



Marktconsultatie

In voorbereiding op de aanbesteding E&W-installaties

Ten behoeve van:

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs



INGENION

BEZOEKADRES Kopersteden 14

POSTCODE 7547 TK Enschede

TELEFOON 053 4363937

INTERNET www.ingenion.nl

Marktconsultatie

In voorbereiding op de aanbesteding

E&W-installaties

Ten behoeve van stichting

Keender

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs

Aanbestedende dienst:	Keender
Versie:	1.0
Inkoopadviseur:	Chris Sanderman [chris.sanderman@ingenion.nl] Fleur Visser [fleur.visser@ingenion.nl]

© mei 2024

Ingenion / Keender

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit document mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

1 Algemeen.....	4
1.1 Context.....	4
1.2 Doelstelling en scope.....	4
2 Marktconsultatie.....	5
2.1 Algemeen.....	5
2.2 Contactpersoon Stichting Keender.....	5
2.3 Marktconsultatiedocument.....	5
2.4 Randvoorwaarden deelname aan deze marktconsultatie.....	5
3 Vragen in het kader van de marktconsultatie	7
Bijlage 01. Toelichting marktconsultatie Keender.....	8
Bijlage 02. Strategisch beleidsplan Keender	9

Deelnemende organisaties:

<i>ORGANISATIE</i>	<i>CONTACTPERSOON</i>
ENGBERINK	Arno Broekhuis
HARWIG	Gert Horstmann
VAN DAM GROEP	Egbert Ligtenberg
VAN DORP	Gert Jan Mooi
ELEKTROTECHNIEK365	Leo Essink
SPIE	Kevin Breden

1 Algemeen

De stichting Keender staat voor katholiek en openbaar primair onderwijs. Zij verzorgen kwalitatief goed basisonderwijs in een uitdagende en prettige leeromgeving. Een omgeving waarbinnen kinderen en leerkrachten zichzelf kunnen zijn en waarin zij vorm geven aan hun eigen ontwikkeling en het leren. Zij streven naar evenwicht tussen kennisontwikkeling, persoonlijke vorming en maatschappelijke toerusting.

Circa 300 medewerkers verzorgen dagelijks onderwijs voor ongeveer 2600 leerlingen op 16 scholen in de gemeenten Haaksbergen, Hof van Twente en Berkelland. De omvang van de scholen varieert van 76 tot 321 leerlingen. Iedere school kent haar eigen identiteit en haar eigen uitstraling. De gezamenlijke kernkwaliteiten zijn vakmanschap, partnerschap en eigenaarschap.

1.1 Context

Meer informatie over de context van deze marktconsultatie is terug te vinden in Bijlage 01. Het strategisch beleidsplan van Keender is opgenomen in Bijlage 02.

1.2 Doelstelling en scope

Met deze marktconsultatie verwacht Keender een beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden die op dit moment in de markt gangbaar zijn bij de overeenkomst voor E&W-installaties. Daarbij wil zij de kaders helder zien te krijgen waarbinnen de aanbesteding kan plaatsvinden.

Binnen de scope van de opdracht behoort ten minste:

- Planmatig onderhoud (er is een beleidsrijke vijfjarige doorkijk in het MJOP, maar de uitvoering moet worden afgestemd op de ontwikkelingen in het IHP, zoals vertraging en of versnelling).
- Preventief onderhoud (conform het wettelijk kader, inclusief de organisatie en aansturing van derden zoals bijvoorbeeld scope 7).
- Correctief onderhoud (in relatie tot de 'gewone' exploitatie, het wettelijk kader en eventueel uit conditie laten lopen in verband met het IHP).
- SUVIS project (er zijn drie mogelijke locaties met een potentiële scope van € 500.000 indien de drie locaties worden uitgevoerd, dat is afhankelijk van de IHP planning en uitvoer).
- Het optimaliseren en proactief monitoren en bijsturen van energie en klimaat.
- Klantportal integratie (medegebruik door Keender) met zicht op storingen, afhandeling en voortgang van de uitvoer van onderhoud (planmatig, preventief en correctief).

2 Marktconsultatie

2.1 Algemeen

Een aantal ondernemingen wordt gevraagd deel te nemen aan deze marktconsultatie. Aan de deelnemers aan deze marktconsultatie wordt gevraagd om de vragen uit hoofdstuk 3 te beantwoorden en inzicht te geven in de mogelijkheden die de onderneming ziet voor een passende oplossing voor Keender tijdens een bijeenkomst op locatie.

Deze bijeenkomst vindt plaats op **dinsdag 11 juni 2024**. De marktconsultatie geschiedt op individueel niveau en zal per onderneming 60 minuten duren.

Plaats: locatie **Bestuurskantoor Keender** aan de **Hengelosestraat 1 in Haaksbergen**.

Daarnaast wenst Keender de ondernemingen vragen voor te leggen die tijdens de bijeenkomst boven komen drijven al dan niet naar aanleiding van de ontvangen reacties.

