

KOERSPLAN CHRONO

**In nauwe samenwerking met
Welluswijs Kinderopvang.**

Periode augustus 2022 tot en met juli 2026.



**“Kindcentra waar ontwikkelen
het leven is”**

Inhoud koersplan Chrono augustus 2022 - juli 2026

	Voorwoord	3
1	De missie van Chrono	4
2	De kernwaarden van Chrono	4
3	Hoe we Chrono bestuurlijk hebben ingericht om onze doelen en resultaten te behalen	6
3.1	Bestuurlijke inrichting van Chrono	6
4	Opbouw van dit koersplan.....	7
4.1	We gebruiken het INK-model.....	7
4.2	Werkwijze	7
5	Visie en beleid.....	8
5.1	Wat vinden we belangrijk?	8
5.2	Waar staan we nu?.....	8
5.3	Wat gaan we doen?.....	8
5.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	9
6	Personeel & organisatie	10
6.1	Wat vinden we belangrijk?	10
6.2	Waar staan we nu?.....	10
6.3	Wat gaan we doen?.....	11
6.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	11
7	Leiderschap en management.....	12
7.1	Wat vinden we belangrijk?	12
7.2	Waar staan we nu?.....	12
7.3	Wat gaan we doen?.....	13
7.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	13
8	Cultuur en werkklimaat	14
8.1	Wat vinden we belangrijk?	14
8.2	Waar staan we nu?.....	14
8.3	Wat gaan we doen?.....	14
8.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	15
9	Middelen en voorzieningen.....	16
9.1	Wat vinden we belangrijk?	16
9.2	Waar staan we nu?.....	17
9.3	Wat gaan we doen?.....	17
9.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	18
10	Management van het onderwijsproces.....	19
10.1	Wat vinden we belangrijk?	19
a.	Waar staan we nu?.....	20
10.2	Wat gaan we doen?.....	21
10.3	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	21
11	Management van het ondersteunende proces.....	22
11.1	Wat vinden we belangrijk	22
11.2	Waar staan we nu?.....	22
11.3	Wat gaan we doen?.....	23
11.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	23
12	Waardering	24
12.1	Waardering van elk kind: wat vinden we belangrijk?.....	24
12.2	Waardering van elke medewerker: wat vinden we belangrijk?.....	24
12.3	Waardering van elke ouder/verzorger: wat vinden we belangrijk?	24
12.4	Waardering van in- en externe stakeholders: wat vinden we belangrijk?.....	25
12.5	Waardering van elk kind: waar staan we nu?.....	25

12.6	Waardering van elke medewerker: waar staan we nu?.....	25
12.7	Waardering van elke ouder/verzorger: waar staan we nu?	26
12.8	Waardering van in- en externe stakeholders: waar staan we nu?	26
12.9	Waardering van elk kind: wat gaan we doen?	26
12.10	Waardering van elke medewerker: wat gaan we doen?	26
12.11	Waardering van elke ouder/verzorger: wat gaan we doen?	27
12.12	Waardering van in- en externe stakeholders: wat gaan we doen?.....	27
12.13	Waardering: wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	27
13	Opbrengsten	29
13.1	Wat vinden we belangrijk?	29
13.2	Waar staan we nu?.....	29
13.3	Wat gaan we doen?	30
13.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	30
14	Bijlage 1 : Het waarom van de kindcentra.....	31
14.1	De historie	31
	Waarom 1: Een betere opvoedingsomgeving die past bij deze tijd!	31
	Waarom 2: Een slimmere samenwerking tussen iedereen die zich bezighoudt met de ontwikkeling van kinderen.....	32
14.2	Definitie van een kindcentrum	32
15	Ontwikkelinstrument kindcentrum: waar staan we en waar willen we naartoe?.....	33
16	De opbrengsten van Chrono uitgewerkt in een tabel.....	36
17	Het waarom van het INK-model.....	37
17.1	Inspirerend leiderschap.....	38
17.2	Bouwen op vertrouwen	38
17.3	Samenwerking	39
17.4	Resultaatgerichtheid	39
17.5	Continu verbeteren en vernieuwen	39
18	Ondertekenblad en toelichting	40

Voorwoord

In de afgelopen maanden zijn alle medewerkers van Chrono en de leden van de GMR en RvT actief betrokken geweest bij de nieuwe koers van Chrono. In verschillende sessies is iedereen gevraagd om de rol aan te nemen van de pauw en de giraf. De pauw betekent: waar ben je trots op bij Chrono? En de giraf betekent: waar wil je de komende jaren je nek voor uitsteken? Ook vroegen we je hen reflecteren op de waarnemingen van Bas van Loo (bestuurder vanaf 01-08-2021) na zijn eerste 80 dagen bij Chrono.

Al deze informatie is verwerkt en laat een opvallend eenduidige koers zien. In dit koersplan leggen we deze koers uit. Kort samengevat hebben we het dan over 'het ABC' van Chrono.

A andacht voor elkaar	B asis op Orde	C entra voor kinderen
Samenwerken werkt!	Nog beter onderwijs!	Elke locatie een Welluswijs & Chrono kindcentrum.
Dienstverlening werkt!	Realistische resultaten!	Centrale aanpak als support
Kwaliteitscyclus van leren en ontwikkelen!	Kwaliteitszorg is integraal en cyclisch!	Lokale kleur voor elk van de veertien kindcentra.

We kiezen bewust voor een koersplan wat focus geeft en haalbaar is. In de pauw-/girafsessies is ook duidelijk geworden dat autonomie van de individuele kindcentra een groot goed is. Lokaal ligt daarom, binnen duidelijke kaders, de kracht om vooruit te gaan. Deze lokale kracht beschrijft ieder kindcentrum individueel in haar 'plan van het kindcentrum'. Dit is een mix van het vroegere schoolplan van het onderwijs en het pedagogisch plan van de kinderopvang.

Ontwikkeling van kinderen begeleiden is mensenwerk. In de afgelopen jaren hebben we gemerkt wat dit vraagt van onze medewerkers. We hebben ook gezien welke veerkracht de Chrono-medewerker heeft. Hier zorgvuldig mee omgaan is een opdracht aan ons allen.

Tot slot en misschien wel het belangrijkste: het is een illusie dat iedereen dit koersplan kent en er gericht mee kan werken. Dat is ook zeker de bedoeling niet. De grootste uitdaging is om de inhoud levend en waar te maken. In het aankomende schooljaar, 2022-2023, maken we dit koersplan visueel. Hierdoor kun je effectiever met het koersplan aan het werk gaan.

Het effectief maken van het koersplan betekent voor ons het volgende: de realisatie van een plan wat positieve impact heeft op het leren & leven van de kinderen.

We wensen iedereen veel werkplezier toe in de komende jaren, met het waarmaken van onze gezamenlijke ambities!

Bas van Loo, voorzitter van het college van bestuur van Chrono.

1 De missie van Chrono

Chrono is van belang in de gemeente Hardenberg. Aan een groot deel (52% in 2021) van de Hardenbergse kinderen verzorgen wij uitdagend onderwijs en opvang. Ook zijn we een gewild werkgever. We hebben daarnaast nog een vast partnerschap met stichting Welluswijs; een belangrijke speler op het gebied van kinderopvang in onze gemeente. We geloven dat onze krachtenbundeling '1+1=3' een meerwaarde heeft voor de ontwikkeling van kinderen in ons werkgebied. Onze gezamenlijke ambitie? Kindcentra waar ontwikkelen het leven is.

We richten ons daarbij op de meest haalbare ontwikkeling van ieder kind. Talenten van kinderen en talenten van onze medewerkers zetten we in om dit te realiseren. Daarbij vinden we drie aspecten belangrijk. Respect hebben voor de ander. Eigenaar zijn van je eigen ontwikkeling. En elkaar zien als uniek wezen. Alles wat we daarvoor ondernemen wordt gekleurd door de rijke mix van de christelijke identiteit van Chrono en de meer neutrale identiteit van stichting Welluswijs.

2 De kernwaarden van Chrono

Chrono heeft een aantal jaren geleden een set kernwaarden ontwikkeld. Deze kernwaarden zijn nog steeds actueel en hebben een belofte in zich. 'Hier tekent Chrono voor', is deze uitdagende belofte. Dit betekent dat iedereen die bij en voor Chrono werkt deze waarden tot zijn eigen waarden mag én moet rekenen.

Feitelijk hebben we het hier over het DNA van stichting Chrono. Dit DNA komt tot uitdrukking in alles wat we doen. De nauwe samenwerking met partner Welluswijs versterkt dit profiel, doordat beide organisaties werken vanuit vergelijkbare waarden. Samen geloven we in de ontwikkeling van 'kindcentra waar ontwikkelen het leven is'. Hierna staan onze kernwaarden kort beschreven. Goed om te lezen en te spiegelen aan je eigen waarden en identiteit.



Hier tekent Chrono voor!

Beleid en kernwaarden 2023-2026



GELOOF EN TALENTEN

Ieder mens heeft talenten en elk talent telt. Kinderen mogen in zichzelf geloven en het goede in de ander zien. We leven en leren vanuit de christelijke identiteit. Geloof, respect en vertrouwen staan centraal. We geloven in onze opdracht, zichtbaar in goed onderwijs in een veilige omgeving. Ieder kind doet ertoe.



REFLECTIE EN VERBETERING

We houden ons de spiegel voor. We zien wie we zijn, wat we belangrijk vinden, wat ons motiveert en wat onze doelen zijn. We houden vast wat goed is en verbeteren waar dat nodig is. Leerkrachten mogen trots zijn op wat ze doen en wat kinderen bereiken door hun inzet.



SAMENWERKING EN VERBINDING

Het kincentrum staat midden in de maatschappij. We werken samen met betrokken partners aan een doorgaande leerlijn en een warme overdracht. Onderlinge betrokkenheid groeit door elkaar vertrouwen en feedback te geven. Persoonlijk contact blijft belangrijk in een digitale wereld.



VERANTWOORDELIJKHEID EN OPENHEID

Samen zijn we verantwoordelijk voor de organisatie. Iedereen draagt bij aan de resultaten. We kijken naar elkaar om en helpen elkaar. In onze lerende organisatie mag iedereen zich ontwikkelen: leerlingen, leerkrachten en schoolleiders. Leren doen we samen, van en met elkaar.



UITDAGING EN TOEKOMST

De toekomst daagt ons uit. De wereld verandert snel door technologische ontwikkelingen. Het leven in de 21ste eeuw vraagt om nieuwe vaardigheden. Deskundige leerkrachten en schoolleiders veranderen mee. Een voortdurende ontwikkeling, gericht op de wereld van de toekomst.

Chrono
PROTESTANTS CHRISTELIJKE
PRIMAIR ONDERWIJS

www.chronoscholen.nl

3 Hoe we Chrono bestuurlijk hebben ingericht om onze doelen en resultaten te behalen

3.1 Bestuurlijke inrichting van Chrono

Sinds enkele jaren is de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' van kracht. Als college van bestuur van Chrono houden we zicht op de kwaliteit en ontwikkeling van onze organisatie. Dit op basis van een intern toezichtkader en bijpassend kwaliteitsstelsel. De Raad van Toezicht treedt daarin op als intern toezichthouder. 'Scheiding van besturen' en 'toezicht houden' zijn opgenomen in de statuten van Chrono.

Het college van bestuur, bestaande uit de leden van het MT van Chrono, is daarbij direct leidinggevende van de teamleiders van het bestuurscentrum. En van de directeuren van de kindcentra. De teamleiders leiden en begeleiden hun teams en de directeuren hun schoolteams. Ook voor het onderdeel 'zorg naar elkaar' is deze opzet van toepassing. De Raad van Toezicht vervult de rol van leidinggevende voor het college van bestuur.

Het college van bestuur is samen met directeuren, teamleiders, de medewerkers van het bestuurscentrum en de teams van de kindcentra verantwoordelijk voor verschillende taken. Zoals het inrichten, faciliteren, begeleiden en beoordelen van de uitvoering van de plannen die voortkomen uit dit koersplan.

We hechten veel waarde aan, omdat we geloven dat alleen het samen uitvoeren van onze ambities tot succes gaat leiden.

Talenten van alle medewerkers gebruiken we om Chrono verder te ontwikkelen. Het inzien en erkennen van ongelijkheid vinden we daarbij heel belangrijk. Dit betekent in de praktijk dat we medewerkers inzetten, die het meest geschikt zijn om deze onderzoeken uit te voeren. Een voorbeeld hiervan? De onderzoeksteams die aan de slag gaan met een bepaald deel van de ontwikkeling van de organisatie.



