



6.1.10

Werkveld
Org.&Vert.

Datum
3 februari 2020

Instemming/Advies GMR
I/A – 04-03-2020

Vastgesteld CvB
30 maart 2020

6.1.10 | Vorming kindcentra Aves 2020-2024





Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Analyse vraag naar kinderopvang aanbod in de gemeente.....	4
2.1	Gebruik voorschools aanbod en BSO.....	4
2.2	Aanspraak op kinderopvangtoeslag.....	5

3.	Afwegingen voor Aves scholen bij vorming Kindcentra.....	6
3.1	Motieven voor ketensamenwerking.....	6
3.2	Beperking: Niet iedere school kan IKC met 1 dak zijn.....	7
3.3	Aves: integrale opzet voor heel werkgebied mogelijk.....	7
3.4	Omvangcriteria vorming in-house kindcentra per school.....	7

4.	Uitgangspunten Aves scholen bij vorming Kindcentra.....	9
4.1	Besturingsprincipes Aves: gekaderde autonomie.....	9
4.2	Centrale principes en kaders Aves voor kindcentra.....	9
4.3	Uitgangspunten vorming kindcentra.....	10

5.	Stappenplan en checklist vorming Kindcentra Aves.....	12
5.1	Onderscheid maken in type plan van aanpak.....	12
5.2	Plannen op schoolniveau.....	12
5.3	Plannen op wijk/kernniveau.....	13
5.4	Plannen op organisatieniveau.....	14

6.	Tot slot.....	15
----	---------------	----

Bijlage 1:	Inventarisatie instroom en opvang gebruik Aves.....	16
Bijlage 2:	Plan van aanpak op schoolniveau.....	18
Bijlage 3:	Plan van aanpak op Wijk-/Kernniveau.....	19
Bijlage 4:	Plan van aanpak op organisatieniveau.....	21
Bijlage 5:	inhoudelijke checklist kindcentra.....	22
Bijlage 6:	Financiële checklist kinderopvangaanbieders.....	27
Bijlage 7:	Format afstemming CvB in-house aanbod.....	28



1. Inleiding

Aves is een stichting voor primair onderwijs en is tot stand gekomen door een fusie van de Stichting Christophorus met de Stichting Openbaar Basisonderwijs Noordoostpolder en de Stichting voor Christelijk Primair Onderwijs. Vrijwel alle scholen in de gemeente Noordoostpolder zijn aangesloten bij Aves.

Aves wil door middel van nauwere samenwerking met de voorschoolse en buitenschoolse voorzieningen in haar werkgebied een geïntegreerd aanbod en doorgaande lijn van onderwijs en opvang realiseren en zo ook een bijdrage leveren aan het convenant Resultaatafspraken Voor- en Vroegschoolse Educatie in de gemeente.

In deze rapportage zijn de uitgangspunten, criteria en stappenplannen opgenomen die de schooldirecties moeten helpen bij het invullen van de samenwerking met het opvangaanbod in het werkgebied.

2. Analyse vraag naar kinderopvang aanbod in de gemeente

2.1 Gebruik voorschools aanbod en BSO

Op basis van de meest recente cijfers van de Belastingdienst Toeslagen en een inventarisatie van de bezetting is een raming gemaakt van het gebruik van voorschoolse voorzieningen in de gemeenten waar Aves actief is. Daaruit volgt dat het gebruik van het voorschoolse aanbod onder 3-jarigen in de gemeente als volgt is verdeeld (ter vergelijking zijn de landelijke gemiddelden van 2019 er naast gezet):

Raming bereik per gemeente 2019 onder peuters van 3 jaar (afgerond op 5% punten)	Noordoostpolder	Kampen	Steenwijkerland	Nederland
Hele dagopvang (KDV)	30%	30%	35%	45%
Peuteropvang (POV)	40%	50%	55%	40%
Gastouderopvang (GO)	10%	10%	5%	5%
Non-bereik	20%	10%	5%	10%

Het gemiddelde bereik van het BSO aanbod onder leerlingen van het primair onderwijs per gemeente is als volgt:

Raming bereik per gemeente 2019 onder 4 t/m 11 jarigen (afgerond op 5% punten)	Noordoostpolder	Kampen	Steenwijkerland	Nederland
Buitenschoolse opvang	20%	20%	30%	25%
Gastouderopvang	10%	5%	5%	5%



2.2 Aanspraak op kinderopvangtoeslag

Er zitten geen grote verschillen in de samenstelling van de gemiddelde populatie van de drie gemeenten waar Aves actief is:

Raming aandeel peuters met aanspraak op kinderopvangtoeslag (KOT) per gemeente 2017 (bron CBS)	Noord-oostpolder	Kampen	Steenwijkerland	Nederland
Percentage peuters met aanspraak op kinderopvangtoeslag*	81%	83%	82%	80%

In alle gemeenten waar Aves actief is zijn relatief veel 2-verdieners met aanspraak op KOT.

* er is aanspraak op kinderopvangtoeslag (KOT) als alle ouders/verzorgers werken, studeren of een traject volgen om werk te vinden. Ook een verplichte inburgeringscursus bij een gecertificeerde instelling telt mee voor aanspraak op KOT.

