



"Marco van der Zwam"  
 <mvanderzwam@bodegraven.nl>  
 10-11-10 15:35

Aan <heer.c@woerden.nl>, "Chris Schrier"  
 <cschrier@reeuwijk.nl>, <d.gerts@waddinxveen.nl>,  
 "Hans Vroomen" <hvroomen@bodegraven.nl>, "Joeri van  
 Cc  
 Bcc

Onderwerp FW: Strategisch Beleidskader Stichting Klasse  
 2010-2015

16346

PBO&W 11 NOV. 2010

Beh. Ambt.:
Streefdat.:
Afschr.:
E.V.O.:

Verzonden op verzoek van de heer M. Frijlink

Geachte leden van het Toezichthoudend Orgaan Stichting Klasse,

Zoals aangekondigd, zend ik u hiermee het concept Strategisch Beleidskader Stichting Klasse 2010 – 2015 'Klasse Kiest voor Kwaliteit', opgesteld door het bestuur, en een begeleidende brief. De komende twee maanden hoopt het bestuur reacties en ideeën te ontvangen naar aanleiding van dit concept beleidsdocument. Daartoe verzoek ik u vriendelijk het document in uw gremium te bespreken en uw reacties aan ons te doen toekomen.

Dezelfde vraag hebben wij gesteld aan schoolteams, de locatieleiders/directeuren verzameld in het directeurenberaad, het stafbureau en de GMR. Wij kunnen ons voorstellen dat we het overleg tussen bestuur en DB van het TO (gepland op 7 december 2010) gebruiken om nadere toelichting te geven en uw feedback te krijgen.

Tot het eind van het jaar gaan we met de organisatie en andere belanghebbenden in gesprek over de toekomst van Stichting Klasse. Begin volgend jaar reflecteren we op de resultaten van dat gesprek en zullen we de toekomst van Stichting Klasse definitief uitstippelen. Alles met het doel de organisatie sterker te maken, zodat alle medewerkers hun werk goed kunnen doen en de kinderen het onderwijs krijgen dat ze verdienen.

Graag dank ik u al bij voorbaat voor uw medewerking!

Hartelijke groet,  
 Namens het bestuur  
 Marco Frijlink  
 voorzitter

**DISCLAIMER**

Hoewel bij het opstellen van deze e-mail de uiterste zorg is nagestreefd, sluiten de gemeenten Bodegraven en Reeuwijk iedere aansprakelijkheid uit voor onjuistheden, onvolledigheden en eventuele gevolgen van het handelen op grond van informatie die via deze e-mail beschikbaar is.

Wilt u informatie over onze producten en diensten, ga dan naar een van onze websites:



[www.bodegraven.nl](http://www.bodegraven.nl) of [www.reeuwijk.nl](http://www.reeuwijk.nl). Aanbiedingsbrief.pdf



Klasse kiest voor kwaliteit def concept Strategisch Beleidskader.pdf

**Gemeente Woerden 10.016346**



Registratiedatum: 11/11/2010  
 Behandelend afdeling PBO&W  
 Afgehandeld door/op:

## 'Klasse kiest voor kwaliteit'

Aan: Directeurenberaad  
Schoolteams  
Medewerkers stafbureau  
GMR  
Toezichthoudend Orgaan



Reeuwijk, 9 november 2010

---

Geachte mevrouw, heer

Met genoegen biedt het bestuur van Stichting Klasse u hierbij het concept strategisch beleidskader 2010-2015 aan, met de titel 'Klasse kiest voor kwaliteit'.

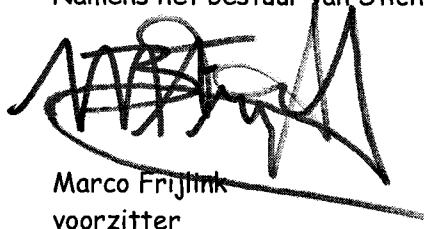
We zijn benieuwd naar uw mening als personeelslid, ouder of toezichthouder over dit beleidskader dat is opgesteld door het bestuur. Daarom willen we deze notitie indien gewenst graag toelichten en vragen we u om een reactie in een brede consultatieronde. Deze reactie kan een aanvulling zijn, maar ook kritiek is welkom.

We ontvangen uw reactie graag voor het einde van dit kalenderjaar, bij voorkeur per e-mail gericht aan Petra van der Slikke ([P.vanderSlikke@stichtingklasse.nl](mailto:P.vanderSlikke@stichtingklasse.nl)) ter attentie van het bestuur.

Het bestuur zal alle reacties verwerken in januari en vervolgens het beleidskader aanpassen. Als het bestuur besluit om een reactie niet over te nemen zullen we dit vanzelfsprekend toelichten. Begin 2011 zal het strategisch beleidskader in concept vastgesteld worden in het bestuur. Daarna zullen we de aangepaste versie ter instemming voorleggen aan de GMR. De definitieve versie zal aan alle geledingen aangeboden worden en gepubliceerd worden op de website.

En dan gaan we aan de slag met de uitvoering. Want kiezen voor kwaliteit is één ding, in de praktijk op de scholen moeten we het met z'n allen laten zien!

Namens het bestuur van Stichting Klasse



Marco Frijlink  
voorzitter

## **Voorwoord**

Voor u ligt het strategisch beleidskader Stichting Klasse 2010-2015.

Stichting Klasse is ontstaan uit de verzelfstandiging van het openbaar primair onderwijs in de gemeenten Reeuwijk, Gouda, Waddinxveen en Bodegraven, en aansluiting van de gemeente Woerden in 2008.

Ruim 5 jaar is met passie en ambitie gewerkt om van Stichting Klasse en de aangesloten scholen een organisatie te maken die alle kinderen van ouders die dat willen openbaar onderwijs van hoog niveau aanbiedt in de directe woonomgeving.

Hoewel veel is bereikt zijn we nog niet zover dat Stichting Klasse een stabiele organisatie is die klaar is voor de toekomst. Dat heeft deels te maken met externe omstandigheden (dalende leerlingaantallen door demografische veranderingen, snel wijzigend en onvoorspelbaar bekostigingsbeleid), maar zeker ook door interne omstandigheden. 2010 is een roerig jaar geweest waarin het bestuur drastisch heeft ingegrepen.

Nu staan wij aan het begin van een nieuwe fase. Met het voorliggend strategisch beleidskader benoemt het bestuur de belangrijkste van de beleidsmatige thema's en geeft de richting aan waarin de organisatie zich de komende jaren zal ontwikkelen. De grootste prioriteiten voor de stichting zijn: financieel gezond worden en blijven, effectief marketing beleid (grotere instroom van leerlingen), versterking van de kwaliteit van het onderwijs en goed personeelsbeleid.