4 Opbouw van dit koersplan

4.1 We gebruiken het INK-model

Op basis van het INK-model hebben we ervoor gekozen om per INK-domein vier voor ons belangrijke vragen te beantwoorden. In de bijlage leggen we de waarde van dit model voor Chrono uit.

Vier wezenlijke vragen:

1. Wat vinden we belangrijk?
2. Waar staan we nu?
3. Wat gaan we doen?
4. Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

De antwoorden op deze vragen zijn ontstaan uit de pauw/girafsessie. Maar ook uit de reflectie op 'de 80 dagen waarnemingen' van de (nieuwe) bestuurder.

4.2 Werkwijze

1. Dit koersplan geeft een bijna operationele uitwerking van onze collectieve ambitie. De antwoorden op de vier belangrijke vragen geven hiervoor de route aan. In tempo van uitvoering is dit koersplan niet in beton gegoten. Jaarlijks richten we een Chrono-breed jaarplan in. Dit is rechtstreeks gekoppeld aan verschillende facetten. Te beginnen met onze mogelijkheden, evaluaties van voorgaande jaren, de jaarbegroting en de geplande personele inzet. Een logische jaarplanning hoort hierbij. Zo weten alle geledingen wat de route is. Maar ook wanneer er advies of instemming wordt gevraagd etc.
2. Dit koersplan 2022-2026 vormt het vertrekpunt voor de kindcentra om hun plan voor het kindcentrum op in te richten. Voor de goede orde: eerst geven we lokaal vorm aan de centrale koers. Daarna maken we pas lokale keuzes.
3. Dit koersplan wordt door het team onderwijs & kwaliteit verwerkt in ons monitoringssysteem 'mijn beleidsplan'. We doen dit om de voortgang integraal & cyclisch goed te kunnen volgen.
4. Werken aan ons koersplan doen we samen. De zogeheten 80/20-regel is daarbij voor iedereen van groot belang. In de praktijk betekent dit: nooit de agenda's voor 100% vullen, maar altijd ademend vanuit de gedachte van de 80/20-regel. De 80/20-regel is een belangrijk timemanagement instrument om werkgeluk te bevorderen. Zie ook: 80-20-regel | Het Effectieve Werken.
5. Om werkgeluk verder te bevorderen kiest Chrono ervoor om in de uitwerking van het koersplan uit te gaan van een drieslag. Dit zal worden vormgegeven in een jaarplan voor Chrono als totale organisatie standaard. De drieslag zal bestaan uit:
 - Het jaar rond. Wat moet er elk jaar in een vast ritmiek worden gedaan?
 - Strategische doelen. Welke activiteiten verrichten we op basis van ons koersplan?
 - Ad hoc. Wat komt er onverwacht op ons pad en vraagt om een snel antwoord?

5 Visie en beleid

"Kindcentra waar ontwikkelen het leven is"

5.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) We vinden het belangrijk om vanuit een brede kijk op onderwijs & opvang in de aankomende jaren kindcentra in te richten en deze verder door te ontwikkelen.
- b) We doen dit op alle locaties in een partnerschap tussen Chrono en Welluswijs.
- c) Vanaf 15 mei 2023 hangt er op iedere Chrono-/Welluswijs-locatie een gevelbord wat de ontwikkeling tot kindcentra een naam en tekst geeft.
- d) In 2026 is elk kindcentrum minimaal ingericht op het niveau van 'cheek to cheek'. We gebruiken hiervoor het model van Sardes. Meer hierover lees je in de bijlage.
- e) Duidelijke kaders van beleid geven onze kindcentra in het werkgebied van Chrono ruimte om met deze uitdaging aan de slag te gaan. Ook geeft het ruimte tot het realiseren van maatwerk. Deze kaders voorkomen solistisch optreden.
- f) De lokale kleur van onze kindcentra vinden we belangrijk. Ieder kindcentrum kent een identiteitsrijke inrichting. In de praktijk betekent dit dat er inhoud is gegeven aan de christelijke oriëntatie van Chrono en de meer algemene oriëntatie van Welluswijs.
- g) Eigenaarschap en werkplezier van alle medewerkers in deze ontwikkeling staan voorop. Overal waar medewerkers werken, verwachten we dat medewerkers deelnemer zijn in plaats van toeschouwer. Op welke plek dan ook. Als werkgever doen we alles wat in ons vermogen ligt om dit met een hoge mate van werkplezier te doen.

5.2 Waar staan we nu?

- Chrono en Welluswijs hebben in mei 2021 een convenant gesloten, waarin de samenwerking is bekrachtigd.
- De ontwikkeling van onze kindcentra is nog divers. Kijkend naar het model van Sardes varieert deze van 'back to back' tot integrale samenwerking. Je leest meer over het model van Sardes in de bijlage.
- In de afgelopen maanden hebben we gemeten en gemerkt dat er groot draagvlak is voor de verdere doorontwikkeling van onze kindcentra. De bekende pauw- en girafsessies in het najaar 2021/voorjaar 2022 hebben hieraan bijgedragen.
- Meer en meer medewerkers hebben antwoorden gevonden op de 'waarom-vraag' van onze kindcentra. Dat deze ontwikkeling de komende jaren nog om aandacht vraagt is logisch. De kindcentra zijn namelijk nog volop in ontwikkeling.
- Er is een toolbox ontwikkeld door een onderzoeksteam. Dit onderzoeksteam heeft antwoorden beschreven op de centrale vragen van de ontwikkeling van onze kindcentra. Het onderzoeksteam bestaat uit medewerkers van Chrono en Welluswijs.

5.3 Wat gaan we doen?

- Alle veertien locaties van Chrono/Welluswijs beschrijven in hun nieuwe schoolplan/pedagogisch plan de (door-)ontwikkeling van hun kindcentrum.
- Op 15 mei 2023 hangt op iedere locatie het nieuwe gevelbord dat verwijst naar het zijn en worden van een kindcentrum op de betreffende plek.

- Alle locaties werken samen met partner Welluswijs om het kindcentrum in te richten, of verder door te ontwikkelen. Goed om te weten: voor de locaties Rheezeveen en Ane is er een uitzonderingspositie. Dit is al gedeeld met de lokale MR, directie en teams.
- Het bestuurscentrum wordt de komende jaren verder doorontwikkeld. De focus ligt daarbij op optimale dienstverlening aan medewerkers, de scholen en het CVB. Keuzes voor inzet en financiering van het bestuurscentrum worden samen gemaakt. Een onderzoeksteam krijgt de komende jaren de opdracht hiermee aan de slag te gaan.

5.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- Binnen de kaders van Chrono/Welluswijs hebben we in 2026 in alle wijken en dorpen van ons werkgebied kindcentra ingericht of bijna ingericht. In ieder geval minimaal 'cheek to cheek'. Dit alles met betrekking tot visie op leren, leven en leiden. Overal is in 2016 een KC audit uitgevoerd.
- Vanuit het Chrono kwaliteitssysteem weten we dat deze kindcentra bij alle gebruikers en medewerkers voorzien zijn in een behoefte. Namelijk de gewenste resultaten realiseren. En plekken creëren waar het goed werken is.
- Het bestuurscentrum is in 2024 een (nog) hoogwaardig(er) organisatieonderdeel. Het levert professionele en kwalitatief sterke service, ondersteuning en signalering (SOS) op voor alle betrokkenen binnen Chrono. Het bestuurscentrum maakt integraal onderdeel uit van het kwaliteitssysteem van Chrono. Hierdoor levert het een belangrijke bijdrage in de kwaliteit van onderwijs. Stakeholder analyses bewijzen dit succes.



6 Personeel & organisatie

Professionals werken vanuit eigenaarschap en met aandacht voor elkaar. Er wordt samengewerkt aan de ontwikkeling van kinderen in onze kindcentra! Het ervaren van werkgeluk is daarin een groot goed. Onze professionals weten aan welke doelen ze moeten werken. Ze worden optimaal ondersteund in hun werk. Ze organiseren slim en vernieuwend. Standaardisering en automatisering worden optimaal ingezet om de focus op het werken met de kinderen te houden.

6.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) De resultaat verantwoordelijke professional die met plezier en vakkennis zijn werk doet staat binnen heel Chrono centraal. Het ervaren van autonomie vinden we belangrijk. Natuurlijk binnen deze kaders. Persoonlijk leiderschap en zelfreflectie staan dan ook hoog in het vaandel. Alle professionalisering is daarop gericht. De werkgever faciliteert zoveel mogelijk.
- b) Chrono staat in onze regio bekend als een aantrekkelijk werkgever. Aantrekkelijk voor de mensen die er werken. Maar ook voor de mensen die er nog gaan werken of uiteindelijk vertrekken. Duurzame inzetbaarheid en modern personeelsbeleid is daarom voor elke fase van de loopbaan belangrijk.
- c) Samenwerken en leren van elkaar werkt voor iedereen binnen de organisatie. Het vormen van netwerken daarbinnen en -buiten is dan ook belangrijk.
- d) Vertrouwen en oog hebben voor de mens is de lijn in onze organisatie.
- e) De gehele organisatiestructuur van Chrono is zo ingericht dat de visie en de missie worden waargemaakt. Hiervoor zijn twee facetten van groot belang. Namelijk een goed model van dienstverlening. En een werkend model van samenwerken. Het huidige model van allocatie van middelen nemen we onder de loep.

6.2 Waar staan we nu?

- a) Samenwerking tussen medewerkers en tussen locaties is nog beperkt ingericht. Dit kan dus nog beter. We kennen elkaars kwaliteiten (te) beperkt. We missen daarin een goed model van samenwerking.
- b) Personele schaarste is een grote uitdaging voor nu. Maar ook voor de toekomst. We doen mee in de RAP en 'Samen Opleiden'. Verder hebben we nog geen adequaat beleid daarop.
- c) Het onderwerp werkgeluk is onderdeel van het vitaliteitsbeleid. Het speelt een grote rol in de huidige arbeidsmarkt. In 2021 is een pilot gehouden op kindcentrum De Regenboog om dit in kaart te brengen en te versterken. Werkgeluk staat momenteel beperkt op de agenda.
- d) We kampen met een relatief hoog ziekteverzuim in vergelijking met de landelijke benchmark.
- e) Een te groot percentage van ons budget geven we uit aan personele inzet, in vergelijking met de landelijke benchmark. Dit remt organisatieontwikkelingen. Ook is het van invloed op ons weerstandsvermogen.
- f) We beschikken over veel vakbekwame en professionele medewerkers die hoogwaardig werk leveren. Op sommige plekken is dit alleen nog niet het geval. Ons personeelsbeleid is er onvoldoende op ingericht om hier adequate antwoorden op te geven.

- g) Doorgroeimogelijkheden zijn in onze organisatie (te) beperkt. Dit remt persoonlijke ontwikkeling.
- h) Het klachtrecht voor medewerkers en ouders is onvoldoende bekend. Ook is het te beperkt uitgevoerd voor de huidige tijd.
- i) Delen van het personeelsbeleid voeren we in eigen beheer uit. Andere delen door OBT uit Borne. We weten op dit moment niet wat de meest krachtige ondersteuning aan onze medewerkers geeft.
- j) Slim organiseren, standaardiseren en automatiseren staan nog in de kinderschoenen.
- k) Er is een relatief grote groep medewerkers gedetacheerd bij andere organisaties. Er is geen doordacht beleid achter deze detachering.

6.3 Wat gaan we doen?

- a) Voor heel Chrono krijgt het personeelsbeleid voor alle medewerkers een update. Dit betekent een duidelijke visie en uitwerking op alle domeinen van modern hr-en po-beleid. Zoals werkgeluk, vitaliteitsbeleid en duurzame inzetbaarheid. Maar ook verwachtingenmanagement (in te behalen resultaten) voor medewerkers, eigenaar zijn van je eigen ontwikkeling en de uitwerking van 'een leven lang leren'. Tot slot mogen we mobiliteitsbeleid, detacheringsvisie en modern klachtrecht zeker niet vergeten. De rol van OBT en onze eigen mensen houden we hierin tegen het licht. Het een en ander wordt onderdeel van het nieuwe model van dienstverlening.
- b) Er komt nog meer aandacht voor de kern van het vak in elke functie. Vakbekwaam werken als ondersteuner staat hierin centraal. Net als de ontwikkeling van de resultaten van onze kinderen. Slim organiseren, standaardiseren en automatisering van processen krijgen hierin een plek.
- c) Elke locatie wordt voor de kerst van 2022 geauditeerd. De uitkomsten gebruiken we onder andere om de ambitie en/of ontwikkelopdracht van de locatie te duiden. Ook helpt deze uitkomst om het lerend vermogen van elkaar te gebruiken. En om eventuele scholingsbehoefte in te regelen.
- d) Het anders organiseren van inzet van medewerkers onderzoeken we. Zowel vanuit de invalshoek 'nog krachtiger leren' en 'ontwikkelen voor en door kinderen' en medewerkers.
- e) De Chronoacademie is een nog belangrijker instrument geworden in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Kennisdeling en samen leren staan ook hier centraal.
- f) In de komende periode gaan twee onderzoeksteams (a+b+d) en (c) aan de slag met deze onderwerpen.

