

BELEIDSNOTITIE
“PERSPECTIEF KINDCENTRA KINDANTE”
STICHTING KINDANTE



VERSIE	Auteur	Status	Datum
Versie 1.0	S.Weijman	Concept	4 oktober 2018

Gebaseerd op en ter update van de “Strategische Notitie Spreiding en Huisvesting Stichting Kindante”, waaraan instemming is verleend door de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad van Kindante op 26-02-2013, waarna vaststelling heeft plaatsgevonden door College van Bestuur van Kindante op 1 maart 2013.

Datum positief advies GMR: 20 februari/18 maart 2019

Datum definitieve vaststelling door CvB: 26 maart 2019

INHOUDSOPGAVE

Inhoud

INLEIDING EN DOEL VAN HET BELEID	3
De Beleidsnotitie	3
Opdracht voor Kindante	3
Context	3
Hoofdstuk 1: MANAGEMENT SAMENVATTING	4
1.1 Noodzaak tot vormgeving van beleid.....	4
1.2 Kern van het beleid.....	4
1.3 Gevolgen van het beleid.....	5
Hoofdstuk 2: TACTISCHE EN OPERATIONELE KADERS	6
2.1 Kindante verzorgt een kwalitatief goed en eigentijds ontwikkelaanbod.....	7
2.2 Kindante is een financieel gezonde organisatie.....	8
2.3 Kindante biedt ouders keuze uit verschillende Kindcentra en arrangementen.....	10
2.4 Kindante is een goede werkgever voor haar medewerkers.....	10
2.5 Kindantebeleid binnen de sociaal-maatschappelijke context vanuit een gedeelde regionale verantwoordelijkheid.....	11
Hoofdstuk 3 SCENARIO'S OM TE KOMEN TOT EEN GOEDE SPREIDING VAN PERSPECTIEFRIJKE KINDCENTRA	12
Hoofdstuk 4: KWALITEITSCRITERIA.....	13

INLEIDING EN DOEL VAN HET BELEID

De Beleidsnotitie

De kadernotitie “Van krimp naar kans” als start van het krimpbeleid is tot stand gekomen in de periode maart 2012 tot november 2012. Die startnotitie is in die periode opgesteld vanuit de behoefte om integraal beleid te ontwikkelen om op adequate wijze te kunnen reageren op de doorzettende krimp ten gevolgen van vergrijzing en ontgroening in het operationele werkgebied van Kindante. In de periode voorafgaand aan maart 2012 was er vooral sprake van situationele en lokale beeld- en besluitvorming. Dat is echter onvoldoende gebleken om adequaat te reageren op de krimp, hetgeen geleid heeft tot de vormgeving van beleid. De nu voorliggende notitie is niet meer enkel gericht op het vormgeven van beleid als reactie op krimp. Ze geeft het beleid en daarvoor relevante indicatoren weer voor het realiseren van een goede spreiding van (Integrale) Kindcentra inclusief de kaders waarbinnen dat beleid wordt vormgegeven. De uitwerkingen per gemeente / regio in voorgenomen besluiten worden in een jaarlijks te actualiseren “Uitvoeringsagenda” opgenomen en verduidelijken hoe het algemene beleid de basis vormt voor de implementatietrajecten in de navolgende jaren.

Opdracht voor Kindante

Het beleid van Kindante is gericht op de vormgeving van een breed ontwikkelaanbod, aansluitend aan- en betekenisvol voor kinderen. Dat vraagt om voortdurende bezinning op de gebouwelijke, financiële en materiële keuzes en op onze visie op personeel, onze rol als werkgever en als partner van kindpartners en ouders.

Context

Het in deze notitie beschreven beleid met betrekking tot de realisatie van perspectiefrijke Kindcentra past in het strategische beleid van Kindante en sluit aan op andere plannen die eveneens in uitvoering zijn genomen dan wel voorbereid worden, zoals de documenten “Onderwijskundige visie Kindante”¹, de “Visie Kindvoorzieningen Kindante”² en “Visie op personeel”³. Documenten, die erop gericht zijn de kwaliteiten van medewerkers verder te versterken, medewerkers in hun kracht te zetten, de organisatie en aansturing van het onderwijsproces te verbeteren, de samenwerking met andere besturen en partners te intensiveren, de organisatie kostendekkend te maken / houden en jonge mensen in onze organisatie perspectief te geven met als doelen:

- ✓ Versterken van de kwaliteit van het totale ontwikkelaanbod om kinderen de mogelijkheid te bieden zich optimaal te ontwikkelen met herkenning, erkenning en inzet van al hun talenten;
- ✓ Een duurzaam financieel-economische gezonde organisatie;
- ✓ Een goede spreiding van voorzieningen met keuzemogelijkheden voor ouders / opvoeders;
- ✓ Werkgelegenheid en doorlopende ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers die deze ambities onderschrijven en zich daarvoor inzetten;
- ✓ Maatschappelijke betrokkenheid tonen en maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen / dragen in een dynamische maatschappelijke omgeving.

