



KOERSPLAN 2012-2016

WERKPUNTEN 2012-2013



HOE FLEXIBEL ZIJN WIJ OM SAMEN OOK ZO'N CONSTRUCTIE TE MAKEN

... JA... BEKIJK HET EENS VAN DE ANDERE KANT



PRIKKELEND DOORKIJKJE - Weert 2017

De Stichting Eduquaar telt 1500 leerlingen en biedt werkgelegenheid aan 85 fte's. Op 7 locaties wordt onderwijs aangeboden, afgestemd en in samenwerking met kinderopvang en zorg/welzijn. Er is landelijk een wet aangenomen waarbij ouders het eerste jaar recht hebben op ouderschapsverlof en kinderen gaan vanaf 2,5 jaar naar de basisschool. Daardoor is voor de kinderopvang een belangrijke schakel om als zelfstandig onderneming te kunnen blijven bestaan, weggehaald.

Op alle scholen van Eduquaar is het continuooster ingevoerd en gaan kinderen 5 dagen per week naar school. De kinderen zijn iedere dag van 8.30 tot 14.00 uur op 'school'. Daardoor is er veel ruimte en rust ontstaan in de organisatie. Om 14.00 uur doet 70% van de kinderen mee aan activiteiten die opgezet zijn door de kinderopvang en het buurtwerk in Weert. Er werken veel vrijwilligers (55+) mee aan de veelal in workshops en ateliers opgezette activiteiten. Er wordt bovendien intensief samengewerkt met de bibliotheek, buurthuizen, sportverenigingen en andere maatschappelijke voorzieningen. Het bedrijfsleven levert ook een bijdrage in de vorm van menskracht, fysieke ruimte en financiële middelen.

De opbrengsten van het onderwijs zijn op alle scholen van Eduquaar voldoende. In Nederland is de CITO-eindtoets nog steeds de norm.

Binnen Eduquaar is in de afgelopen jaren geïnvesteerd in automatisering. Op het cognitieve aspect zijn trainingsprogramma's aangekocht en mede ontwikkeld. Onderdelen van het curriculum worden door kinderen zelfstandig geleerd en verwerkt. Op dit onderdeel vinden nog veel ontwikkelingen plaats. Sociale-, emotionele- en persoonlijke- en creativiteitsontwikkeling zijn fundamentele onderdelen van het onderwijs. Samen met de kinderopvang en welzijn zijn het activiteiten die vooral op de middagen gepland worden. Het zijn activiteiten die overlopen van 'school' naar de kinderopvang/welzijn

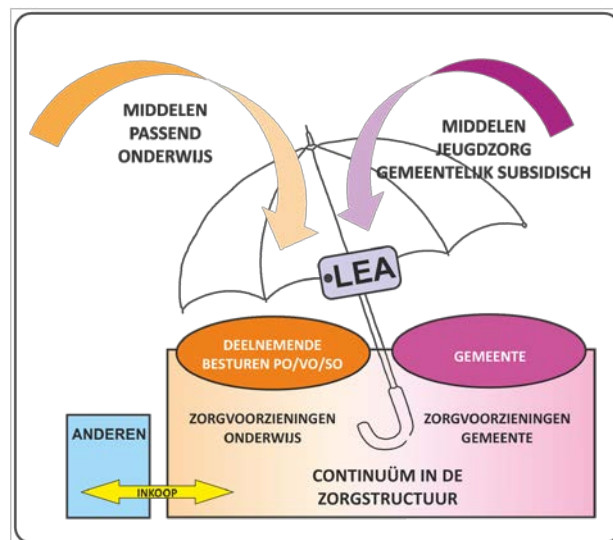
Een andere maatregel die genomen is, dat het parttime werk is afgenomen. Iedere medewerker bij Eduquaar werkt tenminste 3 volledige dagen (of een equivalent met halve dagen). Dat wil zeggen 24 uur per week (werktijdumfang is ten minste 60%). De normjaartaak is teruggebracht naar volledige dagdelen en er worden geen contracten meer gemaakt met werktijdfactoren tot 4 cijfers achter de komma! Alle medewerkers hebben een professionele grondhouding en werken in een omgeving waarin elkaar aanspreken op gedrag gewoon is. De Eduquaar cursus die ingezet is in 2012 heeft hierin een belangrijke rol gespeeld.

De gesprekkencyclus bestaat uit collegiale ontwikkelingsgesprekken, een bezoek van de leidinggevende aan de werkplek en ten minste één keer per jaar een functioneringsgesprek met de direct leidinggevende.

Iedere locatie heeft een verantwoordelijke leidinggevende die de dagdagelijkse dingen regelt, de dagelijkse contacten met ouders onderhoudt, operationeel leiding geeft aan de school en het dagarrangement. De locaties worden ondersteund door een klein BMT dat bestaat uit mensen die zowel onderwijs inhoudelijk, organisatie, personeel en financieel en qua opvang, zorg en welzijn een bijdragen leveren.



Zorgstructuur: Passend Onderwijs is ingevoerd. In Weert is een slag gemaakt door op een goede manier de LEA (Jeugdzorg, CJG, maatschappelijk werk, etc.) en het Passend Onderwijs te verbinden. De schoolbesturen PO, VO en SO hebben samen met de gemeente een zorgvoorziening opgezet waarbij expertise en kennis optimaal ingezet wordt voor kinderen en gezinnen. Scholen van verschillende besturen werken in clusters samen en delen expertise met elkaar. Er is een degelijk vangnet voor kinderen die dreigen te ontsporen. Veel middelen worden preventief ingezet en naar blijkt, het werkt. De inzet curatief neemt af!



Een belangrijke succesfactor was de inzet van drie combinatiefuncties voor IB en welzijn (verbinding van onderwijs en jeugdzorg). De slagkracht die daarmee ontstond heeft veel bijgedragen aan de inzet van middelen op preventie. Uiteindelijk heeft die investering vruchten afgeworpen en is er minder geld curatief nodig.

Eduquaat heeft samen met Meerderweert een vervangerspool opgezet en zij doen de administratie in een eigen 'shared servicecentrum'.

De tevredenheid van ouders en medewerkers is goed. De GMR heeft een belangrijke rol gespeeld bij de inzet van de veranderingen.

