



Strategische koers Kinderopvang KOOS

2018 - 2021

Inleiding

In de jaren 2011 tot eind 2015 heeft kinderopvang KOOS, mede door de economische crisis, te maken gehad met een afname van de vraag naar kinderopvang. Hierdoor hebben deze jaren in het teken gestaan van overleven en waren we als organisatie intern gericht.

In de jaren 2016 en 2017 ontstond economisch herstel, waardoor de werkgelegenheid steeg en daaruit voortvloeiend ook de vraag naar opvang. De organisatie kon zich gaan richten op financieel herstel.

De functie directeur/bestuurder is in deze jaren opgesplitst. Reden hiervan was enerzijds om de ontwikkelingen met de samenwerkende partners gedegen op te kunnen pakken. Anderzijds ontstond hierdoor de mogelijkheid om de interne organisatie opnieuw in te richten en achterstallig onderhoud aan te pakken. Dit heeft ervoor gezorgd dat de organisatie bijna weer toekomst proof is.

Een aantal acties lopen nog door in 2018. Bijvoorbeeld de implementatie van de ondersteunende software en het aanstellen van een manager ondersteunende diensten, zodat de ingezette koers gericht ondersteund en begeleid kan worden.

Momenteel stijgt de vraag naar opvang, met als gevolg krapte onder het pedagogisch personeel op de arbeidsmarkt.

Vanuit landelijke en regionale ontwikkelingen is een koers richting kwaliteitsverhoging binnen de opvang ingezet. Daarnaast wordt de verbinding met de partners verstevigd.

De focus voor de komende jaren zal liggen bij het personeel en de ontwikkeling van hun vaardigheden en talenten. Er zal omslag in attitude moeten gaan plaatsvinden, van intern naar extern gericht. Daarnaast zullen de komende jaren in het teken staan van kwaliteit en innovatie.

In dit document staat de strategische koers beschreven voor de komende jaren. Centraal daarin staan 3 thema's:

- continuïteit van ons dienstenpakket;
- personeel;
- samenwerking met onze partners.

In de jaarplannen zijn doelen gekoppeld aan de thema's, deze zijn SMART geformuleerd. Daarbij wordt een toelichting gegeven met aanvullende informatie en communicatiestromen.

Hoofdstuk 1: Missie, visie en waarden

1.1 Missie: Wat is het bestaansrecht van KOOS?

De missie van KOOS omvat 2 hoofddoelstellingen:

- Kinderopvang KOOS biedt voor alle kinderen van 0-13 jaar de mogelijkheid om zich vanuit een veilige basis zo optimaal mogelijk te ontwikkelen, aangepast aan de ontwikkelingsfasen, mogelijkheden en talenten van elk individueel kind. Elk kind is uniek.
- KOOS biedt ouders de kans om werk en zorgtaken te combineren.

1.2 Visie: Hoe wil KOOS de missie realiseren?

Dit doen we door:

- Bondgenoot te zijn van ouders. We hebben een gezamenlijk belang: het welzijn van hun kind. We hebben elkaar nodig, we ondersteunen elkaar en leren van elkaar.
- Kwaliteit te bieden door te werken vanuit de pedagogische visie.
- Begeleiding, ondersteuning en stimulering van elk individueel kind door deskundig betrokken medewerkers. Binnen een veilige en uitdagende leeromgeving zijn de medewerkers in staat om hun aanbod van activiteiten aan te sluiten bij de talenten en ontwikkelingsfasen van elk kind.
- Samen met de partners een zo optimaal mogelijke doorgaande ontwikkellijijn te creëren van opvang naar onderwijs.

1.3 Kernwaarden

Ouders vertrouwen hun kind dagelijks toe aan onze pedagogisch medewerkers. Dat is nooit vanzelfsprekend. Bij KOOS realiseren we ons dat. We dienen als organisatie volkomen betrouwbaar te zijn, zowel in handelen, als in veiligheid, continuïteit en aanbod.