Wij ontvangen een bevestiging van uw deelname aan de marktconsultatie graag zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk op **dinsdag 4 juni**.

2.2 Contactpersoon Stichting Keender

Vanwege de wet- en regelgeving rondom een marktconsultatie wordt ondernemingen dringend verzocht om alle communicatie per e-mail te laten verlopen. Berichten of vragen vooraf dienen te worden gericht aan onderstaand emailadres.

Tabel 1: Contactpersoon

GEGEVENS	OMSCHRIJVING
NAAM:	Chris Sanderman
FUNCTIE:	Inkoopadviseur
E-MAIL:	chris.sanderman@ingenion.nl

2.3 Marktconsultatiedocument

Op basis van het voorliggende document worden marktpartijen gevraagd tijdens de geplande bijeenkomst een reactie te geven op de in deze marktconsultatie gestelde vragen.

Indien u ondanks de zorg die aan dit document is besteed onduidelijkheden of onvolkomenheden aantreft of er bij u vragen rijzen, wilt u die dan bij de contactpersoon (zie paragraaf 2.2) kenbaar maken voor de aanmelding.

De resultaten van de marktconsultatie kunnen worden verwerkt in aanbestedingsdocumenten en of openbaar gemaakt worden, zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers van de marktconsultatie. Keender mag vrij over de verstrekte informatie beschikken en deze informatie gebruiken.

Deze marktconsultatie is uitdrukkelijk niet bedoeld als verzoek een offerte in te dienen.

2.4 Randvoorwaarden deelname aan deze marktconsultatie

Door deelname aan deze marktconsultatie gaat de onderneming onvoorwaardelijk akkoord met de voorwaarden zoals vermeld in dit document. Hieronder staan de randvoorwaarden limitatief opgesomd:

- Deelnemen aan de marktconsultatie is voor marktpartijen én Keender vrijblijvend;
- Dit marktconsultatiedocument is uitsluitend bestemd voor marktconsultatie doeleinden;
- De marktconsultatie is geen onderdeel van de mogelijke aanbesteding maar een consultatieronde;
- Door de deelnemers aan deze marktconsultatie kunnen geen kosten in rekening worden gebracht aan Keender in verband met deelname aan deze marktconsultatie en de daarvoor uit te voeren werkzaamheden;
- Deze marktconsultatie dient uitdrukkelijk niet om een voorselectie te maken van marktpartijen in het kader van een mogelijke toekomstige aanbesteding. Marktpartijen die niet deelnemen aan de marktconsultatie zijn daarmee niet uitgesloten van deelname aan een mogelijk inkooptraject. Evenmin zijn marktpartijen die deelnemen aan de marktconsultatie op enige wijze uitgesloten van, of bevoorrecht in, een eventuele deelname aan een aanbestedings- of inkooptraject;
- De resultaten van de marktconsultatie worden mogelijk verwerkt in aanbestedingsdocumenten (bijvoorbeeld door tijdens deze marktconsultatie ontvangen informatie te verwerken in een Uitnodiging tot Inschrijving), zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers aan de marktconsultatie. Door deel te nemen aan de marktconsultatie stemt u hiermee in;
- Verstrekte informatie in het kader van de marktconsultatie kan afwijken van in de aanbestedingsprocedure te verstrekken informatie;
- De inbreng van deelnemers aan deze marktconsultatie zal zoveel mogelijk vertrouwelijk behandeld worden, waarbij in ieder geval rekening zal worden gehouden met de gerechtvaardigde belangen van de deelnemers van deze marktconsultatie en Keender;
- Keender is op geen enkele wijze gebonden aan de uitkomsten van de marktconsultatie;
- Deelnemers aan de marktconsultatie kunnen geen rechten ontleen aan deelname aan de marktconsultatie of aan enige informatie die tijdens de marktconsultatie wordt verstrekt;
- Het accepteren of honoreren van eventuele voorwaarden of claims (waaronder voorwaarden of claims t.a.v. Intellectuele Eigendomsrechten zoals auteursrecht) van deelnemers aan deze marktconsultatie over het gebruik van door hen aan Keender in het kader van deze marktconsultatie informatie of vertrouwelijkheid en geheimhouding van door de betreffende marktpartij verstrekte informatie is niet mogelijk. Wel zal Keender bij het verstrekken, openbaren of verwerken van informatie verkregen van deelnemers tijdens, of voortvloeiend uit, deze marktconsultatie zoveel mogelijk trachten te voorkomen dat deze informatie direct herleidbaar is tot een bepaalde deelnemer van de marktconsultatie.
- Indien intellectuele eigendomsrechten (waaronder auteursrechten) van een deelnemer of van derden van toepassing zijn dan wordt Keender door de betreffende deelnemer aan deze marktconsultatie gevrijwaard van een vordering van deze deelnemer en of derden op basis van die intellectuele eigendomsrechten (waaronder auteursrechten).
- Keender behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor om de planning van deze marktconsultatie zoals opgenomen in dit document te wijzigen of de marktconsultatie tijdelijk en of definitief te staken.

