere VO-scholen, die of een bijzonder karakter dragen of een minder breed aanbod hebben dan VO-Medius. VO-Medius wil zich gedragen als goede buur en goede contacten houden met deze scholen. In voorkomende gevallen kunnen de scholen dan ook gebruik maken van de faciliteiten van VO-Medius. Ook bedrijven en instellingen kunnen in goed overleg met de school accommodaties van de school huren. Met de aanwezige kennis en ervaring en de gewenste verankering van de school in de regio wil de school een cultureel platform zijn in de omgeving. Jaarlijks worden dan ook culturele activiteiten ontwikkeld of georganiseerd waarbij relaties uit de omgeving worden uitgenodigd.

### **Resultaatperspectief**

VO-Medius heeft oog voor de leerling en wil bereiken dat elke leerling binnen het reguliere tijdspad met voldoende bagage de school verlaat om vervolgonderwijs op zijn of haar niveau te volgen. Hoewel tussentijdse uitval nu gemiddeld is (3,25%) streeft VO-Medius er naar dat percentage te halveren. Het slagingspercentage dat voor het VMBO op 94% ligt is goed te noemen. HAVO en VWO blijven daar iets bij achter met 91%. VO-Medius streeft er met name naar het slaagpercentage in het HAVO/VWO verder te verhogen. Ook zal er binnen deze laatste groep meer aandacht uit moeten gaan naar de slaagkansen van allochtonen. De percentages geslaagden liggen daar gemiddeld 10% lager. VO-Medius is bereid resultaatverplichtingen aan te gaan met haar klanten om haar doelstellingen te bereiken.

Deze strategie op hoofdlijnen vormt de basis voor de inrichting van de organisatie en het ambitieniveau.

## **Besturingsfilosofie**

Primair doel van besturing is optimalisatie van het organisatieresultaat en van de wijze waarop dit tot stand komt. De volgende uitgangspunten staan hierbij centraal:

- De leerling staat centraal en de docent is de eerste contactpersoon met de leerling. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden daarom laag in de organisatie gelegd.
- Iedere medewerker is voor twee aspecten verantwoordelijk: zijn eigen – aan zijn taak gerelateerde – toegevoegde waarde en de bijdrage aan het totaal. Dit betekent dat er gestuurd wordt op meetbare resultaten en dat verantwoording afleggen noodzakelijk is.
- Randvoorwaardelijk is wel dat voor elke medewerker helder is wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden inhouden en welke resultaten verwacht worden.

## **Organisatiestructuur**

VO-Medius is als enige school ondergebracht in onderwijsstichting De Nieuwe Stad. De organisatiestructuur kenmerkt zich door een kleine top met een breed en sterk kader.

Op centraal niveau functioneert een eenhoofdig College van Bestuur. De directie bestaat uit vier personen. Het College van Bestuur rapporteert aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft een aantal statutaire bevoegdheden die aansluiten bij de code Goed Bestuur.

Ten behoeve van het uitvoeren van het primaire proces (onderwijzen/begeleiden) zijn kleine onderwijsteams ingesteld (20-25 personeelsleden). Elk team – waarin docenten, mentoren en ondersteunend personeel zijn vertegenwoordigd – heeft een verantwoordelijkheid voor een groep leerlingen en wordt geleid door een teamleider. De rol van de teamleider is drieledig: bewaking van de onderwijskwaliteit, leerlingzorg en begeleiding van de kernteamleden in het kader van de uitvoering van het Integrale Personeelsbeleid (IPB). Met deze kleine teams is VO-Medius in staat om dicht bij de leerling te blijven. Deze krijgt hierdoor persoonlijke aandacht en het bieden van maatwerk wordt eenvoudiger. Ten behoeve van de bedrijfsvoering is een aantal staffunctionarissen aangesteld, die verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld onderwijs en innovatie (O&I); personeel en organisatie (P&O) of huisvesting.