Nog lang niet alle vragen over onze beleidsthema's zijn beantwoord. Daarvoor rekt het bestuur op de medewerking van alle betrokkenen: leerkrachten, ouders, directeuren en toezichthouders.

Samen staan we voor de uitdaging van Stichting Klasse structureel een inspirerende omgeving te maken, die alle kinderen de kans geeft het maximale uit zichzelf te halen!

Reeuwijk, november 2010

## Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
1. Visie en missie	4
2. Onderwijs	4
2.1 Kwaliteitszorg	4
2.2 Schoolprofiel	5
2.3 Onderwijsvernieuwing	6
2.4 School en omgeving	6
2.5 Ouders	6
3. Organisatie	7
3.1 Organisatiestructuur	7
3.2 Schaalvergroting	9
3.3 Personeelsbeleid	11
3.4 Financiën	12
3.5 Huisvesting	12
3.6 PR & Marketing	13
3.7 ICT	14
4. Uitvoering	16
4.1 Prestatie-indicatoren	16
4.2 Realisatie	16
4.3 Evaluatie en bijstelling	17

## Samenvatting

Met de titel van dit strategische beleidskader, '*Klasse kiest voor kwaliteit*' maakt het bestuur van Stichting Klasse in één zin duidelijk wat het als de belangrijkste opdracht ziet voor de jaren 2010-2015.

Een school van Klasse:

- ✓ heeft uitstekende leerkrachten,
- ✓ heeft moderne lesmethoden,
- ✓ werkt met een degelijk leerlingvolgsystemen,
- ✓ gebruikt zinvolle ICT in de lessen,
- ✓ zit in een goed schoolgebouw
- ✓ is bezig met onderwijsvernieuwing,
- ✓ werkt samen met organisaties in de buurt,
- ✓ vindt de invloed van ouders in de school onmisbaar en
- ✓ haalt het beste uit elke leerling.

Om te zorgen dat de scholen dit kunnen waarmaken moeten we professioneel werken op alle niveaus. De organisatie van Stichting Klasse regelt wat nodig is zodat de leerkrachten hun energie kunnen inzetten voor de leerlingen. Dat stelt eisen aan de omvang van de organisatie, het personeelsbeleid en de besteding van het geld.

Professioneel werken betekent dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar werk en voor de resultaten daarvan. Samen moeten we ervoor zorgen dat we zo effectief mogelijk samenwerken, open staan voor veranderingen en continu blijven leren en ontwikkelen.

In dit beleidskader beschrijven wij hoe we dit gaan organiseren.

## Inleiding

Op 1 augustus 2010 bestond Stichting Klasse 5 jaar. In die vijf jaar is veel geïnvesteerd in de verbetering van het openbaar onderwijs door het opleiden van leerkrachten en door vernieuwing van lesmethoden. De scholen zijn opgeknapt en de ICT faciliteiten zijn uitgebreid. Een grote groep leerlingen maakte de overstap naar het voortgezet onderwijs met goede resultaten.

Maar er zijn ook zorgen. Het aantal leerlingen loopt terug door de ontgroening. Dit betekent minder inkomsten, meer kosten als gevolg van leegstand en minder flexibiliteit in het personeelsbestand. Tegelijkertijd loopt de bruidsschatregeling af. De komende jaren zal de ontgroening doorzetten: in de periode 2010-2015 zal het leerlingaantal zo'n 7%<sup>1</sup> dalen. Tegelijkertijd krijgen we de komende jaren te maken met de effecten van de vergrijzing en zal het steeds moeilijker worden om goed gekwalificeerd personeel voor de klas te krijgen.

Deze ontwikkelingen vragen om een herijking van ons bestaande beleid. De organisatie dient vergaand te professionaliseren om de uitdagingen van de komende jaren het hoofd te kunnen bieden. In dit beleidskader zetten we de kernpunten van ons beleid voor de komende vijf jaar op een rij op de cruciale beleidsthema's. Onze leidraad daarbij is: *'Klasse kiest voor kwaliteit'*.

### 1. Visie en missie

De missie van stichting Klasse is 'het geven van openbaar onderwijs'. In de visie van Klasse geven we aan wat we daarbij belangrijk vinden. Onderwijs is immers meer dan het overdragen van kennis: scholen hebben een maatschappelijke opdracht.

Stichting Klasse staat voor boeiend openbaar onderwijs, waarbinnen:

- ieder kind een eigen plek heeft;
- een veilige en open sfeer heerst;
- optimaal wordt ingezet op talenten;
- ieder kind welkom is;
- men zich verbonden voelt met de omgeving;
- elke school uniek is en toch alle scholen één zijn;
- alle scholen zich opstellen als lerende organisatie.

Deze uitgangspunten zijn de rode draad die in alle onderwerpen in dit beleidskader terugkomt.

### 2. Onderwijs

#### 2.1 Kwaliteitszorg

De kern van onze organisatie is het bieden van onderwijs van een zo hoog mogelijke kwaliteit. Met de aanpassing van de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) en de Wet op de Expertisecentra (WEC) op 1 augustus 2010 zijn de referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen ingevoerd naast de huidige kerndoelen. De referentieniveaus en bijbehorende toetsing bieden de mogelijkheid de ontwikkeling van taal- en rekenbeheersing van een leerling nauwkeurig te volgen.

---

<sup>1</sup> 'Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs', Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, september 2010

Tegelijkertijd zien we de focus van de inspectie verschuiven naar (relatieve) opbrengstverwachtingen bij leerlingen, en komt de invoering van Passend Onderwijs steeds dichterbij. Dit sluit dit goed aan bij de wens van Stichting Klasse onderwijs aan te bieden dat elk kind het maximaal haalbare uit zich haalt.

Deze inzet op resultaten betekent niet dat we elk kind langs dezelfde meetlat leggen, in tegendeel. Elk kind krijgt de leerstof zo aangeboden dat het zich optimaal kan ontwikkelen en dat de school het beste uit elk kind kan halen. Dat betekent passend onderwijs: de specifieke onderwijsvraag van het kind al dan niet met een specifiek zorgvraag staat centraal. Als stichting erkennen we daarin onze zorgplicht. Voor onze scholen betekent dit dat zij duidelijkheid geven over de specifieke onderwijsvragen die zij aankunnen. Niet elke school is hierin gelijk en niet elke school kan alles aan. Als stichting dragen we de verantwoordelijkheid een kind en zijn ouders niet in de kou te laten staan. Omdat wij ook speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs onder dak hebben zijn we in staat een breed aanbod te verzorgen.