3. Afwegingen voor Aves scholen bij vorming Kindcentra

3.1 Motieven voor ketensamenwerking

1. Een antwoord op maatschappelijke veranderingen
Steeds meer ouders werken beiden. De vertrouwde sociale netwerken vallen weg. Er zijn steeds meer éénouder- of samengestelde gezinnen. Er worden andere eisen gesteld aan kinderen.
2. Het tegengaan van versnippering
Het huidige pedagogische landschap laat een versnipperd aanbod zien met een versnipperde schooldag: kinderdagopvang, peuteropvang, voorschoolse opvang, tussenschoolse opvang, buitenschoolse opvang en school. En daarnaast gaat een kind ook nog naar zwembles, naar sport en heeft het andere vrijetijdsbestedingen. Door de verbinding te zoeken wordt er een doorgaande lijn voor kinderen gecreëerd en worden ouders ontzorgd.
3. Verrijking van het onderwijs
Gert Biesta: "School is een bedrijf geworden waar leerresultaten moeten worden geproduceerd. Pedagogische waarden hebben plaats gemaakt voor economische waarden: de school moet effectief zijn, efficiënt gemanaged worden en klantgericht optreden. Dit heeft ertoe geleid dat we de school vooral als een kwalificatie-instituut zien. Er moeten echter ook andere processen plaatsvinden: socialisatie en persoonsvorming. Die drie processen of functies zijn geen afzonderlijke aspecten van onderwijs, maar eerder overlappende, met elkaar verbonden processen". Vooral de laatste twee processen zijn volgens Biesta te weinig ontwikkeld in het onderwijs en moeten een prominere rol spelen. Het kindcentrum zou van betekenis kunnen zijn bij dit brede aanbod.
4. De ontwikkeling van het kind
En last but not least: Kinderen hebben baat bij doorgaande ontwikkelijnen en een eenduidig pedagogisch fundament. In een veilige, vertrouwde en ook uitdagende omgeving kunnen zij zich volledig ontwikkelen. Dit geldt voor alle kinderen, maar zeker voor kinderen met een (dreigende) achterstand op ontwikkeling.

Kortom: de samenwerking kan veel toegevoegde waarde bieden. De pedagogische ideologie komt veel beter tot uiting als er geen knip bestaat tussen de verschillende

vormen van opvang en onderwijs. Helpend daarbij is één organisatie te zijn, samen in één gebouw gehuisvest te zijn of het personeel te delen, maar dit is geen voorwaarde.

3.2 Beperking: Niet iedere school kan IKC met 1 dak zijn

Het beeld dat iedere basisschool in Nederland kan worden aangevuld met alle opvangsoorten onder één dak is inmiddels wel achterhaald. Mede door de strikte kwaliteitseisen vergt de exploitatie van opvang een bepaalde minimale schaalgrootte. Dat heeft niet alleen te maken met de financiële haalbaarheid van een gezonde exploitatie maar ook met inhoudelijke en logistieke aspecten.

Zo levert een kleinschalige BSO niet alleen knelpunten op voor de exploitatie (minder efficiënte inzet mogelijk van personele bezetting) maar levert het ook BSO groepen op waar de leeftijd-differentiatie groot is en kinderen weinig of geen leeftijdgenoten vinden. Dat heeft effect op de uitstroomleeftijd (kinderen stromen eerder uit) waardoor ouders op zoek moeten naar andere opvangoplossingen.

3.3 Aves: integrale opzet voor heel werkgebied mogelijk

Juist omdat Aves in de Noordoostpolder (vrijwel) het enige schoolbestuur is speelt de onderlinge concurrentie tussen schoolbesturen niet en kan – in overleg met de schooldirecties – een kindcentrum strategie worden uitgewerkt waarbij meer waarde wordt toegekend aan het langere termijn belang van kinderen en hun ouders in het werkgebied.

Dat kan bijvoorbeeld door keuzes te maken voor het concentreren van schoollocaties waardoor een basis ontstaat voor een kindcentrum onder één dak.

Ook kan ervoor gekozen worden om juist geen opvang te ontwikkelen binnen de school waardoor voor alle scholen in de buurt goede opvangvoorzieningen en doorgaande lijn haalbaar blijven.

3.4 Omvangcriteria vorming in-house kindcentra per school

De omvangcriteria voor een zelfstandige opvang per school zijn als volgt:

Beoordeling risicoprofiel zelfstandige exploitatie per opvangsoort	Onvoldoende	Risicovol	Voldoende
Peuteropvang (POV)	<20	20-30	>30
Buitenschoolse opvang (BSO)	<30	30-40	>40
Hele dagopvang (KDV)	<40	40-50	>50



In bijlage 1 is een inventarisatie formulier opgenomen waarmee schooldirecties een analyse kunnen maken of een zelfstandig opvangaanbod - dat uitsluitend de populatie van de school bedient - haalbaar is .

Per opvangsoort is daarmee vast te stellen of er voor een zelfstandige opvanglocatie voldoende of onvoldoende basis is.

Uit de analyse blijkt dat de drempel voor vestiging van een eigen POV het laagst is, gevolgd door de BSO en KDV.

Voor de meeste individuele Aves scholen is een in-house voorziening met alle opvangsoorten niet haalbaar qua exploitatie.

