



SGR

Sterk in
toekomst

Jaarplan 2017

Vastgesteld 13 december 2016



**Trots en
ambitie**

Leren voor je
toekomst?
Werken aan je
talent? SGR!

sgreigersbos.nl

Scholengemeenschap
Reigersbos

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Visie en missie	6
De rode draad voor 2017	6
De bestuurlijk-strategische koers	7
De onderwijskundig-strategische koers	9
Flankerend beleid: PR en Marketing	10
Organisatie	11
Personeel	12
Governance	13
Bedrijfsvoering	14

Voorwoord

Het jaar 2016 betekent een kruispunt van wegen voor SGR. Het nieuwe bestuur stond bij de aanvang voor een brede opdracht van de Raad van Toezicht. Deze opdracht bevat samengevat de volgende vijf elementen:

- Ontwikkeling van strategische doelen gericht op een duurzaam toekomstperspectief voor de school
- Doorontwikkeling van de relatie CvB – Raad van Toezicht (herijking toetsingskader, opstellen informatieprotocol)
- Verdergaande professionalisering van de organisatie (eigenaarschap, deskundigheidsbevordering, cultuur)
- Optimalisering van het functiebouwwerk schoolleiding inclusief inkrimping afdelingsmanagement
- Optimalisering van de bedrijfsvoering (in lijn met het VO-Raad-rapport en de managementletter van de accountant), inclusief aanstelling van een business-controller in invoering van cyclisch risicomanagement.

De noodzaak voor de totstandkoming van een toekomstperspectief werd onderstreept door de tegenvallende meldingen voor het schooljaar 2016-2017 en de tegenvallende examenresultaten van met name de vwo-afdeling.

Eén en ander heeft geleid tot een concept-meerjarenbeleidsplan 2017-2020 dat door de Raad van Toezicht op 11 oktober 2016 is goedgekeurd. Parallel hieraan is de formatie van het afdelingsmanagement teruggebracht van 4 naar 2 fte en is een aantal inhoudelijke taken, voorheen vallende onder het afdelingsmanagement, lager in de organisatie gebracht bij een viertal coördinatoren. Voorts is een impuls gegeven aan blijvende kwaliteitsverbetering van het onderwijs met name voor havo en vwo, hiervoor is interim-projectmanagement ingaande het schooljaar 2016-2017 ingezet. Tevens zijn er eerste, belangrijke stappen gezet wat betreft de professionalisering van het personeel (Keiwijzer) en heeft een interim-controller in samenwerking met het hoofd bedrijfsbureau de interne organisatie qua structuur en procesgang geoptimaliseerd en de planning & controlcyclus nader uitgewerkt.

Het jaar 2017 staat dan ook in het teken van het met kracht doorzetten van de ingezette ontwikkelingen op het gebied van professionalisering van personeel, optimalisering van bedrijfsvoering en uitvoering van het strategisch beleid. Ondersteunend hieraan krijgen PR en marketing een structurele plaats en rol binnen de bedrijfsvoering.

In het voorliggende document worden deze elementen uitgewerkt.

Het College van Bestuur hoopt samen met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad, ieder vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid, te werken aan een nieuwe en veelbelovende toekomst van Scholengemeenschap Reigersbos.

College van Bestuur,

mevrouw drs. E.W.M. van Nieuwenhuizen-van Hooff

Inleiding

Wij zijn SGR

Scholengemeenschap Reigersbos is een scholengemeenschap waarin trots en ambitie hand in hand gaan.

SGR is een school met traditie. Gesticht in 1865 is SGR de oudste school voor voortgezet onderwijs in Amsterdam, met een geschiedenis van ruim 150 jaar ontwikkeling en vernieuwing. En ruim 150 jaar met een traditie van trots en ambitie.

De leerlingen en medewerkers zijn trots op hun school, waar goede lessen worden gegeven en waarin alles draait om de ontwikkeling van kind-zijn naar volwassene-zijn. Een school die van leerlingen, ouders en medewerkers in het tevredenheidsonderzoek een dikke voldoende krijgt. Een school waar je graag naar toe gaat. Waar veiligheid en respect de norm zijn; niet voor niets scoorde in het tevredenheidsonderzoek veiligheid een 9,3 bij de leerlingen.