## **Bekostigingsstructuur**

Binnen VO-Medius zijn vier bronnen van inkomsten te onderkennen. De *rijksbijdrage* vanuit OCW ten behoeve van het onderwijs is veruit de grootste. Daarnaast worden er *decentrale overheids gelden* ontvangen vanuit de gemeentelijke kas in het kader

van de doordecentralisatie van de huisvesting. De derde inkomstenbron is die van *opbrengst werken voor derden*. Tenslotte zijn er nog *overige financiële baten*, waaronder verhuur van onroerende zaken en inkomsten van leerlingen ten behoeve van studiereizen.

## Onderwijsaanbod

VO-Medius wil maatwerk bieden aan leerlingen en ieder in staat stellen na het voortgezet onderwijs een vervolgopleiding te volgen. Daartoe is het noodzakelijk onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de competenties van de leerling. Het is om die reden dat VO-Medius een breed onderwijsaanbod heeft. Van praktijkonderwijs, waar leerlingen voorbereid worden op het zelfstandig functioneren in de maatschappij, tot aan het VMBO, waar leerlingen voorbereid worden op doorstroming naar het mbo, tot aan HAVO/VWO waar leerlingen voorbereid worden op een hbo of een universitaire vervolgstudie.

Naast deze vormen van onderwijs wordt tevens het leerwegondersteunend onderwijs (LWOO) aangeboden voor leerlingen die extra begeleiding nodig hebben in het VMBO. Ook tweetalig onderwijs is mogelijk, waarmee aangesloten wordt op de steeds verdergaande internationalisering.

## Balans en exploitatierekening

<b>Balans VO-Medius, 2009 (in €, x 1000)</b>			
Immateriële vaste activa	30	Eigen vermogen	11.210
Materiële vaste activa	13.643	Voorzieningen	4.021
Financiële vaste activa	3.252	Langlopende schulden	1.659
<b>Totaal vaste Activa</b>	<b>16.925</b>	Kortlopende schulden	8.381
Vorraden	66		
Vorderingen	2.015		
Effecten	378		
Liquide middelen	5.877		
<b>Totaal vlottende Activa</b>	<b>8.337</b>		
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>25.262</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>25.262</b>

Het balanstotaal is vergelijkbaar met dat van 2007 en 2008.

<b>Exploitatierkening VO-Medius, 2009 (in €, x 1000)</b>			
Rijksbijdragen	14.412	Personele lasten	12.533
Overige overheidsbijdrage	1.187	Afschrijvingen	863
Collegie-, cursus-, les- en examengeld	0	Huisvestingslasten	1.017
Baten in opdracht van derden	0	Overige lasten	1.530
Overige baten	408		
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>16.007</b>	<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>15.943</b>
Saldo baten en lasten	64		
Financiële baten en lasten	41		
<b>Resultaat</b>	<b>105</b>		

Evenals de voorgaande twee jaren sluit VO-Medius het jaar af met een positief exploitatieresultaat. Ook hier geldt, net als bij de balans, dat de verhoudingen tussen de posten op de exploitatierkening vergelijkbaar zijn met die in 2007 en 2008.

## Verantwoording

Verantwoording wordt afgelegd via diverse kanalen.

- *Raad van Toezicht*  
middels inspectieverslagen, jaarverslagen, visitaties, examenverslagen, managementletter van de accountant enzovoort;
- *Horizontale verantwoording*  
middels jaarverslagen aan medewerkers, ouders (via MR/OR en ouderblad), gemeente en zakelijke partners;
- *Verticale verantwoording*  
via de inspectie of rechtstreeks aan het ministerie van OCW via het jaarverslag.

In de verantwoording naar de diverse doelgroepen maakt VO-Medius gebruik van de twintig indicatoren zoals die in Vensters voor Verantwoording<sup>6</sup> gebruikt worden op de vier deelterreinen onderwijsprestaties, kwaliteitszorg, effectiviteit van onderwijsbeleid en bedrijfsvoering. Van enkele van deze indicatoren wordt navolgend een beeld geschetst.