3 Vragen in het kader van de marktconsultatie

1. Wat betekent een regie-organisatie op huisvesting voor Keender en wat merken de bestuurder en de locatie hiervan?
2. Hoe kijken marktpartijen aan tegen deze ontwikkeling? Welke risico's en kansen biedt dit voor Keender en de marktpartijen?

Bijlage 01. Toelichting marktconsultatie Keender

De toelichting op de marktconsultatie vanuit Huisvesting van Keender is als separaat pdf-document toegevoegd.

Bijlage 02. Strategisch beleidsplan Keender

Het strategisch beleidsplan van Keender 2022-2024 is als separaat pdf-document toegevoegd.

Onderweg.
Kom! En zet de open blik op van
een kind, ontdek de meest pure
dingen. Ga! En zorg voor die
harteklop dat je die maar vindt en
het moois tot je door mag dringen.
Gedicht Benno de Graaf

Marktconsultatie E&W dienstverlening

*Ontwikkelingen E&W dienstverlening
naar regieorganisatie model.*

Leon Dullaart

24-05-2024

Inhoud

Inleiding	2
Duurzaamheid en binnenklimaat	2
Huisvesting en gebruik	3
Centralisering mantelcontracten	3
Tekeningen	3
Wet- en regelgeving	4
Asbest:	4
Legionella:	4
Installatieverantwoordelijkheid:	4
Advies & aanbevelingen gevraagd op:	4
Huisvesting & gebruik.....	4
Energieverbruik en klimaatkwaliteit:	5
Centralisering mantelcontracten	5
Vragen aan marktpartijen:	5

Inleiding

Dit document geeft een globaal beeld van organisatorische impact die de keuzeroute naar toekomstgerichte huisvesting met een gecentraliseerd karakter met zich mee gaat brengen. Het is een beschrijving van ontwikkelingen waardoor huisvesting, de huidige financiële en organisatorische uitgangspunten ook gaan wijzigen.

Inzicht in het huidige onderhoud en het kwaliteitskader heeft effect op totale kosten. Het verschuiven van werkzaamheden naar contractpartners heeft ook een effect op uitvoerende activiteiten en taken van ondersteunend personeel.

Duurzaamheid en binnenklimaat

Om te voldoen aan de (Europese) doelstellingen moet Stichting Keender haar vastgoed verduurzamen. Hiervoor zijn wet en regelgeving de leidende principes. Zoals de Erkende Maatregelen Lijst, afgekort EML en de (Bijna) Energie Neutraal Gebouw/Energie Neutraal Gebouw eisen. Het maken van strategische keuzes zoals nieuwbouw, renovatie of sloop zijn inzichtelijk gemaakt door het Strategisch Huisvesting Plan en de aansluiting op de uitvoering van de Integrale huisvesting Plannen van gemeenten. Daarnaast worden vanuit het koersdocument eisen gesteld aan duurzaamheid en het binnenklimaat waarbij met name rondom de luchtkwaliteit kwalitatieve eisen worden gesteld.

- Frisse scholen klasse C is de kwalitatieve ondergrens

Voor zowel duurzaamheid als het binnenklimaat geldt dat hoe dichter de doelen behaald worden, hoe uitgebreider/complexer de gebouwinstallaties zijn. Keender heeft nu drie gebouwen die moeten voldoen aan EML en bij de omgevingsdienst onder controle staan. Vanuit IHP staan de komende tien jaar nog tien gebouwen op de nominatie voor nieuwbouw of renovatie.

Dit zal leiden tot een toename van gebouw gebonden installaties en complexiteit van de installaties => meer installaties leidt tot meer onderhoud en complexe installaties leiden tot duurder monteurs => Waardoor een toename van onderhoudsexploitatie en vervangingsinvesteringen gaat ontstaan. Kortom onderhoud aan nieuwe schoolgebouwen is vele malen duurder dan het onderhoud aan oudere gebouwen doordat er meer en complexere installaties worden gebruikt.

Keender wil hierop anticiperen en heeft de ambitie om nieuw te realiseren schoolgebouwen installatiearm te laten ontwerpen. Waarbij de voorkeur gaat naar integratie en maximale uitnutting van passieve klimaatcomponenten. Deze passieve componenten worden ondersteunt door actieve componenten, proactief gemonitord en bijgestuurd en ingeregeld via GBS.

Keender heeft geïnvesteerd in een online platform waarin energieverbruik en klimaatomstandigheden op ruimteniveau zijn samengebracht. Keender heeft hierdoor stuurinformatie op energieverbruik en klimaatomstandigheden ontsloten en beschikbaar voor partners. Het onderbrengen van GBS is momenteel nog niet gerealiseerd. De nieuwe partner moet hier een rol in gaan spelen.