6.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- a) Ons vernieuwd personeelsbeleid is in werking. Hierin staat onder andere het model van samenwerken en het model van dienstverlening. Medewerkers geven ons vanuit het Chrono-kwaliteitssysteem terug dat dit naar behoren werkt. Ook vertellen ze ons blij te zijn dat ze mogen samenwerken en ontwikkelen in eigenaarschap en vanuit werkgeluk. Professionele autonomie en het werken aan heldere doelen hebben daarmee de goede lading gekregen.
- b) Chrono heeft door haar optimale personeelsbeleid een nog betere naam gekregen als werkgever in de regio. Onze vacatures leveren namelijk veel respons op. Ook komen er veel open sollicitaties binnen. Onze doordachte visie op personele krapte beperkt de effecten daarvan op onze kinderen tot een minimum.
- c) Het ziekteverzuimbeleid heeft impact gehad op het voorkombare verzuim. Dit percentage is tot een minimum teruggebracht. Preventie van ziek worden heeft een stevige plaats in ons beleid. Net als het actief werken aan werkgeluk. Vanuit uitstekend werkgeverschap zorgen we nog beter voor onze medewerkers.

7 Leiderschap en management

Integraal verantwoordelijke directeuren van kindcentra geven leiding en sturing aan hun lokale kindcentrum.

Verantwoording afleggen voor te behalen resultaten is normaal.

Kennis hebben van het primair proces is daarin een must.

Arbeidsvoorwaarden en ondersteuning zijn goed ingeregeld.

7.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) Chrono werkt met inhoudelijk sterke en visionaire leiders. Integraal management is daarbij van belang. Onze leiders zijn voor alle werkvelden verantwoordelijk, maar hoeven de uitvoering niet zelf te doen. Telkens beantwoorden we de vragen: wat doen we zelf? Wat doen we samen? Of wat laten we de expert doen? Het bestuurscentrum speelt daarbij een belangrijke rol. Een en ander is geregeld in ons model van dienstverlening.
- b) De directeuren van de kindcentra vinden het de normaalste zaak van de wereld dat de resultaten van het kindcentrum worden behaald. En dat zij hier het bestuur in meenemen. De directeuren sturen hierop en weten aan welke knoppen ze moeten draaien om deze te behalen.
- c) De directeur van het kindcentrum werkt in een tandem samen met de kwaliteitscoördinator van het kindcentrum. Voorheen noemden we dat de IB'er.
- d) De directeuren van de kindcentra zijn zelf verantwoordelijk voor hun scholing en registratie. Hiervoor is de visie aanwezig bij de stichting en er is een passend budget.
- e) Chrono is een aantrekkelijke werkgever voor leidinggevenden. Er is een duidelijke set van secundaire arbeidsvoorwaarden. De directeuren krijgen betaald volgens het profiel: 'directeur kindcentrum'.
- f) Directieberaad, het managementteam (MT) en het CVB werken optimaal samen in beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering. De samenstelling van de verschillende overlegstructuren is hierop afgestemd.
- g) Chrono beschikt over een goed functionerend intern rekruteringsprogramma voor nieuwe leidinggevenden.
- h) Elk van de kindcentrum locaties beschikt over een directeur.
- i) 10% van de normtaak van de directeur van het kindcentrum is beschikbaar voor deelname aan het directieoverleg. Plus het uitvoeren van taken die de kracht van Chrono als samenwerkingsorganisatie versterken.

7.2 Waar staan we nu?

- a) Elke locatie heeft op dit moment een eigen directeur. Sommige locaties heten CBS en andere locaties heten kindcentrum. Afgesproken is dat op 15 mei 2023 elke locatie kindcentrum + 'naam' heet.
Op twaalf van de veertien locaties is de directeur alleen verantwoordelijk voor het deel 4-13 jaar. Op twee locaties is een directeur kindcentrum actief. Welluswijs heeft op dit moment vier directeuren. Zij zijn verantwoordelijk voor de twaalf locaties waar Welluswijs met Chrono actief is of wordt.
- b) Het onderwerp integraal management is nog onvoldoende doordacht. Het lijkt een niet afgebakend containerbegrip. Er is verwarring met het begrip autonomie.
- c) De verantwoordelijkheden voor staf- en lijnfuncties zijn onvoldoende afgebakend. Een model van samenwerken ontbreekt hierin.
- d) Startende directeuren begeleid we te beperkt.

- e) Kennis van onderwijskundig leiderschap en kinderopvang is van wisselend niveau aanwezig bij onze huidige leidinggevenden.
- f) Het leren (van elkaar) is beperkt ontwikkeld en vindt niet structureel plaats.
- g) Op dit moment beschikt Chrono over een groep schooldirecteuren. Dit zijn nog niet automatisch directeuren die een KC kunnen of willen leiden.
- h) Een structureel rekruteringsprogramma voor directeuren kindcentrum ontbreekt.
- i) We hebben nog geen doordachte visie op de rol en functie van de kwaliteitscoördinator, in relatie tot samenwerking met de directeur van het kindcentrum.

7.3 Wat gaan we doen?

- Integraal leiderschap van onze kindcentra wordt later nog gedefinieerd en precies verklaard. De taakinvulling, taakbelasting en passende beloning maken onderdeel uit van deze herdefiniëring.
- Kindcentrum directeuren worden de komende jaren adequaat geschoold voor hun taak. Onderwijskundig leiderschap en kennis van de kinderopvang vormen hierin een speerpunt.
- Het bestaande scoutingprogramma voor potentieel leidinggevenden evalueren we. Als het nodig is wordt dit aangepast aan de nieuwste eisen en inzichten.
- 'Samenwerken' en 'samen leren' definiëren we opnieuw en richten we opnieuw in. Zo komen we tot optimale support voor onze leidinggevenden.
- Elke locatie wordt voor de kerst van 2022 geauditeerd. De uitkomsten gebruiken we onder andere om de ambitie en/of ontwikkelopdracht van de locatie te duiden. Ook helpt de uitkomst het lerend vermogen van elkaar te gebruiken.

7.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- Chrono heeft een adequaat, geschoold, beloond en werkend KC directieteam. Ook werkt het KC-directieteam goed met elkaar samen. We weten dat dit gewaardeerd wordt vanuit de gesprekken die we voeren met leidinggevenden en stakeholders. Het is meetbaar en merkbaar.
- Nieuwe Chrono KC-directeuren worden intern en extern makkelijk geworven. Een goed scoutingsprogramma helpt hierbij. Chrono staat bekend als een goed werkgever voor leidinggevenden.



8 Cultuur en werkklimaat

**We werken integer en eerlijk in een cultuur van samenwerken en veiligheid.
Afspreken en aanspreken horen bij ons natuurlijke gedrag.
Rechten en plichten van iedereen zijn duidelijk vastgelegd en geborgd.
Onze communicatie is glashelder ingeregeld en iedereen snapt de spelregels.**

8.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) Iedereen kent en snapt de kernwaarden van Chrono en doet zijn best ernaar te leven.
- b) We maken afspraken waar iedereen zich aan houdt en spreken elkaar aan als het nodig is.
- c) We zijn als medewerker gelijkwaardig, maar niet gelijk. Er is erkende ongelijkheid. Omdat we verschillen in kennis, kunde en vaardigheden. Dit is normaal binnen Chrono.
- d) Voor 'niet willen' is geen plaats binnen Chrono. Bij 'niet kunnen' en 'niet weten' helpen we elkaar.
- e) We zoeken kracht door samen te werken binnen het kindcentrum, maar ook daarbuiten.
- f) Integriteit naar alle stakeholders, (G)MR, ouders en RvT.
- g) Persoonlijk belang en organisatiebelang zijn bij Chrono in goed evenwicht.
- h) Zorgvuldige communicatie is noodzakelijk. We onderscheiden hierin 'nice to know' en 'need to know'. Voor dit laatste heeft iedere medewerker een haal- en brengplicht.
- i) In een gids voor de kindcentra (vroeger een bovenschoolse schoolgids), zijn alle centrale rechten en plichten geregeld volgens het overheidsbeleid. Inclusief het klachtrecht.
- j) Borging van de cultuur die we wensen en het gewenste klimaat is geregeld. Ook gebruiken we dit bij het aanstellen van nieuwe collega's.
- k) Alles wat voor onze kinderen geldt op dit domein, is ook belangrijk voor onze medewerkers. En omgekeerd. Hierbij denken we in het bijzonder aan de inhoud van het kwaliteitsgebied sociale veiligheid.

8.2 Waar staan we nu?

- a) We weten nog niet of de (kern)waarden van Chrono in alle lagen van onze organisatie merkbaar en meetbaar aanwezig zijn.
- b) We beschikken nog niet over een model van samenwerken. Samenwerken gebeurt nu incidenteel en is afhankelijk van de persoon.
- c) Er is onvoldoende zicht op hoe en of de gewenste cultuur ook zichtbaar en duidelijk is voor onze stakeholders. Met name de rol en het verwachte gedrag van de ouders van de kinderen vraagt om onderzoek. We moeten het klachtrecht updaten.
- d) Chrono heeft nog geen doorleefd communicatieplan op stichtingsniveau. Moderne media en applicaties spelen nog een te beperkte rol.
- e) Chrono heeft verschillende gidsen voor de kindcentra. Op stichtingsniveau zijn deze nog niet beschikbaar.

8.3 Wat gaan we doen?

- a) We kiezen ervoor om bij ieder werkelement de volgende vragen te stellen: wat we samen doen, waarom we dat doen en hoe we dat doen.
- b) We richten een slim systeem in van continue monitoring en scholing. Dit voor het bewaken en uitbouwen van wat we willen bereiken binnen de cultuur en het werkklimaat van Chrono.
- c) Incidenten pakken we snel en zorgvuldig op.
- d) Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers, is het onderwerp van cultuur en werkklimaat onderdeel van gesprek. Ook geeft dit nieuwe medewerkers richting.
- e) Ouderbetrokkenheid gericht op de verwachte cultuur van onze scholen, wordt onderdeel van elk KC-plan.

8.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- a) Uit ons kwaliteitssysteem blijkt dat de meetbare en merkbare cultuur- en werkklimaatcomponenten zichtbaar in werking zijn.
- b) Het blijkt dat iedereen kan en wil leven en werken in een cultuur van veiligheid en vertrouwen. Dit blijkt uit de cyclus van gesprekken.



9 Middelen en voorzieningen

Chrono en Welluswijs werken vanuit een optimale balans goed samen tussen inzet van mensen, middelen en kwaliteit. Om zo de beschreven resultaten te behalen.

9.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) Chrono en Welluswijs zijn de samenwerkingspartners binnen de kindcentra. Beiden met een eigen organisatie en geldstroom. Deze stromen zijn goed ingeregeld. Er wordt samengewerkt waar het nuttig is. Geldstromen zijn duidelijk belegd via het zogeheten 'werken onder gemene rekening'. Voor geen enkele medewerker is er ruis op de lijn over de samenwerking tussen Chrono en Welluswijs.
- b) De beschikbare baten zetten we slim in. Iedereen moet bekend zijn met de keuzes die gemaakt zijn in het allocatiemodel. Een gezonde bedrijfsvoering is daarom heel belangrijk.
- c) De directeuren van de kindcentra maken samen met het MT vanuit het primair proces verschillende keuzes. Wat doen we zelf? Wat doen we gezamenlijk? Wat besteden we uit? En wat doen we door ondersteuning vanuit het bestuurscentrum? De optimale balans tussen kwaliteit en kosten staat daarbij voorop. Dit is een bewuste keuze om efficiëntie en werkplezier te verhogen.
- d) Standaardisering en automatiseren van processen, materialen en werkwijzen vinden we belangrijk. We kiezen hier met z'n allen voor. Dit komt de kwaliteit en het werkplezier ten goede.
- e) Er is een goed doordacht dienstverleningsmodel. Hierin staat welke basisdienstverlening we zelf in huis hebben. En wat de noodzakelijk capaciteit daarvan is. Het contract met onze ondersteuner OBТ nemen we hierin mee.
- f) De klanttevredenheid over het afnemen van diensten van het bestuurscentrum evalueren we regelmatig. Minimaal een keer per twee jaar. De evaluatie zetten we in om onze diensten te verbeteren.
- g) Geld is nooit sturend binnen Chrono, maar altijd de visie. Het najagen van subsidiestromen is een 'no-go-area'.
- h) Huisvestingseisen en -wensen sluiten aan bij de inhoudelijke inrichting van onze kindcentra. Chrono en Welluswijs zijn 'in the lead' en 'in control' bij het vervullen van deze wensen. Het gemeentelijk IHP laat deze inhoud goed zien.
- i) SOS binnen het bestuurscentrum staat voor: Service, Ondersteuning en Signalering. Lijn-, en stafverantwoordelijkheid zijn goed belegd. Sturing vanuit het CVB gebeurt altijd vanuit de lijn.
- j) Salarissen worden via cao-afspraken geregeld. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed ingeregeld voor de verschillende groepen medewerkers. Denk aan reiskosten, IT, studiekosten, telefoonvergoedingen etc.