Om dit te waarborgen hebben we gekozen voor de volgende waarden:

- **Transparantie:** Je stelt je zichtbaar en toegankelijk op. Je wilt verantwoording afleggen.
- **Verbinding:** Je bent in staat te begrijpen, alvorens begrepen te worden. Samen bereik je meer.
- **Integriteit :** Je stelt je open, eerlijk en respectvol op naar een ieder.
- **Kwaliteit, vakmanschap :** Je stelt jezelf dagelijks de vraag: waar ben ik vandaag beter in geworden.
- **Vertrouwen:** Je hebt lef en durft fouten te maken.

Hoofdstuk 2: Besturingsfilosofie

We leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk binnen de organisatie

Binnen KOOS wordt gewerkt vanuit de bestaande missie, visie, en de kernwaarden. Iedereen die werkzaam is binnen KOOS heeft hierin een verantwoordelijkheid en een voorbeeldfunctie.

Alle medewerkers en leidinggevenden binnen KOOS hebben binnen gestelde kaders de ruimte om de afspraken op hun eigen wijze uit te voeren. We leggen zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en ontwikkelmogelijkheden bij medewerkers zelf. Dat werkt het beste en geeft hen het meeste plezier in het werk. Er zijn teamtaken beschreven die teamleden onderling kunnen verdelen en uitvoeren op de wijze die zij het meest effectief vinden. Ditzelfde geldt ook voor het beheer van financiële budgetten.

De sleutel voor een goede balans tussen centraal en decentraal niveau is een uitstekende communicatie tussen alle geledingen, gebaseerd op onderling vertrouwen. Daar investeert KOOS in door, buiten de reguliere contacten, te investeren in teamoverleggen, personeelsbijeenkomsten en andere overlegvormen.

Binnen KOOS wordt van alle medewerkers en leidinggevenden een actieve, verbindende rol in communicatie verwacht. Hiermee wordt bedoeld dat signalen, kansen, vragen en knelpunten besproken worden. Ook op dit terrein gelden de waarden transparantie, verbinding, integriteit, kwaliteit en vertrouwen.

2.1 Onze medewerkers

Iedere medewerker heeft de leiding over zijn eigen performance.

Binnen KOOS wordt verwacht dat alle medewerkers hun werk doen met hun hart. Dat geeft warmte en dynamiek in de organisatie. Vanuit die houding worden medewerkers geacht te gaan en te staan voor de kwaliteit van hun werk. Daarvoor is inzet nodig en de bereidheid om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen de branche en ons bedrijf (bijv. via Kwibuss).

Gezien de veranderende omgeving zullen medewerkers meer een verbindende en onderzoekende houding moeten gaan ontwikkelen. Vanuit zelfleiderschap werken medewerkers aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling en de verbinding met de omgeving. KOOS ondersteunt dit door opleidingen, mogelijkheden tot overleg en een open cultuur waarin zaken kunnen worden benoemd en doorgesproken.

Tot slot verwacht KOOS dat alle medewerkers transparant zijn over hun werk en hun eigen ontwikkeling in het vak. Dat betekent dat iedereen aanspreekbaar is op gedrag en actief communiceert over initiatieven, twijfels, enz.

KOOS werkt aan een cultuur waarin dat op een veilige manier kan plaatsvinden. Leidinggevenden zijn daarin heel belangrijk. Medewerkers moeten zich vrij voelen om suggesties te doen of vragen te stellen, waarover vervolgens op een constructieve manier wordt gesproken.

2.2 Leidinggevenden

Leidinggeven vanuit vertrouwen

Leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheid om mee te denken over de koers van de organisatie en om deze uit te dragen. Dat geldt ook voor de kaders op het gebied van pedagogiek, financiën, P&O, ICT en huisvesting.

In de ondersteuning van de medewerkers en de teams wordt van de leidinggevenden verwacht dat zij hun stijl van leidinggeven aan laten sluiten bij de medewerker en zijn/haar situatie (situationeel leidinggeven). Het achterliggende doel is dat medewerkers vertrouwen ervaren van hun leidinggevende en dat ze de ruimte krijgen om hun werk uit te voeren op de manier die zij goed vinden. Leidinggevenden spreken medewerkers respectvol aan op hun verantwoordelijkheid.