Keender zoekt een E&W partner die proactief toekomstgericht meewerkt aan het reduceren van exploitatiekosten (energie en onderhoud) met behoud van klimaatkwaliteit en waarbij vervangingen aantoonbaar/meetbaar middels TCO een bijdrage leveren aan reductie van exploitatiekosten.

Kwaliteitsniveau bestaande gebouwen:

- De norm voor onderhoudskwaliteit is vastgelegd in de NEN 2767. Zie figuur 1. Binnen Keender is een kwaliteitsniveau vastgelegd. Conditie 3 is als kwalitatief uitgangspunt genomen.

- Het huidige kwaliteitsniveau is middels een NEN 2767 conditiemeting vastgesteld.
- MJOP is middels de componentenmethode uitgevoerd en via het model PO-raad gekoppeld aan de financiële boekhouding en voor verantwoording en accountantscontrole. Het MJOP planmatig onderhoud is in lijn met IHP gebracht en Keender heeft een vijfjarige beleidsrijke doorkijk op planmatig onderhoud. Preventief onderhoud, wordt op alle locaties uitgevoerd, waarbij voldoen aan wettelijk kader leidend is. Uitvoer correctief onderhoud wordt langs de meetlat voldoen aan wettelijk kader of gecontroleerd uit conditie laten lopen ivm IHP aansluiting opgenomen in MJOP.

Huisvesting en gebruik

- SHP, IHP, het koersdocument 22-26 en de onderwijsambities zijn naast de wettelijke kaders de leidende principes voor onderwijshuisvesting. Prioritering op uitvoer in lijn met de Integrale Huisvesting Plannen van gemeenten. Concreet gemaakt via de beleidsrijke vijfjarige doorkijk in het MJOP.
- Energieverbruik:
Energieverbruik is in kaart gebracht. Er moet gestart worden met een actief beleid om energiegebruik te reduceren. Kader hiervoor is voldoen aan de klimaatkwaliteit Frisse scholen klasse B. afgezet tegen de Paris-proof richtlijn 70 Kwh verbruik per m2 in 2050.

Reduceren van niet bekostigde meters in de schoolgebouwen gaat helpen om energieverbruik, onderhouds en schoonmaakkosten in bestaande gebouwen te reduceren.

Centralisering mantelcontracten

- Keender is gestart met het centraliseren en inrichten van (grote) dienstverlenende en onderhoudscontracten. Door de schaalgrootte worden kosten en dienstverlening kwalitatief gelijkgetrokken.
- Doordat erop centraal niveau contracten worden belegd zullen als gevolg van, ook organisatorisch verschuivingen plaats vinden in taken/werkzaamheden van de facilitaire organisatie op scholen. Door de verschuiving van werkzaamheden naar contractpartners verschuiven uitvoerende activiteiten en taken die voorheen werden uitgevoerd door conciërges. Zij krijgen een regierol op de uitvoering.
- Door de verschuiving naar centraal aangestuurde contracten en activiteiten zal ook een centrale bekostiging van toepassing gaan worden.

Keender zoekt een partner die organisatorisch is toegerust op het "helpen en ondersteunen" van Keender conciërges naar de transitie regierol op uitvoering.

Tekeningen

Installatietekeningen zijn veelal niet actueel. Eigenlijk zou hier, om alle locaties goed te kunnen onderhouden, een inhaalslag gemaakt moeten worden. Dit gaat vrijwel altijd om installatietechnische tekeningen. Actuele tekeningen zijn belangrijk voor uitvoering en onderhoud (minder oplostijd om storingen op te lossen en betere offertes waarin minder risico-opslag verwerkt wordt)

Keender wenst samen met de nieuwe partner en het bouwkundig adviesbureau hier vorm en inhoud aan te gaan geven.

Wet- en regelgeving

Asbest:

Asbestinventarisatierapporten geven inzicht of , waar en welke plekken in een gebouw asbesthoudende materialen zitten. Asbestinventarisatierapportage is noodzakelijk voor de aanvang bepaalde vervanging of onderhoudswerkzaamheden. De huidige rapportages zijn gedateerd en minimaal 10 jaar oud. In verband met nieuwe wetgeving worden nieuwe actuele rapportages en bijbehorende beheersplannen opgesteld.

Legionella:

Er worden door Keender geen watertelling monsternames uitgevoerd om mogelijke besmetting op te sporen. Gemeenten doen wel "iets" maar wat en in welke vorm is nog niet bekend. Of er rapportages zijn opgesteld die leiden tot aanpassingen en beheersplannen is nog niet duidelijk. Er is geen cyclisch proces ingeregeld. Hulp en ondersteuning hierbij is gewenst.

Installatieverantwoordelijkheid:

Stichting Keender heeft de installatieverantwoordelijkheid gedelegeerd aan een onderhoudspartij. Op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan de gedelegeerde installatieverantwoordelijkheid is onduidelijk. Installatieverantwoordelijkheid moet smart en meetbaar worden vormgegeven. Ondersteuning en ontzorging is hier gewenst.