¹ Onderwijskundige Visie Kindante januari 2016 Eindversie (zie website Kindante)

² Kindvoorzieningen Visie Kindante juni 2015 (zie website Kindante)

³ Werkdocument: Visie-missie Personeel april 2016 (zie website Kindante)

Hoofdstuk 1: MANAGEMENT SAMENVATTING

Stichting Kindante geeft vorm aan het realiseren van een kwalitatief goed ontwikkelaanbod⁴ in een maatschappelijke omgeving die voortdurend in beweging is. Onderdeel van die maatschappelijke veranderingen is o.a. de krimp van leerlingenaantallen op de scholen waar de stichting bestuurlijk verantwoordelijkheid voor draagt. In de vormgeving van een kwalitatief goed ontwikkelaanbod, daar waar dat kan in samenwerking met andere maatschappelijke partners, is niet het vastgoed maar de talentontwikkeling van kinderen leidend. Dit is verankerd in de missie en visie van Kindante, die terug te vinden zijn in het strategisch beleid.⁵

Vanuit de strategische visie stelt Kindante zich de opdracht en uitdaging om een bereikbaar kwalitatief goed ontwikkelaanbod te realiseren vanuit een financieel-economisch gezonde basis waarbij de stichting ook haar rol als werkgever op een goede wijze wil vormgeven.

In het vanaf 2012 gevoerde krimpbeleid is de vanuit de overheid vastgestelde “opheffingsnorm”⁶ per gemeente leidend geweest in het bepalen van het toekomstperspectief van locaties. 5 Jaar krimpbeleid heeft inmiddels duidelijk gemaakt, dat enkel de “opheffingsnorm” (feitelijk: de bekostigingsnorm) hanteren onvoldoende onderbouwing biedt om maatregelen te nemen ten dienste van het behoud van kwaliteit van het ontwikkelaanbod aan kinderen, een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie, een goede spreiding van voorzieningen en de vormgeving van goed werkgeverschap.

1.1 Noodzaak tot vormgeving van beleid

Een kleiner wordende locatie loopt grotere risico's in het genereren van voldoende opbrengsten, wordt kwetsbaarder in haar organisatorische mogelijkheden, kent een minder grote diversiteit in de sociaal emotionele omgeving voor kinderen, heeft minder mogelijkheden om specialismen te ontwikkelen en in te zetten door en voor medewerkers en wordt geconfronteerd met een oplopende werkdruk. Dat laatste wordt mede veroorzaakt doordat met de afname van het leerlingenaantal het aantal door de locatie vorm te geven werkzaamheden niet evenredig mee daalt. Daarnaast zijn de mogelijkheden voor kindpartners om aan te sluiten bij een kleine organisatie beperkt; zij moeten immers bedrijfseconomisch gezond kunnen opereren en daartoe is een voldoende volume aan participerende ouders en leerlingen een voorwaarde.

1.2 Kern van het beleid

Basisuitgangspunt voor het beleid is, dat niet de per gemeente geldende opheffingsnorm leidend zal zijn voor het perspectief van een locatie, maar een ondergrens van 100 leerlingen.

Bij 100 leerlingen is er in de regel ruimte voor 4 fte aan groepsformatie, 0,4 fte aan zorgformatie en 0,6 fte aan managementformatie. Daarmee heeft een locatie voldoende basis aan personele middelen om recht te kunnen doen aan de basisvoorwaarden voor een ontwikkelaanbod en kan worden voldaan aan de hieronder in samenvatting weergegeven kwaliteitscriteria.

⁴ Ontwikkelaanbod is het totaal van pedagogisch en didactisch aanbod

⁵ <http://www.kindante.nl/bestanden/667/STRATEGISCH-BELEID-2015-2020.pdf?parentId=441>

⁶ Opheffingsnorm is gebaseerd op het aantal inwoners per km²

Vanaf het moment dat een locatie onder de grens van 150 leerlingen zakt, dus ruim voordat de algemene ondergrens van 100 leerlingen wordt bereikt, zal deze op een aantal kwaliteitscriteria gemonitord worden om het perspectief te bepalen:

1. Deelnamepercentage vanuit het voedingsgebied in relatie tot de geboortecijfers.
2. Geografische spreiding
 - a. *Bereikbaarheid – evenwichtige spreiding*
 - b. *Veiligheid*
3. Maatschappelijke verantwoordelijkheid
 - a. *Besteding van maatschappelijke financiële middelen in relatie tot maatschappelijke behoeften.*
 - b. *Sociaal maatschappelijke en culturele integratie*
 - c. *Kindvoorzieningen.*
4. Onderwijskwaliteit
 - a. *Onderwijsopbrengsten*
 - b. *Mate van zicht op ontwikkeling en begeleiding van kinderen*
 - c. *Kwaliteitszorg en ambitie*
5. Inhoudelijke randvoorwaarden
 - a. *“peergroup” geslacht, ontwikkelingsniveau*
 - b. *rijkdom van de leeromgeving.*
 - c. *adequaate taakbeleid*
 - d. *expertise beschikbaarheid en ontwikkeling*
6. Financiële middelen
 - a. *Exploitatie*
 - b. *Balans in middelen*
7. Personele belangen
 - a. *Vormgeven van adequaat en evenwichtig taakbeleid*
 - b. *Reguleren van de werkdruk*
 - c. *Basisvoorwaarden aanwezig voor professionalisering*
 - d. *Aanwezige perspectieven voor specifieke doelgroepen*