Dat betekent dat de doorgaande lijn vaak gerealiseerd moet worden door afstemming met opvangaanbieders die meerdere scholen bedienen.

In werkgebieden waar meerdere scholen actief zijn is het daarom van belang om als Aves scholen onderling afspraken te maken over de wijze waarop de samenwerking met de opvang vorm en inhoud krijgt.

4. Uitgangspunten Aves scholen bij vorming Kindcentra

4.1 Besturingsprincipes Aves: gekaderde autonomie

De praktijkinventarisaties lieten zien dat er bij de Aves schooldirecties behoefte is aan duidelijkheid over de rolverdeling tussen directie en College van Bestuur (CvB). Aves kiest voor zoveel mogelijk autonomie op het decentrale niveau van de scholen. Motief daarvoor is dat eigen beslisruimte leidt tot nieuwe initiatieven en gezond ondernemerschap. De zelfstandigheid op locatie is echter niet onbeperkt. Daarom zijn ook voor het vormen van kindcentra afspraken gemaakt welke rolverdeling er op dat vlak is tussen CvB en schooldirecties.

4.2 Centrale principes en kaders Aves voor kindcentra

De kaders waarbinnen schooldirecties afspraken maken over de vorming van kindcentra zijn gebaseerd op de volgende principes: diversiteit, kinderen staan centraal, gekaderde autonomie, oog voor elkaar, doorontwikkelen en dialoog met externe stakeholders. Bij het maken van afspraken met opvangvoorzieningen zijn deze principes als volgt ingevuld:

1. diversiteit: er is geen centrale blauwdruk maar per school of per kern worden maatwerk afspraken gemaakt;
2. kinderen staan centraal: de focus van de ontwikkeling van kindcentra ligt bij de meerwaarde voor kinderen en hun ouders/verzorgers dus nadruk op inhoudelijke kwaliteitscriteria o.a. doorgaande lijn in pedagogisch en educatief handelen, VVE aanbod, afstemming van activiteiten in het dagprogramma, zorgstructuur, ondersteuning, warme overdracht;
3. oog voor elkaar: bij de planvorming worden de effecten voor collega directeuren en voor opvangaanbieders meegewogen;
4. door ontwikkelen: bij de planvorming worden heldere afspraken gemaakt over concrete doelstellingen en de wijze waarop het behalen daarvan gemonitord wordt;
5. dialoog met externe stakeholders: niet alleen met direct betrokkenen - zoals ouders en opvangaanbieders - maar ook met de gemeente worden plannen afgestemd;
6. gekaderde autonomie: schooldirecties zijn zelf verantwoordelijk voor het uitwerken en afstemmen van samenwerkingsafspraken met opvangvoorzieningen. Het CvB toetst de plannen op a. het volgen van inspraakprocedures, b. soliditeit van de planvorming (inhoudelijk, organisatorisch, financieel, en huisvestingsaspecten) en c. de overeengekomen uitgangspunten van Aves (zie volgende paragraaf).

4.3 Uitgangspunten vorming kindcentra

Aves kiest ervoor om niet zelf voor eigen rekening en risico opvang te exploiteren. Voor de vorming van kindcentra onderschrijft Aves de volgende uitgangspunten voor de vorming van kindcentra en de samenwerking met opvangpartners:

1. samenwerking met bekende aanbieders tenzij;
2. concentratie van opvangpartners tenzij;
3. de keuze van ouders is leidend voor selectie opvangpartner tenzij;
4. bij een in-house aanbod is zowel inhoudelijke als financiële soliditeit (continuïteit) van belang;
5. de wettelijke eisen aan opvang- en VE aanbod volstaan;
6. eerst lokaal uitwerken en afstemmen (o.a. MR) dan toetsing en fiat door CvB.

De schooldirecties onderschrijven deze uitgangspunten. Zoals blijkt uit de formulering van de uitgangspunten is er in specifieke gevallen ruimte voor afwijking van deze uitgangspunten mits dat goed gemotiveerd kan worden.

Het concentreren van het opvangaanbod op één locatie onder één aanbieder levert schaalgrootte voordelen waardoor de exploitatierisico's afnemen en er eerder in-house voorzieningen mogelijk zijn.

Zowel financieel als inhoudelijk kan het integreren van het opvang aanbod bij een bekende en ervaren aanbieder meerwaarde opleveren. De praktijk heeft laten zien dat het integreren van meerdere opvangsoorten bij één aanbieder exploitatievoordelen oplevert maar ook afstemmingsvoordelen oplevert voor de school in de vorm van minder aanspreekpunten. Aves heeft uitsluitend grip op de vestiging van opvangaanbieders als dat in een schoolaccommodatie gebeurt. Het concentreren van de samenwerking op het gebied van opvang met enkele opvangpartijen levert Aves een betere onderhandelingspositie op als het gaat om investeringen van opvangaanbieders in de doorgaande lijn. Voor Aves als geheel is het raadzaam om bij de keuze voor een nieuw aanbod eerst te inventariseren wat de huidige Aves opvangaanbieders kunnen bieden alvorens andere externe partijen te benaderen.

Bij de selectie van een aanbieder als partner voor een opvangaanbod in/bij school is het belangrijk niet alleen inhoudelijke afwegingen te maken maar de afweging ook te verbreden naar andere criteria zoals continuïteit/financiële soliditeit en het draagvlak onder de gezinnen in het werkgebied.