Om invulling te geven aan bovenbeschreven wens, zal Klasse de komende jaren bij voorrang investeren in leermethoden taal- en rekenen die aansluiten bij de nieuwe referentieniveaus. Bovendien krijgt het op alle scholen zoveel mogelijk uniform invoeren en gebruiken van (dezelfde) leerlingvolgsystemen met voorrang aandacht. Dit zorgt voor focus op de gewenste kwaliteit, focus op de ontwikkeling van elk kind, een gevoel van gemeenschappelijke urgentie en een uitwisselbaarheid en vergelijkbaarheid tussen de scholen.

Met elke school / directeur worden jaarlijks te vernieuwen prestatieafspraken gemaakt op een aantal terreinen. Per school wordt met een directeur afgesproken op welke kwaliteitsnormen hij aan het eind van het jaar wordt beoordeeld. Te denken valt hier aan criteria die samenhangen met Cito-scores, uitstroomprofielen, verwijzingen naar speciaal onderwijs, etc.

Op bovenbeschreven wijze willen wij een bijdrage leveren aan het verder invulling geven aan de 'lerende organisatie'. Wij willen dat iedereen bij Klasse zich opstelt als een professional, die aanspreekbaar is op zijn manier van werken en de bereikte resultaten. Of dit nu gaat om de IB-er, de algemeen directeur of de leerkracht die dagelijks voor de klas staat. Klasse kiest voor kwaliteit en daarmee voor professioneel werken.

## **2.2 Schoolprofiel**

In het verleden is scholen veel ruimte gegeven om een specifiek profiel te kiezen. Daardoor herbergt Stichting Klasse nu scholen van allerlei pluimage: Montessori onderwijs, Jenaplan onderwijs, Fasenonderwijs, etc.

Hoewel deze keuzen voordelen kunnen hebben, vooral in het aanspreken van specifieke doelgroepen ouders, heeft de grote verscheidenheid ook nadelen. De uitwisselbaarheid tussen scholen wordt beperkt, het opstarten en het in stand houden van dit soort onderwijsvormen is relatief kostbaar.

Stichting Klasse hanteert als beleidsuitgangspunt dat niet actief gestuurd wordt op het vergroten van het aanbod van bijzondere onderwijsvormen. Speciaal zal worden aangestuurd op het kiezen van methoden die het mogelijk maken voor zoveel mogelijk scholen dezelfde lesmethoden te hanteren. Jaarlijks zal kritisch worden geëvalueerd of het gekozen schoolprofiel de verwachte meerwaarde oplevert en zo bijdraagt aan de vooraf geformuleerde opbrengstverwachtingen per leerling. Zo niet dan wordt niet uitgesloten dat het profiel ter discussie komt te staan.

### **2.3 Onderwijsvernieuwing**

De vernieuwingen van het onderwijs bij Stichting Klasse zullen de komende jaren in het teken staan van invulling geven aan de wens elk kind te faciliteren zich binnen zijn mogelijkheden zoveel mogelijk te ontwikkelen. Dat betekent dat wij investeren in nieuwe methoden, dat wij ons voorbereiden op de invoering van Passend Onderwijs, maar ook dat wij continu op zoek zijn naar effectievere invulling van ons onderwijs.

De komende jaren wordt Stichting Klasse geconfronteerd met een naar verwachting snel toenemende krapte op de arbeidsmarkt en moeten wij ons voorbereiden op een structureel tekort aan goede leerkrachten. Daarom gaan wij de komende jaren nadrukkelijk onderzoek doen naar innovatieve manieren van lesgeven, die enerzijds aansluiten bij de wens elk kind zoveel mogelijk passend onderwijs te bieden en anderzijds bijdragen aan een verdergaande loskoppeling van de capaciteit die wij aan leerkrachten beschikbaar hebben en de hoeveelheid leerlingen die een school heeft. Met name het innovatief gebruik van nieuwe manieren van leren die mogelijk worden gemaakt door de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT en internet zullen hierbij gericht worden onderzocht.

### **2.4 School en omgeving**

Om de maatschappelijke opdracht van het onderwijs waar te maken is een goede relatie met de partners in de omgeving van de school onmisbaar. Dit betekent dat de keuze voor de partners samenhangt met de buurt waar de school in staat, met de behoeften van kinderen en ouders en met het profiel van de school. Zo zal een school met veel kinderen van anderstalige afkomst vooral de samenwerking zoeken met de voor- en vroegschoolse educatie (VVE). Een school met voornamelijk werkende ouders is vooral gebaat bij een goede afstemming en samenwerking met de buitenschoolse opvang. Maar ook bijvoorbeeld de peuterspeelzalen, de wijk- en sportverenigingen en het Centrum voor Jeugd en Gezin kunnen uitstekende samenwerkingspartners zijn. Als stichting stimuleren we dat scholen deze partners opzoeken maar we leggen geen blauwdruk op.

In veel gemeenten wordt de samenwerking in de wijk vormgegeven in brede schoolconcepten. We zien hierin een toegevoegde waarde voor de ontwikkelingskansen van onze leerlingen. Waar er gekozen wordt de school met andere partners samen te brengen in een Multifunctionele Accommodatie (MFA) stellen we ons kritischer op, zie ook paragraaf 3.5.