Eén school is in de ontwikkeling verder gegaan. 80% van het curriculum wordt in die school aangeboden door geautomatiseerde systemen. De tijd en activiteiten die te maken hebben met school / onderwijs en opvang lopen niet alleen in elkaar over maar zijn verspreid over de dag. Er is sprake van een Integraal Kind Centrum waarin de gemeenschap (ouders, verzorgers, buurt) een belangrijk rol speelt.



Woord vooraf

De Stichting Eduquaatscholen is ruim 1,5 jaar onderweg. Na de fusie is er vanuit de gezamenlijke ambities vooral gewerkt aan meer samenhang, de bedrijfsprocessen en het op orde krijgen van de administratieve procedures. We kunnen nu met de organisatie een heldere inhoudelijke koers gaan oppakken. Er gebeuren veel goede dingen op de verschillende Eduquaatscholen. Het gaat er nu om, om de inhoudelijke ontwikkelingen met elkaar te verbinden, te leren van elkaar en door te ontwikkelen. We nemen binnen Eduquaatscholen het initiatief en 'laten het ons niet overkomen'.

Situatieschets: interne en externe oriëntatie

Door de krimp en de bezuiniging staat de organisatie Eduquaatscholen onder druk. In mei 2011 is met de RvT en de GMR afgesproken dat er een plan van aanpak wordt gemaakt voor de Stichting: Hoe gaan we om met de krimp, bezuinigingen en de ontwikkelingen in de komende jaren.

De belangrijkste thema's die aan bod moeten komen zijn de terugloop van leerlingen met 14-16%, de bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid (lagere bekostiging), de invoering van Passend Onderwijs (met 300.000.000 euro minder), de transitie van de Jeugdzorg naar gemeentelijk niveau (ook met een bezuiniging van 300.000.000 euro) en het bestuursakkoord (januari 2012 – OCW-PO-Raad). (Zie voor het bestuursakkoord: <http://www.poraad.nl/content/bestuursakkoord-primair-onderwijs-getekend>) Tegelijkertijd met de bezuinigingen wordt er gevraagd een kwaliteitsslag te maken!



Vanuit het huidige systeem lopen we tegen beperkingen die voor die toekomst belemmeringen worden. Door de ontwikkeling op te pakken anticiperen op de huidige 'druk' en de nieuwe ontwikkelingen. Het moet anders, met minder geld meer doen. De vraag is: kan het anders en... hoe krijg je dat dan voor elkaar?

Proces:

Op Eduquaatscholen niveau ligt er dus nu deze koersbepalende notitie. Deze kadernotitie sluit aan bij de notitie die voor de fusie is opgesteld (Strategisch Meerjaren Beleidsplan - SMBP).

Dit koersdocument is ontstaan na evaluatie van de huidige ontwikkeling, analyse van de landelijke beleidskaders en inventariserende gesprekken binnen de organisatie. Deze notitie wordt gedragen



door de bestuurder, directies, RvT en GMR en geeft richting aan de ontwikkeling van Eduquaat voor de komende jaren (scoop van 4 jaar).



De scholen hebben naast het Eduquaat koersplan en het plan van aanpak 2012-2013 een eigen schoolontwikkelingsplan. Vanuit dit geactualiseerde kader op Eduquaatniveau moeten de scholen hun ontwikkeling mogelijk gaan bijsturen of opnieuw in een tijdsframe plaatsen. Binnen het schoolontwikkelingsplan past ieder zijn persoonlijk ontwikkelingsplan.

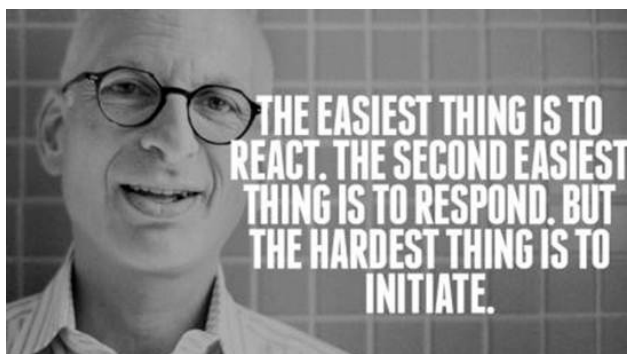
Bepaalde acties die ingegeven zijn vanuit de fusie en het SMBP lopen en/of zijn reeds ingezet. Om er een aantal te noemen: een betere en professionelere aanspreekcultuur, decentraal wat beter decentraal geregeld kan worden, centraal wat centraal beter kan, efficiënt en effectief processen opzetten (cyclisch), slimmer en centraal inkopen, IB-netwerk structuur, de ZAT (zorg-advies-team) gesprekken, gesprekken rond de LEA (Lokaal Educatieve Agenda), etc. Maatregelen waarbij je kunt zeggen dat we optimaliseren maar ook stukjes opnieuw opbouwen, proberen het beter te doen en voorbereid te zijn op de toekomst. Een toekomst waar meer flexibiliteit in het systeem wordt verwacht. Flexibiliteit die alleen ontwikkeld kan worden wanneer individuele medewerkers afgestemd zijn op anderen en hun eigen professionele verantwoordelijkheid nemen. Een belangrijk passage van het koersplan is gericht op dat personeelsbeleid. Immers bij onze medewerkers ligt de sleutel om een zo optimaal mogelijk 'dienstverlening' aan te bieden.

Tot slot: Landelijke en regionale beleidsmaatregelen (LEA, Passend Onderwijs), bezuinigingen maar ook het bestuursakkoord (PO-Raad/OCW – januari 2012) hebben een grote invloed op de koers van Eduquaat. Wij kunnen alleen bewegen binnen die regionale (gemeentelijke) en landelijke kaders. Op onderdelen (Passend Onderwijs / Transitie Jeugdzorg) is de wetgever nu nog niet concreet. Het kan zijn dat Eduquaat haar koers moet bijsturen afhankelijk van deze ontwikkelingen.



Van SMBP naar KOERSPLAN...

naar PLAN van AANPAK / WERKPUNTEN 2012-2013



Het voor de fusie (1 augustus 2010) opgestelde Strategisch Meerjaren Beleidsplan (SMBP) is een omvangrijk document waar door velen intensief aan gewerkt is. Het is omvangrijk en dekt alle aandachtsgebieden van de organisatie. Door de breedte van het SMBP geeft het plan onvoldoende focus (keuzes) op de prioriteiten voor de komende jaren. Bovendien zijn er lokale, regionale en landelijke actoren die het rechtvaardigen opnieuw de koers te bepalen, keuzes te bepalen en aan te scherpen!