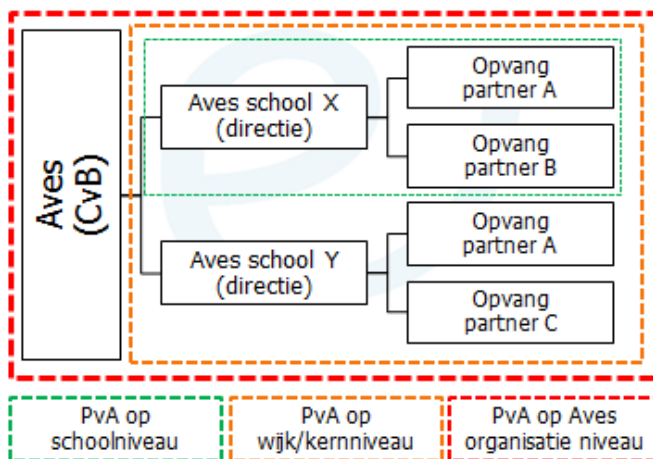
6.1.10

Bij het inventariseren van het opvang gebruik per school (zie bijlage 1) is het mogelijk om vast te stellen welke aanbieder het meest wordt gebruikt door Aves leerlingen en hun ouders. Dat geeft een beeld welke aanbieder onder ouders het meeste draagvlak heeft.

5. Stappenplan en checklist vorming Kindcentra Aves

5.1 Onderscheid maken in type plan van aanpak

Bij de inventarisatie hebben we vastgesteld dat er drie verschillende typen plan van aanpak zijn afhankelijk van de reikwijdte. Zo onderscheiden we a. plannen op schoolniveau, b. plannen op wijk/kernniveau en c. plannen op organisatieniveau.



Bij de inventarisatie is gebleken dat veel plannen voor de vorming van kindcentra al snel het schoolniveau overstijgen. Dat heeft te maken met het feit dat de meeste opvangaanbieders meerdere scholen bedienen.

5.2 Plannen op schoolniveau

De plannen op schoolniveau krijgen met name vorm in afspraken die schooldirecties zelf maken met de relevante opvangpartners en zijn grotendeels gericht op inhoudelijke afspraken over doorgaande lijn, warme overdracht, gemeenschappelijke activiteiten en programma's. In bijlage 2 is een format opgenomen met een plan van aanpak op schoolniveau met aandachtspunten en criteria die schooldirecties kunnen helpen om de samenwerking met opvangpartners inhoudelijk nader in te vullen.

Uit de verkenning blijkt echter dat veel scholen opvangrelaties hebben met meerdere opvangvoorzieningen van verschillende aanbieders. Veel Aves scholen hebben een te kleine omvang voor een exclusief aanbod van opvang en dat betekent dat veel opvang locaties aan

meerdere scholen gekoppeld zijn. Dat vergt dus ook afstemming tussen scholen over de inhoudelijke afspraken die ze maken met de verschillende opvangaanbieders in het werkgebied.

5.3 Plannen op wijk/kernniveau

De plannen op wijk- en kernschoolniveau krijgen met name vorm in de afspraken die schooldirecties onderling maken en de vervolgafspraken met de relevante opvangaanbieders. Bij de terugkoppeling aan schooldirecties is daarbij het praktijkvoorbeeld gepresenteerd van een school die een nieuwe peuteropvang start waarbij het bestaansrecht van de peuteropvang van een andere school in de wijk onder druk komt. Het antwoord op de vraag 'Mag je een opvangaanbod in jouw school starten als dat ten koste gaat van het opvangaanbod in een andere school?' is 'Ja mits...'

Het plan van aanpak op wijk- en kernniveau bestaat uit de volgende stappen:

1. afstemming met betrokken schooldirecties o.a. over timing, informeren aanbieders (oog voor elkaar);
2. afstemming met CvB over plannen o.a. i.v.m. huisvestingsconsequenties (gekaderde autonomie);
3. afstemming MR;

Bovenstaande drie punten min of meer gelijktijdig, niet perse in deze volgorde, afhankelijk van de situatie.

4. schooldirectie vraagt aan nieuwe aanbieder om het plan te concretiseren inclusief:
 - a. omschrijving aanbod (wel/niet VE aanbod),
 - b. openingstijden,
 - c. tariefstelling en subsidieafspraken gemeente,
 - d. afspraken inzake inrichting en vergoeding huisvesting,
 - e. financiële soliditeit (recente kengetallen i.v.m. continuïteit aanbod),
 - f. inhoudelijk etc. zie inhoudelijke checklist kindcentra, bijlage 5.
5. beoordeling plan aanbieder door schooldirectie;
6. adviestraject MR;
7. fiat CvB;
8. afstemming met nieuwe aanbieder over start en communicatie.

In bijlage 3 is een format opgenomen met een stappenplan voor een plan van aanpak op wijk-/kernniveau.

5.4 Plannen op organisatieniveau

De plannen op organisatieniveau krijgen met name vorm in de afspraken die schooldirecties en het CvB maken over plannen met een grotere reikwijdte. Bij de terugkoppeling aan schooldirecties is daarbij het praktijkvoorbeeld gepresenteerd van drie scholen die met elkaar een plan van aanpak willen ontwikkelen voor het vormen van één kindcentrum met alle opvangvormen onder één dak.