9.2 Waar staan we nu?

- a) Chrono en Welluswijs hebben in mei 2021 een convenant van samenwerking getekend.
- b) Het huidige systeem voor het toewijzen van middelen en voorzieningen is onvoldoende bekend binnen de organisatie. Het sluit niet aan bij de inrichting van kindcentra. Het is alleen ingericht voor Chrono.
- c) Chrono beschikt nog niet over een doordacht model van dienstverlening. De optimale omvang en de dienstverlening van het bestuurscentrum is in opbouw en nog onvoldoende doordacht. Van samenwerking met partner Welluswijs is nog geen sprake. Ook is er weinig of geen bekendheid over de dienstverlening bij de medewerkers van Chrono.
- d) Recente functiebeschrijvingen en bijpassende salarisstructuur van de medewerkers van het bestuurscentrum ontbreken of zijn gedateerd.
- e) De klanttevredenheid van zowel het bestuurscentrum als OBt wordt niet gemeten.
- f) Chrono beschikt over een goede ICT-inrichting. SharePoint vormt daarin het 'hart'. Materialen zijn modern en de ondersteuning is goed geregeld. Het optimaal automatiseren en standaardiseren van werkprocessen, vraagt nog wel om professionalisering.
- g) Sinds maart 2022 is er een managementteam (MT). Hierin is de driehoek 'directeuren, staf & ondersteuning en bestuur' goed vertegenwoordigd. De werking is nog beperkt.
- h) De huidige manier van begroten en verantwoorden is te grofmazig en niet strategisch georiënteerd. We hebben de wens om dit voor de begroting van 2023 meer te doen.
- i) Een beproefd systeem van concern controlling is nog te weinig aanwezig en hangt veelal aan één persoon.
- j) Het IHP is recent opnieuw ingericht. Er zijn geen actuele prognoses van kind-aantallen. Het IHP is nog onvoldoende gefocust op de inrichting van kindcentra.
- k) Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn verschillend ingeregeld.

9.3 Wat gaan we doen?

- a) Een onderzoeksteam gaat aan de slag met het inrichten van een model van dienstverlening. Dit doen zij samen met de mensen van Welluswijs. De volgende elementen maken deel uit van het onderzoek:
 - Evaluatie van de huidige werkwijze. Dit kan bijvoorbeeld met een klanttevredenheidsonderzoek;
 - De bezetting van het bestuurscentrum;
 - De samenwerking met het OBt;
 - Het inrichten van een passende taakomschrijving en beloningsstructuur.Ook beoordelen we op welke wijze integratie kan plaatsvinden tussen de ondersteunende diensten van Chrono en Welluswijs.
- b) Een werkgroep gaat aan de slag met het door ontwikkelen van het model van allocatie. Dit onder leiding van de controller van Chrono en de controller van Welluswijs. Het model van het 'werken onder gemene rekening' maakt onderdeel uit van dit onderzoek. Deze werkgroep richt goede concerncontrolling in. Verdere moderne automatisering is essentieel voor het succes van deze doorontwikkeling.
- c) Een werkgroep gaat aan de slag met het onderwerp 'beleidsrijk begroten'. De begroting van 2023 richten we op deze wijze in. De verantwoording richting onze geledingen, zoals GMR en RvT, passen we hierop aan.
- d) Een werkgroep buigt zich in de aankomende tijd over onder andere de uniformiteit in secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit onder leiding van de teamleider p&o. Deze werkgroep komt met een passend voorstel. Als het nodig is, stemmen zij af met de collega's van Welluswijs. Deze voorwaarden? zijn nog niet voor iedereen geregeld.
- e) De beleidsmedewerker 'huisvesting' buigt zich in de komende periode over de doorontwikkeling van het IHP in de richting van een kindcentrum IHP.
- f) Het nieuwe MT van Chrono ontwikkelt een passende aanpak voor de bovenstaande onderwerpen. Dit doet het MT in afstemming met Welluswijs. Hierin worden algehele afstemming, communicatie, taakverdeling en besluitvorming opgenomen.

9.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- Het model van dienstverlening (Chrono&Welluswijs/OBT) gebruiken we momenteel. Het model werkt zoals het hoort. We meten tevredenheid door om de zoveel tijd klanten hierop te bevragen, het te borgen en bij te stellen.
- Uit ons kwaliteitszorgsysteem blijkt dat we binnen Chrono werken vanuit een optimale balans tussen kwaliteit, inzet van mensen en kosten. We hebben een nieuw systeem van allocatie en een vernieuwde begrotingsystematiek. Ook externe rapportages van de overheid en accountantsdiensten ondersteunen dit beeld.
- Het vernieuwde KC IHP realiseert huisvestingsvoorzieningen die voldoen aan de eisen van onze medewerkers, ouders en kinderen. Er vinden gesprekken en metingen plaats, waaruit rapportages voortkomen.
- Medewerkers en ouders spreken zich lovend uit over de geautomatiseerde en gestandaardiseerde processen van Chrono. We weten vanuit meetbare en merkbare metingen dat dit zo is.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn uniform geregeld en werken zoals het hoort. Medewerkers zijn hier tevreden over. Dit meten we aan de hand van gesprekken.



10 Management van het onderwijsproces

Kwalificatie, socialisatie, en persoonsvorming van kinderen vormen in een goede balans de kern van ons aanbod.

De christelijke identiteit van Chrono en de neutrale identiteit van Welluswijs vullen elkaar herkenbaar aan.

Het 'hoe' van het leren en ontwikkelen kent een lokale kleur.

Alle kindcentra behalen de doelen die de GGD stelt en de doelen die de onderwijsinspectie stelt (kwalificatie) gebaseerd op de populatie van het kindcentrum. Elk kwaliteitsgebied van het toezichtkader scoort daarbij minimaal voldoende.

Voor de inhoud die hangt aan socialisatie en persoonsvorming heeft het kindcentrum kritische succesfactoren bepaald en behaalt deze.

10.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) Al onze kindcentra hebben een identiteitsrijke inrichting. De christelijke identiteit van Chrono en het meer neutrale karakter van Welluswijs vullen elkaar herkenbaar aan.
- b) Binnen Chrono en Welluswijs dragen we actief bij aan zowel kwalificatie, socialisatie als persoonsvorming van kinderen. Dit doen we met ons onderwijs- en ontwikkelaanbod, onze didactiek en pedagogiek. Soms hebben we lokale antwoorden nodig om goed aan te sluiten bij de behoefte van de populatie. Iedere locatie heeft dit onderwerp uitgewerkt in het plan voor het kindcentrum. Voorheen was dit het schoolplan of pedagogisch plan.
- c) De zeven leerprincipes voor innovatieve (ontwikkel)leeromgevingen zijn voor al onze kindcentra uitgewerkt. De uitvoering wordt door de locatie zelf ingericht, gerealiseerd en verantwoord.

Stel leren & ontwikkelen centraal, stimuleer betrokkenheid en maak kinderen eigenaar van hun eigen (leer)ontwikkeling.

Draag zorg voor samenwerkend leren.

Wees sterk afgestemd op de motivatie van kinderen en het belang van emoties.

Wees uiterst gevoelig voor individuele verschillen tussen kinderen.

Wees uitdagend in het aanbod voor elk kind, maar zonder overbelasting.

Pas evaluaties toe die in overeenstemming zijn met hun doelstellingen. Met een sterke nadruk op formatieve evaluatie.

Bevorder horizontale verbondenheid tussen activiteiten en onderwerpen. Zowel binnen als met partners buiten de school.

- d) De goede lokale uitvoering van de zeven leerprincipes bewijst dat ons onderwijs daarmee 'passend' en zoveel mogelijk inclusief is voor alle kinderen binnen Chrono. De ondersteuningsprofielen van onze kindcentra zijn afgestemd op de populatie en mogelijkheden van elk kindcentrum.
- e) Onze SBO-voorziening (de Oase) heeft een belangrijke spilfunctie in kennis van de ontwikkeling van kinderen. Dit kindcentrum is een voorbeeld en bron van informatie voor krachtig leren en ontwikkelen van onze kinderen.

- f) Actieve aandacht voor laaggeletterdheid en hoog- en meerbegaafdheid vind je terug in onze kindcentra. Maar ook techniek (STEAM) en de mogelijkheden van een tienercollege (Be-Tween).
- g) Alle kindcentra behalen de doelen die de GGD en de onderwijsinspectie stellen. Dit is gebaseerd op de populatie van het kindcentrum. Elk kwaliteitsgebied van het toezichtkader scoort daarbij minimaal voldoende. Meer hierover vind je in de bijlage.
- h) Voor de inhoud die hangt aan socialisatie en persoonsvorming heeft het kindcentrum kritische succesfactoren bepaald. Het kindcentrum behaalt dit ook.
- i) Samenwerking tussen onze kindcentra is van groot belang om onze doelen te realiseren.
- j) Een Chrono-brede visie op bewegen is belangrijk voor onze kindcentra.

10.2 Waar staan we nu?

- a) Elke Chrono-locatie heeft een eigen pedagogische en didactische inrichting. Het kennen en leren van elkaars kwaliteit(en) daarin is beperkt ontwikkeld. Wel vinden we dit noodzakelijk.
- b) Op sommige locaties is al integratie ingericht tussen opvang en onderwijs. Op sommige locaties moet dit nog starten.
- c) Twaalf van de veertien locaties zijn gestart of gaan starten met Welluswijs als partner voor het kindcentrum. In Rheezeveen is dit een andere partner dan Welluswijs. In Ane bevindt de inrichting van een kindcentrum zich nog in de fase van onderzoek. Voor zowel Rheezeveen als Ane geldt dat de grootte van de locaties daar een onderwerp van gesprek is. Deze gesprekken gaan over een toekomstbestendig kindcentrum (0-13 jaar).
- d) Chrono heeft in de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd in hoog- en meerbegaafdheid (Manifesto), techniek (STEAM) en een tienercollege (Be-Tween). We merken dat mensen deze voorzieningen waarderen. We moeten ze nog wel door-ontwikkelen. Het gaat dan met name om de structurele bekostiging en huisvesting.
- e) Chrono bevindt zich met al haar scholen en ook bestuurlijk in het basisarrangement van de inspectie. Daarbij wordt gekeken naar de onderste lat van eisen. Zetten we de resultaten van de huidige scholen af tegen de signaleringswaarden? Dan behalen acht van de veertien locaties deze voor de referentieniveaus momenteel niet.
- f) De kwaliteitsgebieden van het nationaal toezichtkader behalen we wisselend. We weten dit vanuit de serie maraps; uitgevoerd in het najaar van 2021. Ook weten we dit vanuit twee audits die zijn uitgevoerd op CBS De Regenboog en CBS De Spreng-el.
- g) Het werken met kritische succesfactoren op alle ontwikkelgebieden van een locatie is nog geen gemeengoed bij Chrono. De wens is er wel.
- h) Een gezamenlijke visie op bewegen ontbreekt. Lokaal is de gezamenlijke visie er wel. Er is een contract met sportservice Hardenberg voor bepaalde onderdelen in de uitvoering.
- i) De uitvoering van de wet Passend Onderwijs bevindt zich op een doodlopend pad. Er is nog geen structurele samenwerking tussen de partners in de kamer Hardenberg. Op initiatief van alle besturen krijgt het totale samenwerkingsverband een evaluatie medio 2022.
- j) Een onderzoeksteam onderzoekt de meest passende inzet van zware zorg binnen Chrono.
- k) Een onderzoeksteam onderzoekt de inhoud van de gezamenlijkheid van onze kindcentra. Een toolbox met gezamenlijke en inhoudelijke antwoorden is het bruikbare eindproduct van dit team.
- l) De schoolondersteuningsprofielen (sop's) vragen om een duidelijke afbakening van de verschillende mogelijkheden van onze kindcentra. Op dit moment moeten ze volgens het ondersteuningsplan Passend Onderwijs worden geüpdatet.
- m) Chrono heeft een uitgekiend stelsel van kwaliteitszorg op bestuursniveau. Voor elk kwaliteitsgebied zijn er apparaten voor monitoring en/of beoordeling. Wel moet de implementatie nog worden doorontwikkeld.