1.3 Gevolgen van het beleid

Die kleiner wordende organisatie heeft doorgaans een groot draagvlak in de maatschappelijke omgeving in verband met de bereikbaarheid, de rol die de school wordt toebedeeld in het kader van leefbaarheid en de incorrecte mentale beelden van de omgeving bij de voordelen van de kleine school (kleine school = kleine groepen = veel individuele aandacht = een kwalitatief goede zorg).

De opheffingsnorm loslaten als criterium voor het perspectief van een locatie betekent dat Kindante er bewust voor kiest om een extern bedachte norm vanuit de rijksoverheid gebaseerd op cijfers en financiën te vervangen door een eigen norm gebaseerd op de gewenste kwaliteit van het ontwikkelaanbod en de zorg voor personeel.

De keuze voor de norm van 100 leerlingen als ondergrens betekent dat er een opdracht ligt op stichtingsniveau en clusterniveau om vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid het perspectief van individuele locaties te onderzoeken, oplossingen te realiseren voor: toename van leegstand, negatieve consequenties in de exploitatie van scholen en een onevenwichtige werkdruk bij personeel. Daarnaast zullen niet alle huidige kindpartners bij een dergelijke schaalgrootte bedrijfseconomisch gezond kunnen opereren. Los daarvan kan elke school zich doorontwikkelen tot een Kindcentrum, zonder dat het automatisch er toe leidt dat elke locatie de participerende partners op de eigen locatie kan huisvesten.

Het voorgaande beleid was stichtingsbeleid, waarvan de consequenties vertaald werden op schoolniveau. Het voorliggende nieuwe stichtingsbeleid vraagt om vertaling naar consequenties op clusterniveau. Dat kan leiden tot een eindig perspectief van een locatie, maar ook op basis van de afwegingen in een cluster tot handhaving van een locatie bij een leerlingenaantal van minder dan 100 leerlingen nadat alle hierboven benoemde kwaliteitscriteria zijn afgewogen (zie Scenario 1 pg. 13). Dat vraagt ook om verantwoordelijkheid nemen binnen een cluster voor de consequenties die een keuze tot handhaving met zich meebrengen. De domeinen hebben daarbij een belangrijke adviserende rol.

Hoofdstuk 2: TACTISCHE EN OPERATIONELE KADERS

Kindante realiseert een zodanige spreiding van Kindcentra, dat deze hun pedagogische en didactische opdracht duurzaam op kwalitatief hoogwaardige wijze kunnen realiseren vanuit een gezonde bedrijfsvoering.

De krimp in leerlingenaantallen heeft gevolgen voor alle scholen van Kindante. Het huidige locatiepotentieel vraagt om bezinning op de huidige vorm en omvang.

Vanuit haar beleid komt Kindante tot de volgende uitgangspunten die van belang zijn in het proces van teruglopende leerlingenaantallen en het bieden van goed ontwikkelaanbod in de regio:

- **Kindante verzorgt een kwalitatief goed en eigentijds ontwikkelaanbod.**
- **Kindante is een financieel economisch gezonde organisatie.**
- **Kindante biedt ouders keuze uit verschillende Kindcentra en arrangementen.**
- **Kindante is een goede werkgever voor haar medewerkers.**
- **Kindante geeft haar beleid gestalte binnen de sociaal-maatschappelijke context waarbinnen zij opereert vanuit een gedeelde regionale verantwoordelijkheid.**

Deze uitgangspunten staan in relatie tot elkaar en kunnen niet als losstaande uitgangspunten beschouwd worden.

Een korte toelichting per uitgangspunt.

2.1 Kindante verzorgt een kwalitatief goed en eigentijds ontwikkelaanbod.

De kwaliteit van het ontwikkelaanbod is meer dan het basisarrangement van de inspectie en de te behalen tussen- en eindopbrengsten. Het betreft ook de kwaliteit van de processen, waarbinnen het ontwikkelaanbod wordt aangeboden en de mogelijkheden die de organisatiegrootte op schoolniveau / locatieniveau biedt om het proces te realiseren.

Onderdeel van “een kwalitatief goed ontwikkelaanbod” is o.a. sinds 01-08-2014 “Passend Onderwijs”. De invoering daarvan vraagt nu en in de toekomst meer / andere expertise en competenties van medewerkers.

Daarnaast is er een groeiende behoefte op scholen aan gespecialiseerde medewerkers op het gebied van gedrag / sociaal-emotionele ontwikkeling, taalontwikkeling, rekenontwikkeling, het jonge kind, wetenschap en techniek en ICT. Ook wordt er in toenemende mate aandacht gevraagd voor allerlei andere aspecten als sport, kunst en cultuur. Een team heeft een bepaalde omvang en diversiteit in beschikbare expertise nodig om ruimte te bieden aan de ontwikkeling en continuïteit van specialismen. Dat kan op scholen afzonderlijk en wellicht ook regionaal (binnen het cluster), maar vraagt ook een minimale schaalgrootte van locaties.