## Onderwijsprestaties

- **Leerlingen per schoolsoort**

Pro	7%
VMBO	49%
HAVO/VWO	44%

- **Doorstroom**

Onderstaande tabel geeft het percentage leerlingen weer dat doorstroomt naar het volgende leerjaar binnen de gevolgde onderwijsrichting.

Richting/jaar	1	2	3	4	5	6
VMBO	99%	94%	97%	94%	-	-
HAVO (VWO)	89%	89%	77%	90%	91%	-
VWO	-	-	90%	90%	94%	91%

Voor wat betreft het praktijkonderwijs hebben de docenten vastgesteld dat het niveau van de uitstroom verbeterd kan worden. Vergeleken met de landelijke uitstroomcijfers van leerlingen in het praktijkonderwijs stroomt op onze school een relatief laag percentage door naar het VMBO of een reguliere baan en een relatief hoog percentage naar gesubsidieerde arbeid. Met meer maatwerk voor leerlingen in het praktijkonderwijs willen we hierin verbetering aanbrengen.

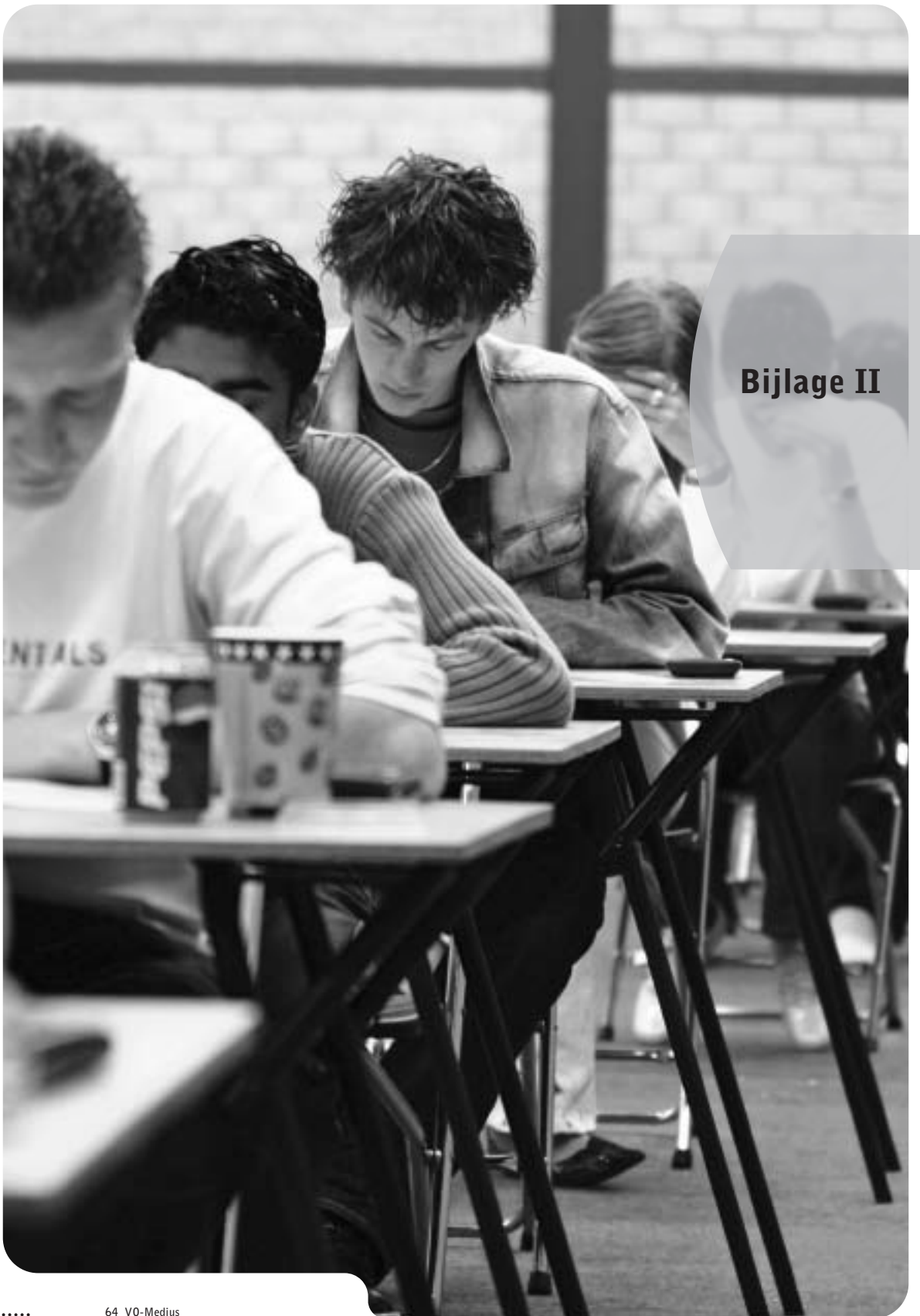
Binnen het criterium onderwijsprestaties wordt ook verslag gelegd over het rendement, de verblijfsduur en het aantal ongediplomeerde schoolverlaters.