10.3 Wat gaan we doen?

- a) Alle locaties richten een 'plan voor het kindcentrum' in. Voorheen was dit het schoolplan/pedagogisch beleidsplan. In maart 2023 zijn deze plannen klaar. Zijn alle bovengenoemde kenmerken van de koers van Chrono merkbaar en meetbaar verwerkt? Alleen dan krijgen de plannen een formele ondertekening door het CVB. Binnen deze plannen is er autonomie voor lokale kleuring. En afstemming op de populatie waarmee gewerkt wordt.
- b) Alle locaties ontvangen voor de kerst 2022 een audit door externe partij Expertis. De uitkomst van deze audit is bronmateriaal voor het 'plan van het kindcentrum'.
- c) De 'basis op orde' is de primaire bestuurlijke kernopdracht voor iedere locatie.
- d) Het onderzoeksteam 'zware zorg' rondt het onderzoek af. De uitkomst is leidend voor de inrichting van dit deel van het zogeheten Passend Onderwijs.
- e) Het bestuur evalueert de inrichting van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Dit is al gepland. Chrono doet hierin mee en richt waarschijnlijk een onderzoeksteam op dat met de uitkomsten aan de slag gaat. Passend Onderwijs wordt voor Chrono dusdanig doorontwikkeld dat het een structurele bijdrage levert aan het ontwikkelen van kinderen.
- f) Het onderzoeksteam kindcentra levert een toolbox aan die door alle locaties gebruikt wordt. Dit om de centrale inrichting van de kindcentra vorm te geven.
- g) De schoolondersteuningsprofielen van elk kindcentrum evalueren we. Ook richten we ze opnieuw onderscheidend in.
- h) Het stelsel van kwaliteitszorg van Chrono ontwikkelen we de komende jaren effectief en efficiënt door. De coördinator kwaliteitszorg speelt hierin een belangrijke rol.
- i) Chrono's inrichting van meer- en hoogbegaafdheid (Manifesto), tienercollege (Be-Tween) en techniek (STEAM) evalueren we intern. Dit ontwikkelen we krachtig door. Ook financiering en huisvesting gaan we goed regelen.
- j) Een onderzoeksteam gaat zich richten op de mogelijkheden, effecten en inzet van 'het leren van elkaars kindcentrum'. Mogelijk richten we onderwijs anders in.

10.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- a) Directeuren van de kindcentra verantwoorden zich elk kwartaal voor het realiseren van doelen, opbrengsten en uitvoering van de koers van hun locatie. Merkbare en meetbare uitkomsten zijn de bron. Het stelsel van kwaliteitszorg speelt hierin een belangrijke rol. Realisatie van de gestelde doelen vormen het uitgangspunt. Meer hierover lees je in de bijlage. Bij afwijkende resultaten wordt vanuit eigenaarschap aan de bel getrokken. De uitweg/oplossing presenteer je aan het bestuur. Als directeur is het je opdracht integrale verantwoordelijkheid te dragen voor het kindcentrum.
- b) Volgens het meest recente toezichtskader van de onderwijsinspectie bevinden al onze locaties zich in het basisarrangement. Een goed systeem van beoordelen van merkbare en meetbare analyses bevestigt dit beeld. Gerichte interne audits vervolledigen de uitkomst en geven richting voor vieren en/of verbeteren. In het systeem van auditeren en monitoring nemen we de gehele strategische ontwikkeling van Chrono op.
- c) Leren (van elkaar) staat naar tevredenheid. Dit is het resultaat uit de metingen vanuit ons kwaliteitsstelsel.

11 Management van het ondersteunende proces

Alle ondersteunende processen zijn erop gericht onze resultaten te realiseren. Met medewerkers die met plezier en vakmanschap hun werk doen. Onze ondersteunende processen richten we goed in. Als ondersteuners, directeuren en bestuur luisteren we goed naar medewerkers. Dit zorgt voor een continue verbetering van de ondersteunende processen. Goede en doordachte automatisering en standaardisering van processen, is hierbij belangrijk.

11.1 Wat vinden we belangrijk?

- a) In het primaire proces van onze kindcentra werken we aan de ontwikkeling van kinderen. Alle ondersteunende processen zijn hierop gericht. Bij elke keuze die we maken ter ondersteuning stellen we dezelfde vraag aan de medewerkers. Namelijk of deze keuze die zij willen maken de meest helpende ondersteuning is. Onderwijs & opvang anders organiseren maakt onderdeel uit van deze uitdaging.
- b) Het stelsel van taal- en rekencoördinatoren, pedagogische coaches, orthopedagogen, coaches, kwaliteitszorgcoördinatoren (IB'ers), conciërges, administratieve krachten etc. is kwalitatief hoogwaardig en kostenefficiënt ingeregeld. De medewerkers uit het primaire proces, weten wat deze medewerkers kunnen betekenen. Ook weten ze welke kwaliteit dit toevoegt aan hun werk.
- c) Standaardisering van processen, werkwijzen, dataverwerking en producten, dragen bij aan het eenduidiger en kwalitatief hoogwaardiger maken van het primair proces. We hebben dit samen doordacht ingericht.
- d) Optimale automatisering, als ondersteuning van het primaire proces, vinden we belangrijk.

11.2 Waar staan we nu?

- a) We weten niet zeker of de ondersteunende processen van onderwijs & opvang optimaal zijn ingeregeld. Ook weten we niet zeker of dit overal kwalitatief hoogwaardig en kostenefficiënt is ingeregeld. Goed luisteren naar de medewerkers uit het primaire proces lijkt hierbij een uitdaging.
- b) Chrono kent een hoge mate van automatisering. Of dit altijd toegesneden is op de juiste ondersteuning van het primair proces? Dat weten we niet zeker.
- c) Formele standaardisering staat bij Chrono in de kinderschoenen. Veelal vindt iedere locatie zelf het wiel uit. Daarnaast weten we beperkt van elkaar hoe e.e.a. is ingeregeld.
- d) Een hoog percentage van de inkomsten van Chrono gaat naar de ondersteunende processen. Medewerkers spreken hier lovend over. Maar geven ook het signaal af dat herbezinning op efficiënte inzet op zijn plaats is.

11.3 Wat gaan we doen?

- a) Een onderzoeksteam gaat aan de slag met de volgende vraag: wat is de meest effectieve inrichting van ondersteuning van het primair proces, in onze kindcentra. Rollen, taken, functies en standaardisering, spelen daarbij een rol. Net als automatisering van processen en kostenefficiëntie. Impact hebben op onze doelstellingen en resultaten is daarbij de kijkrichting. Het perspectief van werkplezier van onze professionals is leidend. Het onderzoeksteam dient rekening te houden met de lokale kleuring en inrichting van onze locaties.
- b) Het bij 'a' genoemde onderzoeksteam, werkt nauw samen met het team dat aan de slag gaat met 'kijken naar het anders inrichten van onderwijs & opvang en het onderzoeksteam allocatie'.

11.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- a) Het onderzoeksteam heeft een 'ondersteuningsproduct' opgeleverd, waar de hele organisatie blij van wordt. Deze blijdschap meten en weten we, door deze op te nemen in de jaargesprekken met onze medewerkers.
- b) Vanuit onze personele- en kind-tevredenheidsenquêtes zijn we het volgende te weten gekomen: alle ondersteunende processen zijn erop gericht onze resultaten te kunnen realiseren. Met medewerkers, die met plezier en vakmanschap hun werk doen.



12 Waardering

Merkbaar en meetbaar verantwoordelijkheid nemen voor de impact, die ons ontwikkelaanbod heeft gehad op kinderen.

Merkbaar en meetbaar verantwoordelijkheid nemen op de impact, die ons werkgeverschap heeft gehad op het werkplezier van medewerkers.

Merkbaar en meetbaar verantwoordelijkheid nemen voor onze dienstverlening naar al 'onze' ouders/verzorgers en stakeholders.

Deze verantwoordelijkheden gedegen evalueren en tijdig bijsturen waar nodig.

12.1 Waardering van elk kind: wat vinden we belangrijk?

- a) Kinderen voelen zich veilig en gezien in onze kindcentra. Dit gevoel hebben we meetbaar en merkbaar op ons netvlies. We handelen naar de uitkomst.
- b) Kinderen voelen zich eigenaar van hun ontwikkeling, Ze waarderen het aanbod dat is afgestemd op hun ontwikkeling. Meetbare en merkbare impact op deze ontwikkeling begeleiden we professioneel.
- c) Kinderen waarderen hun begeleiders. Ze respecteren de manier waarop deze professionals elke dag opnieuw proberen aan te sluiten bij hun ontwikkelbehoefte.

12.2 Waardering van elke medewerker: wat vinden we belangrijk?

- a) Chrono zijn we samen. Dat voelen en weten we van elkaar. Onze medewerkers zijn dé ambassadeurs van onze kindcentra.
- b) Chrono staat bekend als een goede, duidelijke, werkgever.
- c) Chrono en de lokale kindcentra communiceren zorgvuldig en met respect naar elke medewerker.
- d) Chrono en de lokale kindcentra zorgen voor optimale ondersteuning, scholings- en begeleidingsmogelijkheden.
- e) Werkplezier staat voorop bij Chrono. Werken in onze kindcentra is 'seizoensarbeid'. Onze medewerkers snappen en waarderen dat.
- f) Iedere medewerker van Chrono voelt zich veilig, gezien en gerespecteerd.
- g) Iedere medewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht in gedrag. En in het behalen van resultaten voor de kinderen.
- h) Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun kindcentrum. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van Chrono als stichting. Meedoen in ontwikkelteams voelt als een logische oproep.

12.3 Waardering van elke ouder/verzorger: wat vinden we belangrijk?

- a) Ouders/verzorgers zien kindcentra van Chrono & Welluswijs als de optimale plaats voor de ontwikkeling van hun kind(eren).
- b) Ouders/verzorgers waarderen het rijke aanbod en de optimale ondersteuning die onze kindcentra bieden. Alles binnen de grenzen van het ondersteuningsprofiel van het kindcentrum.

- c) Ouders/verzorgers zien en waarderen de medewerkers van onze kindcentra. Zij zien hen als professionals, waarmee zij een partnerschap aangaan voor de optimale begeleiding van hun kind(eren). Dit samen doen vinden we erg belangrijk.
- d) Ouders kennen de grenzen van hun zeggenschap over de inrichting van het aanbod en de verdere bedrijfsvoering van het kindcentrum. En zij respecteren dit. Goed ingerichte medezeggenschap, communicatie en een adequaat klachtensysteem, zijn hierbij van belang.

12.4 Waardering van in- en externe stakeholders: wat vinden we belangrijk?

- We staan bekend als een betrouwbare partner voor onze stakeholders. Intern zijn dit voornamelijk de GMR, lokale MR'en, Centrale Ouder Commissies en leerlingenraden. Extern zijn dit de gemeente Hardenberg, verschillende samenwerkingspartners en -verbanden. Denk aan kerken, het voortgezet onderwijs, het 'eerlijke kansen overleg', passend onderwijs etc.
- Alle stakeholders voelen zich betrokken bij de visie en ontwikkeling van de kindcentra binnen onze stichting.
- Waar mogelijk betrekken we onze stakeholders bij de doorontwikkeling van ons beleid. We kiezen ervoor breed-gedragen beleid te doordenken, te ontwikkelen en te implementeren.
- De onderwijsinspectie en de GGD (onze externe toezichthouders), beschouwen we als waardevolle partners. Ze geven ons (gratis!) feedback op de kwaliteitsontwikkeling van onze kindcentra.

12.5 Waardering van elk kind: Waar staan we nu?

We beschouwen deze vraag hieronder vanuit de positie van de Chrono-scholen.

- a) Een systeem van 'meten van waardering' door kinderen. Dit nemen we cyclisch af. De verwerking en opvolging van de data gebeurt lokaal. Chrono-breed overzicht hierin ontbreekt.
- b) We weten dat kinderen, gemiddeld gezien, graag naar Chrono-scholen komen. Dit weten we door het huidige systeem van 'meten van welbevinden en veiligheidsgevoel van kinderen'.
- c) Op alle scholen gebruiken we systemen voor het meten, volgen en begeleiden van sociaal welbevinden en veiligheid. De resultaten hiervan verwerken we jaarlijks. De effecten hiervan op de ontwikkeling van kinderen zijn niet voor heel Chrono bekend.
- d) Er zijn geen scholen met een herstelopdracht van de overheid, voor het kwaliteitsgebied sociale veiligheid.
- e) Ons beleid voor sociale veiligheid vraagt om een update, gezien de meest recente regelgeving. Ook in samenwerking met bijvoorbeeld jeugdzorg en de gemeente Hardenberg. Hier werken we aan.
- f) We hebben nog geen dekkend waarderingssysteem voor onze kindcentra.