Om te komen tot de prioriteiten in de organisatie en tot het leggen van de verbinding op alle niveaus binnen Eduquaar doorlopen we de volgende stappen in dit document:

1. **Het koersplan**

Dit koersplan geeft concreet en bondig richting aan de organisatie. Het bevat:

- a) Missie / Visie
- b) Actuele SWOT
- c) Focus

2. **Focuspunten uit het koersplan 2012-2016 en werkpunten voor de periode 2012-2013**

De belangrijkste aandachtsgebieden voor de komende jaren, de focuspunten, met de werkpunten voor het schooljaar 2012/2013.

Zoals in de inleiding aangegeven is het personeel de belangrijkste factor in het kunnen realiseren van de missie/visie van de organisatie. De ontwikkelingen en dynamiek van de veranderingen moeten door de medewerkers gerealiseerd worden. De belangrijkste succesfactor is een goed geïmplementeerd IPB. Naast IPB staan twee andere thema's centraal: flexibilisering en automatisering. Deze begrippen komen op allerlei manieren terug in de uitwerking van het koersplan en de werkpunten van de organisatie.

3. **De concreet omschreven werkpunten voor de planperiode de 2012-2013**

Iedere doelstelling wordt vertaald naar een zo concreet mogelijk zichtbaar resultaat. Korte schets van een op te zetten cursus voor medewerkers van Eduquaar.

4. **Kader voor een Eduquaarcursus**

5. **Een korte toelichting/overwegingen op de financiën 2012-2013**



Het Koersplan

Missie:

Samen werken aan een krachtige onderwijsorganisatie met en voor alle partners.

Kernwaarden:

- Kindgericht
- Toekomstgericht
- Resultaatgericht
- Maatschappijgericht
- Oudergericht



Visie

Elk kind is uniek en heeft recht op ontplooiingskansen.

Ontplooiing wil zeggen eruit halen wat erin zit. De kracht zit in de driehoek - samenwerken tussen kind, ouder, leerkracht. De eigen verantwoordelijkheid en openheid zijn kernwaarden, steeds ten dienste van ontwikkelingskansen van het kind.

We creëren een veilige en rijke leer- en ontwikkelomgeving door een professionele aanspreekcultuur. Er is continue een wisselwerking tussen de uitvoering en beleidsontwikkeling, tussen denken en doen. Wat we afspreken, doen we ook! We sturen op realistische en haalbare doelen. We evalueren ons handelen om de kwaliteit van de veilige en rijke omgeving te verbeteren. We doen dat samen waarin verschillen tussen professionals kansen zijn. Onderwijs is een onderdeel van - en draagt bij aan de pluriforme maatschappij. Eduquaat is een goede werkgever die de medewerkers inspireert, bindt, boeit en uitdaagt.

SWOT-analyse:

Tijdens het directieoverleg van 24 november 2011 is samen met de directies de SWOT samengesteld ervan uitgaande dat zij het beste zicht hebben op alle lagen in de organisatie en voldoende zelfkritisch zijn. Er ligt geen uitgebreid SWOT-onderzoek ten grondslag aan onderstaande analyse.

Sterke punten

- *Eduquaat is een jonge organisatie, kleinschalig met een platte structuur (korte lijnen)*
- *Eduquaat is gericht op een goed onderwijsaanbod, het kind wordt echt gezien*
- *Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering en er is al veel specifieke kwaliteit in huis*
- *Er is een groeiende aandacht voor samenwerking binnen de Stichting (Netwerken IB, taal en bijvoorbeeld ICT)*
- *Redelijke financiële positie*
- *Goede huisvesting*
- *PSZ en BSO op bijna alle scholen in huis (Partner Humanitas)*

Zwakke punten

- *Beheersmatig is Eduquaat nog in ontwikkeling, meer - met name administratieve processen - worden gecentraliseerd*
- *Personeelsbeleid is slechts beperkt geïmplementeerd (gesprekkencyclus is bijvoorbeeld geen gemeengoed)*



- *Individuele kwaliteiten worden nog te weinig gebruikt op Eduquaatniveau*
- *Nog weinig ICT / geautomatiseerd*
- *(vrijwillige) Mobiliteit nog te weinig aanwezig voor professionele groei*
- *Werktijdsfactor door versnippering minder rendabel*
- *Hoge gemiddelde leeftijd / weinig mannen / toename parttimers*

Kansen

- *Maatschappelijk veranderingen, ander perspectief voor 'school'*
- *Bezuiniging en krimp als motor voor verandering*
- *Opvoeden (meer dan gedragsregulering) wordt weer een thema*
- *Ketensamenwerking: de overheid groeit toe naar het inzicht dat ketensamenwerking in het belang van het kind en de maatschappij is en past wet- en regelgeving hierop aan*
- *Ketenpartners in de regio zien het belang en de meerwaarde van intensiveren van samenwerking*
- *Nieuw gebouw / patronen worden doorbroken / aantrekkingskracht nieuwe leerlingen*

Bedreigingen

- *Krimp en bezuiniging, passend onderwijs en jeugdzorg (druk op personeel en kwaliteit)*
- *Blijven vasthouden aan oude paradigma's, te weinig ondernemerschap, risicomijdend*
- *Voor de overheid, de maatschappij en het Voortgezet Onderwijs worden de "harde" opbrengsten steeds belangrijker; CITO is erg dominant*
- *Druk financieel op kinderopvang als belangrijke partner binnen het 'kindnetwerk'*

Belangrijke richtinggevende uitspraken en assumpties bij het bepalen van de koers voor de Stichting Eduquaat:

- Eduquaat moet een krachtige slagvaardige organisatie zijn waarbij er een zo optimaal mogelijke wisselwerking is tussen het uitvoerende werk en de beleidsontwikkeling.
- De verbinding tussen ouder/opvoeder, kind en leerkracht is van essentieel belang voor de kwaliteit van de activiteiten die kinderen helpen in hun ontwikkeling.
- De verbinding tussen school, gezin en omgeving zorgt continue voor een wisselwerking en beweging om af te stemmen.
- Verantwoordelijkheden worden daar neergelegd waar er wat mee gedaan kan worden, noodzakelijke voorwaarde is een professionele grondhouding en aanspreekcultuur. De medewerkers die binnen Eduquaat werken moet 'organisch' kunnen meebewegen met de ontwikkeling, duidelijk zijn in wat je verwacht (relatie werkgever/werknemer).
- Meer aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers op alle fronten. Enerzijds afgezet tegen profielen zoals landelijk vastgelegd, anderzijds vertaald in kenmerken van gedrag zoals wij dat binnen Eduquaat belangrijk vinden. Het gaat daarbij om talentontwikkeling en het verschil durven maken.