Ten aanzien van **kwaliteitszorg** wordt de tevredenheid van de leerlingen, ouders en toeleverend en afnemend onderwijs beschreven en de resultaten van externe evaluaties, schoolklimaat en veiligheid gepresenteerd.

De **effectiviteit van het onderwijs** vindt zijn weerslag in het schoolplan (innovatie en uitvoering), het overzicht van de structurele samenwerkingsverbanden en naast het zorgplan ook in de weergave van de leerlingkenmerken van specifieke groepen leerlingen (LGF, LW00).

Verantwoording over de **bedrijfsvoering** wordt onder andere afgelegd op de terreinen arbo, lesuitval/onderwijstijd, personeel, financiën, huisvesting, ICT en overhead.





## Bijlage II

# Ontwikkelingen in de VO-sector

Gedeeltelijk onafhankelijk van de wettelijke en maatschappelijk taakstelling zien wij de volgende relevante ontwikkelingen in de actuele situatie van het voortgezet onderwijs op zes bedrijfsvoeringsterreinen. Deze worden beschreven in termen van risicogebieden, omdat ze ook voor VO-Medius zeer relevant zijn bij het opstellen van een toekomststrategie.

## Onderwijsinrichting

We zien flexibilisering van de onderwijsprogrammering (inhoudelijk en organisatorisch) als noodzaak om meer maatwerk te kunnen leveren aan de leerling. Meer maatwerk is nodig om meer ruimte te bieden aan de talenten van leerlingen. Flexibilisering is een basisvoorwaarde voor differentiatie, waarmee recht wordt gedaan aan de toenemende heterogeniteit van de leerlingenpopulatie en de daaruit voortvloeiende variëteit aan leer-, zorg- en begeleidingsbehoeften.

Flexibilisering en uitdagend en inspirerend onderwijs moeten leiden tot verlaging van het uitvalpercentage en een betere aansluiting op het vervolgonderwijs. Nieuwe onderwijsconcepten en vormen van leren kunnen daar eveneens aan bijdragen. Het gaat dan om de integratie van binnenschools en buitenschools leren en van formeel en informeel leren.

De taak van de school wordt breder: ze moet de leerlingen – nog meer dan voorheen – voorbereiden op het functioneren in de maatschappij. De maatschappelijke stage kan hier een bijdrage aan leveren. Uiteraard dienen scholen toegerust te zijn op deze veranderende rol. Aandacht gaat uit naar de veranderende taakstelling van de docenten, huisvesting en de rol die ICT in het onderwijs moet spelen.