SGR is ook ambitieus: we richten ons erop dat onze leerlingen zich maximaal ontplooiën, zich uitgedaagd voelen om het beste uit zichzelf te halen..... en nog een streepje meer. Wij willen verder gaan dan andere scholen, beter zijn dan andere scholen, meer van onze leerlingen vragen dan andere scholen. Wij gaan niet voor goed of uitstekend, wij gaan voor uitmuntendheid.

Uitmuntendheid in persoonlijke talentontwikkeling en een uitmuntende startpositie voor vervolgstudie of arbeidsmarkt zijn onze speerpunten. Of onze leerlingen nu voor VMBO, HAVO of VWO kiezen, we verwachten dat ze het uiterste uit zichzelf halen. En wij helpen ze daarbij.

Dat doen we niet alleen door extra ondersteuning te bieden waar dat nodig of wenselijk is.

Voor vwo doen wij dat bijvoorbeeld ook door onderwijsprogramma's, waarin we de nadruk leggen op academische vaardigheden voor een succesvolle loopbaan op de universiteit. En door TTO, tweetalig onderwijs in havo en vwo waarmee we onze leerlingen voorbereiden voor een toekomst die niet beperkt wordt door stad, gemeente of land, maar waarin de wereld hun leef- en werkgebied is.

Voor havo doen wij dat door onze leerlingen, die sterke denkers en doeners zijn, uit te dagen voor een passende aansluitende opleiding in het hbo of een doorlopende leerlijn naar het vwo. Binnen havo leggen wij bij de persoonlijke ontwikkeling van onze leerlingen de nadruk op zelfinzicht, zelfontplooiing en eigen keuzes maken. Daardoor hebben zij een sterke uitgangspositie voor hun toekomst.

En dat doen we door ondernemerschap in het vmbo centraal te stellen, met relaties naar internationale bedrijven zoals TOM TOM. Wij willen dat er vmbo-t-leerlingen en vmbo-k-leerlingen kunnen uitblinken en optimale ontwikkelkansen krijgen. Onze vmbo-leerlingen kunnen in de bovenbouw kiezen voor vakken met maximale doorstroommogelijkheden naar het mbo.

Trots en ambitie. Daarbij passen de woorden glans en kracht. Hiermee hebben wij als SGR ingaande het schooljaar 2016-2017 een volgende stap gezet. De nieuwe norm die wij aan onszelf: aan onze leerlingen en medewerkers, stellen. Te weten hoge onderwijskwaliteit, hoge verwachtingen van onze leerlingen, respect en afspraken nakomen. Dit alles onder het motto:

SGR: sterk in toekomst!

Met deze woorden gaan wij met overtuiging het jaar 2017 in.

Visie en missie

Onze visie en onze missie laten zich als volgt kernachtig samenvatten:

Onze visie

Waar onze school voor staat, is duidelijk: uitmuntendheid. Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs, optimaliseren van de kansen op een geslaagde schoolcarrière, ontplooiën van de talenten van leerlingen en optimale kansen bieden voor opstromen naar een hoger niveau.

Dit kan alleen als onze leerlingen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, kortom welkom voelen op onze school. De kans op tussentijdse uitval wordt hierdoor ook geminimaliseerd. Niettemin blijven we als school actief en alert op mogelijke uitval. We willen dat onze leerlingen trots zijn op hun school, respectvol naar elkaar en de medewerkers zijn en dat afspraken nakomen een vanzelfsprekendheid is.

Onze missie

Wij stimuleren onze leerlingen om het maximale uit zichzelf te halen. Daarbij richten we ons op drie elementen:

- op de persoonlijke ontwikkeling van onze leerlingen,
- op de ontwikkeling van hun talenten,
- op een volwaardig kunnen functioneren in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

De rode draad voor 2017

Speerpunten voor 2017 zijn bouwen aan een toekomstbestendig SGR qua leerlingenaantal, qua onderwijsaanbod en qua onderwijskwaliteit. Onderliggende voorwaarde is dat SGR financieel gezond is en gezond blijft. Parallel hieraan wordt verder uitvoering gegeven aan de bestuurlijke opdracht vanuit de Raad van Toezicht.