2.3 Teams binnen KOOS

Taakverantwoordelijke teams

De teams vormen de eenheden waarbinnen al onze medewerkers en leidinggevenden functioneren. We hebben allereerst de teams op de locaties, maar daarnaast ook de teams op het Centraal Bureau (financiën, P&O, Klantbeheer, kwaliteit en het gastouderbureau) en het managementteam.

Ieder team is verantwoordelijk voor een gezamenlijke prestatie. Teams op de locaties hebben hun eigen budgetten en verdelen onderling de teamtaken. De leden van een team dragen allemaal bij aan het succes van het team. De leidinggevende faciliteert en stimuleert de teamprestaties en stuurt bij daar waar nodig.

Het doel is dat teams taakverantwoordelijk functioneren, medewerkers plezier hebben in hun dagelijkse werk en het eigen initiatief zoveel mogelijk gestimuleerd wordt.

De teams op de locaties en op het Centraal Bureau maken jaarlijks hun eigen teamplan, dat wordt vastgesteld door hun leidinggevende. Vanaf de vaststelling geldt het plan als taakstellend.

Hoofdstuk 3: Korte terugblik op de jaren 2016/2017

In het strategisch plan van 2016 en 2017 is uitgegaan van herstel van de rentabiliteit. Met de herstellende markt en de overname van UKKIE ontstonden voldoende kansen voor dit herstel. Dit blijkt ook uit de financiële resultaten. Zowel 2016 als 2017 wordt met een (stijgend) positief resultaat afgesloten.

Eind 2017 is UKKIE bijna volledig geïntegreerd binnen KOOS, zowel op beleidsniveau als in wijze van aansturing van het personeel. De laatste fase zal in 2018 geïntegreerd worden.

Binnen de organisatie zijn diverse ontwikkelingen in gang gezet die te maken met herstel, verbeteren en vernieuwen. Het gaat dan over aanpassing van inhoudelijke werkprocessen, het herschrijven en het ontwikkelen van beleid, het verbeteren van financiële rapportages en deskundigheidsbevordering bij zowel het pedagogische als het ondersteunende personeel.

Er vinden in de werkprocessen verbeterlagen plaats. Om deze ontwikkelingen goed te kunnen ondersteunen, zijn nieuwe softwarepakketten aangeschaft. Hierdoor komen we beter in control en zijn we in staat om in de nabije toekomst efficiencylagen te maken. De afronding van de implementatie vindt plaats in 2018.

Binnen 1,5 jaar is bijna het volledige managementteam (MT) vernieuwd. Er zijn 3 nieuwe clustermanagers gestart en de functie directeur/bestuurder is tijdelijk gesplitst tot eind 2017.

De samenwerking met het primair onderwijs heeft meer vorm gekregen. Er wordt zowel op lokaal niveau als op bestuursniveau gewerkt aan het versterken van de inhoudelijke samenwerking.

Daar waar de jaren hiervoor de zorg om de rentabiliteit de boventoon voerde, waren 2016 en 2017 de jaren van herstel, groei en verbeteren .

Hoofdstuk 4 : Huidige ontwikkelingen

Om te zorgen dat we in 2018 tot 2021 de juiste strategische keuzes maken, is het van belang om een helder beeld te schetsen van de huidige ontwikkelingen.

4.1 Externe ontwikkelingen

Het afgelopen jaar is de werkloosheid fors gedaald. Mede hierdoor stijgt de vraag naar opvang. Daarbij is sprake van een veranderende maatschappij. Er wordt van de burger meer flexibiliteit verwacht richting hun werkgevers. Dit heeft directe invloed op de inhoud van de vraag naar opvang, deze wordt flexibeler. Ouders zijn mondiger en willen opvang op maat.