Advies & aanbevelingen gevraagd op:

Huisvesting & gebruik

Het koersdocument 22-26 en de onderwijsambities zijn naast de wettelijke kaders de leidende principes voor onderwijshuisvesting. Prioritering op uitvoer in lijn met het Strategisch Huisvesting Plan en de Integrale Huisvesting Plannen van gemeenten. Uitvoering voldoet aan het wettelijk kader voor bouwkundig en installatie onderhoud.

- Binnen scope van de opdracht:
- Planmatig onderhoud (Beleidsrijke vijfjarige doorkijk in het MJOP maar uitvoer afgestemd op IHP ontwikkelingen zoals vertraging en of versnelling)
- Preventief onderhoud (wettelijk kader incl de organisatie en aansturing van derden zoals bv scope 7)
- Correctief onderhoud (in relatie tot "gewone"exploitatie ,wettelijk kader en evt uit conditie laten lopen ivm iHP)
- SUVIS project (drie mogelijke locaties met een potentiële scope van 500K indien de drie locaties worden uitgevoerd, dat is afhankelijk van IHP planning en uitvoer)
- Energie en klimaat optimalisatie proactief monitoren en bijsturen
- Klantportal integratie (medegebruik door Keender) zicht op storing, afhandeling en voortgang uitvoer onderhoud. (planmatig, correctief preventief)

De huisvesting en facilitaire organisatie richt zich op de relatie met schoollocaties. Ze stuurt aan de hand van afstemming van koers 22-26 beleid, uitvoering van IHP & SHP doelstellingen en controle op geleverde dienstverlening. Daarbij wordt beheer en

uitvoering van dienstverlening steeds meer aan leveranciers uitbesteed. Deze worden middels, centraal gemaakte, contractuele afspraken gestuurd. Voor optimale afstemming op beleid, uitvoering van doelstellingen en controle. Ondersteunende diensten zoals conciërges ondersteunen in naar de ontwikkeling van een regierol op de uitvoering. Vanuit Keender Middels opleiding, scholing en training.

Energieverbruik en klimaatkwaliteit:

Energieverbruik is in kaart gebracht. Er moet gestart worden met een actief beleid om energiegebruik te reduceren. Kader hiervoor is voldoen aan de klimaatkwaliteit Frisse scholen klasse B. afgezet tegen de Paris-proof richtlijn 70 kWh verbruik per m² in 2050

Keender heeft geïnvesteerd in een online platform waarin energiegebruik en klimaatomstandigheden op ruimteniveau zijn samengebracht. Keender heeft hierdoor stuurinformatie op energieverbruik en klimaatomstandigheden ontsloten en beschikbaar voor partners. Het onderbrengen van GBS is momenteel nog niet gerealiseerd. De nieuwe partner moet hier een rol in gaan spelen. Zodat een compleet dashboard met stuurinformatie en beïnvloeding en optimalisatie kan worden ontwikkeld.

Centralisering mantelcontracten

Keender is gestart met het centraliseren en inrichten van (grote) dienstverlenende en onderhoudscontracten. Dit vraagt ook om aansluiting en werken met het klantportaal van de partner, Keender is niet groot genoeg om een eigen klantportaal te ontwikkelen. Wij sluiten graag aan op en het gaan werken met het klantportaal van de nieuwe partner.

Vragen aan marktpartijen:

1. Wat betekent een regie-organisatie op huisvesting voor Keender en wat merken de bestuurder en de locaties hiervan? Kort, krachtig en concreet.
2. Hoe kijken marktpartijen aan tegen deze ontwikkeling, welke risico's en kansen biedt dit voor Keender en marktpartijen.