Kwaliteit van ontwikkelaanbod gaat over de totale ontwikkeling van kinderen: didactisch, pedagogisch en sociaal maatschappelijk. Kindante acht het van groot belang dat kinderen voldoende andere kinderen ontmoeten (“peer group”). Dat geldt zowel voor voldoende leeftijdsgenoten als voor kinderen in een andere fase van ontwikkeling. In elke leeftijdsfase is het van belang dat kinderen een referentiegroep hebben die ondersteunend is voor hun sociaal-emotionele ontwikkeling. Dat vraagt een zekere schaalgrootte binnen de basisgroepen en de schoolorganisatie als geheel. Een kleinschaligere school is niet per definitie kwalitatief minder, hoewel de discussies en meningen daarover zeer uiteen lopen. De inspectie BAO en de Onderwijsraad maken zich zorgen over de kwaliteit van het ontwikkelaanbod op kleine scholen⁷. Wanneer een krimpende school niet tijdig anticipeert op dalende leerlingenaantallen en een kleiner wordende personele bezetting is het risico bij minder dan 100 leerlingen extra groot dat opbrengsten onvoldoende zullen zijn.

Om een kwalitatief goed ontwikkelaanbod te kunnen realiseren is de samenwerking met kindpartners van groot belang. Het gaat immers om de totale ontwikkeling van kinderen en dat vraagt overleg en afstemming tussen alle betrokkenen. Ook hier geldt dat een bepaalde basisomvang van een Kindcentrum noodzakelijk is om de gevraagde omvang in uren en expertise voor kinderen beschikbaar te hebben. Daarnaast geldt dat veel kindpartners (zoals Buitenschoolse opvang en Kinderdagverblijven) een zeker volume nodig hebben om financieel economisch gezond te kunnen opereren. Het betreft dan een omvang van tussen 300 en 350 leerlingen⁸. Twee scholen kunnen samen één aanbod van voorzieningen delen. De vraag doet zich dan wel onmiddellijk voor hoe onderscheidend die beide scholen dan kunnen / mogen zijn om vanuit een pedagogische visie te kunnen opereren.

⁷ <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2013/grenzen-aan-kleine-scholen/item180>

⁸ <http://www.kindcentra2020.nl/sites/default/files/files/151217-Visiedocument-Kindcentra-2020.pdf>

In algemene zin: Een goed ontwikkelaanbod betekent: voorbereiding op 21^e eeuwse / belangrijke toekomstige vaardigheden en dus anders organiseren van onderwijs. Dat vraagt om competenties van personeel en de mogelijkheid om van elkaars expertise gebruik te maken.

2.2 Kindante is een financieel gezonde organisatie.

Iedere school van Kindante is in staat om op basis van de basisfinanciering het ontwikkelaanbod te verzorgen. Subsidies zijn tijdelijk van aard en worden daarin niet meegenomen. Additionele (niet-structurele, tijdelijke) middelen in de vorm van bijvoorbeeld gewichtengelden, gelden vanuit het Samenwerkingsverband (“terugploegregeling”) en impuls gelden vragen om een doelgericht beleid. Inzet van die middelen is gericht op vormgeving van extra ondersteuning van leerlingen en inzet van eigen expertise van medewerkers binnen de school of daarbuiten, gericht op de ontwikkelbehoefte van kinderen. In het schoolplan geeft de school de kaders aan die bepalend zijn voor de keuzes van de inzet van personeel, anders dan in de basisgroepen. De concretisering daarvan vindt plaats in het jaarlijks vorm te geven schoolformatieplan.

Wanneer het leerlingenaantal van een brinnummer drie achtereenvolgende jaren onder de door de overheid bepaalde opheffingsnorm valt, stopt de bekostiging. Het onderwijsdeel van het Kindcentrum is dan financieel niet levensvatbaar. De Wet op Primair Onderwijs (WPO) biedt de mogelijkheid een school open te houden als deze zich langer dan drie jaar onder de opheffingsnorm bevindt, namelijk door gebruik te maken van de gemiddelde schoolgrootte binnen het bestuur. Deze mogelijkheid is en wordt binnen Kindante gehanteerd. Het aantal scholen binnen een bestuur dat van deze mogelijkheid gebruik kan maken is gelimiteerd.

Een evenwichtige begroting is niet enkel afhankelijk van leerlingenaantallen. Andere factoren, zoals de mate van medegebruik en de uitputting van van de beschikbare financiële middelen ten gevolge van leegstand zijn medebepalend voor een dekkende exploitatie.