Achtereenvolgens wordt dit in het jaarplan als volgt uitgewerkt:

1. De bestuurlijk-strategische koers: inzet op bestuurlijke samenwerking.
2. De onderwijskundig-strategische koers: onderzoek naar fasering afbouw vmbo-k, borging kwaliteitsverbetering havo en vwo, onderzoek uitbreiding TTO naar vmbo-t.
3. Flankerend beleid daarop: PR en marketing; onderhouden en uitbreiden relevante netwerken.
4. Organisatie: implementeren realisering bestuurlijke opdracht tot inkrimping van het management; toekomstbestendige structuur; keuze voor twee jaar: functies (2 afdelingsleiders) en taken (coördinatoren).
5. Personeel: kern van goed onderwijs is goed personeel. Versterking professionalisering, 360° feedback/Keiwijzer, gerichte scholing, de Nieuwe Norm.

6. Governance: verdere versterking van de positionering van RvT en CvB ten opzichte van elkaar en versterking van de dialoog; informatiestatuut.
7. Bedrijfsvoering: implementatie van efficiëntere en effectievere structuren en processen. Implementatie van risicomanagement.

Deze zeven thema's zullen aan de hand van de volgende onderdelen worden beschreven:

Doelstellingen
Op de korte en middellange termijn
Op de lange termijn

Wat gaan we doen in 2017
Going concern
Nieuw

De bestuurlijk-strategische koers

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- Komen tot een bestuurlijke fusie en zolang dat niet mogelijk is, komen tot een structurele bestuurlijke samenwerking, gericht op vergroting van de bestuurskracht en positionering van SGR binnen het Amsterdamse krachtenveld. In het verlengde hiervan verlaging van de overheadkosten gezien de te verwachten initieel hogere kosten van onze toekomststrategie.

Op de lange termijn

- Komen tot bestuurlijke fusie.

In beide gevallen is de strategische koers erop gericht dat SGR als zelfstandige school toekomstperspectief heeft, in welke bestuurlijke setting dan ook.

Kritische succesfactoren zijn:

- De bereidheid van de beoogde bestuurlijke partner om in dit proces en in dit tijdpad mee te gaan.
- Positief advies van de (G)MR-en op de intentieverklaring en instemming van de verschillende geledingen binnen de (G)MR-en op de regeling van de gevolgen van fusie dan wel samenwerking, beide binnen de daarvoor in de reglementen geldende termijnen.

Prestatie-indicatoren:

- Vóór 1 februari 2017 hebben SGR en de beoogde bestuurlijke partij een intentieverklaring ondertekend, waarin zij beiden de intentie uitspreken tot een bestuurlijke fusie te komen of, als dat juridisch niet mogelijk is, tot een structurele bestuurlijke samenwerking.
- Vóór 1 juli 2017 is het onderzoek naar de (gevolgen van) de realisatie van deze fusie dan wel samenwerking afgerond en is het onderzoeksrapport de Raden van Toezicht en de (G)MR- en toegezonden.
- In het onderzoeksrapport is expliciet gemaakt hoe de bestuurskracht voor SGR vergroot wordt en hoe de positionering van SGR binnen het Amsterdamse krachtenveld eruit gaat zien.
- Onderdeel van dat onderzoeksrapport is de uitwerking hoe, in welke mate en op welke termijn de overheadkosten voor SGR verlaagd worden.
- Op 1 augustus 2017 is aantoonbaar gestart met operationalisering van de samenwerking, waarbij er geen sprake is van onomkeerbare stappen mochten op dat moment de GMR van de bestuurlijke partner en de MR van SGR nog geen fiat hebben gegeven dan wel mochten op dat moment de Raden van Toezicht nog geen besluit genomen hebben op het onderzoeksrapport.

Wat doen we in 2017

Going concern

- Onderhouden van de bestaande netwerken.
- Continuering bestuurlijke participatie in OSVO.

Nieuw

- Gezamenlijk met een andere bestuurlijke partij het proces ingaan gericht op fusie c.q. bestuurlijke samenwerking. In 2017 worden daartoe de eerste drie fases (oriëntatiefase, onderzoeksfase als de oriëntatiefase een intentieverklaring oplevert en medezeggenschaps-/besluitvormingsfase) afgerond. Een externe partij ondersteunt deze procesgang.
- Feitelijke start van deze bestuurlijke fusie/samenwerking per 1 augustus 2017 (start implementatiefase).
- Indien bestuurlijke samenwerking/fusie met de beoogde bestuurlijke partij gezien de uitkomsten van de oriëntatie c.q. het onderzoek niet mogelijk is, omzien naar een andere bestuurlijke partner.