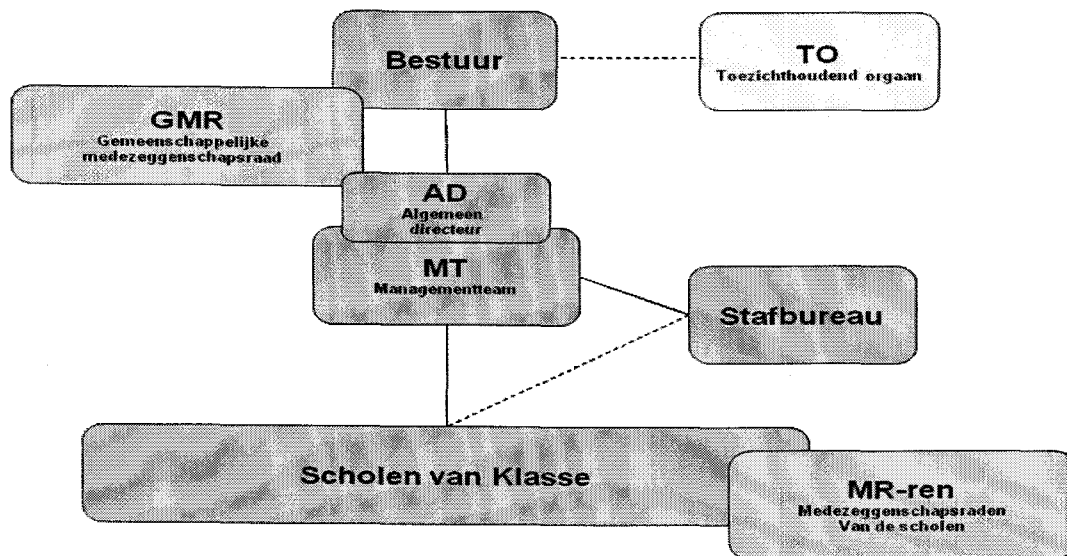
### **2.5 Ouders**

De ouders zijn onze belangrijkste sleutelfiguren. Als beslissers over waar hun kinderen naar school gaan zijn zij onze belangrijkste klanten. In de medezeggenschap, zowel de MR en de GMR, hebben ze invloed met advies- en instemmingsrecht. Maar bovenal zijn ze gesprekspartner in de klas en in de ouderraad. Daarnaast zijn ze een onmisbare steun in het onderwijs, als hulpouder bij de lessen en bij het organiseren van activiteiten op school. Stichting Klasse is van plan ook kwaliteitsbeleving van ouders mee te gaan wegen in de beoordeling van de school / de directie. Hiertoe zullen wij een Klasse-breed uniforme methodiek van ouderevaluatie invoeren door het afnemen van tevredenheidsonderzoeken en het voeren van exitgesprekken met ouders die tussentijds de school verlaten. De stichting beschikt over een goede klachtenprocedure en er worden bij de stichting vertrouwenspersonen aangesteld.



### 3. Organisatie

#### 3.1 Organisatiestructuur



#### Bestuur

Het bestuur is het bevoegd gezag van de stichting en daarmee de eerst verantwoordelijke voor het realiseren van het doel van de stichting en hanteert daarbij de missie en visie. Door dit te doen realiseert het bestuur een goede spreiding en toegankelijkheid van openbaar primair- en speciaal onderwijs in de gemeenten die tot het werkgebied van de stichting behoren. Voor het bestuur zijn de volgende uitgangspunten vastgelegd.

1. Het bestuur heeft oog voor maatschappelijke verhoudingen en belangen.
2. Het handelen van het bestuur is transparant en openbaar.
3. Het bestuur treedt als eenheid naar buiten.

#### Managementstructuur

De dagelijkse leiding van de stichting ligt in handen het managementteam. De leden van dit MT hebben elk hun eigen portefeuille. De algemeen directeur is voorzitter van het MT en draagt de eindverantwoordelijkheid. De individuele MT leden rapporteren op reguliere basis direct aan het bestuur over hun portefeuille. Op deze manier zijn de benodigde checks en balances in de structuur geborgd. De definitieve inrichting van deze managementstructuur bepaalt het bestuur begin 2011 in overleg met de nieuw te werven algemeen directeur en de GMR. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de algemeen directeur en met MT zijn vastgelegd in het managementstatuut.

#### Medezeggenschap

De GMR houdt met haar advies- en instemmingsrecht de vinger aan de pols. Het bestuur streeft naar vroegtijdig overleg met de GMR zodat de relatie tussen GMR en bestuur meer de vorm heeft van partnership dan van controle achteraf. Op welke manier dit gerealiseerd kan worden wordt besproken met de GMR. De algemeen directeur is namens het bestuur gesprekspartner met de GMR. Op elke school is een MR actief die overlegt met de schooldirecteur. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het reglement.

### **Schooldirecteuren**

De schooldirecteuren hebben de dagelijkse leiding op schoolniveau. De schooldirecteur / locatieleider heeft vijf primaire taken / verantwoordelijkheden:

1. Zorgen voor kwalitatief goed onderwijs
2. Zorgen voor goed personeelsbeleid
3. Zorgen voor nieuwe leerlingen
4. Zorgen voor een goede relatie met de ouders
5. Zorgen voor opstellen en realiseren van de schoolbegroting

Bij deze taken worden de directeuren ondersteund door het stafbureau. Daarnaast regelt het stafbureau alle bijkomstige zaken die voor het goede functioneren van de school noodzakelijk zijn.

We onderzoeken of het wenselijk is dat elke school, dat wil zeggen elk BRINnummer, over een eigen directeur beschikt of dat een structuur met bovenschoolse directeuren en locatieleiders efficiënter is.

### **Stafbureau**

De medewerkers van het stafbureau ondersteunen de algemeen directeur, het MT en de scholen in de beleidsvoorbereiding en beheerstaken van de stichting. Daarbij wordt op basis van efficiency en effectiviteit een zorgvuldige afweging gemaakt welke taken in eigen beheer gedaan worden en welke taken worden uitbesteed.

### **Toezichthoudend orgaan**

Het toezichthoudend orgaan (TO), bestaande uit wethouders van de gemeenten in het werkgebied van de stichting, houdt toezicht op het functioneren van de stichting. Het TO geeft conform de statuten goedkeuring aan de ontwerpbegroting en de ontwerpjaarrekening.

### **Code Goed Bestuur**

Met de wijziging van de WPO en de WEC begin 2010 is de scheiding tussen toezicht en bestuur en de verbetering van intern toezicht wettelijk geregeld. Elk schoolbestuur dient te melden aan welke code goed bestuur het zich houdt. Voor Stichting Klasse is dit de Code Goed Bestuur van de PO-raad<sup>2</sup>. De wetwijziging sluit prima aan bij de professionaliseringsrichting die binnen Stichting Klasse is ingezet.

Voor wat betreft het bestuurmodel kiest Klasse voor een organieke scheiding tussen bestuur en toezicht door het bevoegd gezag te delegeren aan een College van Bestuur ('het schoolbestuur') en de toezichtrol neer te leggen bij een Raad van Toezicht. Dit creëert het perspectief dat Klasse toewerkt naar een situatie waarbij de Algemeen Directeur (ondersteund door zijn managementteam) 'het bestuur' vormt, en het huidige bestuur een toezichthoudende rol invult in een formele 'Raad van Toezicht'.