In de landelijke wet- en regelgeving komen diverse aanpassingen. Denk hierbij aan de harmonisatie tussen de peuterspeelzalen en kinderopvang, de te verwachten directe financiering in de kinderopvang en de invoering van de wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK). Deze laatste wet is gericht op het verhogen van de kwaliteit binnen de opvang en op het verbeteren van de deskundigheidsbevordering van het pedagogisch personeel.

Tevens is binnen de regio Salland enige jaren geleden een beweging ontstaan richting IKC vorming. De huidige huisvestingsplannen van het primair onderwijs in Salland geven nu de mogelijkheid om binnen diverse kernen versneld stappen te kunnen zetten.

In voorgaande jaren was er een overschot aan pedagogisch medewerkers door de afname van de vraag naar kinderopvang. Hierdoor kozen jonge studenten veelal voor andere vakgebieden/opleidingen. Door de dalende werkloosheid en de stijgende vraag naar opvang wordt het de komende jaren een uitdaging om kwalitatief goed personeel te vinden en te behouden, aangezien er minder mensen zullen afstuderen met opleidingsrichting kinderopvang.

4.2: Interne ontwikkelingen

Door de implementatie van nieuwe software is de organisatie beter in staat om meer opvang op maat aan te bieden, waardoor er vraaggerichter gewerkt kan worden. Hierbij moeten we wel binnen de gestelde kaders op het gebied van kwaliteit en financiën opereren.

De software wordt in 3 fasen geïmplementeerd. Deze implementatie zal eind 2018 zijn afgerond.

Door stijging van de vraag naar opvang ontstaat een grotere kwetsbaarheid binnen de ondersteunende afdelingen. Er wordt meer werk gedaan met nagenoeg hetzelfde personeel.

De in te voeren landelijke wetgeving en de regionale huisvestingsvraagstukken vragen extra inspanning en ureninzet van het management. Er is een ongezonde belasting bij het MT ontstaan.

Er moet binnen KOOS een nieuwe visie op personeel ontwikkeld worden die aansluit bij de veranderende omgeving. Onderliggend beleid zal ook moeten worden ontwikkeld.

Hoofdstuk 5: Analyses

5.1: SWOT analyse

Externe analyse

Interne analyse

Kansen vanuit de omgeving <ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met scholen: naar IKC;• Samenwerking met schoolbesturen;• Beleid en geld voor laaggeletterdheid Salland breed;• Werkgelegenheid neemt toe;• Meer afzet;• Samenwerking met partijen jeugd in Salland;• De subsidierelaties met de gemeenten in Salland zijn goed;• Landelijke ontwikkelingen en beleid omtrent kwaliteitsverhoging in opvang en deskundigheidsbevordering medewerkers;• Landelijk beleid omtrent deskundigheidsbevordering gastouders.	Sterke punten vanuit de organisatie <ul style="list-style-type: none">• Kinderdagopvang, Peuterwerk, BSO en GOB in 1 organisatie;• Op veel locaties geen concurrentie;• Loyaliteit van onze medewerkers;• Ouderbetrokkenheid;• Atmosfeer;• Financiële positie;• Per locatie financieel in control;• Alle huisvesting peuterwerk in scholen;• In één gebouw met besturen primair onderwijs Salland;• Ontwikkelingsgericht handelen richting medewerkers (opleidingsplan);• Productenaanbod op lokaal niveau geregeld;• Kwalitatief zeer goede opvang;• Uniek aanbod in Apeldoorn.
Bedreigingen vanuit de omgeving <ul style="list-style-type: none">• Concurrentie, vooral in Apeldoorn;• Subsidieafhankelijkheid bij de drie gemeenten;• Visie gastouderopvang, zwarte opvang circuit.	Zwakke punten van de organisatie <ul style="list-style-type: none">• Veel kleine (minder efficiënte) locaties;• Marketing en PR;• Kwetsbaarheid staf (zowel formatief als op deskundigheid);• Niveau gedeelte medewerkers;• Onderontwikkeld personeelsbeleid;• Ontbreken strategische personeelsplanning;• Grote groep oudere PW medewerkers (55 jaar e.o.);• Achterstallig onderhoud inventaris.