12.6 Waardering van elke medewerker: Waar staan we nu?

- a) Medewerkers werken graag bij Chrono. We weten dit vanuit tevredenheidsmetingen en uitkomsten van de recente personeelsdag van 9 februari 2021. Net als vanuit gesprekken met medewerkers.
- b) De waarneming is dat Chrono-medewerkers echte ambassadeurs van de organisatie zijn. Zij spreken veelal goed over de organisatie in de gemeenschappen, waar onze locaties zijn gevestigd.
- c) Er is geen doordacht communicatiesysteem tussen de locaties van Chrono en het bestuurscentrum. Bijvoorbeeld om elkaars kwaliteiten in beeld te brengen en te houden.

Lokaal heeft iedereen een eigen inrichting. Nieuwe initiatieven in deze richting zijn er. De (vernieuwde) 'Chroniek' is hiervan een voorbeeld.

- d) Er zijn momenteel (voorjaar 2021) twee onderzoeksteams aan het werk. De bereidheid van medewerkers om mee te doen is groot.
- e) Er is beperkte bekendheid bij medewerkers over de klachtenregeling. De regeling is verouderd en de verplichte klokkenluidersregeling ontbreekt. Vertrouwenspersonen volgen niet de verplichte en noodzakelijke scholing.

12.7 Waardering van elke ouder/verzorger: Waar staan we nu?

- a) De gemeten oudertevredenheid is gemiddeld hoog. Wel zijn er verschillen tussen de locaties. Over de opvolging van deze enquêtes is centraal weinig bekend.
- b) Ouders/verzorgers sturen hun kinderen graag naar de Chrono-locaties. We weten dit vanuit gesprekken. Ook zien we dit terug in het marktaandeel van Chrono in de gemeente Hardenberg. De afgelopen twee jaar steeg dit telkens met een vol procent naar de huidige 52% (2021).
- c) Op sommige locaties gebruiken we ouderklankborden om waardering en feedback te genereren.
- d) Het aantal formele klachten van ouders is laag, maar wel licht groeiend. Een goede analyse en verklaring ontbreekt. Het is van belang dat de klachtenregeling een update krijgt. Hier werken we aan.

12.8 Waardering van in- en externe stakeholders: Waar staan we nu?

- a) Lokale partners en samenwerkingsverbanden beschouwen Chrono als een betrouwbare partner. We weten dit vanuit gesprekken met deze partners.
- b) De relatie met de andere acht onderwijsbesturen en het vo en mbo is zakelijk en gemiddeld gesproken goed. We vinden elkaar in toenemende mate. Het nog op te richten LEA (Lokaal Educatieve Agenda) overleg met de gemeente helpt hierbij.
- c) De relatie met onze contactinspecteur is goed en proactief vanuit Chrono. Er is regelmatig en waar nodig goed contact. Waar actie nodig is, volgen we deze adequaat op.
- d) De onderwijsinspectie heeft Chrono bestuurlijk een voldoende gegeven in haar oordeel van 2020. Alle Chrono-locaties bevinden zich in het basisarrangement van de onderwijsinspectie. De inspectie heeft veel Chrono-locaties ruim 4 jaar geleden voor het laatst bezocht. We verwachten dat in de komende jaren de locaties opnieuw bezocht worden.

12.9 Waardering van elk kind: wat gaan we doen?

- a) In het nieuwe 'plan voor het kindcentrum' nemen we de resultaten en analyse van de kindtevrede mee in de acties die we uitzetten. De ambities in dit koersplan zijn daarin meegenomen.
- b) Sociale veiligheid richten we aan de hand van de nieuwe wettelijke eisen goed in. In elk geval ontwikkelen we het verder door op ieder kindcentrum.

12.10 Waardering van elke medewerker: wat gaan we doen?

- a) Werkplezier en goed werkgeverschap zijn blijvend onderdeel van de gesprekken die we in onze organisatie voeren. Het personeelsbeleid updaten we.
- b) De personele informatie updaten we ook. Zo weet iedere medewerker wat van hem of haar wordt verwacht in gedrag. En in het behalen van resultaten voor kinderen.
- c) De klachtenregeling updaten we. Dit inclusief de verplichte klokkenluidersregeling en trainingen voor onze vertrouwenspersonen.

12.11 Waardering van elke ouder/verzorger: wat gaan we doen?

- a) In de 'plannen voor het kindcentrum' staat partnerschap van ouders en communicatie met ouders beschreven en hier geven we inhoud aan.
- b) Medezeggenschap regelen we conform wet- en regelgeving in voor het kindcentrum.
- c) Rechten en plichten van ouders maken onderdeel uit van de vernieuwde klachtenregeling van Chrono/Welluswijs. Dit betreft gedrag en communicatie.

12.12 Waardering van in- en externe stakeholders: wat gaan we doen?

- a) Het begrip 'samenwerking' krijgt met verschillende stakeholders een (nieuwe) doordiening. En mogelijk een andere inrichting van beleid. Dit betreft o.a. het samenwerkingsverband passend onderwijs en de inrichting van het LEA.
- b) Onze hele beleids- en bedrijfsvoering is zo ingeregeld dat we de doelen die de overheid aan ons stelt halen. Dit op het niveau passend bij de populatie van het kindcentrum.

12.13 Waardering: wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Voor alle betrokken groepen (kinderen, medewerkers, ouders/verzorgers en in/externe stakeholders), in het onderdeel 'waardering' geldt:

- a) Het kwaliteitsstelsel van Chrono geeft cyclusgemeten een hoge waardering van deze groepen. Bij de kwaliteitsgebieden van de overheid scoren alle locaties minimaal een voldoende.
- b) We weten vanuit gesprekken met deze groepen dat Chrono de goede plaats is, om te zijn en te werken. Dit is ook merkbaar.
- c) Medezeggenschap conform wet,- en regelgeving is goed ingeregeld. Het laat positieve jaarlijkse evaluaties zien. Opbouwende feedback vanuit deze evaluaties volgen we op.
- d) De klachtenregeling van Chrono heeft een update gehad. Ook is het gedeeld en bekend bij alle betrokken groepen. Het werkt naar behoren. Tevreden zijn we als we klachten in de eerste fase (op locatie kindcentrum) adequaat afhandelen. En als we geen gebruik hoeven te maken van de klokkenluidersregeling. Rechten en plichten van ouders zijn ook goed ingeregeld en werken in praktijk.
- e) De plannen van de kindcentra zijn zo uitgevoerd dat waardering van kinderen goed is ingeregeld en werkt. Dit geldt ook voor het stelsel van sociale veiligheid.
- f) Een organisatie-breed stelsel van communicatie is in werking. Het leidt tot tevredenheid hierover.



13 Opbrengsten

Onze ambities op het gebied van kwalificatie, socialisatie en personalisatie zijn meetbaar en merkbaar in onze kindcentra.

We analyseren deze en ondernemen waar nodig vanuit eigenaarschap actie. Om zo de kindcentra van Chrono in een stabiele kwaliteitsbalans te houden.

Een uitstekende balans op alle processen is te meten, te voelen, te proeven en te horen!

13.1 Wat vinden we belangrijk?

- Voor alle plannen die we maken op basis van dit koersplan geldt het volgende: dat de professionals die ermee aan de slag gaan vooraf samen hun output bepalen. We noemen dit onze kritische succesfactoren. Deze bepalen wanneer we tevreden zijn over de inzet van mensen en middelen. Deze keuze zorgt er ook over dat we overbelasting van mensen en middelen beperken.
- Onze opbrengsten kennen een volgorde van belangrijkheid:

(1) De opdracht die de overheid stelt met bijbehorende opbrengsten. Dit op basis van het wettelijk kader (toezichtkader onderwijsresultatenmodel van de onderwijsinspectie). We hanteren daarbij als signaalwaarde de opbrengsten die horen bij de populatie van het kindcentrum. Voor de vijf kwaliteitsgebieden uit het toezichtkader is 'voldoende' minimaal de norm.

(2) De opdracht die voorkomt uit het koersplan van Chrono met bijbehorende opbrengsten.

(3) De opdracht die voorkomt uit de keuze van het lokale kindcentrum.

- Een integraal systeem van kwaliteitszorg monitort onze opbrengsten. Het informeert stakeholders en biedt medewerkers vanuit eigenaarschap mogelijkheden tot verbetering van kwaliteit. We kennen de uitkomsten van elkaars locaties en gebruiken deze om te verbeteren.
- We voelen ons samen (= alle medewerkers) verantwoordelijk voor de opbrengsten van al onze kindcentra.
- Een goed en doordacht systeem van auditeren helpt ons om de kwaliteit van onze organisatie te monitoren. En waar nodig te verbeteren.
- Kinderen die uitstromen naar andere vormen van onderwijs volgen we in hun resultaten. Inclusief voortgezet onderwijs. We doen dit om van deze gegevens te leren en Chrono waar nodig te verbeteren.
- We plannen alle financiële, materiële en personele processen. We voeren ze uit, volgen en analyseren ze. Zo komen we tot een optimale balans tussen kwaliteit en kosten.

13.2 Waar staan we nu?

- Onze huidige scholen zijn actief gefocust op het behalen van resultaten. We weten dit recentelijk vanuit de 1^e maraps (najaar 2021).
- We willen dat alle locaties over voldoende onderwijskundig leiderschap en interne kennis beschikken. Om zo resultaten naar een hoger plan te brengen. Of we hier al zijn? Dat is nog niet bekend. Acties hiervoor staan op stapel.
- Chrono beschikt over een doordacht stelsel van kwaliteitszorg, grotendeels gedigitaliseerd. De werking en inzet zijn divers.
- De directeurs van de kindcentra en kwaliteitscoördinatoren werken nog (te) beperkt samen. Meestal gebeurt dit wel binnen locaties, maar niet of nauwelijks tussen locaties.

- Op veel locaties ontbreken nog de kritische succes factoren (KSF), voor de totale inrichting van de kwaliteitsgebieden. KSF's zijn geen must, maar wel helpend. Medewerkers staan open voor deze ontwikkeling.
- De cognitieve resultaten van onze huidige scholen zijn qua referentieniveaus op alle locaties voldoende. Kijkend naar de laagste signaalwaarde van de rijksoverheid.
- Op acht van onze veertien locaties voldoen we niet aan de signaalwaarde die hoort bij de populatie (= doelstelling van Chrono).
- De eindopbrengsten zijn op de meeste locaties 'voldoende'. De norm is 'gemiddeld' over drie jaar. Een aantal locaties bevinden zich in de gevarezone.
- De vijf kwaliteitsgebieden uit het toezichtkader laten qua uitkomsten een heel divers palet zien. Er is beperkt kennis van elkaars ontwikkeling en resultaten. Dit staat 'het leren van elkaar' in de weg.
- De ondersteunende inrichting van Chrono (Be-Tween, Manifesto etc.) zijn onvoldoende opgenomen in de kwaliteitscyclus. Qua monitoring van de inhoud, duurzame financiering en huisvesting.
- Op twee plekken zijn externe audits uitgevoerd. Deze volgen het toezichtkader van de overheid. De overige twaalf volgen in 2022.
- Personeel en financieel is Chrono onvoldoende in balans. Onze personele inzet stijgt, zonder interventie, in 2025 naar 90%. De benchmark is 84%. Ons weerstandsvermogen daalt na 2025, zonder interventie, onder de 10%. Dit is de constatering. Acties zijn al in gang gezet. We verwachten dat deze tot een passende ombuiging van deze indicatoren leiden.

13.3 Wat gaan we doen?

- a) De focus op realistische doelen voor onze kindcentra blijven we uitleggen aan al onze medewerkers. Dit om eigenaarschap verder te vergroten en de inzet van mensen en middelen goed af te bakenen.
- b) Alle beschreven doelen en resultaten verwerken we in 'mijn beleidsplan voor het bestuurlijke deel'. De 'lokale plannen voor het kindcentrum' vullen we in met deze doelen.
- c) Elke locatie wordt voor 1 december 2022 geaudit. De uitkomst wordt vastgesteld en is daarna de bron voor kwaliteitsontwikkeling. Plus hoe we binnen Chrono van elkaar leren.
- d) De lokale kindcentra voorzien hun doelen van kritische succesfactoren. En/of van de normeringen uit het toezichtkader of onderwijsresultatenmodel.