Er kan vooral (inhoudelijke) winst en geld bespaard worden, wanneer middelen preventief ingezet kunnen worden. Je hoeft dan niet achteraf te 'repareren' (curatief). Achteraf 'repareren' is duurder waarbij het kind en de ouder vaak al veel problemen hebben moeten doorstaan. Het huidige systeem (curatieve model) gaat uit van indicaties. Het is stuk en dan heb je geld nodig om het te repareren!

Handelingsgericht werken (HGW) is een manier waarbij door systematisch te werken en vroege signalering preventief gewerkt kan worden. Dat wil dus ook zeggen dat je durft te



investeren in niet geïndiceerde kinderen!

HGW wordt als werkkader op alle scholen van Eduquaat geïmplementeerd. Dat wil dus zeggen dat alle leerkrachten / directie / bestuurder leren werken binnen een aanpak van HGW. Er moet een systeem ontwikkeld worden waarbij middelen en geld ingezet kunnen worden zonder het huidige indicatiesysteem.

- Verbeteren van de Zorgstructuur (Passend Onderwijs, LEA – Lokaal Educatieve Agenda, Jeugdzorg): de samenwerking tussen professionals maar ook tussen instellingen. Niet instituten zijn belangrijk maar de activiteit voor het kind/gezin. De LEA is op regionaal niveau een belangrijk instrument om concrete afspraken te maken. Voorkomen van wachtlijsten, zorgen dat er adequate hulp en ‘achtervang’ geregeld is, activiteiten (van verschillende instellingen) op elkaar afstemmen.
- Automatisering/ICT inzetten in leerprocessen waardoor ruimte ontstaat op de werkvloer om aandacht te besteden aan ontwikkelingsgesprekken met kinderen, gedrag van kinderen, etc. Naast het automatiseren in het primaire proces ook het automatiseren van de back office (ondersteuning van het primaire proces).
- Andere schooltijden onderzoeken om te kijken of daar een verbeterd rendement te halen is met aansluitend arrangementen binnen de opvang en vrijetijdsbesteding.
- Herstructureren van de organisatie: de bedrijfsvoering kosteneffectief beter inrichten, betere functionaliteit en een betrouwbare kwaliteit. Zoveel mogelijk overleg en bureaucratie uit het ‘systeem’ halen.
- Een duidelijke bezinning op de taken en rollen van scholen in relatie tot de andere partners in het ‘kindnetwerk’. Hierin ook duidelijk zijn welke diensten een school wel kan bieden en welke niet.

Op basis van de missie, visie, de SWOT en bovenstaande overwegingen zijn voor de komende jaren de volgende inhouden waar we aan gaan werken:

- *de ontwikkeling van het kind (zoveel mogelijk binnen zijn eigen leef en woonomgeving) staat centraal (een goed product/goed onderwijs): ontwikkelingsgericht en opbrengstgericht werken, HGW, inrichting van een zorgstructuur Passend Onderwijs/ jeugdzorg die daadwerkelijk voelbaar is tot in de kern van het onderwijs (op de werkvloer). De school is een onderdeel van een keten en neemt haar positie in.*
- *intensieve relatie tussen ouder/opvoeder, kind en leerkracht.*
- *intensieve samenwerking van de scholen en medewerkers binnen Eduquaat: alle medewerkers voelen zich verbonden met Eduquaat en gebruiken de organisatie om efficiënter te werken en te leren van en met elkaar.*
- *een stimulerende professionele leer- en werkomgeving voor het personeel. Een professioneel lerende grondhouding van de medewerkers binnen Eduquaat is daarbij vanzelfsprekend. Professionals die een partnerschap aangaan met ouders, gemeente, jeugdzorg, PSZ, BSO, SO en samen zorgdragen voor een rijke ontwikkelingsomgeving voor kinderen.*
- *professionalisering van de bedrijfsvoering (waar processen waar mogelijk worden geautomatiseerd): een transparante organisatie waarin procesmatig en planmatig gewerkt wordt en waar verantwoording vanzelfsprekend is.*



Focuspunten en de werkpunten voor 2012-2013

De visie en missie vertegenwoordigen ons ideaal. Door een focus aan te brengen en daarbij acties uit te zetten, verwachten wij dat we onze missie / visie beter kunnen realiseren (doelgericht). De activiteiten dragen eraan bij om dit ideaal te bereiken, een groeiproces van de organisatie. Dat betekent dus ook keuzes maken. Je kunt niet alles doen. De keuzes die gemaakt worden, zijn fundamenteel voor de organisatie en gaan dan ook iedereen binnen de organisatie aan. De focuspunten uit het koersplan zijn de basis voor de activiteiten voor 2012-2013. Bij ieder focuspunt formuleren we concrete werkpunten die we in 2012/2013 gaan realiseren.

De KERN: Naast de basis om te kunnen leren, een goede pedagogische relatie en veilige omgeving, gaat het om de kwaliteit van organisatorisch en didactisch handelen van de medewerkers. Binnen Eduquaat gaan alle scholen werken binnen het kader van handelingsgericht (HGW). Er wordt instrumentarium geïmplementeerd om de groepen en individuele kinderen in beeld te hebben en proactief het onderwijs programma daarop aan te passen. Deze aanpak vraagt om specifieke inhoud en de inzet van tools voor het onderwijs. Als eerste speelt de instructie van de leerkracht een belangrijke rol, maar juist ook steeds meer de inzet van andere tools (denk aan andere content, leermaterialen, software, type opdrachten op leerstijl, arrangementen met anderen, etc.). De leerkracht moet zich gesteund weten nadat hij / zij de activiteitenplannen heeft opgezet. Ondersteuning van expertise van collega's maar ook gewoon daadwerkelijke tools, content om aan te bieden aan kinderen. Een belangrijk punt is dus de beschikbaarheid en het optimaal kunnen inzetten van tools. Er wordt effort gestopt in het samen leren, leren van en met elkaar en het beschikbaar maken van instrumentarium voor de leerkracht. Er wordt geïnvesteerd in de relatie met ouders. De relatie en de kwaliteit van die pedagogische omgeving is cruciaal voor de ontwikkelingskansen van kinderen.