De onderwijskundig-strategische koers

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- Hoge kwaliteit van de afdelingen vmbo-k, vmbo-t, havo en vwo.
- Verbetering van de examenresultaten m.n. havo en vwo.
- Gefaseerde afbouw van vmbo/k in combinatie met het bestuurlijke traject zoals omschreven onder de bestuurlijk-strategische koers.
- Behoud van het basisarrangement voor alle afdelingen.

Op de lange termijn

- Een sterke AVO-school bestaande uit vmbo-t, havo en vwo.
- Onderwijsinhoudelijke samenwerking met een andere partner op het gebied van vmbo/k.
- Hoge kwaliteit en leerrendementen vmbo-t, havo en vwo.
- Basisarrangement voor alle afdelingen.

Kritische succesfactoren zijn:

- Behoud van kwalitatief goed personeel en aantrekken van kwalitatief goed personeel.
- Afspraken met de bestuurlijke partner over samenwerking met de vmbo/k-school.
- Voldoende groei van het aantal aanmeldingen per schooljaar (minimaal 180, oplopend naar 210 per jaar).
- Realisering van het bestuurlijke traject gericht op fusie dan wel structurele samenwerking zoals hiervoor beschreven, in 2017.

Prestatie-indicatoren:

- Het aantal zittenblijvers is minder dan 10% per jaar per opleiding.
- Het percentage geslaagden bij het eindexamen is voor alle opleidingen minimaal 90.
- Er zijn bindende afspraken over aannames van leerlingen en door- en opstroom vanuit vmbo/k met een andere school gemaakt, uiterlijk in 2018.

Wat doen we in 2017

Going concern

- Vmbo: curriculum vmbo kader leerjaar 4 gereed in het voorjaar van 2017.
- voortzetten Exellius zonder dit als programma expliciet te positioneren.
- Versterking en professionalisering samenwerking binnen secties.
- Het professionaliseringstraject RTTI wordt voortgezet in 2017.

Nieuw

- Onderzoek naar (fasering) afbouw van de afdeling vmbo-k.
- Borging van de kwaliteitsverbetering havo en vwo
- Onderzoek naar uitbreiding TTO naar vmbo-t

Flankerend beleid: PR en Marketing

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- SGR heeft een positief imago binnen het stadsdeel Zuidoost en in Amsterdam.
- SGR heeft een duidelijk en onderscheidend profiel binnen het voortgezet onderwijs in het stadsdeel Zuidoost en in Amsterdam.
- SGR trekt een groeiend aantal nieuwe leerlingen met een instroom in 2017 van minimaal 180.

Op de lange termijn

- SGR staat binnen het stadsdeel Zuidoost en in Amsterdam bekend als een AVO-school waar leerlingen hoogwaardig onderwijs genieten.
- SGR staat bekend als een veilige school.
- De jaarlijkse instroom van nieuwe leerlingen bedraagt minimaal 210 leerlingen (gericht op een uiteindelijk stabiele leerlingpopulatie van ten minste 1000 leerlingen).
- SGR-leerlingen zijn goed aangeschreven in de buurt.

Kritische succesfactoren zijn:

- Een door de medewerkers van de school gedragen intensieve PR-campagne, met de focus op de periode december 2016-maart 2017.
- Uitblijven van ernstige incidenten door preventieve aanpak.
- Goede examenresultaten: alle opleidingen een minimaal slagingspercentage van 90.
- Actieve ondersteuning (promotieteams, ambassadeurs) van leerlingen van SGR.
- Een basisarrangement van de inspectie voor al onze opleidingen.

Prestatie-indicatoren:

- Voor het schooljaar 2017-2018 hebben minimaal 180 leerlingen zich aangemeld.
- Positieve berichtgeving in de pers.
- De winkeliers op het winkelcentrum Reigersbos werken mee aan expositie van kunstwerken van leerlingen.
- Bewoners van de buurt wonen bijeenkomsten van SGR bij waarvoor zij uitgenodigd zijn.
- Het aantal bezoekers op open avonden en open dagen is minimaal 600.
- Het aantal aanmeldingen voor de masterclass in 2017 is minimaal 100.

Wat doen we in 2017

Going concern

- Masterclass voor leerlingen van groep-8 met uitzicht op havo/vwo-advies.
- Jaarlijkse wervingsactiviteiten en voorlichtingsavonden.
- Klankbordgroep ouders betrekken bij nieuwe ontwikkelingen.
- Doorontwikkelen teksten schoolgids in lijn met PR- en Marketingbeleid.