## Personeel

De veranderende rol van de school impliceert ook veranderingen voor de organisatie van de school en dan met name van het personeel. Docenten krijgen met taakverschuivingen te maken, waardoor vanuit de organisatie meer aandacht nodig is voor de ontwikkeling van competenties, zowel op onderwijskundig als managerial vlak. Ook van de flexibiliteit en mobiliteit van de docenten wordt meer gevraagd. Het traditionele (klassikale) onderwijs transformeert immers steeds meer naar plaats- en tijdsafhankelijke vormen.

Aandacht gaat verder uit naar de gevolgen van de verdergaande vergrijzing van de beroepsbevolking. Naast de teruglopende docentenaantallen leidt vergrijzing statistisch ook tot een hoger ziekteverzuim, met alle financiële en organisatorische

problemen van dien. Wil de aanwas van onderwijzend personeel voldoende blijven, dan moet het vak van docent aantrekkelijker gemaakt worden.

## **Organisatie/besturing en beheersing**

Een veranderende onderwijsinrichting leidt expliciet tot de noodzaak om de organisatorische inrichting van de school aan te passen. Met de ontwikkeling van maatwerk voor de leerlingen zien we dat verantwoordelijkheden ook lager in de organisatie gelegd worden. Resultaatverantwoordelijk management en rekenschap treden op de voorgrond. Een goed functiebouwwerk is noodzakelijk, immers geen verantwoordelijkheden zonder bevoegdheden. Om verantwoording af te kunnen leggen, zowel horizontaal als verticaal, is het onontbeerlijk goede management-informatie te hebben. ICT en meer specifiek leerlingadministratie en -volgsystemen, roosterapplicaties of benchmarks kunnen hierbij behulpzaam zijn.

In deze tijden van economische crisis is het van evident belang kritisch te kijken naar de financiële huishouding van de school. Optimalisering van de bedrijfsvoering en stroomlijning van de administratieve en onderwijsprocessen stelt organisaties in staat doelmatiger te werken en komt de kwaliteit van het onderwijs als geheel ten goede. Gewaakt moet worden voor de bottleneck van de soms rigide wet- en regelgeving.

## **ICT**

De leerlingen van vandaag groeien op in een maatschappij waarin digitalisering gemeengoed is geworden. De digitalisering is echter zo snel gegaan dat de docenten van vandaag niet allemaal in staat lijken de mogelijkheden van digitale middelen voor het onderwijs optimaal te benutten. Competentieontwikkeling of de ontwikkeling van talenten van het docerend personeel is daarom nodig. Ook digitale hulpmiddelen zelf evolueren en bieden steeds meer mogelijkheden. We zien een opkomst van e-learning als lesmiddel. De eerste scholen die volledig computer-gestuurd onderwijs geven zonder boeken te hanteren zijn al gesignaleerd.

Ook ten behoeve van de onderwijsondersteunende processen zien we dat ICT een steeds belangrijker rol gaat spelen. Met name daar waar het gaat om het genereren van managementinformatie of de ondersteuning van hulpmiddelen als rooster-pakketten, leerlingvolg- en administratiesystemen. De steeds grotere inzet van ICT roept vaak om herziening van de huidige infrastructuur en het opstellen van een visie omtrent informatievoorziening. Het in balans brengen van visie, kennis, programma-tuur en hardware vinden wij van belang bij het inzetten van ICT als hulpmiddel in de betere benutting van een ieders talent.

## **Huisvesting**

Het onderwijs verandert. Klassikaal onderwijs bestaat, maar er is een duidelijke verschuiving merkbaar naar vormen van onderwijs waarvoor de traditionele infrastructurele inrichting vaak onvoldoende geschikt lijkt. Ook de ontgroening draagt bij aan problemen binnen het domein huisvesting. Deze zijn dan vaak van financiële aard. We zien nog weinig beweging in de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting in de ons omringende gemeenten. Gemeente en schoolbesturen staan daarin nog vaak tegenover elkaar, zo blijkt uit het onderzoek Huisvesting in het VO, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. Gemeenten lijken te vinden dat zij beter in staat zijn om een integraal huisvestingsbeleid te voeren. Schoolbesturen daarentegen vinden dat gedeelde verantwoordelijkheid binnen het kader van de lumpsumfinanciering niet strookt met de tendens naar meer autonomie.