De focuspunten tot 2015 en de daarbij behorende meer concrete invulling:

1. Kwaliteit van de dienstverlening (onderwijs en kinderopvang)
2. Stimulerende werkomgeving
3. Balans in- en uitgave

1. De kwaliteit van het onderwijs / de dienstverlening

- Werken aan de basiskwaliteit van alle medewerkers
 - *Pedagogisch en didactische kennis en handelen waaronder HGW*
 - *Communicatie, intern binnen het team en extern richting ouders en samenwerkingspartners in de keten*
 - *Organisatie van het onderwijs: belangrijke aspecten klassenmanagement / groepsdoorbrekend / schooltijden / flexibilisering / mobiliteit (noot: ICT inzet en vaardig ... op alle niveaus)*
- Inrichting zorgstructuur
 - *Bieden van passende arrangementen*
 - *IB-netwerk door ontwikkelen en ondersteunend aan primaire proces (kwaliteitsontwikkeling)*



- *Zorgstructuur intern en regio breed gekoppeld aan de LEA*
- *Zorgprofielen op schoolniveau, implementatie Passend Onderwijs*
- Partnerschap met de omgeving
 - *Ouders (inzet / relatie op driehoek kind, ouder, leerkracht)*
 - *PSZ, KDV en BSO (gebruik elkaars kwaliteiten, tijden minder strikt, overloop van tijd = doorgaande lijnen en afstemming)*
 - *Kind netwerken (bijdrage leveren aan de 'Civil Society')*

2. Stimulerende werkomgeving

- IPB implementeren: het belangrijkste is professionele aanspreekcultuur. We willen die o.a. bereiken door scholing, het inzetten van de gesprekkencyclus - personeelsdossier en bekwaamheidsportfolio. Het start met een grondhouding, cultuur!
- Opbrengstgericht leidinggeven is ook een facet van de werkomgeving. De directeur laat het voorbeeldgedrag zien dat hoort bij Eduquaat: ondernemend en opbrengstgericht waarbij het gaat over het kind, de kwaliteit van het arrangement.
- Een professioneel team heeft sterke figuren in een team nodig. Een analyse van het team en het bevorderen van talenten door de leidinggevende is een belangrijk issue.
- Intensieve samenwerking binnen de organisatie, scholing en leren van elkaar met de thema's. Denk daarbij ook aan mobiliteit en inzet van kennis op meerdere locaties maar ook het inwerken van nieuwe medewerkers en vervangers.

3. Balans tussen inkomsten en uitgaven

- Vastleggen van procedures en afspraken / beschrijven van de werkprocessen / rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschrijven en implementeren.
- Ziekteverzuim terugbrengen, zoveel mogelijk eigen personeel in de vervangingspool als flexibele schil:
 - *Werklast verminderen door automatisering en wegnemen bureaucrativering*
 - *Scholing op essentiële terreinen (gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling)*
 - *Inzet op open professionele aanspreekcultuur*
 - *Preventief handelen van leidinggevenden*
- Zorgen voor een flexibele schil van personeel zodat niet de organisatie op slot zit wanneer de formatie samengesteld is.
- Bezuiniging door onder andere inhuur derden, contracten vaste lasten als onderhoud en kopieerkosten, benchmarking.

Concrete prestaties voor 2012/2013

We leggen verantwoording af door twee tussentijdse rapportages samen op te stellen (BMT zelfevaluatie en collegiale toetsing) in november 2012 en maart 2013. We evalueren en beoordelen de resultaten in juni. De verantwoording richting de Raad van Toezicht sluit aan op deze verantwoording: tweemaal per jaar, in december en april, rapporteert de CvB-er over de voortgang.