Nieuw

- Nieuwe boodschap en nieuwe huisstijl (in 2016 ontwikkeld) met kracht in alle communicatie-uitingen verwerken.
- Nieuwe communicatie-uitingen realiseren conform in 2016 met Link Design ontwikkeld PR- en Marketing beleid.
- Aanpassen website naar aanleiding van deze punten.
- Inzetten van quotes/filmpjes van “helden van SGR” (succesvolle oud-leerlingen SGR).
- Nadrukkelijk aanwezig zijn op relevante evenementen conform PR- en Marketingbeleid.
- Aanhalen van nieuwe netwerken.

Organisatie

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- Implementatie van het nieuwe functiebouwwerk met twee afdelingsleiders en daaronder vier coördinatoren.

Op de lange termijn

- Structurele invulling van de managementlaag (afdelingsleiders/coördinatoren) onder de directeur.

Kritische succesfactoren zijn:

- Nieuwe structuur met 2 afdelingsleiders en 4 coördinatoren werkt effectief en efficiënt (goedgekeurde afdelingsplannen worden conform uitgevoerd).
- Verdeling rollen, taken en verantwoordelijkheden in de nieuwe structuur is voor alle personeelsleden helder.
-

Prestatie-indicatoren:

- Positieve evaluatie van de in 2017 ingezette formatie van twee afdelingsleiders en vier coördinatoren

Wat doen we in 2017

Going concern

- Handhaving van het in 2016 ontwikkelde taakbeleid.
- Handhaving van twee fte afdelingsleider.

Nieuw

- Onder verantwoordelijkheid van iedere afdelingsleider twee coördinatoren met ieder 700 taakuren inzetten voor de duur van anderhalf jaar.
- Deze structuur na een jaar evalueren.

Personeel

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- De Nieuwe Norm is integraal onderdeel van de SGR-cultuur.
- Medewerkers zijn er trots op om op SGR te werken.
- Een professionele schoolcultuur die eigenaarschap van inzet en resultaten borgt.
- Verbetering van de kwaliteit van de lessen.
- Een ziekteverzuimpercentage dat maximaal gelijk is aan de landelijke benchmark.

Op de lange termijn

- Medewerkers zijn de ambassadeurs van SGR.
- Iedere medewerker heeft een persoonlijke professionaliseringsagenda.
- Een ziekteverzuimpercentage dat ligt onder de landelijke benchmark.

Kritische succesfactoren zijn:

- Directie en management geven het goede voorbeeld: afspraken nakomen, trots uitstralen, mensen aanspreken die hun afspraken niet nakomen.
- De nieuwe norm wordt breed gedragen door het voltallige personeel.

Prestatie-indicatoren:

- Alle gesprekken in het kader van de gesprekscyclus zijn conform de afspraken in 2017 uitgevoerd.
- Er is in het eerste kwartaal 2017 aangescherpt verzuimbeleid ingevoerd.
- Het ziekteverzuimcijfer is in 2017 lager dan 8%.
- De meldingsfrequentie is in 2017 lager dan 2

Wat doen we in 2017

Going concern

- Gesprekscyclus.
- Deskundigheidsbevorderingstrajecten (Ondernemend leren, intervisie, opleidingen WON, TTO).

Nieuw

- Voortzetten van de invoering van het feedbackinstrument Keiwijzer in de gesprekscyclus (nulmeting en pilot 360 graden feedback zijn in 2016 ingevoerd, Keiwijzer-coaches zijn in 2016 opgeleid).
- Herijken verzuimbeleid.

Governance

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- Helder geëxpliciteerde rollen en verantwoordelijkheden CvB enerzijds en RvT anderzijds.
- Een uitgewerkt informatieprotocol.
- Een open dialoog met stakeholders (horizontale verantwoording).

Op de lange termijn (onder voorbehoud dat er dan geen sprake is van bestuurlijke fusie)

- Profielschetsen leden RvT en CvB.
- Normenkader zelfevaluatie RvT
- Normenkader beoordeling CvB.

Kritische succesfactoren zijn:

- Naleving code goed bestuur en toezicht.