## **Facilitair**

Het facilitaire werkveld voor het onderwijs omvat een breed palet aan producten en diensten ter ondersteuning van het onderwijs. De facilitaire dienst staat dagelijks voor de uitdaging om een juiste aansluiting te maken tussen de aangeboden service en de interne klantvraag. Het vakgebied van facilitair management lijkt nog volop in ontwikkeling binnen het voortgezet onderwijs. Ingegeven vanuit het financieel perspectief zien we steeds vaker de noodzaak om kritisch te kijken naar welke diensten nog vanuit de organisatie zelf moeten worden aangeboden. Tal van diensten behoren niet tot de kerntaak van de school (catering, schoonmaak) en zijn al uitbesteed. Voor diensten als ICT of repro geldt dit nog in mindere mate.



**Bijlage III**

# Ontwikkelingen VO-Medius

## Onderwijsinrichting

- Missie is meer leerlingen op beste wijze bedienen.
- Leerling staat centraal, talenten van leerlingen divers, gedifferentieerde onderwijsinrichting is daarom nodig
- Ondernomen activiteiten:
  - Nieuwe onderwijsvormen ontwikkeld
  - Roostering geoptimaliseerd
  - Inrichting van kernteams die dicht bij leerlingen staan
  - Meer aandacht voor huiswerkbegeleiding
  - Meer aandacht voor zwakkere leerling (bijscholing, Taal & rekenen)
  - Meer aandacht voor kleine kwaliteit als individuele terugkoppeling van proefwerken
- Resultaat:
  - Minder afstroom, betere doorstroom (kortere verblijfsduur), hogere cijfers in leerling-enquête, positiever beeld van inspectie op deelaspecten
- Verder te ontwikkelen:
  - Competenties leerkrachten
  - Infrastructuur huisvesting

## Personeel

- Missie is optimaal benutten van talent werknemers
- Onderwijs verandert, taak van docent en manager ook
- Ondernomen activiteiten:
  - Bijscholing docenten op vakinhoud en managerial capaciteiten
  - Bijscholing management op managerial capaciteiten
  - Inrichten kernteams
  - Terugdringen van ziekteverzuim
  - Inrichten Integraal personeelsbeleid
  - Opzet van een cultuurprogramma met als doel het management en de docenten te inspireren om te gaan variëren op de traditionele onderwijsvormen nieuwe vormen van onderwijs
  - Begeleiding van nieuwe docenten
- Resultaat
  - Hogere medewerkerstevredenheid, lager overall ziekteverzuim, aanwas van nieuwe docenten

- Verder te ontwikkelen
  - ICT competenties van docenten
  - Terugdringen ziekteverzuim bij oudere doelgroep (50-60 jaar)
  - Verbeteren cyclus functionerings- en beoordelingsgesprekken
  - Hoe krijg je voldoende kwalitatief goed personeel?

## **Organisatie/besturing en beheersing**

- Missie is het optimaliseren van het organisatieresultaat
- Optimaliseren van het organisatieresultaat vereist een goed besturingsmodel en een adequate planning en control cyclus
- Ondernomen activiteiten
  - Inrichten van een ander besturingsmodel met kleine top en breed kader
  - Herijken van de planning en control cyclus
- Resultaat
  - Beter beheersbare organisatie-eenheden door vorming van kernteams.
  - Indirect: tevredener leerlingen en personeel.
  - Goed meerjarenbeleidsplan waarin voor een ieder helder is welke activiteiten ondernomen worden.
- Verder te ontwikkelen
  - Verdere inrichting resultaatverantwoordelijk management
  - Wijze van resultaatverantwoording
  - Peer learning waar het gaat om afleggen van resultaatverantwoording