	WERKPUNTEN 2012-2013	Evaluatie
De kwaliteit van het onderwijs / de dienstverlening		Resultaten zichtbaar in...
Werken aan de basiskwaliteit van alle medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het functiehuis Eduquaar – organigram en een daarbij op FUWA niveau gevalideerde beschrijvingen per functie aanwezig en digitaal beschikbaar voor alle medewerkers (formele niveau). - Gedragsomschrijving niet in competenties maar in zichtbaar gedrag die feitelijk gelden voor alle medewerkers binnen Eduquaar. Wat is de norm van gedrag waar je elkaar op kunt en mag aanspreken. Het is een noodzakelijke basis om te komen tot een aanspreekcultuur. - Zelfevaluatieformulier behorende bij iedere functie – communicatie binnen de organisatie – afgelopen jaar is door iedereen een ‘prof-gesprek’ gevoerd. Dit is gedaan aan de hand van een agenda. Vanuit de gesprekkencyclus maar ook het persoonlijk portfolio wordt in het komende jaar verwacht dat men zijn/haar kwaliteit zelf evalueert en op basis daarvan invulling geeft aan persoonlijke scholing. - Scholing van 2 groepen X 12 leerkrachten – eerste product van de Eduquaar academie: 8 bijeenkomsten van een dagdeel. De bijeenkomsten worden afgesloten met een certificaat (zie uitwerking). 	<ul style="list-style-type: none"> - Document: Organigram FUWA beschrijvingen - Document met een beschrijving van het gedrag behorende bij de professionaliteit van alle Eduquaar medewerkers - Formulier voor zelfevaluatie, toetsing van de aanwezigheid van portfolio door directeur en rapportage hierover aan CvB. - Ontwikkelde Eduquaar cursus die uitgevoerd wordt in samenwerking met Heutink. Evaluatie van de cursus door de deelnemers
Inrichting zorgstructuur	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten van zorgprofiel per school (balans Stichting en eigenheid school) – loopt reeds en is onderdeel van kader van Passend Onderwijs. - Het initiëren en zorgen voor voorlichting / scholing / kennismaking / ontmoeting gebaseerd op het goed kunnen inzetten en afstemmen met en tussen partners binnen de zorgstructuur (Jeugdzorg, SO, SBO, profielen scholen, etc.). - IB-netwerk Eduquaar krijgt een sturende rol in de kwaliteits ontwikkeling en draagt bij aan het realiseren van activiteiten waarbij instituutbelangen binnen de keten ondergeschikt zijn. - Structuur en vorm van het huidige IB-netwerk overwogen en aanscherpen op kwaliteit / taken / verantwoordelijkheden. De structuur en vorm van het netwerk zodanig door-ontwikkelen dat voor alle scholen en kinderen het netwerk (IB-ers) op maat kan functioneren. Onderzoeken of het mogelijk is binnen het kader van de transitie Jeugdzorg en Passend Onderwijs op het niveau van Weert 3 medewerkers te scholen die zowel van de zorg als vanuit het onderwijs interventies kunnen uitzetten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Per school zorg- en ondersteuningsprofiel vastgelegd in een document - 2 bijeenkomsten ten behoeve van deze verkenning / ontmoeting - Werkplan IB-ers met duidelijke omschrijving van rol, positie en verantwoordelijkheden - Rapportage vanuit het IB netwerk die besproken wordt door BMT en CvB Resultaat wordt uitgewerkt in planvorming 2013-2014
Partnerschap met de omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - Ouders (inzet op driehoek kind, ouder, leerkracht). Het tevredenheidsonderzoek is een goed instrument naast tevredenheidsmeting van kinderen. Aan de hand van de tevredenheidsmeting specifiek activiteiten ontwikkelen voor ontwikkeling van een betere relatie die bijdraagt aan de kwaliteit van ontwikkeling voor kinderen. - PSZ, KDV en BSO (gebruik elkaars kwaliteiten, tijden minder strikt, overloop van tijd = doorgaande lijnen en afstemming). - Onderzoek naar mogelijkheden (voor / nadelen) en eventueel invoeren van Hoorns model (gelijke uren over alle leerjaren) – opmaat naar andere schooltijden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tevredenheidsmeting, plan van aanpak activiteiten die vorm krijgen in 2013-2014 - Alle scholen hebben afspraken op activiteitsniveau met partner - Onderzoeksrapportage, bespreking MR / GMR akkoord en plan invoering



	WERKPUNTEN 2012-2013	Evaluatie
Stimulerende werkomgeving		Resultaten zichtbaar in...
IPB implementeren	<p><i>Beleid rond de gesprekkencyclus wordt op alle scholen systematisch uitgevoerd. Binnen de gesprekkencyclus systematisch sturen op normering van de competenties, medewerker in het ontwikkelperspectief zetten. Zie ook de relatie met 'werken aan de basiskwaliteiten van alle medewerkers'.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Directeur bezoekt ten minste eenmaal per schooljaar de groep of werksituatie van de medewerker</i> - <i>Medewerker heeft een personeelsdossier dat volledig voldoet aan de wettelijke eisen en een ontwikkelportfolio dat voldoet aan een professionele standaard</i> (noot: Afhankelijk van situatie kunnen meerdere en andere instrumenten HRM ingezet worden) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feitelijke verantwoording gevoerde gesprekken</i> - <i>Steekproef op dossiers en ontwikkelportfolio</i>
Opbrengstgericht leidinggeven	<p><i>De leidinggevendenden hebben een voorbeeld rol in gedrag. Bewust zijn van die rol en het gedrag laten zien dat past bij de bedoelingen van de organisatie. Deze zijn het best te definiëren als opbrengstgericht leiding geven.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Inzet op open professionele aanspreekcultuur</i> - <i>Analyse van de kwaliteiten van het team door leidinggevende – talenten mobiliseren</i> - <i>Ontmoetingen op inhoud en passend binnen de behoefte van scholen en individuele medewerkers arrangeren en faciliteren</i> - <i>Zelfevaluatie van leidinggevendenden op competenties opbrengstgericht leidinggeven, maakt onderdeel uit van het functioneringsgesprek met het CvB</i> - <i>CvB bezoekt tenminste eenmaal de werksituatie van de leidinggevende</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Toetsing door collegiale consultatie en intervisie – rapportage hierover</i>
Intensieve samenwerking binnen de organisatie	<p><i>In een stimulerende werkomgeving neemt de professionele ontmoeting een belangrijke plaats in.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Doorzetten van de inventarisatie van binnen de organisatie aanwezige kennis en kunde. Deze aanwezige kennis en kunde voor de organisatie verrijkend laten worden. Plan van aanpak rond flexibilisering en inzet kwaliteiten van medewerkers - zie 'Werken aan de basiskwaliteit van alle medewerkers'</i> - <i>Inventariseren van wellicht ontbrekende kwaliteiten (nu en toekomst) en binnen de organisatie hiertoe ontwikkeling in gang zetten – vorm voor Eduquaatcursus</i> - <i>Kennisontwikkeling: collegiale netwerken op basis van behoefte aan kennis en delen van kennis. 2012-2013 - Netwerk taal, netwerk rekenen, netwerk ICT / gebruik media, netwerk zorg/zorgstructuur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Actieplan Eduquaat academie</i> - <i>De werkplannen en evaluatie van kennisnetwerken</i>