De planvorming omvat dan niet alleen de onderlinge afspraken tussen schooldirecties en opvangaanbieders maar ook de afspraken op organisatieniveau die Aves heeft met de gemeente in het kader van het Integraal Huisvestingsplan.

Het plan van aanpak op organisatieniveau bestaat uit de volgende stappen:

1. afstemming met betrokken schooldirecties (oog voor elkaar);
2. afstemming met CvB over plannen o.a. i.v.m. huisvestingsconsequenties (gekaderde autonomie);
3. afstemming CvB met gemeente (stel dat.....);
4. afstemming MR;

Bovenstaande vier punten min of meer gelijktijdig, niet perse in deze volgorde, afhankelijk van de situatie.

5. vragen aan kandidaat aanbieders (stel dat) om het plan te concretiseren:
 - a. omschrijving aanbod,
 - b. afspraken inzake inrichting en vergoeding huisvesting,
 - c. financiële soliditeit (recente kengetallen i.v.m. continuïteit aanbod),
 - d. inhoudelijk etc. zie checklist Alice Jansen.
6. beoordeling plan aanbieders en selectie opvangpartner;
7. adviestraject MR;
8. fiat CvB;
9. afstemming met aanbieder(s) over start en communicatie.

In bijlage 4 is een format opgenomen met een stappenplan voor een plan van aanpak op organisatieniveau.



6. Tot slot

In deze rapportage zijn uitgangspunten en criteria opgenomen voor de vorming van kindcentra bij de Aves scholen. In een aparte bijlage (niet in dit rapport opgenomen) is de praktijkinventarisatie met een actuele stand van zaken per eind 2019 per school opgenomen.

In bijlage 1 bij dit rapport is een inventarisatie opgenomen die scholen kunnen gebruiken om het opvanggebruik van de school te inventariseren. Met behulp van deze inventarisatie kunnen schooldirecties een beeld krijgen van het draagvlak voor de zelfstandige vestiging van een opvangaanbod in/bij de school.

In bijlage 2 tot en met 4 is een stappenplan opgenomen voor de planvorming op respectievelijk school-, wijk/kern- en organisatie niveau.

In bijlage 5 zijn inhoudelijke criteria opgenomen voor de samenwerkingsafspraken tussen school en opvangaanbieder.

In bijlage 6 is een financiële checklist opgenomen waarmee de financiële soliditeit van een opvangaanbieder kan worden getoetst.

En tot slot is in bijlage 7 een handreiking opgenomen voor de informatie die in ieder geval nodig is om te komen tot besluitvorming door het CvB voor een in-house opvangaanbod.



Bijlage 1: Inventarisatie instroom en opvang gebruik Aves

School:	Groep 1	Bewerking tot score	Toets score aan criteria
Totaal aantal leerlingen			
	...		
- waarvan instroom uit POV A	...		< 20: onvoldoende 20-30: risicovol
- waarvan instroom uit POV B	...		> 30: voldoende
	Totaal:	x 2 (x 1,5 in Kampen)	
- waarvan instroom uit POV C	...	= ...	
<hr/>			
- waarvan instroom uit KDV X	...		< 40: onvoldoende 40-50: risicovol
- waarvan instroom uit KDV Y	...		> 50: voldoende
	Totaal:	x 3,5 = ...	
- waarvan instroom uit KDV Z	...		
<hr/>			
- waarvan instroom uit GO	Totaal:		
	...		
<hr/>			
- waarvan <u>geen</u> gebruik maakte van POV, KDV of GO	Totaal:		
	...		

POV A =
POV B =
POV C =

KDV X =
KDV Y =
KDV Z =



School:.....	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4	Groep 5	Groep 6	Groep 7	Groep 8	Totaal
- waarvan gebruik maakt van BSO A
- waarvan gebruik maakt van BSO B
- waarvan gebruik maakt van BSO C
- waarvan gebruik maakt van BSO D
- waarvan gebruik maakt van BSO E
Totaal gebruik BSO
Toets aan score aan criteria									< 30: onvoldoende 30-40: risicovol > 40: voldoende

BSO A =
 BSO B =
 BSO C =
 BSO D =
 BSO E =

Bijlage 2: Plan van aanpak op schoolniveau

Inventarisatiefase

Stel met behulp van het inventarisatieformulier in bijlage 1 vast welke kinderopvangaanbieders (het meest) relevant zijn voor de school.

Toets op zelfstandig in-house aanbod

Toets aan de hand van de scores en criteria of er een basis is voor een zelfstandig in-house aanbod voor POV, KDV en BSO.

Onderzoeksfase

Geeft deze toets aanleiding om een in-house aanbod te overwegen benader dan de betrokken opvangaanbieder(s) met de vraag of dat een haalbare optie is en zo ja onder welke voorwaarden.