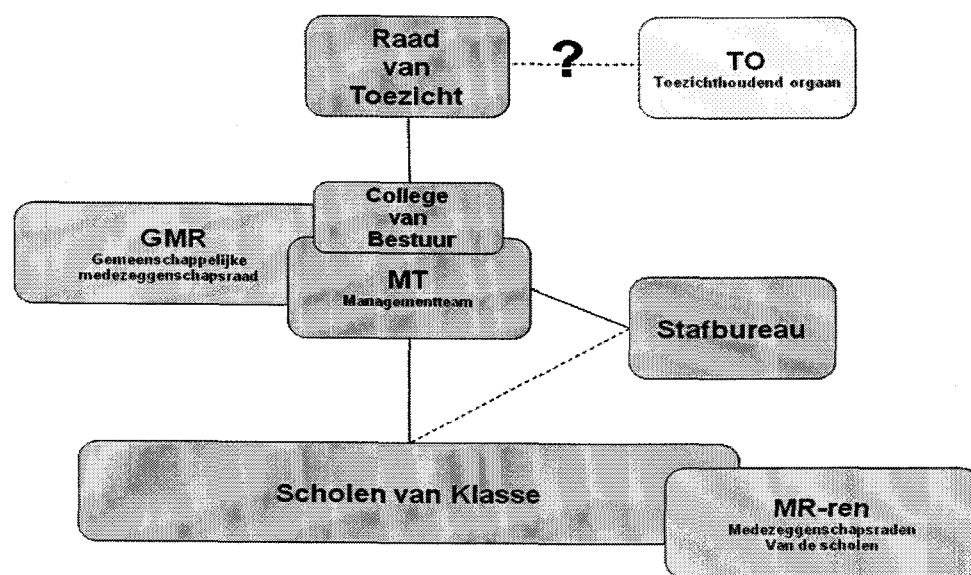
Het bestuur stelt zich voor dat de toekomstige Raad van Toezicht beperkter van omvang is dan het huidige bestuur (5 of zelfs 3 leden). De uiteindelijke invulling (omvang en profielen) van de leden van de RvT zijn de komende maanden onderwerp van gesprek.

---

<sup>2</sup> Code Goed bestuur in het Primair Onderwijs, vastgesteld door de leden van de PO-raad op 21 januari 2010. te vinden op [www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)

Het streven is deze structuur uiterlijk eind 2012 formeel zijn beslag te laten krijgen, in nauw overleg met alle relevante betrokkenen, met name de GMR en het huidige Toezichthoudend Orgaan. De relatie tussen het huidige Toezichthoudend Orgaan (samengesteld uit de wethouders van de gemeenten waarin Klasse actief is) en de nieuwe Raad van Toezicht moet zorgvuldig worden vormgegeven, opdat in de nieuwe constellatie geen onnodige spanning wordt ingebouwd die afleidt van het gezamenlijke doel. Deze structuurwijziging zal vastgelegd worden in de statuten van de stichting. Omdat de wet voorschrijft dat de scheiding tussen bestuur en toezicht per augustus 2011 geregeld is, zal voor tussenliggende periode een overgangsmodel gehanteerd worden. Dit overgangsmodel zal conform de Code Goed Bestuur vastgelegd worden in een reglement of managementstatuut.

In de nieuwe situatie zal de organisatiestructuur er grofweg als volgt uitzien:



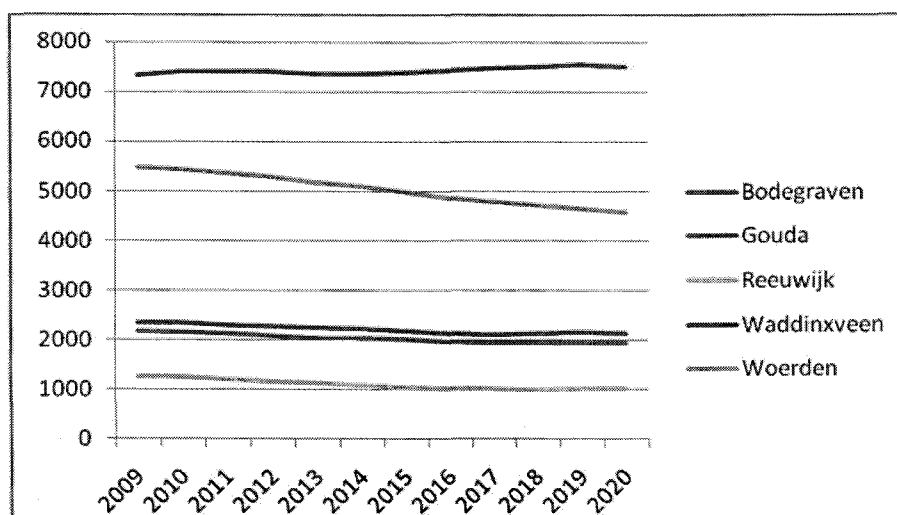
### 3.2 Schaalvergroting

Om op een goede wijze de verantwoordelijkheid voor de stichting te kunnen dragen is sturend vermogen, beleidskracht en doelmatigheid nodig. Dit vereist een zekere omvang van de organisatie.

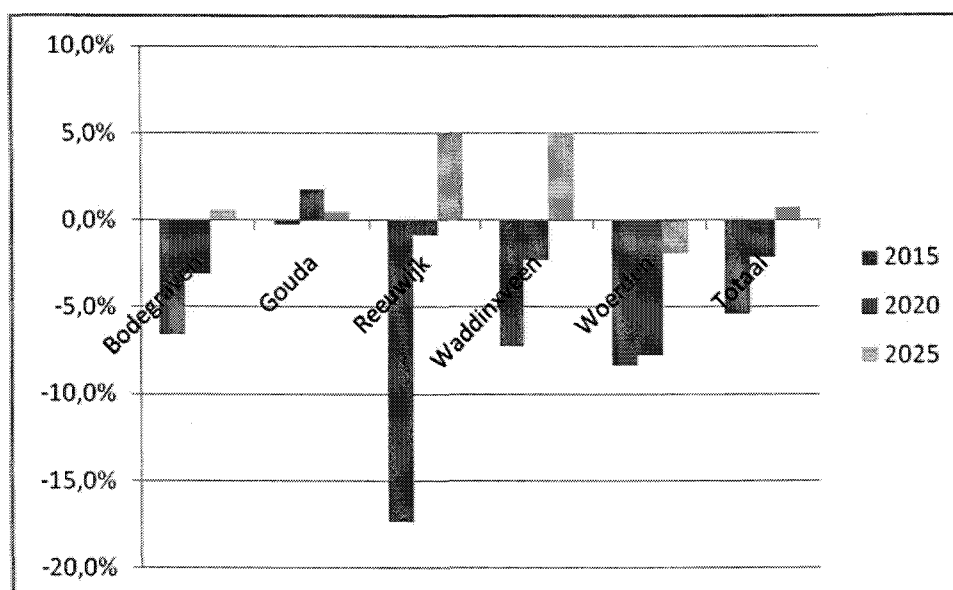
Stichting Klasse is in 2005 gestart met 14 scholen en een kleine 3000 leerlingen. Door een fusie met de openbare scholen in de gemeente Woerden steeg het aantal scholen naar 17 met meer dan 3100 leerlingen. In 2010 telt Klasse 13 scholen en ruim 2800 leerlingen. Het aantal scholen en het aantal leerlingen neemt dus af. De groei die in 2008 gerealiseerd is door een fusie is in 2010 niet meer zichtbaar. Deze trend zal zich de komende jaren doorzetten volgens het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt in het rapport 'Krimp als kans'<sup>3</sup>. Dit rapport vertaald naar het werkgebied van Stichting Klasse levert het volgende beeld op.