	WERKPUNTEN 2012-2013	Evaluatie
Balans tussen inkomsten en uitgaven		Resultaten zichtbaar in...
inzet en aannemen van personeel	<i>Het grootste risico binnen Eduquaat is het aangaan van verplichtingen ten aanzien van personeel. De CAO heeft een aantal valkuilen. We ontwerpen een procedure, implementeren en handhaven die waarbij meer controle is ten aanzien van het aangaan van verplichtingen. Het centraal laten verlopen van dit proces is noodzakelijk. Verder is het inzetten van personeel via de constructie van pay-rolling een mogelijkheid om risico's te verkleinen. Dit laatste moet onderzocht worden..</i>	<i>Uitgewerkt procedure voor inzet en aannemen van personeel</i>
Ziekteverzuim terugbrengen	<i>Het ziekteverzuim terugdringen is op allerlei manier goed voor het individu maar zeer zeker ook voor de organisatie. Niet alleen in kosten maar ook in rust en regelmaat.</i> <i>Acties:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Werklast verminderen bij personeel door automatisering en wegnemen bureaucrativering - Scholing op essentiële terreinen (gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling), gebruik en inzet van tools, zorg- en ondersteuningsstructuur dicht bij de medewerker organiseren - Verzuim- en verzuimgesprekken worden door CvB in evaluatie met leidinggevendens betrokken (bespreking BMT) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekteverzuim is eind scholjaar 2012-2013 maximaal 6% - Tevredenheidsmeting bij medewerkers en ouders (2013)
Zorgen voor een flexibele schil van personeel	<i>Het flexibiliseren van de organisatie is niet eenvoudig. Het leerstofjaarklassensysteem is een rigide systeem. Loslaten van deze structuur vraagt veel van de mensen. De organisatie wordt complexer en biedt daardoor meer mogelijkheden maar ook minder houvast. Zorgen voor structuur is daarom wel van cruciaal belang.</i> <ul style="list-style-type: none"> - Opzet eigen vervangingspool omvang 6% (met inzet van 90% - maximaal 10% eigen kosten) - Inrichting van organisatie zodanig dat door het jaar ruimte gecreëerd kan worden voor flexibele inzet van menskracht (ook op het inzetten van individuele kwaliteiten die tussen scholen uitgewisseld kan worden) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportage vervangingspool - Tevredenheidsmeting bij medewerkers specifiek op flexibele inzet (toevoegen vraag) (2013)
Materiële bezuiniging of materiële investering	<i>Eenzijds kan door optimale bedrijfsvoering nog een klein beetje minder uitgegeven worden op de materiële kosten. Dit is echter marginaal. De materiële uitgave is al niet groot in vergelijking met de personele uitgave. Onderzocht moet worden welke investeringen gedaan kunnen worden om via andere concepten / organisatieverandering minder personeel in te zetten (efficiënt en effectief). Denk aan mogelijkheden als centraliseren van IB / RT, samenwerking leidinggevendens, conciërges, inzet ICT...</i> <ul style="list-style-type: none"> - Begroting en realisatie met benchmark tussen scholen / collegiale intervisie 2 X per jaar bij bespreking tussenliggende rapportage materiële instandhouding - Bezuiniging Stichtingsniveau op kopieerkosten, schoonmaak en inhuur derden - Denktank die moet komen met advies rond organisatieveranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Te realiseren materiële bezuiniging €40.000 (2012 ten opzichte van 2011) - Start van de discussie rond organisatieverandering. - Adviesnota: Eduquaat 2020



Kader voor een Eduquaar cursus

De Eduquaar cursus heeft als doel om alle medewerkers te scholen op thema's die voor Eduquaar van belang zijn. Het gaat daarbij om de missie / visie van de Stichting in relatie tot de kwaliteit van de medewerkers. Verder is van groot belang dat de medewerkers van verschillende scholen elkaar leren kennen. Er is een startbijeenkomst waarin de visie en missie van de organisatie worden besproken. Aan bod komen taken, rollen bevoegdheden en verantwoordelijkheden vanuit het denken in een professionele organisatie die Eduquaar wil zijn. De cursus bestaat uit 8 bijeenkomsten (dagdelen) en wordt afgesloten met een certificaat van deelname.

De cursus wordt opgezet rond de volgende thema's:

- **Persoonlijke ontwikkeling** – kernwoorden: wie ben ik?, mijn kwaliteiten? (meten), portfolio en functioneringsgesprekken, register leerkracht, competenties SBL, Eduquaar gedragsomschrijving van een medewerker
- **Handelingsgericht werken** – kernwoorden: observatie, groepsplannen, individuele plannen, directe instructiemodel, persoonlijke kwaliteiten, klassenmanagement
- **De zorgstructuur** – kernwoorden: Passend Onderwijs, preventief / curatief, ketenbenadering, jeugdzorg, ouders/opvoeders, oudergesprekken, omgaan met klachten
- **Gebruik en inzet van 'tools'** - kernwoorden: scanning van ontwikkelingen op het gebied van goede materialen, methodische materialen versus zelf ontwikkelen, ICT, leerstijlen, tips en trucs
- **Gedragsspecialisme** – kernwoorden: klassenmanagement, omgaan met moeilijke kinderen, ADHD, autisme, groepsdynamische processen, NLP
- **Cultuuraspecten** – kernwoorden: cultuur als drager van waarden en normen, cultuureducatie, talentontwikkeling, eigenheid, creativiteitsontwikkeling, sociaalemotionele ontwikkeling

Alle 8 bijeenkomsten zijn een mix van bovenstaande thema's, totale studiebelasting ongeveer 60 uur. Iedere bijeenkomst heeft min of meer eenzelfde opbouw. Er is een externe cursusleider en steeds minimaal één medewerker vanuit de organisatie aanwezig die kennis heeft van het thema. Er wordt ingespeeld op de verschillen in niveaus van de medewerkers. Het leren van en met elkaar is een belangrijk uitgangspunt. Er is een cursusmap waarin de thema's zijn uitgewerkt en achtergrondinformatie te vinden is. Er worden nadrukkelijk handreikingen gegeven voor verdieping op de verschillende thema's. De bijeenkomsten vinden plaats in Weert op woensdagmiddag.

Opbouw van een cursusdagdeel:

- Toelichting op de opbrengsten van het thema
- Bespreken van de huiswerkopdrachten van de afgelopen keer (kan ook voorwerk zijn – mechanisme van 'flip the classroom')
- Opening ½ uur gevolgd door 2 blokken van 1,5 uur met een half uur pauze

Overige overwegingen:

- Alle medewerkers volgende in de komende 3 à 4 jaar de Eduquaar cursus.
- De cursus wordt mede uitgewerkt door enkele medewerkers van Eduquaar (de cursus moet praktisch gericht zijn, de deelnemers moeten er 'morgen wat mee kunnen')
- Er worden 16 woensdagmiddagen gepland en er zijn twee groepen van minimaal 10 en maximaal 15 medewerkers (week 1 groep 1, in de daarop volgende week groep 2).
- Alle medewerkers krijgen een strippenkaart met 5 dagdelen die zij kunnen inzetten om in het betreffende jaar in te zetten voor het maken van huiswerk, het bezoek aan scholen, etc.
- De deelnemers krijgen een laptop/tablet die daarna als persoonlijke tool in eigendom blijft.