Eigenaarschap Vakmanschap Partnerschap

keender
voor katholiek en openbaar primair onderwijs

Postadres
Postbus 35
7480 AA Haaksbergen

Bezoekadres
Hengelsestraat 1
7482 AA Haaksbergen

053 – 572 35 03
info@keender.nl



keender
voor katholiek en openbaar primair onderwijs

Onze scholen in kaart

Gemeente Berkelland

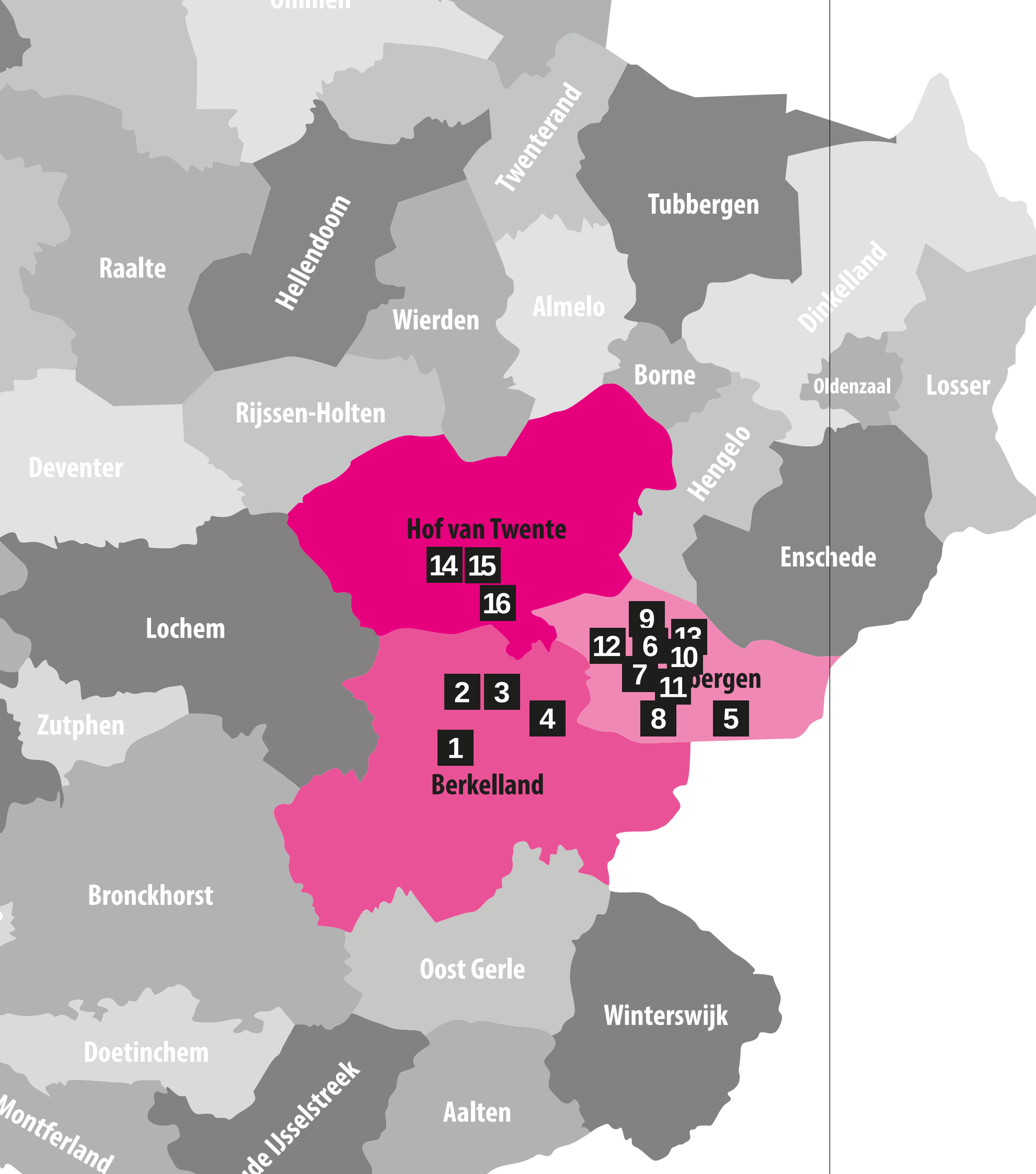
- 1 De Sterrenboog
- 2 Dr. Ariëns Daltonschool
- 3 Kardinaal Alfrink
- 4 St. Jozef

Gemeente Haaksbergen

- 5 BS Buurse
- 6 IKC De Kameleon
- 7 Het Palet
- 8 Honesch
- 9 Los Hoes
- 10 Paus Joannes
- 11 Pius X
- 12 St. Bonifacius
- 13 St. Bonifatius

Gemeente Hof van Twente

- 14 De Albatros
- 15 Heeckeren
- 16 Petruschool



2677

leerlingen

peildatum 1 februari 2022

16

locaties

301

medewerkers

per 1 september 2022

206.9697

FTE's

Gewogen
gemiddelde leeftijd

38,85

3

gemeenten

Inhoud

Een woord vooraf

1. Stichting Keender

De organisatie
Omgevingsbewust en dynamisch
Regionale context
Maatschappelijke perspectieven in een sterk veranderende wereld

2. Onze missie & visie en beloftes

Onze missie & visie
Onze beloftes

3. Onze kernambities en doelstellingen

Kernambitie 1 - brede ontwikkeling
Doelstellingen 2022- 2026 brede ontwikkeling
Kernambitie 2 - een leven lang leren
Doelstellingen 2022-2026 een leven lang leren
Kernambitie 3 - de school als ontmoetingsplaats
Doelstellingen 2022-2026 de school als ontmoetingsplaats

4. Onze route van hier en nu naar daar en dan

Veranderkracht
Er is ruimte voor een schooleigen profiel en invulling die in verbinding staat met onze koers
We hebben een onderzoekende houding
We hebben de juiste middelen en ondersteuning
We benutten de kracht van het collectief
We sluiten aan bij een flexibel maar koersvast proces
We hebben aandacht voor zowel het resultaat als het proces
Leiderschap
Verantwoorden

Tot slot

6

8

8

11

11

12

15

15

15

18

20

21

23

23

24

25

26

28

31

31

31

31

31

31

32

32

34

Samen op weg vanuit een nieuw strategisch beleidsplan

Een woord vooraf

Voor u ligt het nieuwe strategisch beleidsplan van Stichting Keender 2022-2026. Dit plan is voor alle leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners en geeft ons richting voor de komende jaren. Zie dit plan als een weergave van de reis die we met elkaar ondernemen. Een reis waarin we vanuit onze kracht de ambities waarmaken die we als organisatie en als scholen hebben. Zowel voor de ontwikkeling van onze leerlingen, als voor de ontwikkeling van onze medewerkers, organisatie en ons onderwijs.