<sup>3</sup> 'Krimp als Kans, Leerlingendaling in het primair en voortgezet onderwijs', Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, september 2010

*Leerlingprognose in het werkgebied van Klasse 2000-2020:*



*Percentuele leerlingmutaties ten opzichte van de vorige periode in het werkgebied van Klasse  
Dus: 2015 mutatie vergeleken met 2010, 2020 vergeleken met 2015 en 2025 vergeleken met 2020:*



Om voldoende slagkracht te houden als organisatie beschouwt het bestuur een omvang van tussen de 20-25 scholen met een leerlingaantal van 3000 - 4000 als minimaal noodzakelijk<sup>4</sup>. Dit betekent dat we streven naar schaalvergroting. Een fusie met een stichting voor openbaar primair onderwijs in de regio heeft hierbij onze eerste voorkeur. Maar ook een andere fusie sluiten wij niet op voorhand uit. Mocht er eind 2011 geen zicht zijn op een reële fusiemogelijkheid, dan streven we naar kostenverlaging door samenwerking met partners op onderdelen van de organisatie. Deze samenwerking hoeft zich niet te beperken tot onderwijspartners.

<sup>4</sup> Management en bestuur. Een onderzoek naar de inrichting van bovenscholse managementbureaus in het primair onderwijs. ITS, radboud Universiteit Nijmegen. 2006

### 3.3 Personeelsbeleid

Voor ons is het geen loze kreet: het succes van Klasse wordt bepaald door de leerkrachten en alle andere personeelsleden die zich elke dag inspannen om goed onderwijs te verzorgen voor onze kinderen.

De komende jaren krijgen we niet alleen te maken met een dalende instroom van nieuwe leerlingen (ontgroening), ook het aanbod van gekwalificeerd personeel zal als gevolg van de vergrijzing sterk dalen. De vraag naar gekwalificeerd personeel zal de noodzaak om ons positief te onderscheiden met goed personeelbeleid alleen maar groter maken.

De uitgangspunten van het personeelsbeleid van Klasse zijn:

1. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn, waar mensen in een goede sfeer het maximale uit zichzelf kunnen halen.
2. Elke medewerker wordt aangesproken als de professional die hij of zij is; daarbij hoort een eigen verantwoordelijkheid voor continue competentieontwikkeling en reflectie op het eigen functioneren.
3. Wij zijn transparant over de verwachtingen en te behalen resultaten.
4. Wij communiceren eerlijk en open met medewerkers, als we tevreden zijn, maar ook als we dat niet zijn.
5. Wij stimuleren kennisontwikkeling en kennisdeling tussen medewerkers, om medewerkers te faciliteren zichzelf te ontwikkelen en op die manier ook als organisatie te groeien
6. Wij streven ernaar bovengemiddelde prestaties bovengemiddeld te belonen.
7. Wij stimuleren de mobiliteit van personeel tussen de verschillende scholen.
8. Medewerkers die structureel onvoldoende presteren helpen wij een betrekking elders te vinden.

Concreet gaan wij de komende jaren de volgende zaken op- en aanpakken:

1. De verdere invoering van de functiemix
2. Het implementeren van een consistent systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het opstellen, uitvoeren en monitoren van ontwikkelplannen (bekwaamheidsdossier) over alle scholen heen
3. De mogelijkheden onderzoeken om te komen tot verdergaande differentiatie in beloning
4. De mogelijkheden onderzoeken om te komen tot een gemêleerd personeelsbestand

Met de schooldirecteuren wordt elk jaar een prestatiecontract gesloten. Dit contract bevat concrete doelen ten aanzien van de te realiseren *kwaliteit* (Cito-resultaten, resultaten klanttevredenheid), *personeelsbeleid* (ziekteverzuim, verloop, medewerkertevredenheid), *leerlingwerving* (instroom) en *financiën* (realisatie begroting, geen overschrijdingen). Onderdeel van het prestatiecontract is een jaarmarketingplan (zie ook paragraaf 3.6).

Jaarlijks vinden beoordelingsgesprekken plaats waar de realisatie van de afgesproken doelen centraal staan. Uitgangspunt is dat de uitkomsten van deze gesprekken niet vrijblijvend zijn.

### **3.4 Financiën**

Het algemene uitgangspunt is dat de scholen middelen worden toegewezen die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de onderwijsdoelstellingen op basis van schoolplannen.

De jaarlijkse begroting zal worden opgesteld vanuit de volgende uitgangspunten:

1. De totale exploitatie gaat minimaal uit van begrotingsevenwicht evenals de deelbegrotingen per school.
2. De personele kosten worden begroot op basis van het bestaande formatieplan tot augustus en vanaf augustus tot en met december op basis van de verwachte formatie op grond van de leerlingenaantallen per 1 oktober.
3. Per school en ondersteuningskantoor zullen de werkelijke personeelskosten worden begroot.
4. De materiële kosten worden begroot op de met de schooldirecteuren afgestemde schoolbegrotingen en plannen.
5. De component onderhoud zal worden begroot op basis van een actueel Meerjaren Onderhoud Plan (MOP).
6. Er wordt een reële post onvoorzien opgenomen.
7. Benchmark gegevens (b.v. kosten per leerling) zullen in de begroting en in de deelbegrotingen per school worden opgenomen om scholen onderling te kunnen vergelijken
8. Specifiek toegekende subsidies/opbrengsten zullen als uitgangspunt worden toegerekend aan de scholen waaraan de subsidies/opbrengsten zijn toegekend
9. Toerekening van lumpsum vergoeding per school en ondersteuningsbureau is zodanig dat begrotingsevenwicht per school/ondersteuningsbureau wordt behaald
10. De investeringsbegroting wordt vanuit de behoefte van de scholen opgesteld waarbij het accent voornamelijk op leermiddelen en ICT ligt
11. Uitgangspunt voor de liquiditeitsbegroting is dat het saldo werkkapitaal/liquiditeit ten minste 2 salarisbetalingen (2 maanden) bedraagt

De komende tijd ligt de belangrijkste financiële uitdaging bij het structureel terugbrengen van de kosten; daarbij kijken we vooral naar onnodige leegstand in schoolgebouwen en naar het reduceren van de personeelskosten als percentage van de totale kosten. Daarnaast zullen we werken aan het beperken van onze financiële risico's door invoering van adequate cost-control; elke begrotingspost krijgt daartoe een aangewezen verantwoordelijke.