Implementatiefase

Wél aanknopingspunten voor in-house aanbod?	Geen aanknopingspunten voor in-house aanbod?
Zie bijlage 3: plan van aanpak op wijk-/kernniveau	Afstemming op inhoud met betrokken opvangaanbieders. Zie inhoudelijke checklist kindcentra in bijlage 5

Bijlage 3: Plan van aanpak op Wijk-/Kernniveau

Inventarisatiefase

Stel met behulp van het inventarisatieformulier in bijlage 1 vast welke kinderopvangaanbieders (het meest) relevant zijn voor de betrokken scholen.

Toets op zelfstandig in-house aanbod

Toets aan de hand van de scores en criteria of er een basis is voor een zelfstandig in-house aanbod voor POV, KDV en BSO.

Onderzoeksfase

Geeft deze toets aanleiding om een in-house aanbod te overwegen benader dan de betrokken opvangaanbieder(s) met de vraag of dat een haalbare optie is en zo ja onder welke voorwaarden.

Implementatiefase

Wél aanknopingspunten voor in-house aanbod?	Geen aanknopingspunten voor in-house aanbod?
<ol style="list-style-type: none">1. afstemming met betrokken schooldirecties o.a. over timing, informeren aanbieders (oog voor elkaar)2. afstemming met CvB over plannen o.a. i.v.m. huisvestingsconsequenties (gekaderde autonomie)3. afstemming MR Bovenstaande 3 punten min of meer gelijktijdig, niet perse in deze volgorde, afhankelijk van de situatie.4. schooldirectie vraagt aan nieuwe aanbieder om het plan te concretiseren inclusief<ol style="list-style-type: none">a. omschrijving aanbod (wel/niet VE aanbod)b. openingstijden,c. tariefstelling en subsidieafspraken gemeente,d. afspraken inzake inrichting en vergoeding huisvesting,	<p>Afstemming op inhoud met betrokken opvangaanbieders. Zie inhoudelijke checklist kindcentra in bijlage 5</p>

-
- e. financiële soliditeit (recente kengetallen i.v.m. continuïteit aanbod, zie financiële checklist in bijlage 6)
 - f. inhoudelijk zie inhoudelijk checklist kindcentra in bijlage 5
5. beoordeling plan aanbieder door schooldirectie
 6. adviestraject MR
 7. fiat CvB
 8. afstemming met nieuwe aanbieder over start en communicatie
 9. Afstemming op inhoud met betrokken opvangaanbieders. Zie inhoudelijke checklist kindcentra in bijlage 5
-

Bijlage 4: Plan van aanpak op organisatieniveau

Inventarisatiefase

Stel met behulp van het inventarisatieformulier in bijlage 1 vast welke kinderopvangaanbieders (het meest) relevant zijn voor de betrokken scholen.

Toets op zelfstandig in-house aanbod

Toets aan de hand van de scores en criteria of er een basis is voor een zelfstandig in-house aanbod voor POV, KDV en BSO.

Onderzoeksfase

Geeft deze toets aanleiding om een in-house aanbod te overwegen benader dan de betrokken opvangaanbieder(s) met de vraag of dat een haalbare optie is en zo ja onder welke voorwaarden.

Implementatiefase

Wél aanknopingspunten voor in-house aanbod?

1. afstemming met betrokken schooldirecties (oog voor elkaar)
2. afstemming met CvB over plannen o.a. i.v.m. huisvestingsconsequenties (gekaderde autonomie)
3. afstemming CvB met gemeente (stel dat...)
4. afstemming MR
Bovenstaande 4 punten min of meer gelijktijdig, niet perse in deze volgorde, afhankelijk van de situatie.
5. vragen aan kandidaat aanbieders (stel dat ...) om het plan te concretiseren
 - a. omschrijving aanbod (wel/niet VE aanbod)
 - b. afspraken inzake inrichting en vergoeding huisvesting,
 - c. financiële soliditeit (recente kengetallen i.v.m. continuïteit aanbod, zie bijlage 6)
 - d. inhoudelijk zie inhoudelijke checklist kindcentra in bijlage 5
6. beoordeling plan aanbieders en selectie opvangpartner
7. adviestraject MR
8. fiat CvB
9. afstemming met aanbieder(s) over start en communicatie
10. Afstemming op inhoud met betrokken opvangaanbieders. Zie inhoudelijke checklist kindcentra in bijlage 5.

Bijlage 5: inhoudelijke checklist kindcentra

Nadat de samenwerkingspartner is gekozen volgt de inhoudelijke invulling van de samenwerking. Dit kan worden opgebouwd aan de hand van een stappenplan. Er kan gekozen worden voor verschillende varianten van samenwerking. De varianten kunnen per indicator wisselen, afhankelijk van de lokale situatie.

Varianten van samenwerking

Variant A: de partners hebben een beeld van elkaar, men kent de professionals van naam en men weet wat de deskundigheid van de ander is.

Variant B: er is een gezamenlijke visie ontwikkeld en de eerste samenwerkingsactiviteiten worden ontplooid.

Variant C: de integratie is verder ontwikkeld, door een stevige samenwerking tussen de medewerkers, doorgaande lijnen op gebied van pedagogische en educatieve aanpak en er is een meer sluitend beleid.