Samen vooruitkijken

Die reis begon met stilstaan bij het hier en nu en samen vooruitkijken. Met leerlingen, de GMR, directieleden, leerkrachten, de Raad van Toezicht en samenwerkingspartners. Door uitgebreid te praten over vragen als: Wie zijn we? Wat vinden we belangrijk? Waar zijn we goed in? En waar liggen ontwikkelkansen? Vanuit deze gesprekken ontstond een beleidsplan dat wordt gedragen door alle betrokkenen bij stichting Keender. Met heldere ontwikkelplannen voor de organisatie als geheel én een basis voor eigen ambities van scholen, voor de ontwikkeling van individuele school- en jaarplannen.

Groecultuur

In dit strategische plan vertalen we onze kernambities naar concrete doelstellingen. Die doelstellingen bepalen de richting voor beleid, cultuur en uitvoering, een cultuur die gericht is op groei en het creëren van optimale kansen voor leerlingen. Door met elkaar in gesprek te gaan, waarderende dialogen te voeren en keuzes te maken vanuit onze kernwaarden geven we hier vorm aan.

Continu proces

We beseffen dat onderwijs- en organisatieontwikkeling geen eenmalige gebeurtenis is, maar een continu proces. Daarom zorgen we voor voldoende ijkpunten en ijkmomenten, waar we evalueren waar we staan ten aanzien van onze ambities, wat we bereikt hebben en wat de volgende stappen zijn. Daarnaast staan we tenminste eenmaal per jaar stil bij onze successen en wat we samen hebben bereikt. Zo werken we met dit strategisch beleidsplan samen aan het Keender van de toekomst.

Onze ambities

De koers is duidelijk. De komende jaren werken we aan de kernambities 'Brede ontwikkeling', 'Een leven lang leren' en 'De school als ontmoetingsplaats'. Samen met elkaar, op basis van de eerder geformuleerde visie en missie, vanuit onze zogenaamde 'schappen' eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap.

We nodigen iedereen uit om deze ambities de komende jaren in alle Keenderscholen op eigen wijze en tempo waar te maken en zichtbaar te maken.

Eigenaarschap

We nemen onze verantwoordelijkheid en leveren een constructieve bijdrage aan het realiseren van de individuele-, groeps-, school- en stichtingsdoelen

Vakmanschap

We werken aan onze eigen ontwikkeling, om zo het beste uit onszelf en anderen naar boven te halen

Partnerschap

We streven naar samenwerking met anderen, leidend tot synergie





‘Van bewegen
kunnen we ook
beter leren’

1

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs

De organisatie,

Stichting Keender kent scholen met een katholieke en een openbare grondslag. Zo'n 300 gepassioneerde en betrokken medewerkers verzorgen dagelijks onderwijs voor ongeveer 2600 leerlingen op 16 scholen in de gemeenten Haaksbergen, Hof van Twente en Berkelland. De omvang van de scholen varieert van 76 tot 321 leerlingen.

Keender staat voor goed onderwijs, tevredenheid bij alle direct betrokkenen en eenheid in eigenheid. Elke school heeft haar eigen identiteit en haar eigen uitstraling. We werken vanuit een sterke verbinding tussen **eigenaarschap**, **vakmanschap** en **partnerschap**. Samen met onze partners zorgen we voor een uitdagende en prettige leeromgeving, waarbinnen leerlingen en leerkrachten zichzelf kunnen zijn en waarin zij hun eigen ontwikkeling vormgeven.

Door een hecht partnerschap met kinderopvangorganisaties bieden we ouders meer dan basisonderwijs voor hun kinderen. We beschouwen een nauwe samenwerking binnen onze kindcentra en afstemming over de opvoeding en de ontwikkeling van kinderen van 0 tot 13 jaar als één van onze vanzelfsprekende opdrachten.

Daarbij vinden we het belangrijk dat elke leerling zich welkom en prettig voelt. Wij streven naar evenwicht tussen kennisontwikkeling, persoonlijke vorming en maatschappelijke toerusting. Vanuit deze ambitie willen wij, samen met ouders, leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige individuen die **vaardig**, **waardig** en **aardig** zijn.

Onze regio behoort tot de nationale top-3 van top-technologische regio's en speelt daarmee een grote rol in de economische ontwikkeling van Nederland.