Op het ogenblik is de ruimte voor beleidsontwikkeling zeer beperkt, de begroting wordt voor het overgrote deel bepaald door vastliggende kosten. Het bestuur wil dat een groter deel van de begroting beschikbaar komt voor beleidsrijke investeringen. Daartoe zal het in de loop van 2011 concrete keuzes maken die hun effect in de begroting van 2012 al moeten krijgen.

### **3.5 Huisvesting**

Onderwijshuisvesting is een belangrijk middel om de doelstelling van de Stichting te realiseren. Een mooi gebouw is nodig en fijn, maar mag niet het belangrijkste zijn. Dat betekent dat we de uitgaven voor huisvesting zorgvuldig in de gaten houden en niet teveel boven de berekeningsnorm voor de materiële instandhouding van het ministerie willen zitten. Als gemeenten naar onze mening onvoldoende invulling geven aan hun huisvestingsplicht gaan wij dit niet overnemen of financieel compenseren maar wijzen we de gemeente op haar taak en gaan daarover stevig in gesprek.

Stichting Klasse, Strategisch Beleidskader, november 2010, consultatieconcept

We streven naar een school in elke wijk of kern van ons werkgebied. Dit moet wel een wijk of kern van enige omvang zijn zodat er een levensvatbare school van Klasse kan staan. We streven naar volwaardige scholen, dit zijn scholen met 8 groepen. De opheffingsnorm die het ministerie hanteert is hiervoor een goede graadmeter. Scholen onder de norm brengen hoge kosten met zich mee, niet alleen wat betreft de huisvesting maar ook voor personeel. Het openhouden van een school onder de opheffingsnorm kan dus alleen na een goed voorbereid en afgewogen bestuursbesluit.

Kosten voor leegstand horen niet tot de kosten van Klasse. Dit betekent dat we structurele leegstand in principe teruggeven aan de gemeente. Onder structurele leegstand verstaan we leegstand die volgens de prognose minimaal de komende 2 jaar niet nodig is. Structurele leegstand van één lokaal is geen bezwaar als de school het gebruik van dit lokaal goed weet in te passen in het onderwijs, dus als het voor het onderwijs en/of voor de marktpositie van de school een meerwaarde oplevert. Verhuur van leegstand aan partners voor bijvoorbeeld peuterspeelzalen, kinderopvang en bso is in de eerste plaats de taak van de gemeente. Als de verhuur een belangrijke meerwaarde oplevert voor de (groei van) de school, onderhandelen we hierover met de gemeente. Een school die meer dan één lokaal leegstand wil inzetten voor het onderwijs bekostigt dit uit het eigen budget. Concreet betekent dit dat de school dan kiest voor inzet in huisvesting in plaats van in formatie.

Een school wordt bij voorkeur gehuisvest in één gebouw omdat dislocaties een stevige aanslag doen op ons budget. Bij het overleg met de gemeente is één gebouw het uitgangspunt.

De marktpositie van het openbaar onderwijs kan van invloed zijn op besluiten over huisvesting. Dit betekent dat we bij cruciale besluiten over huisvesting altijd kijken naar de gevolgen voor onze marktpositie.

Stichting Klasse ziet toegevoegde waarde in het concept van de Brede School en stelt zich constructief op ten aanzien van deze ontwikkelingen. Met betrekking tot MFA's is Stichting Klasse kritischer. In het algemeen vinden wij dat de ervaring tot nu toe leert dat veel MFA's onvoldoende doordacht worden opgezet, wat risico's op de (middel)lange termijn introduceert. Bovendien bestaat het risico van suboptimalisatie op MFA niveau, waar de wens van Klasse is om optimaal gebruik te maken van de eigen mogelijke schaalvoordelen. Uitgangspunt bij het beoordelen van MFA constructies zal zijn dat Stichting Klasse verantwoordelijk is en blijft voor het verzorgen van goed onderwijs en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. In voorkomende gevallen zullen wij meewerken aan juridisch goed opgetuigde constructies, waarbij wij ons wel langjarig zullen committeren, maar uitgesloten is dat wij zullen faciliteren dat wij dotaties doen aan beheersstichtingen om reserves ten behoeve van groot onderhoud op te bouwen bij deze stichtingen. Reserves worden als dat nodig is opgebouwd op onze eigen rekening.

### **3.6 PR & Marketing**

Bij Klasse beschouwen we PR & Marketing als samenhangende activiteiten die erop zijn gericht meer klanten te verwerven voor de aangeboden diensten. In ons geval: samenhangende activiteiten van de scholen die erop zijn gericht meer ouders ertoe aan te zetten hun kinderen aan te melden bij onze scholen. Het is duidelijk dat effectieve PR & Marketing activiteiten bij Stichting Klasse de komende jaren met autonoom dalende instroom van groot belang zijn. Het

bestuur zorgt er dan ook voor dat effectief marketingbeleid en effectieve marketingactiviteiten grote aandacht krijgen.

De primaire verantwoordelijkheid voor effectieve marketing en dus nieuwe leerlingen ligt op schoolniveau en is dus een van de hoofdverantwoordelijkheden van de schooldirecteur. Stichting Klasse faciliteert vanzelfsprekend waar mogelijk.

De kern van het marketingbeleid van een school bestaat eruit na te denken *waar* de doelgroep, dat zijn de potentiële ouders, zich bevindt, *wanneer* die begint met besluiten over een school, en die *actief* benaderen. Om dat effectief te kunnen doen is het nodig dat elke school een duidelijk, onderscheidend, reëel en communiceerbaar profiel heeft. Wij zullen waar nodig elke school helpen bij het opstellen van een dergelijk profiel.

Stichting Klasse zal in 2011 een webomgeving kiezen die elke school kan gebruiken om zichzelf op te profileren. Kern van de manier van werken is dat de school primair verantwoordelijk is voor de content. Als de techniek een probleem is moeten we dat bovenschools aanpakken / faciliteren. De school wordt aangesproken op actuele en aantrekkelijk gevisualiseerde content.