Naast het verhoogde risico van een lagere onderwijskwaliteit zijn kleine scholen duurder. Voor een leerling op een kleine school met 23 leerlingen betaalt de overheid substantieel meer dan voor een leerling binnen SO en SBO en bijna drie keer zoveel als voor een leerling op een gemiddelde school met 225 leerlingen (zie ook “Handvatten voor effectief onderwijs in kleine scholen”).⁹

2.2.1 Fusiebekostiging:

Met het oog op schoolbesturen in krimpgebieden en de mogelijkheid om op het dalend aantal leerlingen te anticiperen, is de fusieregeling voor basisscholen per 1 augustus 2015 tijdelijk aangepast.

In de voormalige regeling ontvingen de scholen het eerste jaar 100% extra bekostiging (compensatie), het tweede jaar 80%, het derde jaar 60%, het vierde jaar 40% en het vijfde jaar 20%. Van 1 augustus 2015 tot en met 1 augustus 2019 is de periode tijdelijk verlengd tot zes jaar en wordt de compensatie per jaar verhoogd tot 100%. Voorwaarde is wel dat minimaal 50% van de leerlingen

⁹

http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Publicatie_Handvatten_voor_effecties_onderwijs_in_kleine_scholen_lage_resolutie_.pdf

van de fuserende scholen daadwerkelijk per eerste volgende teldatum na de fusie staat ingeschreven op de fusieschool. Bij een lager percentage geldt de oude regeling. Ook voor fusies met een realisatiedatum na 01-08-2019 geldt de oude regeling.

De middelen worden niet op brinnummer maar op bestuursniveau toegekend door het ministerie. De stichting bepaalt vervolgens op welke wijze de extra financiële middelen worden ingezet en over welke periode. Uitgangspunten voor de besluitvorming zijn:

- De inzet van de extra middelen behoort tot de te behandelen subthema's in de Fusie Effect Rapportage (FER).
- De middelen worden ingezet ten behoeve van de leerlingen die bij het fusieproces betrokken zijn, ongeacht de plek waar deze na de fusiedatum hun ontwikkelaanbod genieten binnen de stichting. Hier hanteert Kindante het principe "middelen volgen leerlingen".
- De periode waarbinnen de extra middelen worden ingezet kan flexibel worden bepaald op basis van de doelstelling zoals beschreven in de FER.
- De extra middelen worden niet ingezet om de situatie voorafgaand aan de fusiedatum kunstmatig te verlengen.
- De extra middelen worden ingezet om zowel personele als financiële materiële knelpunten t.g.v. de fusie te bekostigen.

2.2.2 *Dislocatie en nevenvestiging*

De strategische notitie uit 2012 heeft geen uitspraken gedaan over de wenselijkheid en functies van dislocaties en nevenvestigingen. In het verleden is in een aantal gevallen gekozen voor de vorm "dislocatie", zonder dat duidelijkheid bestond over de termijn waarin deze status gehandhaafd zou moeten worden. Een dislocatie kent geen apart brinnummer en dus geen aparte "materiële instandhouding" (MI) bekostiging waardoor exploitatiekosten beslag leggen op financiële middelen, die feitelijk bedoeld zijn voor het directe onderwijskundige proces. Een nevenvestiging ontvangt een deel van de MI vergoeding die een hoofdlocatie ook krijgt. Voorwaarde is dat de nevenvestiging ten minste 50 leerlingen kent.

Dislocaties hoeven geen volledig onderwijsaanbod voor alle leerjaren aan te bieden, terwijl dat voor nevenvestigingen wel geldt. Door de maatschappelijke omgeving (het dorp, het stadsdeel, de wijk) wordt een dislocatie in de regel gezien als een zelfstandige volwaardige onderwijslocatie wanneer er een volledig ontwikkelaanbod wordt gerealiseerd, hetgeen ook verwachtingen schept naar het toekomstperspectief. Kindante hanteert als uitgangspunt, dat ook voor een dislocatie geldt, dat de middelen die de daar ondergebrachte leerlingen genereren bepalend zijn voor de omvang van het aanbod (het aantal basisgroepen dat kan worden georganiseerd) en het toekomstperspectief.

In theorie kunnen een nevenvestiging en een dislocatie verzelfstandigd worden waardoor er financiële middelen beschikbaar komen t.b.v. de exploitatielasten van de locatie. Die verzelfstandiging kan vorm krijgen indien de prognoses voor de locatie aantonen dat voor een periode van minimaal 15 jaar de stichtingsnorm van de betreffende gemeente wordt behaald.

2.3 Kindante biedt ouders keuze uit verschillende Kindcentra en arrangementen.

Kindante vindt het van belang dat ouders kunnen kiezen uit Kindcentra met arrangementen. Kindante kan ouders informeren over het aanbod van kindvoorzieningen dat de regio te bieden heeft. Wat de spreiding in denominaties betreft geldt dat voor openbare scholen een en ander wettelijk is verankerd. Voor de bijzondere scholen heeft het bestuur een eigen verantwoordelijkheid. De keuzemogelijkheden voor Kindcentra en arrangementen betreffen niet alleen de denominatie, maar vooral ook de visie op het onderwijs- en het totale ontwikkelaanbod van waaruit gewerkt wordt. Bij dat laatste hoort ook de wijze waarop in het kader van de wet "Passend Onderwijs" de ondersteuning voor kinderen met speciale onderwijsbehoeften is ingericht. Kindante hecht aan diversiteit vanuit het basisuitgangspunt dat het aanbod bepaald wordt door hetgeen de kindpopulatie en haar ouders / verzorgers nodig hebben.