## **ICT**

- Missie is kwaliteitsverbetering van het primaire proces met behulp van inzet van ICT middelen
  - Kwaliteit verbetert niet met het alleen maar inzetten van ICT hulpmiddelen. Ook de kennis hoe deze in te zetten in het onderwijs is randvoorwaardelijk
- Ondernomen activiteiten
  - Aanschaf nieuw roosterpakket
  - Aanschaf van nieuw leerlingvolgsysteem
  - ICT competentieontwikkeling van docenten
  - Ontwikkeling van digitale content
  - Opzet van nieuwe vormen van onderwijs met behulp van wiki's
  - Invoering van e-books
- Resultaat
  - Zichtbaar betere roosters voor leerlingen, minder tussenuren bijvoorbeeld
  - Verbetering van managementinformatie door komst van leerlingvolgsysteem

- Vaardiger docenten
- Verder te ontwikkelen
  - Beter inzicht in de totale kosten van ICT
  - Nadenken of ICT wel in eigen huis zou moeten worden gehouden
  - Evaluatie van ICT in het onderwijs beleid.

## Huisvesting

De gemeente Nieuwmare heeft in goed overleg met bestuur en raad van toezicht van Onderwijsstichting De Nieuwe Stad twee jaar geleden besloten de huisvestingsmiddelen vanuit het Gemeentefonds door te decentraliseren. Binnen de integrale afwegingen die nu gemaakt kunnen worden is een huisvestingsprogramma voor de komende vijf jaar opgesteld.

- Missie is optimaliseren van de bezettings- en benuttingsgraad
- Om de bezettings- en benuttingsgraad te kunnen verbeteren is het nodig inzage te krijgen in de huidige stand van zaken en te verkennen wat er allemaal met de huidige huisvesting mogelijk is de onderwijsontwikkelingen in het achterhoofd houdende.
- Belangrijke elementen in dit huisvestingsprogramma:
  - Herziening van de ICT infrastructuur
  - Wegwerken achterstallig onderhoud
  - Herinrichting van diverse lokalen als multimediacenter en studiepleinen, mede in het kader van de actuele onderwijsvisie waarbij een diversiteit aan werkvormen mogelijk moet zijn
  - Herinrichting van diverse lokalen als tutorplaats
  - Optimalisatie roostering van lokalen
  - Verhuur van ruimtes in roostervrije perioden
- Resultaat
  - Stabieler ICT omgeving, 20% minder kosten door uitval
  - Inkomsten uit verhuur gestegen met 25%
- Verder te ontwikkelen
  - Visie op nieuwbouw in verband met verouderde staat van een van de panden
  - Verkennen van mogelijke energiebesparende maatregelen
  - Aandacht voor kwaliteit binnenmilieu

## Facilitair

- Missie is het optimaal bedienen van de gebruikers van onze school
- Om de missie te volbrengen is een goed dienstenaanbod nodig. Te denken valt dan aan een goede repro, mediatheek, restauratieve voorzieningen, schoonmaak

- Ondernomen activiteiten
  - Uitbesteden van de catering
  - Herinrichting van de mediatheek met moderne hulpmiddelen
  - Introductie van multicards (een kaart ten behoeve van legitimatie, kopiëren, catering, toegang enz.)
- Resultaat
  - 10% kostenreductie door uitbesteding catering
  - Vereenvoudiging van administratieve handelingen als gevolg van invoering multicards
- Verder te ontwikkelen
  - Visie op eventuele uitbesteden van schoonmaak
  - Uitbreiden van de mogelijk heden van de multicards

## **VO-raad**

St. Jacobsstraat 430-440

3511 BT Utrecht

Postbus 8282

3503 RG Utrecht

**T** 030 232 48 00

**F** 030 232 48 48

[www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