Toelichting bij de kansen:

- IKC (Integraal kind centrum) vorming in Salland wordt steeds meer vormgegeven op lokaal niveau. De nieuwe huisvestingsplannen en het te ontwikkelen samenwerkingsconvenant ondersteunen dit. KOOS is gesitueerd in bijna alle scholen met peuterwerk en BSO.
- De besturen van het primair onderwijs in Salland en van KOOS zijn gezeteld in hetzelfde gebouw. Hierdoor vindt men elkaar eenvoudig. Er is een traject gestart om de inhoudelijke samenwerking vast te leggen in een convenant.
- KOOS heeft goed opgeleide medewerkers. Binnen het peuterwerk hebben alle medewerkers een opleiding voor- en vroegschoolse educatie (VVE) gevolgd. Dit sluit aan bij de toenemende aandacht voor laaggeletterdheid.
- De werkgelegenheid in de regio's neemt toe, waardoor de vraag naar opvang toeneemt. KOOS heeft in Salland amper concurrentie. In Apeldoorn is er een andere marktwerking en meer concurrentie. Echter hier is ons productenaanbod onderscheidend ten opzichte van andere organisaties.
- Er wordt samen gewerkt met alle partijen in Salland die te maken hebben met jeugd. Deze samenwerking is gericht op verbinding en verbetering van de ontwikkeling van het kind. Er wordt samen met de gemeenten ook regionaal beleid ontwikkeld: "het Kind in de keten".
- Het landelijke beleid (Wet IKK) sluit qua deskundigheidsbevordering aan bij de koers die al is uitgezet binnen KOOS om medewerkers te mobiliseren en zich te kunnen ontwikkelen. Maatregelen in deze wet geven de kans om sneller gericht een veranderende houding bij medewerkers te bewerkstelligen. Dit is nodig om de samenwerking met partners te verstevigen.

Toelichting bij de sterke punten:

- Voor de partners is KOOS een relevante gesprekspartner aangezien de organisatie in de regio een grote speler is en alle opvangsoorten in huis heeft. Er wordt deelgenomen aan de diverse overleggen binnen de regio.
- KOOS is al jaren een goede werkgever die oog heeft voor alle medewerkers. Medewerkers zijn loyaal en betrokken. Vertrouwen is de basis. Er is blijvend geïnvesteerd in ontwikkeling en opleiding van medewerkers gericht op kwaliteitsverhoging binnen de opvang.
- KOOS is gevestigd in bijna alle kleine kernen in Salland. Elke kern heeft echter een andere vraagbehoefte dus er zijn verschillende samenwerkingsverbanden binnen de diverse kernen. Binnen gestelde kaders is de organisatie in staat om op lokaal niveau een passend aanbod neer te leggen.
- Binnen Apeldoorn is in het speelveld sprake van veel concurrentie, echter is KOOS de enige met een dermate flexibel aanbod.

Toelichting bedreigingen vanuit de omgeving:

- Er zijn in Apeldoorn meerdere aanbieders van kinderopvang. KOOS is daar een kleine speler. Het onderwijs in Apeldoorn kiest bewust voor samenwerking met meerdere kinderopvangorganisaties in verband met risicospreiding. Dit maakt KOOS kwetsbaar.
- Er is een landelijk visiedocument ontwikkeld voor de gastouderopvang, gericht op kwaliteitsverhoging binnen de opvang en deskundigheidsvergroting van de gastouders. Het is mogelijk dat hierdoor gastouders gaan stoppen. Het zwarte circuit kan een grotere concurrent gaan worden. Het alternatief kan zijn dat de vraag stijgt naar opvang binnen het kinderdagverblijf en de BSO.