2.4 Kindante is een goede werkgever voor haar medewerkers.

Doorzettende krimp en veranderende eisen en taakstellingen vergroten de druk op de medewerkers van alle scholen; kleine locaties in het bijzonder. Dat betekent dat Kindante als werkgever gericht beleid moet formuleren en uitvoeren om het belangrijkste kapitaal van de organisatie: de medewerkers, te faciliteren om hun taak goed uit te voeren en zich daar verder in te ontwikkelen. Daartoe zet Kindante verschillende instrumenten van personeelsbeleid in, die voortdurend in ontwikkeling zijn binnen de context van alle maatschappelijke veranderingen:

- Zorgvuldige werving en selectie.
- Mobiliteitsbeleid waarbij zo dicht mogelijk aangesloten wordt bij de pedagogische en didactische opdracht van een Kindcentrum en de competenties en expertise van medewerkers.
- Een helder taakbeleid dat regelmatig wordt geëvalueerd op stichtingsniveau en binnen de gesprekkencyclus onderwerp van gesprek is op locatieniveau.
- Gerichte aandacht voor en actief werken aan een professionele cultuur bij alle medewerkers, ongeacht hun functie, taak of verantwoordelijkheid.
- Beleid vormgeven en uitvoeren m.b.t. professionalisering in dienst van de missie en visie op stichting, cluster en locatieniveau.
- Loopbaanbegeleiding gericht op doorontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden binnen de stichting. Situationeel kan dat een goed out-placementtraject betekenen en daarnaast is een adequaat verzuimbeleid daar onderdeel van.
- Sturen op een zodanige omvang van locaties en clustereenheden dat er voorwaardelijk een voor medewerkers werkbaar situatie wordt gecreëerd. Dat heeft o.a. betrekking op voldoende gedifferentieerde expertise, voldoende kwantiteit aan in te zetten uren om een evenwichtige werkverdeling mogelijk te maken en daarmee een evenwichtig taakbeleid.

Al deze items maken deel uit van goed werkgeverschap. Daar waar de krimp leidt tot kleiner wordende locaties, ontstaan een aantal effecten, die niet alleen rechtstreeks de kwaliteit van het ontwikkelaanbod raken, maar ook impliciete gevolgen hebben voor de professionals op de werkvloer.

- De locaties die geconfronteerd worden met krimp zien de omvang van het beschikbare personeelsbestand teruglopen. Daarbij komt de organisatie onder druk te staan door de

beperkte beschikbaarheid aan middelen en uren voor de aansturing van de organisatie en leerlingenzorg (directie / locatieleider en IB).

- Dit geldt ook voor de ICT-er m.b.t zijn inzet ten behoeve van de infrastructuur op school en de inzet van moderne hulpmiddelen in het leer- en ontwikkelproces.
- Het effect is er eveneens voor medewerkers met coördinerende taken (zoals taal en rekenen) of een specialisme (bijv. op het gebied van gedrag, VVE of specialist “jonge kind”).
- Een klein team moet evenveel taken verrichten als een groot / groter team. Dat geldt onder meer voor onderwijskundige ontwikkeling, groepsoverstijgende activiteiten, de verbinding met de maatschappelijke omgeving en aan het onderwijs gerelateerde activiteiten zoals de samenwerking met kindpartners. De taakbelasting van medewerkers neemt daardoor toe.
- Een kleiner team is meer kwetsbaar daar waar tegemoet gekomen moet worden aan de ontwikkelingsbehoefte van kinderen. De continuïteit van de beschikbaarheid van competenties en expertise voor de organisatie komt in een kleiner team onder druk te staan. Daarnaast is de flexibiliteit van de organisatie beperkter, hetgeen onmiddellijk zichtbaar wordt bij bijvoorbeeld verzuim van een medewerker.
- De Wet Passend Onderwijs stelt, zoals eerder geconstateerd in deze notitie, hogere eisen aan de medewerkers in het omgaan met kinderen die speciale aandacht behoeven; in de regel heeft een groter team meer mogelijkheden voor het ontwikkelen van specialistische functies en expertise, welke vaak direct inzetbaar zijn.