Variant D: een IKC, op dit laatste niveau profileren de organisaties zich als één, voor kinderen van 0-14 jaar. Er is een samenwerkingsdocument ondertekend waarin verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

In de landelijke praktijk worden onderstaande kenmerken van een IKC gehanteerd:

- Eén visie, pedagogisch en educatief.
- Eén plan en aanpak, pedagogisch, educatief en op het gebied van ondersteuning/zorg en welzijn.
- Eén organisatie (in de zin van frontoffice) voor kinderen van 0-14 jaar met een multidisciplinair team
- Een afgestemd dagarrangement op het gebied van tijd en aanbod.
- Eén met de omgeving, waarin grote ouder- en buurtbetrokkenheid aanwezig is.
- Eén gebouw of campus-model.
- Formeel en bestuurlijk vastgelegde afspraken.

Inhoudelijk stappenplan

Dit stappenplan is modulair te gebruiken. Afhankelijk van de fase waarin het kindcentrum zich bevindt, kan gekozen worden welke stappen (nog) genomen moeten worden. Daarnaast kunnen bestaande kindcentra bepaalde delen uit het stappenplan gebruiken om hun samenwerking te monitoren.

Oriëntatiefase

Nadat de intentieverklaring tussen de samenwerkende partijen is opgesteld en ondertekend, wordt er gezamenlijk een start- of visiedocument opgesteld, waarin missie en visie worden beschreven, doelen worden gesteld en ambities worden verwoord. Directie van de school en management van de kinderopvang zijn hier verantwoordelijk voor. Het kan helpend zijn om de MR van de school en de OC van de kinderopvang en (een deel) de teams te betrekken bij het ontwikkelen van de visie om draagvlak te creëren.

Ontwikkelfase

Op basis van het visiedocument kan vervolgens gewerkt worden aan de plannen voor de praktijk. Niet alle punten zijn voor alle varianten van samenwerking van toepassing. Het gaat om inpassing in de lokale situatie.

- **Organisatie:**
 - Het instellen van een stuurgroep en inhoudelijke werkgroepen.
 - Het verdeling van de taken en verantwoordelijkheden (organogram), waaronder ook de vraag waar de eindverantwoording ligt.
 - De inzet van het personeel.
 - Mogelijk dubbelgebruik van ruimtes.
 - Afspraken over beheer en over budget.

De contacten met externe partijen als gemeente, jeugd(gezondheids)zorg, welzijn, cultuur, sport. Het ontwikkelen en afstemmen van het pedagogisch handelen.

- Het ontwikkelen en afstemmen van het didactisch/educatieve handelen.
 - Het afstemmen van beleid en uitvoer van onderwijsachterstanden en VVE.
- Het aanbod.
- Ontwikkelen en afstemmen van een dagprogramma voor alle kinderen.
- De zorgcomponent.



Het afstemmen van de zorgstructuur, de inzet van IB-ers, doorgaande lijn betreffende de zorg, contacten met jeugd(gezondheids)zorg, gebruik van kinddossier, de overdracht van kinderen van POV en BSO.

- Medewerkers
 - Elkaar en elkaars expertise leren kennen en inzetten.
 - Gezamenlijke professionalisering.
- Ouderpartnerschap
 - Visie ontwikkelen betreffende ouderpartnerschap.
 - Het vormen van een IKC raad door samenvoegen van MR en OC
- Communicatie
 - Op welke wijze zal de communicatie plaats hebben. Te denken valt dan aan de website, de nieuwsbrief, een mogelijk nieuwe naam, een logo...

Als de samenwerking zich heeft ontwikkeld tot een IKC, dan wordt er een samenwerkingsovereenkomst opgesteld, waarin alle belangrijke afspraken zijn vastgelegd.

Consolidatiefase

Van belang is om de fase van uitvoering stapsgewijs in te zetten. Niet alles tegelijk. Het plan van aanpak dient dan ook een tijdspad te bevatten.

De cirkel is rond als er jaarlijks een vast moment wordt genomen om de ontwikkelingen te evalueren en bij te stellen.

Inhoudelijk stappenplan in matrix

	Variant A	Variant B	Variant C	Variant D
Varianten →	de partners hebben een beeld van elkaar, men kent de professionals van naam en men weet wat de deskundigheid van de ander is.	er is een gezamenlijke visie ontwikkeld en de eerste samenwerkingsactiviteiten worden ontplooid.	de integratie is verder ontwikkeld, door een stevige samenwerking tussen de medewerkers, doorgaande lijnen op gebied van pedagogische en educatieve aanpak en er is een meer sluitend beleid.	een IKC, de organisaties profileren zich als één, voor kinderen van 0-14 jaar. Er is een samenwerkingsdocument ondertekend waarin verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.
Indicatoren ↓				
Visie	---	Opstellen gezamenlijk visiedocument.	Gezamenlijk visiedocument.	Schoolplan = IKC plan
Organisatie	Verkenkende gesprekken.	Een stuurgroep.	Een stuurgroep en werkgroepen.	Een gezamenlijk aangestelde/gedeelde leidinggevende of leidinggevend team.
Organisatie	Intentieverklaring om te gaan samenwerken.	Intentieverklaring om te gaan samenwerken.	Verkenning en eerste afspraken over personeel, ruimtes, tijden, budgetten en externe contacten.	Samenwerkingsovereenkomst
Pedagogisch handelen	---	Verkenning van pedagogische visie en handelen.	Afstemming/keuze voor een visie/concept.	Een vastgestelde visie/concept van pedagogisch handelen, met uitgewerkte consequenties voor personeel, ruimtegebruik, etc.