Toelichting bij zwakke punten van de organisatie:

- In Salland zijn relatief veel kleine locaties die soms moeilijker rendabel te krijgen zijn, doordat hier minder efficiënt gewerkt kan worden dan op een grote locatie.
- Er zijn voor een aantal locaties langlopende huurcontracten afgesloten die sterk van invloed zijn op het resultaat van de locatie. Hier kan geen directe sturing op plaatsvinden.
- Binnen KOOS is een gevarieerd en kwalitatief goed productaanbod ontwikkeld voor de verschillende kernen.
- Het vergroten van het ondernemerschap bij medewerkers is nog volop in ontwikkeling. De zichtbaarheid hiervan kan nog verbeterd worden.
- Binnen de organisatie wordt gewerkt met een smalle ondersteunende staf. Door de stijging van de vraag naar opvang en de constant veranderende maatschappij ontstaat er een tekort in formatie en is er kwetsbaarheid in de deskundigheid van bepaalde afdelingen.
Medewerkers zullen begeleid en gecoacht moeten worden in het ontwikkelen van een veranderende houding naar de buitenwereld.
- De nieuwe veranderende omgeving vraagt om een aanpassing van het huidige personeelsbeleid. Er zal een nieuwe strategische visie op personeel ontwikkeld worden en bijbehorend personeelsbeleid zal beschreven worden.
- De afgelopen jaren is er door de economische crisis minimaal geïnvesteerd in onderhoud van de gebouwen en vervanging van inventaris. Om achterstanden in te lopen, zullen er in de toekomst meer investeringen moeten plaatsvinden.

Hoofdstuk 6 :Gewenste situatie

De gewenste situatie is een omgeving waarin kinderen opgroeien en zich optimaal kunnen ontwikkelen aansluitend bij hun ontwikkelfase, interesses en talenten. Dit in een omgeving die veilig, uitdagend en prikkelend is.

Om dit ontwikkelklimaat gedegen neer te kunnen zetten, zijn diverse doelen beschreven die richtinggevend zijn naar de gewenste situatie. Deze doelen passen binnen onderstaande strategische thema's:

- continuïteit van het dienstenpakket;
- personeel;
- samenwerking met partners.

6.1 Continuïteit van het dienstenpakket

Bij de continuïteit van de organisatie speelt het financiële kader een begrenzende rol. Daarnaast zijn de diversiteit in aanbod binnen de opvangsoorten en de (pedagogische) kwaliteit binnen de opvang van groot belang. Hierbij wordt de samenwerking met lokale partners steeds minder vrijblijvend.

De koers die we gaan varen is er op gericht om binnen gestelde interne en externe kaders een zo optimaal mogelijk aanbod op lokaal niveau te bewerkstelligen. Zowel optimaal in kwaliteit als optimaal in het ontzorgen van ouders. Dit betekent dat er meer differentiatie zal gaan ontstaan tussen de diverse kernen. Het aanbod moet aansluiten bij de lokale behoefte en mogelijkheden, dit in samenwerking met lokale partners.

6.2 Personeel

Binnen het thema personeel zijn een aantal deelaspecten van belang:

- deskundigheidsbevordering;
- verhogen van de pedagogische kwaliteit;
- het binden en boeien van medewerkers;
- het bewerkstelligen van een attitudeverandering bij medewerkers: het vergroten van het ondernemerschap en de verbinding met de omgeving.

De medewerkers van de toekomst zijn nieuwsgierig, willen zich verbeteren in hun vak en zijn onderzoekend en verbindend naar de buitenwereld.

Om deze verandering in houding te kunnen bewerkstelligen, zal er meer geïnvesteerd worden in opleiding en ontwikkeling. Permanente educatie wordt een gegeven. Vakmanschap en ondernemerschap staan centraal.

6.3 Samenwerking partners

De afgelopen jaren is de intensiteit in de samenwerking met het primair onderwijs toegenomen. Nu en richting de toekomst bestaat bij alle partijen (in Salland) de behoefte om hier op inhoud een minder vrijblijvende vorm voor te ontwikkelen. Dit alles vanuit de basisbehoefte om de doorgaande ontwikkellijn van elk kind te optimaliseren.