2.5 Kindantebeleid binnen de sociaal-maatschappelijke context vanuit een gedeelde regionale verantwoordelijkheid.

Vanuit haar verantwoordelijkheid als stichting kan Kindante niet autonoom beleid maken. Vrijwel overal in haar operationele werkveld is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid met andere schoolbesturen, stichtingen van Kindpartners en gemeentes. De daling van leerlingenaantallen versterkt de noodzaak tot samenwerking om van het fenomeen krimp een kans te maken: een kracht om te veranderen. Daarmee leidt de krimp tot (bestuurs)kracht zolang alle betrokkenen erkennen dat vanuit de gedeelde verantwoordelijkheid in een bepaalde regio vorm gegeven kan worden aan een passend ontwikkelaanbod aan kinderen, vanuit goed werkgeverschap en in samenwerking met die Kindpartners, die daar een inhoudelijke bijdrage aan kunnen leveren. Daarmee is het beleid van Kindante niet enkel en op de eerste plaats gericht op het sluiten of fuseren van scholen daar waar ingrijpen noodzakelijk is door dalende leerlingenaantallen. Primair is het beleid gericht op het realiseren van een toekomstbestendig ontwikkelaanbod op locaties van voldoende omvang en geografisch zodanig gesitueerd dat er voor elk kind een bereikbaar aanbod is. Kindante doet dat vanuit het besef dat de schaaldichtheid van voorzieningen anders zal moeten zijn dan vanuit het verleden is vormgegeven. Elke wijk, elk dorp een eigen voorziening is niet meer realiseerbaar binnen de context van de gewenste kwaliteitsitems zoals die eerder beschreven zijn.

Hoofdstuk 3 SCENARIO'S OM TE KOMEN TOT EEN GOEDE SPREIDING VAN PERSPECTIEFRIJKE KINDCENTRA

Bij de concretisering van het beleid heeft Kindante de verantwoordelijkheid alle scholen, ressorterend onder de stichting, te betrekken bij de uitvoering. De concretisering krijgt vorm door onderstaande scenario's:

1. Het voor een langere termijn instandhouden van een school, die zich doorontwikkelt tot een Kindcentrum. Daartoe dient de school in haar meerjarenperspectief te beschikken over zodanige leerlingenaantallen, dat kindpartners en/of andere maatschappelijke partners financieel economisch verantwoord kunnen opereren. Daarnaast kan het de keuze van een cluster / de stichting zijn om een locatie te handhaven vanwege een specifieke functie binnen het totaalaanbod van voorzieningen. Daarmee is het cluster / de stichting ook verantwoordelijk voor de vormgeving van een volwaardige locatie. Deze verantwoordelijkheid zal zich moeten uiten in alle consequenties op financieel – materieel en personeel vlak. Instandhouding van een locatie of school in afwijking van het algemeen geldend beleid zal plaatsvinden op basis van inhoudelijke onderbouwing, niet op basis van druk vanuit de maatschappelijke omgeving op basis van argumenten van leefbaarheid in een wijk of dorp.
2. Het verplaatsen van een bestaande voorziening naar een betere plaats in het kader van een breder onderwijskundig perspectief (PO/VO BAO/SBO), optimalere spreiding van voorzieningen of een meer passende maatvoering van het vastgoed en / of kostenoverwegingen voor beheer en onderhoud.
3. Fusie van twee of meer scholen tot één kindcentrum. Fusie is alleen dan mogelijk wanneer een substantieel deel van de leerlingen van de op te heffen school instroomt in de school van de fusiepartner. Dat betekent dat fusie geen doel op zich is, maar een middel waarmee wordt geanticipeerd op keuzes die ouders maken op basis van het inhoudelijke concept en breedte aanbod van een voorziening.

Indien bij de fusie ook een school betrokken is van een collegabestuur vindt gelijktijdig met de fusie bestuurlijke overdracht plaats. Indien een fusie leidt tot een hoofdlocatie en dislocatie wegens gebrek van fysieke ruimte om huisvesting op één locatie mogelijk te maken, wordt gericht toegewerkt naar de afbouw van de dislocatie. Indien het gebruik van een tweede locatie voor langere termijn noodzakelijk is, kan het construct van hoofd- en nevenvestiging overwogen worden. Dat betekent dat daarmee overigens automatisch de keuze wordt gemaakt voor een volledig aanbod op meer dan één locatie.

4. Sluiten van een dislocatie of nevenvestiging behorende bij een hoofdvestiging, waarbij de leerlingen op één centrale locatie worden ondergebracht. Doel is dat de gewenste onderwijskwaliteit duurzamer gegarandeerd kan worden. Daarnaast kunnen de financiële en personele middelen efficiënter ingezet worden.

5. Bestuursoverstijgende samenwerking die kan leiden tot opheffing, overdracht en/of fusie tussen scholen.
6. Opheffing van een school en bijbehorend brinnummer. Sluiting van een school leidt tot een eenmalige bekostiging voor de duur van één jaar na de sluitingsdatum. (MI en personele vergoeding). Opheffing vindt plaats nadat onderzocht is of er vanuit een inhoudelijk samenwerkingsperspectief een fusie gerealiseerd kan worden met een of meer van de eigen scholen of met een school van een collegabestuur.

Hoofdstuk 4: KWALITEITSCRITERIA

Kindante kiest er als basisuitgangspunt voor om de wettelijke opheffingsnorm (bekostigingsnorm) los te zien van de beoogde gewenste minimale omvang van een voorziening en het perspectief ervan.