Educatief handelen	---	Verkenning van educatief handelen, waaronder ook VVE programma.	Afstemming/keuze voor een concept.	Een vastgestelde visie/concept van didactisch en educatief handelen.
Aanbod	---	De eerste samenwerkingsactiviteiten worden ontwikkeld, vooral afgestemd op feesten e.d..	Meerdere gezamenlijke projecten. Op basis van inhoud	Een gezamenlijk vastgesteld aanbod, binnen- en buitenschools.
Zorgcomponent	Overdracht van peuters met overdrachtsformulier.	Verkennen van elkaars zorgstructuur. Warme overdracht van VVE peuters.	Afstemming zorgstructuur. Warme overdracht van alle peuters.	Een gezamenlijk vastgestelde ondersteunings- en zorgstructuur.
Medewerkers	---	Gezamenlijke (team)bijeenkomsten. Collegiale consultatie.	Afstemming van samenwerkingsklimaat.	Vastgesteld samenwerkingsklimaat en cultuur. Gezamenlijke professionaliserings-agenda.
Ouderpartnerschap	---	Informereren van ouders. Gezamenlijke ouderbijeenkomsten.	Gezamenlijke visie op ouderpartnerschap. IKC raad ontwikkeling.	Een gezamenlijk vastgestelde wijze waarop wordt samengewerkt met ouders bij de ontwikkeling van kinderen. IKC raad in werking.
Communicatie	Organisaties informeren elkaar.	Verkennen van eerste gezamenlijke communicatie.	Afstemmen van alle communicatie middelen en stijlen.	Het IKC communiceert op een eenduidige wijze binnen de organisatie en met externen.

Bijlage 6: Financiële checklist kinderopvangaanbieders

Financiële toets kandidaat aanbieders

Het Waarborgfonds Kinderopvang publiceert jaarlijks een rapport met een objectieve en onafhankelijke weergave van de financiële ontwikkeling van de sector Kinderopvang¹.

In het rapport zijn normen en gemiddelden opgenomen van de belangrijkste financiële kengetallen van de kinderopvangaanbieders.

Een kinderopvangaanbieder wordt als financieel solide aangemerkt als het voldoet aan de volgende normen:

- liquiditeit > 1 (gemid. 2018: 1,7)
- solvabiliteit > 20% (gemid. 2018: 20,8%)
- rentabiliteit > 10% (gemid. 2018: 4%)

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre een organisatie in staat is om aan haar langlopende verplichtingen te voldoen en om eventuele toekomstige verliezen op te vangen op een bepaald moment. Hoe hoger de solvabiliteit, hoe beter. In het Sectorrapport berekenen we dit als volgt:

$$\frac{(\text{Aansprakelijk vermogen} + \text{subsidiebijtelling} - \text{vordering deelneming/DGA*} - \text{goodwill}) \times 100\%}{\text{Balanstotaal} - \text{goodwill} - \text{vordering deelneming/DGA}}$$

*Directeur Grootaandeelhouder

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft de verhouding weer tussen het resultaat en de omzet. Dit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om haar kosten zodanig te beheersen dat er een optimaal resultaat vanuit de gegenereerde omzet resteert. De berekening is als volgt:

$$\frac{\text{Toevoeging eigen vermogen} \times 100\%}{\text{Omzet} + \text{overige opbrengsten} + \text{subsidies}}$$

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in welke mate een organisatie aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen op een bepaald moment. Met andere woorden: heeft de organisatie voldoende werkkapitaal? De liquiditeitswaarde zou tenminste 1 moeten zijn. Dit wordt als volgt berekend:

$$\frac{\text{Vlottende activa} + \text{liquide middelen}}{\text{Vlottende passiva}}$$

¹ Zie <https://www.waarborgfondskinderopvang.nl/sectorrapport-kinderopvang>



Bijlage 7: Format afstemming CvB in-house aanbod

Aan te leveren informatie voor nieuw in-house aanbod

Welk aanbod wordt in-house gevestigd (dagopvang, peuteropvang met voorschoolse educatie of BSO)?

Welke aanbieder gaat het in-house aanbod realiseren en waarom is gekozen voor deze aanbieder?

Heeft de geselecteerde aanbieder ervaring met het te leveren aanbod?

Hoeveel kinderen van de school maken al gebruik van het aanbod van deze aanbieder (zie bijlage 1)?

Welke ruimte wordt voor het aanbod gebruikt (omschrijf binnen- en buitenruimte)?

Welke financiële vergoeding is de aanbieder bereid te betalen voor het gebruik van de ruimte?

Welke investering doet de aanbieder in binnen- en buitenruimte?

Welke consequenties heeft het nieuwe in-house aanbod voor omliggende opvangvoorzieningen?

Welke advies heeft de MR gegeven over het aanbod?

Hoe scoort de aanbieder op de financiële kengetallen (zie bijlage 6)?

Welke inhoudelijke afspraken zijn er gemaakt (zie bijlage 5)?

Wat is de beoogd startdatum van het nieuwe in-house aanbod?

Welke overige informatie is relevant voor het besluit over in-house aanbod?