Hierbij ontstaat de beweging van verbinding, zowel met het onderwijs en collega-opvangorganisaties, alsmede alle organisaties/verenigingen op het gebied van jeugd.

In Apeldoorn geldt het zelfde principe, echter gebeurt het hier alleen op lokaal niveau met de basisschool waarin het peuterwerk en de BSO gevestigd is.

Concreet spelen er in Salland verschillende huisvestingsvraagstukken. Er is een lange termijn huisvestingsplan ontwikkeld door het primair onderwijs. In deze plannen wordt KOOS meegenomen als volwaardig partner, aangezien KOOS in de meeste scholen is gevestigd met in ieder geval peuterwerk en BSO.

Door deze beweging ontstaat een unieke kans om versneld stappen te zetten.

Hoofstuk. 7. Strategische koers voor 2018 tot 2021

7.1 Continuïteit dienstenpakket

Innovatie

Elke locatie creëert, samen met de lokale partners, een opvangaanbod dat zo veel mogelijk aansluit bij de vraag van ouders.

Dit gebeurt door:

- Het productaanbod op lokaal niveau te innoveren ten behoeve van de kwaliteit binnen de opvang en het maximaal ontzorgen van ouders. Dit aanbod moet voldoen aan de volgende voorwaarden: wet regelgeving, visie, pedagogische kaders en financiële haalbaarheid. Diversiteit van aanbod is een gevolg.

7.2 personeel

Kwaliteit en vakmanschap

KOOS gaat werken met permanente educatie voor het personeel. Vakmanschap en ondernemerschap worden de kernbegrippen.

Ondernemerschap: medewerkers ontwikkelen een onderzoekende en verbindende houding naar de buitenwereld, ten behoeve van optimalisering van de samenwerking met onze partners.

Vakmanschap: KOOS is in staat medewerkers in hun kracht te zetten en aan te sluiten bij talenten en talentontwikkeling.

Dit gebeurt door:

- Een uitgebreid opleidingsplan, waarbinnen pedagogische kwaliteit en ontwikkeling centraal staan in handelen, observatie, signaleren en communicatie.
- Medewerkers werken eind 2020 vanuit een persoonlijk ontwikkelplan (POP) ten behoeve van eigen ontwikkeling en talentontwikkeling. Ze worden hierin begeleid en gecoacht door de leidinggevenden.
- Deskundigheidsbevordering bij medewerkers wordt goed gefaciliteerd en begeleid. De aandacht zal uitgaan naar verhoging van het opleidingsniveau, VVE-scholing, mondelinge taalverhoging stimulatie (3f) en coaching on the job. Daarnaast worden de gebruikelijke wettelijk verplichte opleidingen aangeboden
- De wet IKK wordt geïmplementeerd en geïntegreerd in het dagelijks werk van de medewerkers. Het gaat om aspecten van veiligheid, kwaliteit, vakmanschap en gezondheid.
- Medewerkers worden opgeleid en gecoacht in een verandering van attitude. Hierbij ligt het accent op ondernemerschap, samenwerken en verbinding met de partners.

7.3 Samenwerking partners

Verbinding: Het kind in de keten

Doorontwikkeling van de samenwerking met alle lokale en regionale partners, met als doel een zo optimaal mogelijke doorgaande ontwikkellijn te creëren voor elk kind.

Dit gebeurt door:

- De inhoudelijke samenwerking binnen de kernen te verstevigen.
- Samen met de besturen van onderwijs en opvang in Salland een inhoudelijk samenwerkingsconvenant te ontwikkelen. Deze moet er voor zorgen dat lokaal de samenwerking en verbinding op inhoud verbeterd kan worden.
- Mee te participeren in de huisvestingsvraagstukken die spelen binnen het primair onderwijs binnen Salland. Binnen de afzonderlijke vraagstukken wordt het welzijn van het kind centraal gezet. Dit kan mogelijk leiden tot verandering van huisvesting van enkele locaties.
- Op lokaal niveau worden gezamenlijk activiteiten ontwikkeld ten behoeve van de integratie. Er wordt gewerkt met een kind volgsysteem en warme overdrachten op elke locatie waar kinderen van 0-4 worden opgevangen.
- Op bestuurlijk niveau participeren in lokale en regionale werkgroepen en pilots rondom het kind in de keten van zorg, opvang, ontspanning en onderwijs.