13.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

- a) In 2026 zijn de vastgestelde locaties minimaal een kindcentrum op het niveau 'cheek to cheek' (zie bijlage).
- b) Onze ambities op het gebied van kwalificatie, socialisatie en personalisatie zijn meetbaar en merkbaar in onze kindcentra. De normen hiervoor staan in de bijlage.
- c) We analyseren deze en ondernemen actie vanuit eigenaarschap, waar nodig. Zou houden we de kindcentra van Chrono in een stabiele kwaliteitsbalans.
- d) Een uitstekende balans in alle processen is te meten, te voelen, te proeven en te horen!

14 Bijlage 1 : Het waarom van de kindcentra



14.1 De historie

Wat we in de afgelopen jaren met Chrono en Welluswijs hebben gedaan? Een visie ontwikkeld op de inrichting van kindcentra in onze gemeente Hardenberg. Een gemeente die hier zelf ook een visie op heeft en de uitvoering ondersteunt waar nodig.

De visie op kindcentra was al opgenomen in het koersplan 2018-2022 van Chrono. Het gedachtegoed is verspreid onder de medewerkers en ouders van onze scholen. Elke school heeft een 'praatplaat' gekregen. Hierop is het kindcentrum nadrukkelijk op genoemd. Sessies met o.a. Job van Velsen zijn gehouden om de slinger richting de kindcentra op gang te houden. Als kers op de taart is in mei 2021 een convenant getekend tussen Welluswijs en Chrono. Hierin is de samenwerking bekrachtigd.

Op sommige locaties zijn doordachte kindcentra op stoom gekomen. Op andere locaties staat de ontwikkeling nog in de kinderschoenen, of moet deze nog beginnen.

Na het Chrono-webinar van 9 februari 2022, is gebleken dat er enthousiasme is voor het onderwerp kindcentra. Dit kwam ook naar voren in de rondgang langs alle locaties, door Peter-Paul Rijnkels, Ellen Kiers (projectleider onderzoeksteam) en Bas van Loo. Wel kwam naar voren, dat de 'waarom'-vraag nog beperkt is geladen.

Dat we als Chronomedewerkers hierin een verschillend startpunt hebben is evident. Sommige medewerkers zijn volop bekend met de materie. Anderen zijn nog maar kort werkzaam bij Chrono en lijken onvoldoende bijgepraat. Voor weer anderen is het een 'ver-van-mijn-bed-show', omdat het onderwerp nog niet speelt op de locatie waar ze werken.

Dat kindcentra de nieuwe toekomst worden van alle Chrono/Welluswijs locaties staat vast. Dat we de "waarom" vraag gezamenlijk zullen moeten (her)laden staat ook vast.

Waarom 1: Een betere opvoedingsomgeving die past bij deze tijd!

De samenleving is in beweging. Het percentage arbeidsdeelname is sterk stijgend. Ook verandert de populatie van kinderen door een steeds meer diverse achtergrond. Opvoeding & onderwijs komen daarmee steeds meer in elkaars verlengde te liggen. De kinderopvang verschuift in de hoofden van moderne ouders steeds mee. Namelijk in de richting van een logisch verlengde van de thuisopvang en opvoeding.

Ouders zijn zich steeds meer bewust, dat een kinderopvang de plek is waar het goed toeven is voor hun kind. Waar hun kind veel leert in socialisatie, personalisatie en kwalificatie. En ja, dat al van baby af aan.

Een sterke opvoedingsomgeving helpt onze samenleving verder. Ook en vooral in het 'kennen' van onze kinderen van jongs af aan. Zorgbehoeften komen snel in kaart en krijgen veelal op één plek een antwoord. Samenwerking tussen jeugdzorg, onderwijs en opvang krijgen in het kindcentrum één antwoord krijgen. Dit is goed voor de ontwikkeling van kinderen.

Waarom 2: Een slimmere samenwerking tussen iedereen die zich bezighoudt met de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0 – 12 jaar maakt Onderwijs & Opvang leuker, handiger en professioneler.

Met enige regelmaat spreken we in onderwijs- en opvangorganisaties over onderwijs en/of opvang anders organiseren. De bron voor dit gesprek is het beter aansluiten bij de onderwijs-, ontwikkel-, en opvangbehoefte van kinderen. Meer handen en specialisten in het kindcentrum maken dit mogelijk. Een logische doorgaande lijn in pedagogisch en in leer-ontwikkelaanbod is de nieuwe werkelijkheid. Kwetsbare overgangen in deze ontwikkellijn veranderen in een ononderbroken ontwikkelingslijn.

Medewerkers vormen een multidisciplinair team dat om kinderen heen staat. Dat samen oog heeft voor de ontwikkeling van het kind. Met logopedisten, de mensen van sport, medewerkers van jeugdzorg. Maar ook met directe medewerkers van het kindcentrum, zoals vakspecialisten, PM'ers en leerkrachten. Samen doen waar we goed in zijn, waar onze passie ligt. Dat komt de ontwikkeling van kinderen ten goede.

14.2 Definitie van een kindcentrum

Kunnen we ook een identieke definitie geven voor wat een kindcentrum precies is? Nee, dat kan dat niet. We spelen daarvoor 'leentje buur' bij KC-2020. Zij hebben een definitie opgesteld die ons helpt en duidelijkheid geeft naar inhoud en proces.

Een kindcentrum is een centrum waar in ieder geval onderwijs, opvang en peuterspeelzaalwerk integraal en als een logisch geheel zijn samengebracht als ware als 1 organisatie. In een kindcentrum werken deze ketenpartners samen om een hedendaags, sluitend aanbod te verzorgen op het gebied van onderwijs, ontwikkeling en ontspanning. Hierbij wordt in ieder geval goed samengewerkt met zorg- en welzijnsorganisaties. Een kindcentrum heeft een integraal en samenhangend aanbod per jaar, per maand, per week en per dag, dat aansluit bij de behoeftes van kinderen en hun ouders. Een kindcentrum is in één gebouw gehuisvest of in meerdere gebouwen op loopafstand van elkaar.

Als bestuur zien we de volgende basisuitgangspunten:

- Een kindcentrum biedt in de kern opvang en onderwijs aan. Het is zo samengesteld dat er sprake is van één inhoudelijk programma gebaseerd op één visie.
- Bouwen aan een kindcentrum doen we met elkaar. In de uitvoer is voor iedereen een waardevolle plaats. Binnen een kindcentrum werken we met één team.
- Bouwen aan een kindcentrum is een investering in tijd, fysieke ruimte en geld. Dit wordt gefaciliteerd. Daar moeten we in onderlinge afstemming, bewust mee omgaan;
- Een kindcentrum is een veilige plaats in een wijk/dorp, waarbij het gezin centraal staat. Dit doen we door aan te sluiten op vragen van gezinsleden. Dit met verschillende diensten.
- Het kindcentrum stelt in de uitvoer van haar activiteiten de individuele ontwikkeling van het kind centraal. En werkt en volgt met een doorgaande ontwikkellijn.
- Het kindcentrum is het gehele jaar op alle werkdagen geopend van 7.00 – 18.30 uur.

Ontwikkelinstrument IKC

'Waar staan we en waar willen we naar toe?'

Met het Ontwikkelinstrument IKC brengt u de samenwerking en de ontwikkeling van een integraal kindcentrum (IKC) in beeld, door ambitieniveaus en kwaliteitscriteria met elkaar te combineren.

In dit ontwikkelinstrument zijn vijf (ambitie)niveaus van integratie aangegeven:

- **Back to back:** op dit niveau hebben de partners eigenlijk nog geen samenwerking.
- **Face to face:** op dit niveau hebben de partners een beeld van elkaar: men kent de professionals van naam en men weet wat de deskundigheid van de ander is.
- **Hand in hand:** op dit niveau worden de eerste samenwerkingsactiviteiten ontplooid; er zijn gesprekken over een gezamenlijke visie.
- **Cheek to cheek:** op dit niveau is de integratie verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door een eenduidige leiding, doorgaande lijnen en een meer sluitend ouderbeleid.
- **Integraal:** dit laatste niveau is eigenlijk op basis van de bestaande wet- en regelgeving nog niet mogelijk; op dit niveau gaan we er van uit dat er op een locatie één organisatie voor kinderen van 0-12 jaar ontstaat. Toch houden we dit integratieniveau in het oog, omdat het voor sommigen ook een ambitieniveau is.

Voorts worden er twaalf kwaliteitscriteria benoemd, die ieder aspecten van een IKC vorming belichten.

Het ontwikkelinstrument is geen 'keihard meetinstrument' of beoordelingsinstrument. Gebruik het instrument om het gesprek met elkaar aan te gaan.

Het ontwikkelinstrument IKC is tot stand gekomen in een werkgroep voor het IKC beleid in de gemeente Hoorn, met medewerking van Marjan Terpstra (SKH), Gertjan Nelson (Talent), Judith Pasman (Network), Tony Mantel en Jeroen Korthals (gemeente Hoorn) en Frank Studuiski (Sardes) – februari 2017.

Het Kenniscentrum Kindcentra bundelt kennis en ervaring bij het ontwikkelen van (integrale) kindcentra. We brengen instrumenten, formats of praktijkbeschrijvingen bijeen, zodat anderen daar baat bij hebben.



Kenniscentrum Kindcentra (KCKC)

Postbus 2357
3500 GJ Utrecht
030-2326200

Back-to-back	Face-to-face	Hand-in-hand	Cheek-to-cheek	Integraal
<p>1. Bestuurlijke samenwerking</p> <p>De partners werken niet samen.</p>	<p>De partners werken basaal samen zoals bedoeld in artikel 45 WPO (makeelaarsmodel).</p>	<p>De partners maken afspraken over bijvoorbeeld <i>preferred partnership</i>. Besturen delen een visie op IKC ontwikkeling die leidend is voor de locaties.</p>	<p>De partners werken met een samenwerkingsovereenkomst of andere juridische samenwerkingsovereenkomst.</p>	<p>Fusie van betrokken partners.</p>
<p>2. Eén organisatie</p> <p>De partners werken en handelen als aparte organisaties.</p>	<p>De partners kennen elkaar (medewerkers en uitgangspunten).</p>	<p>De partners ondernemen soms samen vrijblijvende samenwerkingsovereenkomst; er is een vorm van gemeenschappelijke leiding. Begin en eindtijden zijn goed op elkaar afgestemd.</p>	<p>De partners zijn onderdeel van een juridische samenwerkingsovereenkomst (nevenstichting, ...); er is eenduidige leiding. Er is efficiënte administratie (ouders bellen maar 1x als het kind ziek is); er is één website en nieuwsbrief.</p>	<p>Er is één organisatie (een juridisch, financieel en organisatorisch geheel); er is een IKC directeur per locatie; er is één website en nieuwsbrief.</p>
<p>3. Gezamenlijke visie op leren, ontwikkeling en samenwerken</p> <p>Iedere partner heeft een eigen visie.</p>	<p>De partners kennen elkaars visie.</p>	<p>Er is een gezamenlijke visie opgesteld, die bij individuele partners anders kan uitwerken.</p>	<p>Er is een gezamenlijke visie opgesteld, vanuit het kind, die ook draagvlak heeft op de werkvloer.</p>	<p>De gemeenschappelijke visie is leidend voor de organisatie.</p>
<p>4. Het kind staat centraal</p> <p>De partners hebben ieder hun aanbod voor groepen kinderen (0-2 jaar, 2-4 jaar, 4-12 jaar, naschools). Professionals werken binnen hun eigen groep.</p>	<p>De partners kennen het aanbod van de verschillende partijen op een locatie. Professionals stemmen met elkaar af.</p>	<p>De partners op een locatie hebben een gezamenlijk aanbod naast een eigen aanbod. Professionals stemmen taken optimaal af, ten behoeve van het kind.</p>	<p>De partners hebben een gezamenlijk aanbod en onderscheiden daarin verschillende aspecten, gericht op sociaal-emotioneel, motorisch, fysiek en cognitief; er zijn activiteiten voor educatie, zorg, vrije tijd en ouders. Professionals voelen zich onderdeel van het gehele IKC.</p>	<p>Het IKC biedt een kader voor verschillende ontwikkelingsaspecten voor kinderen van 0-12 jaar, waarin professionals werken met verschillende deskundigheden.</p>
<p>5. Ouders betrokken en als klant</p> <p>Iedere partner heeft een eigen relatie met de eigen ouders op basis van de wettelijke verplichtingen.</p>	<p>De partners weten van elkaar welke doelen en activiteiten men onderneemt met de partners; verwachtingen van ouders zijn duidelijk.</p>	<p>De partners hebben activiteiten voor ouders afgestemd op elkaar (vanuit hun eigen beleid); ouders hebben een plek in het IKC; activiteiten met ouders komen tot stand in afstemming met ouders.</p>	<p>De partners hebben voor de locatie nieuw ouderbeleid gemaakt op basis van pedagogisch partnerschap en wederkerigheid; waarbij ouders goed worden geïnformeerd over het IKC. Ouders hebben goed zicht op ondersteuning / educatie die zij kunnen gebruiken. En het IKC maakt ook gebruik van talenten van ouders.</p>	<p>Er is een integraal ouderbeleid, waarin ouders zelf ook een belangrijke rol spelen en het IKC een gemeenschap vormt, samen met de ouders. Er is een IKC raad. Ouders zijn actieve partner(s) van de IKC en worden op alle terreinen betrokken, waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke graad van participatie.</p>
<p>6. Thuisnabij netwerk in gemeente, dorp, wijk, buurt</p> <p>Partners staan in een wijk, maar hebben geen tot weinig relatie met hun omgeving.</p>	<p>Partners van het IKC weten welk aanbod er in de wijk of buurt is (bijvoorbeeld bibliotheek, speel-othek etc.)=</p>	<p>Partners van het IKC benutten het aanbod in de wijk voor activiteiten op het gebied van sport, cultuur of andere maatschappelijke doelen.</p>	<p>Een gezamenlijke aanpak van het IKC richt zich ook op de bevordering van sociale cohesie en de inbreng van de actoren in de wijk of buurt.</p>	<p>Het IKC is onderdeel van een lokale gemeenschap. Het IKC verbindt een gezamenlijk vraag- en doelgericht aanbod van activiteiten.</p>