De directies moeten als bijlage van het af te sluiten prestatiecontract jaarlijks een schoolspecifiek marketingplan overleggen, dat moet worden goedgekeurd door de algemeen directeur. In het marketingplan worden alle activiteiten benoemd die gedurende het jaar ondernomen worden gericht op het onder de aandacht brengen van de school, en het werven van nieuwe leerlingen, inclusief planning van die activiteiten (tijd / verantwoordelijken). Daarbij worden zij actief gestimuleerd aan te geven hoe zij gebruik denken te (gaan) maken van communicatieplatforms als Facebook, Hyves en Twitter.

Om succesvol te kunnen zijn is het belangrijk dat elke medewerker zich medeverantwoordelijk voelt. Elke medewerker moet daarom klantgericht zijn en bijdragen aan de positieve beleving van (potentiële) klanten! De directeur is hoofdverantwoordelijke en moet als eerste het aangewezen voorbeeldgedrag vertonen (walk the talk).

Klasse faciliteert door:

- standaard folders en reclamemateriaal / -templates te ontwikkelen en ter beschikking te stellen
- normen te stellen waar websites van scholen aan moeten voldoen; een standaard omgeving beschikbaar stellen
- ondersteuning bij het ontwikkelen van goede schoolprofielen
- training te ontwikkelen en aan te bieden aan directeurs
- Klasse elementen toe te voegen aan de schoolprofielen.

Eigen PR van de stichting:

- positieve activiteiten ontwikkelen daar aandacht voor organiseren
- zorgen voor pro-actief onderhoud met belangrijke stakeholders (TO, pers, andere besturen)
- proberen negatieve beelden te voorkomen

### 3.7 ICT

Stichting Klasse beschouwt de effectieve inzet van ICT als een van de cruciale instrumenten om succesvol te zijn. Modern onderwijs kan niet meer zonder slim gebruik van moderne ICT middelen. Wij streven ernaar alle scholen en alle leerkrachten te voorzien van moderne hulpmiddelen zoals digiborden, maar wij willen er ook actief voor zorgen dat leerkrachten leren

Stichting Klasse, Strategisch Beleidskader, november 2010, consultatieconcept



hoe ze daar zo effectief mogelijk gebruik van kunnen maken. We willen voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.

Een werkgroep wordt verantwoordelijk gemaakt voor het ontwikkelen van good-practices en de verspreiding daarvan door de hele organisatie.

Wij verwachten van alle leerkrachten dat zij open staan voor het gebruik van innovatieve hulpmiddelen. Meer dan voorheen immers bereiden zij de kinderen voor op een wereld waarin die niet weg te denken zijn. Een moderne school kan het zich niet veroorloven die ontwikkelingen niet te blijven volgen en te vertalen naar lesinhoud en lesvormen. Het bestuur heeft de ambitie de effectieve inzet van ICT tot een van de onderscheidende speerpunten van alle scholen van stichting Klasse te maken en zal daartoe in de loop van 2011 een concreet uitgewerkt beleidsplan vaststellen.

## 4. Uitvoering

### 4.1 Prestatie-indicatoren

In deze notitie hebben we herhaaldelijk gewezen op het belang van goede prestatie-indicatoren. Het bestuur ziet deze, zeker als de stichting overstapt op een nieuwe organisatiestructuur met een Raad van Toezicht, als het belangrijkste middel om zijn rol goed in te vullen. Zowel op het niveau van de stichting als op schoolniveau moeten deze indicatoren bepaald en vastgelegd worden en opgenomen in de planning- en controlcyclus. Voor zover zinvol en mogelijk zullen ook voor de diverse geledingen binnen de stichting prestatie-indicatoren worden vastgesteld. De nieuwe algemeen directeur krijgt de opdracht hiervoor een voorstel aan het bestuur voor te leggen.

### 4.2 Realisatie

De actiepunten<sup>5</sup> in dit beleidskader zullen volgens onderstaande planning uitgevoerd worden.

	<i>actie</i>	<i>1<sup>e</sup> halfjaar 2011</i>	<i>2<sup>e</sup> halfjaar 2011</i>	<i>1<sup>e</sup> halfjaar 2012</i>	<i>2<sup>e</sup> halfjaar 2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
1	Strategisch beleidskader 2010-2015 vaststellen in bestuur	x					
2	Opstellen passend onderwijsprofiel per school						
3	Inventariseren van en waar nodig vernieuwing taal- en rekenmethoden						
4	Uniforme invoering en gebruik leerlingvolgsysteem						
5	Jaarlijkse prestatieafspraken van AD met elke schooldirecteur						
6	Invoeren ouderevaluatie met tevredenheidsonderzoeken en exitgesprekken						
7	Actualiseren klachtenregeling						
8	Invoeren vertrouwenspersonen						
9	Vastleggen schoolprofiel met jaarlijkse evaluatie						
10	Innovatieve manieren van lesgeven onderzoeken						
11	Besluiten over en inrichten van managementstructuur van de stichting						
12	Actualiseren managementstatuut						
13	Actualiseren medezeggenschapsreglement (indien nodig)						
14	Besluiten over en inrichten van managementstructuur van de scholen						
15	Onderzoek naar en besluit over uitbesteden van taken versus in eigen beheer doen						
16	Inrichten Raad van Toezicht structuur inclusief wijziging statuten						
17	Onderzoeken fusiemogelijkheden						
18	Verder invoeren functiemix						

<sup>5</sup> De planning wordt ingevuld na de consultatieronde

19	Implementeren van een consistent systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken						
20	Onderzoeken mogelijkheden beloningsdifferentiatie						
21	Mogelijkheden onderzoeken om te komen tot een gemêleerd personeelsbestand						
22	Invoeren budgetverantwoordelijkheid per begrotingspost						
23	Structurele leegstand afstoten						
24	Onderzoek verminderen dislocaties						
25	Randvoorwaarden deelname MFA 's bepalen						
26	Opstellen schoolspecifieke marketingsplannen						
27	Werkgroep effectief gebruik ICT instellen						
28	Opstellen ICT beleidsplan						
29	Opstellen prestatie-indicatoren voor de stichting, de scholen en waar mogelijk en zinvol voor de geledingen						
30	Evaluatie strategisch beleidskader						

### **4.3 Evaluatie en bijstelling**

Dit strategisch beleidskader is bedoeld als een dynamisch document. Dit betekent dat de voortgang van de opgenomen actiepunten een vast agendapunt zal zijn van de bestuursvergadering. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de voortgang en wordt de actielijst als dat nodig is geactualiseerd. Het bestuur zal het strategisch beleidskader na 2 jaar evalueren. Bij deze evaluatie is de inbreng van alle geledingen binnen de stichting onmisbaar. Op basis van deze evaluatie zal het beleidskader eventueel aangepast worden.