Prestatie-indicatoren:

- In 2017 heeft de Raad van Toezicht een informatieprotocol vastgesteld.
- In 2017 werkt de Raad volgens een vooraf vastgestelde werkagenda.
- In 2017 is de werkagenda 2018 vastgesteld (onder voorbehoud dat er dan geen sprake is van bestuurlijke fusie).
- Alle vergaderstukken voor de Raad van Toezicht zijn minimaal een week voordat de betreffende Raad van Toezicht-vergadering wordt gehouden de Raad van Toezicht toegezonden.
- In 2017 worden alle CvB-stukken door de Raad van Toezicht geaccordeerd.

Wat doen we in 2017

Going concern

- Werken volgens een uitgewerkte werkagenda RvT.
- Werken volgens het toezichtkader (herijkt in 2016).
- Verder werken met jaaragenda CvB en vastleggen bestuursbesluiten in register (gestart in 2016).
- Deskundigheidsbevordering leden RvT en CvB.
- Jaarlijkse bijeenkomst met RvT, CvB en MR.
- Doorontwikkelen jaarverslag als horizontaal verantwoordingsdocument.

Nieuw

- Uitwerking van rollen en verantwoordelijkheden volgens het wat-principe (domein van de RvT) en het hoe-principe (domein van het CvB).
- Opstellen van een informatiestatuut.

Bedrijfsvoering

Doelstellingen

Op de korte en middellange termijn

- Hogere efficiency van het bedrijfsbureau.
- Goed werkende planning & controlcyclus.
- Sluitende AO/IC-beschrijvingen.
- Geïmplementeerd cyclisch risicomanagement.
- Afname kwetsbaarheid financiën.
- Meerjarenbegroting met sluitende exploitatie.

Op de lange termijn

- SGR heeft een duurzaam gezonde financiële positie.
- De bedrijfsvoering is optimaal toegesneden op het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs.
- In control-statement.

Kritische succesfactoren zijn:

Geen

Prestatie-indicatoren:

- Uiterlijk bij de Q2-rapportage is er in 2017 sprake van een integrale rapportage. Met integraal wordt bedoeld dat gerapporteerd wordt over de voortgang van alle onderdelen van de begroting en het jaarplan 2017.
- Uiterlijk vanaf de Q2-rapportage wordt gerapporteerd over risicomanagement en –beheer.
- De planning van de P&C-documenten wordt gehaald.
- De schoolboeken zijn in 2017 opnieuw aanbesteed.

- De accountantscontrole is in 2017 opnieuw aanbesteed.
- In de rapportage over de werking van de P&C-cyclus eind 2017 wordt op alle onderdelen van de P&C-cyclus gerapporteerd dat daaraan is voldaan.
- Voor 1 juni 2017 is er een nieuwe MOP.
- In de meerjarenbegroting 2018-2021 is er jaarlijks sprake van een structureel evenwicht tussen baten en lasten met inachtneming van een maximaal drie jaar durend effect van de afbouw van vmbo/k.
- Het aantal fte OOP is eind 2017 lager dan het aantal fte OOP eind 2016.

Wat doen we in 2017

Going concern

- Professionalisering BHV-organisatie.
- Algehele ontruimingsoefening.
- Het geactualiseerde handboek AO/IC is compleet en wordt actueel gehouden.
- Implementatie van inkrimpen formatie OOP, betere aansluiting functie-inhoud/salariëring.
- dubbelfunctie bestuurssecretaris/hoofd bedrijfsbureau geformaliseerd.
- optimaliseren gebruik software Afas (FA en PSA.)
- IT-beveiliging continu aandachtspunt.
- Structurele invulling functie business-controller.

Nieuw

- Herpositioneren functie examensecretaris.
- Invoering integrale Q-rapportages.
- Werken volgens integrale plannings P&C-documenten.
- Werken volgens jaarkalender en logboek FA en PSA.
- Invoering van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren in project- en beleidsplannen inclusief begroting en rapportage daarover in Q-rapportages.
- Invoering vaste formats en kaders P&C-documenten.
- Implementatie cyclisch risicomangement.
- Actualiseren MOP (meerjarenonderhoudsplan) en MIP (meerjareninvesteringsplan).
- Implementatie nieuw inkoopbeleid (ontwikkeld in 2016).
- Hernieuwde aanbesteding schoolboeken.
- Hernieuwde aanbesteding accountantscontrole.

**Met
overtuiging
het jaar
2017 in!**