De volgende data / kwaliteitscriteria zijn relevant in de beeldvorming voor perspectief van een locatie. Deze beeldvorming vindt in ieder geval plaats vanaf het moment dat een locatie daalt tot of onder 150 leerlingen. Deze kan ook van belang zijn bij sterke fluctuaties in gerealiseerde leerlingenaantallen.

1. Deelnamepercentage vanuit het voedingsgebied in relatie tot de geboortecijfers.

- Wordt de voorziening gedragen door haar maatschappelijke omgeving
- Heeft de voorziening een meer brede regionale functie vanuit een specifiek aanbod voor een specifieke doelgroep

2. Geografische spreiding

a. Bereikbaarheid – evenwichtige spreiding

- Zijn de voorzieningen voor iedereen die daar voor zou willen kiezen in voldoende mate bereikbaar.
- Is er sprake van een evenwichtige geografische spreiding: hoe is de voorziening gesitueerd t.o.v. andere voorzieningen in de omgeving. Daarbij worden niet enkel afstanden gewogen maar ook de aanwezigheid van natuurlijke of kunstmatige belemmeringen.

b. Veiligheid

- Is de locatievoorziening op een verkeersveilige wijze bereikbaar voor de gebruikers van de voorziening.

3. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

a. Besteding van maatschappelijke financiële middelen in relatie tot maatschappelijke behoeften.

- Daar waar personele en financieel-materiële middelen worden gegenereerd worden ze ook ingezet, binnen de stichtings en clusterafspraken

b. Sociaal maatschappelijke en culturele integratie

- Elke voorziening moet voorwaardelijk in haar taakstelling de ruimte bieden voor sociaal maatschappelijke en culturele integratie. De stichting zet in op integratie van individuele leerlingen en de gezinnen waaruit zij afkomstig zijn. Zij doet dat vanuit de

opdracht van Passend Onderwijs en vanuit de visie dat differentiatie kan leiden tot integratie.

c. Kindvoorzieningen.

- Een minimaal gegarandeerde schaalgrootte voor de vormgeving van kindvoorzieningen in de vorm van voorschoolse educatie en opvang. Kindvoorzieningen kunnen ook gedeeld worden met een andere locatie mits er afstemming kan plaatsvinden in de pedagogische visie.

4. Inhoudelijke randvoorwaarden

a. “peergroep” geslacht, ontwikkelingsniveau

- Voor een gezonde totale ontwikkeling en een goed welbevinden is het belangrijk dat leerlingen voldoende leeftijdsgenoten ontmoeten van hetzelfde geslacht, ontwikkelingsniveau, interessesfeer, sociaal maatschappelijke afkomst en culturele achtergrond.

b. rijkdom van de leeromgeving.

- Die rijkdom wordt bepaald door de diversiteit in sociale ontmoetingen, diversiteit van medewerkers, opdoen van ervaringen op allerlei terreinen en een klankbord van volwassen professionals en medeleerlingen.

c. adequaat taakbeleid

- Voldoende mogelijkheden tot het vormgeven van een adequaat taakbeleid voor personeel binnen een gezond werkklimaat.

d. expertise ontwikkeling

- Voldoende mogelijkheden tot het vormgeven van een brede expertise in de groep van medewerkers.

e. Vormgeving Passend Onderwijs

- Speelt de locatie een sleutelrol in het vormgeven van een dekkend aanbod i.k.v. Passend Onderwijs, waarbij de inhoudelijke vormgeving gebonden is aan de organisatorische eenheid op die locatie

5. Financiële middelen

a. Exploitatie

- is structureel dekkend met eigen middelen vanuit de door de leerlingenaantallen gegenereerde financiële middelen, dan wel een geoorloofd tekort vast te stellen onderbouwd met motieven vanuit het cluster en solidariteit van de stichting.

b. Balans in middelen

- Het budget voor de materiële kosten (OLP, ICT, huisvesting) moeten in balans zijn met de beschikbare middelen.

6. Personele belangen

- a. Reguleren van de werkdruk
- b. Basisvoorwaarden aanwezig voor professionalisering
- c. Beschikbare expertise voor specifieke doelgroepen

Vanaf het moment dat een locatie minder dan 150 leerlingen telt op enige teldatum zal beeldvorming plaatsvinden op basis van bovenstaande criteria. Die beeldvorming vindt plaats door de leidinggevenden van de scholen in het betreffende cluster met ondersteuning van het BURO. Vanuit die opbrengsten kan het perspectief van de locatie worden bepaald. Daarbij zijn opbrengsten uit visitatie en inspectiebezoeken ondersteunend in de beeldvorming.

n.b: Alle genoemde kwaliteitsindicatoren zijn ook van belang indien een locatie een groei of krimp doormaakt, zonder dat deze zich binnen de range bevindt van 100 tot 150 leerlingen. Elke school kan op elk moment genoemde kwaliteitsaspecten in beeld brengen i.k.v. bijvoorbeeld kwaliteitszorg, mobiliteitsbeleid, professionalisering, schoolplanontwikkeling en doorontwikkeling tot Kindcentrum.

oktober 2018, senior adviseurs Kindante.