Back-to-back	Face-to-face	Hand-in-hand	Cheek-to-cheek	Integraal
7. Multidisciplinaire samenwerking				
Er is geen samenwerking tussen de verschillende disciplines van de verschillende partijen.	De partijen per locatie zijn in beeld. Naast kernpartijen onderwijs en opvang is er ruimte voor peuterarrangementen, zorg- en welzijn en anderen. De partijen zijn op de hoogte van elkaars expertise.	Er is afstemming over de inzet van de verschillende disciplines op basis van de visie. Multidisciplinaire samenwerking biedt meerwaarde voor het IKC.	In het IKC wordt gewerkt met multidisciplinaire teams; er zijn goede afspraken over taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid (TBVA).	Het IKC werkt als een <i>High Performance Organisation</i> , met een team, waarin verschillende disciplines op basis van de visie en TBVA samenwerken.
8. Doorgaande lijn ondersteuning				
De partijen werken met eigen kindvolgsysteem (KVS), zonder overdracht; er is geen uitwisseling.	Er is informele uitwisseling tussen beroepskrachten, er is koude overdracht van kindgegevens.	Iedere partij werkt met een eigen kindvolgsysteem, er is warme overdracht. Preventie is leidend voor een integraal signaleringssysteem en wederzijdse benutting van deskundigheid (voorbeeld: ib-er komt signaleren in de voorschool).	Er is een doorgaande lijn in ondersteuning (met bijvoorbeeld KVS en MDT/ZAT). Signalering en preventie zijn gericht op 0-13 jaar.	Er zijn individuele ontwikkelingslijnen waar de ondersteuning op aansluit; begeleiding door mentoren / coaches, met bijvoorbeeld ondersteuningsportfolio.
9. Doorgaande lijn inhoud				
De partijen werken met eigen aanbod en programma's.	De partners zijn op de hoogte van elkaars aanbod en werk.	Men werkt aan inhoudelijke doorgaande lijnen voor minimaal twee thema's (bijvoorbeeld VVE, beweging of cultuureducatie).	De partners werken op basis van een gezamenlijke pedagogische visie aan verschillende doorgaande lijnen.	Doorgaande lijnen zijn gepersonaliseerd en geven inhoudelijk richting aan de organisatie voor kinderen van 0-12 jaar.
10. Nieuwe professionele houding				
De verschillende partijen kennen elkaar niet.	De professionals doen hun best om elkaar te leren kennen (bijvoorbeeld informeel, of met een smoelenboek). Ze verkennen elkaars deskundigheid.	De professionals werken aan samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten, een project of product. Professionals leren denken in het kader van het geheel.	Een open, positieve en flexibele houding tussen alle professionals. Deskundigheden en verantwoordelijkheden zijn over en weer duidelijk.	Alle professionals van de locatie zijn onderdeel van een lerende gemeenschap, die open en constructief werkt aan een gemeenschappelijke professionele cultuur. Personeelsbeleid is verantwoordelijkheid IKC directeur.
11. Geschiede en beschikbare ruimte				
Iedere partner heeft ruimten; de partners zitten bij elkaar in de buurt (loopafstand).	De partners zien de voordelen van een geclusterde voorziening, en benutten nu elkaars nabijheid.	De partners clusteren zich en delen af en toe ook ruimten; de huisvesting stimuleert (in)formeel overleg tussen de professionals. Er zijn goede afspraken over beheer en exploitatie.	De partners delen één voorziening en ruimten; er is een centrale informatiebalie voor iedereen. Beheer en exploitatie zijn goed geregeld.	Er is één voorziening voor kinderen van 0-12 jaar, personeel en ouders. Ruimten worden gebruikt naar functie en behoefte.
12. Kwaliteitsbeleid				
Iedere partner heeft incidenteel activiteiten, waarbij resultaten niet in beeld worden gebracht.	De activiteiten van partners worden wat betreft inhoud en planning tussen partners afgestemd.	Naast afstemming van activiteiten in tijd en inhoud is er ook evaluatie.	Er is een structurele cyclus van planning, evaluatie en bijstelling van de activiteiten voor alle betrokken partners.	Het IKC heeft een lerend vermogen en een structurele cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en bijstelling.

16 De opbrengsten van Chrono uitgewerkt in een tabel

Doel	Verantwoording/materiaal	norm
Kind-tevredenheid	Enquête..... Panels Merkbaar	>7,5
Oudertevredenheid	Enquête..... Panels Evaluatie MR merkbaar	>7,5
Personeelstevredenheid	Enquête..... Personeelsbeleid Evaluatie MR Merkbaar	>7,5
Stakeholdertevredenheid	Merkbaar Evaluatie	goed
Financieel	Weerstandvermogen..... Baten en lasten in evenwicht Subsidies verantwoord Koersplan voorzien van financiële paragraaf per jaar.	10% (exact!)
Personeel	Ziekteverzuim Binnen drie jaar vakbekwaam (gemeten via mijn schoolteam) tweejaarlijkse beoordeling Directeur kindcentrum tweejaarlijkse beoordeling Ondersteuners incl. OOP tweejaarlijkse beoordeling	<5% 100% 100% >voldoende 100% KC-scholing en register. 100% >voldoende. 100% >voldoende.
Onderwijsresultaten	Vijf kwaliteitsgebieden inspectiekader..... Referentieniveaus..... (conform resultatenmodel) Eindopbrengsten..... (conform resultatenmodel) Via zelfevaluatie, marap, audit, inspectiebezoek.	>voldoende 100% signaalwaarde van de populatie >voldoende
Kindcentrum ontwikkeling	Ontwikkelinstrument Sardes is de bron. Vast te stellen door zelfevaluatie, marap en audit.	>Cheek to cheek in 2026

17 Het waarom van het INK-model

Als Chrono hebben we ervoor gekozen om dit koersplan in te richten volgens het model en de principes van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK).

De visie achter het INK-managementmodel heeft betrekking op het continu streven naar het samenwerken met diverse stakeholders van Chrono. Onder andere eigen medewerkers, GMR, gemeenten en ouders. We balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en werken voortdurend aan kwalitatieve groei.

Hiervoor kiezen wij om blijvend goede prestaties neer te zetten. In een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen. De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door te werken aan de samenhang en groei op de tien aandachtsgebieden (fig. 1).



(fig. 1)

Beheersen, stabiliseren, standaardiseren met een vaste volgorde. Dit zijn de drijfveren om te werken aan de kwaliteitsverbetering van Chrono. De Plan-Do-Check-Act-cyclus is daarbij een belangrijk principe (fig. 2).



(fig. 2)

Een belangrijke ontwikkeling is de snelheid van handelen. Plus de eisen die vanuit klanten en omgeving aan Chrono worden gesteld. De afhankelijkheid binnen en tussen organisaties worden groter. De complexiteit en diversiteit van onderwijs & opvang en diensten nemen toe. En de perceptie over de satisfactie heeft een heel andere invulling gekregen. Dit dwingt ons anders te denken, anders te organiseren en anders te handelen.

Beheersen én ontwikkelen, stabiliseren én flexibiliseren, standaardiseren én innoveren. Het zijn nieuwe organisatieprincipes, hoe paradoxaal ze ook lijken. Dat dit misschien nog sterker is dan voorheen staat vast. Net als dat het aanspraak doet op moed en lef van de leiders en competente en betrokken medewerkers.

Een cruciale factor voor succes? Aandacht voor het samenspel en de samenwerking. En voor de drijfveren en de ruimte en visies van de verschillende mensen binnen onze vereniging. Rationele, analytische en lineaire invalshoek spelen een belangrijke rol. Dit geldt ook voor veranderkundige inzichten, emotie en intuïtie. De kunst is die beweging te verkrijgen die Chrono daadwerkelijk nodig heeft om de ambities te realiseren. Daarvoor zijn vijf kenmerken van belang.

17.1 Inspirerend leiderschap

De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie. Dit in dialoog met medewerkers en overige belanghebbenden. Een uitdagende koers. Leiders dragen de koers uit, luisteren, inspireren en mobiliseren.

17.2 Bouwen op vertrouwen

Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bekwamen. Procesbeheersing, professionaliteit en verbetergerichtheid. Deze waarden vormen de basis voor vertrouwen, het bespreken van fouten en het in actie komen.

17.3 Samenwerking

De medewerkers van Chrono waarderen elkaar in hun rol. Leiding en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes. Diversiteit in talent en meerstemmigheid maken we productief.

17.4 Resultaatgerichtheid

De leiding stuurt op resultaten en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden in balans. Zoals leerlingen, ouders, partners, medewerkers, bestuur, Raad van Toezicht en maatschappij. De leiding en medewerkers richten zich op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden.

17.5 Continu verbeteren en vernieuwen

Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. Trends en afwijkingen worden analyseren we. Dit leidt tot duurzame verbeteringen. Chrono als organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving. Hierdoor verbeteren we stapsgewijs, en/of vernieuwen we (fundamenteel).

(bron: www.ink.nl)



18 Ondertekenblad en toelichting

We hechten als Chrono aan een koers die van ons allen is. Een koers waar we ook samen verantwoordelijkheid voor dragen in de realisatie. Dit alles omdat we 'kindcentra waar ontwikkelen het leven is', tot onze opdracht rekenen!

Met ons 'JA' tegen deze koers zeggen we: ja, ik beloof om op de plek waar ik werkzaam ben en/of verantwoordelijkheid draag binnen Chrono, alles te doen wat in mijn vermogen ligt om in de komende vier jaar deze koers tot een succes te maken.

Directeuren:

Lianne Meulenkamp	Directeur kindcentrum De Oase
Jannie Meijer	Directeur kindcentrum De Akker
Rutger Beun	Directeur kindcentrum Balkbrug
Roel Brouwer	Directeur kindcentrum De Spreng-El
Julian Tijhof	Directeur kindcentrum De Koningsberger
Hester op de Haar	Directeur kindcentrum Rheezerveen
Dicksy Houweling	Directeur kindcentrum De Bron
Annelies Overweg	Directeur kindcentrum De Vlinder
Aart Reinink	Directeur kindcentrum De Elzenhof
Herald Schepers	Directeur kindcentrum De Marsweijde
Hans Gort	Directeur kindcentrum De Ark
Bert van der Veen	Directeur Dalton kindcentrum De Groen
Martin Roes	Directeur kindcentrum De Regenboog
Rosanne Schuurman	Directeur kindcentrum De Bloemenhof

Handtekening:

Teamleiders Bestuurscentrum Chrono:

Roelineke Gommer	Beleidsmedewerker personeel en organisatie
Dalida Harders	Controller & beleidsmedewerker huisvesting

Handtekening:

GMR-leden:

Hannibal Guichelaar (voorzitter GMR)
Erik Nijzink
Yvet Wolf
Sharon Broekroelofs
Shailaja Brakert (secretaris)
Jordy Nijboer
Fenneke Brink
Mirjam Kleinjan

Handtekening:

Bas van Loo (voorzitter college van bestuur)