Financiële balans (december 2011)

In het laatste overzicht van OSG met betrekking tot de instroomtoets Participatiefonds, blijkt dat we een zeer beperkt ontslagruimte hebben (€ 60.000 euro – in de vorige raming was nog sprake van €230.000 euro). Het goede nieuws is dat we €170.000 euro meer inkomsten hebben dan geraamd in 2010, het slechte nieuws is dat we nauwelijks mensen kunnen ontslaan ondanks de krimp.

In de komende 4 jaren gaan er via natuurlijk verloop 10,7 fte's verdwijnen (9,5 %) (zie tabel). Op 1 fte na zijn het medewerkers van na 1 januari 1950 en maken zij gebruik van het 'keuze pensioen'. Als zij doorwerken tot 65 jaar, vertrekt de eerste pas na 2014. In diezelfde periode is er bij ongewijzigd beleid (verwachte krimp) sprake van een leerlingendaling van 14%.

	Man	Vrouw	Totaal:
25-35	2,0852	15,4070	17,4922
35-45	5,0000	24,9950	29,9950
45-55	6,6812	25,8295	32,5107
55-60	10,5868	11,9039	22,4907
60-100	4,5000	6,1989	10,6989
Totaal	28,8532	84,3343	113,1875

De vervangingspool functioneert maar er is nog ruimte om te groeien naar 6% (2 fte's). Verder is er een aantal casussen met betrekking tot functioneren / langdurige ziekte van medewerkers (2 fte's).

De leerlingenprognose waarmee gerekend is, is minder negatief in werkelijkheid dan werd aangenomen. In november 2011 heeft de gemeente nieuwe prognoses ter beschikking gesteld. In werkelijkheid zijn er ook 13 kinderen meer geteld in 2011 dan in de begroting was opgenomen. De daling zet wel in maar minder hard dan oorspronkelijk werd aangenomen.

	Werkelijk			Eigen prognose voorjaar 2011					Prognose gemeente dec. 2011					Eigen bijgestelde prognoses dec 2011				
	2009	2010	2011	2010	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Het Dal	174	178	187	182	178	172	168	163	175	171	168	163	160	185	181	178	173	170
Nassauhof	197	212	201	208	200	194	189	184	204	203	204	202	198	305	299	296	289	284
Zevensprong	129	114	98	113	106	101	99	95	106	101	97	92	91					
St. Jozef	96	94	90	93	88	77	73	76	90	85	81	76	72	90	85	81	76	72
															0	0	0	0
Molenakker	499	472	450	472	440	407	379	359	437	414	389	373	351	425	402	377	361	339
Uitkijktoren	202	184	169	182	181	172	165	162	170	166	158	150	148	170	166	158	150	148
Graswinkel	449	451	450	453	438	424	413	401	442	435	433	425	417	425	418	416	408	400
Duizendpoot	100	86	79	85	81	73	65	60	77	72	65	62	61	77	72	65	62	61
Totaal	1846	1791	1724	1788	1712	1620	1551	1500	1701	1647	1595	1543	1498	1677	1623	1571	1519	1474



Cijfers voor 2012-2013

- Voor het schooljaar 2012-2013 hebben we een tekort van ruim 3 fte's (€190.000). Het jaar daarop volgend laat de meerjarenbegroting een groot verschil zien van daling van leerlingen. De nieuwe prognoses zijn positiever.
- Gebaseerd op leerlingenaantal telling oktober 2011 (1725 lln.) – feitelijk starten we in augustus met 1708 leerlingen (nieuwe prognose gemeente).
- Er is een ontslagruimte van €60.000.
- De vervangingspool kan uitgebreid worden met 2 fte's.
- Er is nog een natuurlijk verloop van meer dan 1 fte per 1 augustus 2012.

Maatregelen voor terugdringen van de kosten:

1. Zoals het altijd ging... we kijken wat de ruimte is voor het schooljaar. Maken een maximaal aantal groepen na aftrek van kosten voor leiding, IB en ICT uren. Er is tijdens het jaar geen ruimte voor flexibele inzet van personeel. Door flexibel te kijken naar inrichting van de school kan lopende het jaar in het kader van LGF een inverdieneffect plaatsvinden ten opzichte van de huidige situatie waarbij voor iedere LGF die lopende het jaar ontstaat, externe capaciteit aangetrokken wordt.
2. We nemen de ingeschatte formatie voor augustus 2014 (aantal groepen per school) als uitgangspunt. Vanaf 2012-2013 wordt geprobeerd te anticiperen op 2013-2014. Het personeel dat vrijgespeeld wordt, wordt ingezet om op onderdelen groepen te splitsen, groepen te laten samenwerken op gezette tijden, etc. Zo zouden er 's morgens meer groepen kunnen zijn dan 's middags. Focus bij het splitsen en samenwerken van de groepen zijn de opbrengsten en het gebruik van de verschillen in kwaliteiten van leerkrachten. Op deze manier zouden we moeten leren hoe formatie flexibeler een optimale bijdrage kan leveren. De flexibele formatie is wel altijd onder schooltijd bezig met kinderen! Wanneer door het jaar formatieruimte ontstaat of juist nodig is, kan de organisatie daar meer flexibel een antwoord op geven door 'vrije formatie' te herschikken. We voorkomen daarmee dat de kosten lopende het jaar toch hoger worden en we verplichtingen opbouwen.
3. De vervangingspool wordt uitgebreid tot 6% van de formatie (6 fte's). We sturen aan op een inzet van minimaal 90% waardoor nog 10% voor eigen rekening komt. Op termijn opzetten van een vervangingspool samen met Meerderweert waardoor meer flexibiliteit ontstaat.
4. Feitelijke toebedeling van formatie op basis van het werkelijke aantal kinderen per 1-8 (dus geen T-1 formatie). Dat wil zeggen dat we in de vrije formatie €80.000 kunnen inzetten.
5. Sturing op uitstroom van medewerkers die onvoldoende bijdragen aan de organisatie. De medewerkers zijn in beeld, de gesprekkencyclus en dossiervorming is opgestart. (Uitstroom in de komende 3 jaar 4 fte's)
6. Tegengaan van verplichtingen door strenge controle op 36 maanden regeling en eventuele uitstroom via pay-rolling.
7. Tijdelijke medewerkers, waar verplichtingen aan ontstaan zijn voor eigen rekening, ontslaan.