Hoofstuk 8: Informatie en communicatie

Transparantie

Communicatie en informatie(voorzieningen) worden bij veranderingen veelal als onderdeel in de implementatieplannen opgenomen.

Door de interne en externe ontwikkelingen, alsmede de minder vrijblijvende samenwerkingsverbanden, is informeren en communiceren van steeds groter belang geworden.

KOOS is een organisatie waarin communiceren en informeren zeer belangrijk is, aangezien er wordt gewerkt met mensen: collega's, ouders, onderwijs, GGD, verenigingen, gemeenten, etc.

Bij alle (strategische) doelstellingen in de jaarplannen zal daarom naast de inzet van diverse middelen ook de manier van informatieverstrekking en communicatie worden beschreven.

Vooraf overleg met de diverse partners en achteraf laten zien wat je doet en hebt gedaan!

Hoofdstuk 9: Financiën

Binnen de inhoudelijke strategische koers speelt het financiële kader altijd een rol. KOOS heeft geen winstoogmerk, maar om de continuïteit te waarborgen en binnen de uitgezette koers verder door te kunnen ontwikkelen, zijn een aantal zaken van belang. Hierbij gaat het om financiële uitgangspunten.

- **Inkomsten**

Binnen KOOS zijn er twee financiële stromen te onderscheiden: de inkomsten via de KOT (kinderopvangtoeslag) en de subsidiestromen vanuit de gemeenten.

Bij de inkomsten via de KOT zijn we als organisatie afhankelijk van de overheidsmaatregelen en wet- en regelgeving. Hier kan geen directe sturing op plaatsvinden.

Bij de inkomsten via de subsidiestromen vanuit de gemeenten zijn we afhankelijk van gemeentelijk en overheidsbeleid. Er is echter veelvuldig contact met de drie gemeenten en de ervaring van afgelopen jaren leert dat subsidieaanvragen vanuit KOOS over het algemeen goedgekeurd worden. Hier is dus een beperkte sturing op inkomsten mogelijk.

- **Begrotingen**

KOOS werkt met een jaarbegroting, meerjarenbegroting en prognoses gebaseerd op landelijke ontwikkelingen. Ter verantwoording wordt jaarlijks een financieel jaarverslag gemaakt. Er wordt door de leidinggevenden gestuurd aan de hand van maandrapportages.

- **Beoogd resultaat.**

KOOS streeft naar een financieel resultaat van 2 % rendement. Hiermee worden reserves opgebouwd, echter op een verantwoorde wijze passend bij de uitgangspunten van de stichting.

Daarbij is de liquiditeitsnorm gesteld op minimaal 1,5 maand aan personeelskosten.

- **Investerings en onderhoud .**

Er wordt jaarlijks geïnvesteerd binnen locaties en onderhoud gepleegd aan de panden. Hierbij is een kader gesteld van maximaal € 80.000,- per jaar.

Komende jaren wordt er een lange termijn onderhoudsplan opgesteld, zodat aan investeringen en onderhoud beter invulling gegeven kan worden.

- **Ontwikkeling personeel.**

KOOS werkt al jaren met een opleidingsplan. Binnen het opleidingsplan was ruimte voor team en persoonsontwikkeling.

Door de huidige en toekomstige ontwikkelingen alsmede wet- en regelgeving, maken we komende jaren meer financiële ruimte vrij om gericht en intensiever de ontwikkeltrajecten vorm te kunnen geven. Voor 2018 is het gestelde budget verhoogd naar € 60.000,-. De meerkosten worden gedekt vanuit de overheid. Voor 2019 zal dit nogmaals verhoogd gaan worden. De mate waarmee zal mede afhankelijk zijn van de overheidsbijdrage.