Omgevingsbewust en dynamisch

Onze regio behoort tot de nationale top-3 van top-technologische regio's en speelt daarmee een grote rol in de economische ontwikkeling van Nederland. Het onderscheidt zich door de combinatie van toonaangevende top-technologische werklocaties, een natuurlijk woon-, werk- en leefomgeving en de ligging aan de grens met Duitsland. Tegelijkertijd leiden de demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) tot krapte op de arbeidsmarkt. Iedere Keenderschool sluit op eigen wijze aan bij de behoeftes van de regio, de dynamiek van de woon-gemeenschap en in het bijzonder de behoeften van de leerlingen. Hierdoor bieden we onderwijs dat aansluit bij wat er nodig is en past bij onze leerlingen en hun gezinnen.

Regionale context

Onze scholen staan in de Achterhoek en in Twente. Regio's met een aantal kleinere en grotere woonkernen, gelegen in een groot verspreidingsgebied.

In de gemeente Haaksbergen staan negen Keenderscholen (één in Buurse, één in St. Isidorushoeve en zeven in Haaksbergen). De gemeente ligt in het zuiden van Twente, in de provincie Overijssel, en telt 24.233 inwoners (1 juli 2021 bron: CBS).

Naast de hoofdplaats Haaksbergen bestaat de gemeente uit de dorpen Buurse, St. Isidorushoeve en een aantal buurtschappen. In het noorden grenst het aan de gemeenten Hof van Twente, Hengelo en Enschede. Daarnaast vormt de grens van Haaksbergen in het zuidwesten tegelijkertijd de provinciegrens met Gelderland en de gemeente Berkelland. In het zuiden en zuidoosten liggen de Duitse gemeenten Vreden en Ahaus.

Drie scholen van stichting Keender liggen binnen de gemeente Hof van Twente (twee in Goor, één in Hengevelde). Hof van Twente maakt ook deel uit van de provincie Overijssel en telt 35.081 inwoners (1 juli 2021, bron: CBS).

Binnen de gemeente Berkelland staan vier Keenderscholen (één in Beltrum, één in Rietmolen en twee in Neede). Berkelland is een gemeente in de Achterhoek - op de grens met Twente - in de Nederlandse provincie Gelderland. Deze plattelandsgemeente is met 43.843 inwoners (1 juli 2021, bron: CBS) de op twee na grootste in de Achterhoek.

Maatschappelijke perspectieven in een sterk veranderende wereld

De wereld verandert in hoog tempo door klimaatverandering, de mogelijkheden van technologie, de energietransitie en demografische ontwikkelingen. Dit heeft grote gevolgen voor ons dagelijkse leven. Zo wordt de kloof tussen arm en rijk steeds groter, vraagt klimaatverandering ander gedrag, en zorgt vergrijzing voor steeds grotere uitdagingen bij bedrijven en sociale instituties. Bovendien zien we toenemende polarisatie en heeft technologie een sterke invloed op de wijze waarop we leven. COVID-19 heeft deze trends verder verscherpt. We bespreken de trends en onze rol als stichting Keender.

Invloed van technologie

De ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie is in volle gang. De hoeveelheid digitale informatie groeit en de inzet van artificial intelligence, waarbij machines zelf nadenken, wordt gebruikelijker. Dit beïnvloedt de samenleving op manieren die wetenschappers en ontwerpers niet altijd hebben voorzien. Dat geldt zeker voor de omgeving waar onze leerlingen leven, leren, groeien, ontwikkelen en werken.

Demografische veranderingen

Naast de effecten van de technologische ontwikkelingen zien we een toename van culturele en sociaal- economische diversiteit. Vluchtelingen en migranten vestigen zich in de regio. Inwoners met andere achtergronden en moedertalen. We signaleren groeiende kansenongelijkheid door een opstapeling van problemen die deels met elkaar samenhangen. Onze maatschappij en leefwereld worden complexer en veranderen continu, wat vraagt om hechte samenwerking met partners en een sterk ontwikkeld maatschappelijk bewustzijn. In tegenstelling tot de landelijke ontwikkelingen zien we in onze regio slechts een beperkt lerarentekort en een aantrekkelijk aantal inschrijvingen voor de lerarenopleidingen. Tegelijkertijd zien we dat vacatures steeds lastiger te vervullen zijn en wordt het vinden en inzetten van voldoende gekwalificeerd personeel ook binnen Keender een steeds grotere uitdaging.

Invloed van COVID-19

De periode waarin we het strategisch beleidsplan ontwikkelden, werd gekarakteriseerd door de langdurige COVID-19-pandemie. Deze had en heeft een impact op het onderwijs, zoals het kunnen organiseren en aanbieden van hoogwaardige online lessen. We zijn ons bewust van en houden rekening met nog niet bekende effecten op de ontwikkeling van de leerlingen.

Onze verantwoordelijkheid

Al deze regionale, landelijke en wereldwijde ontwikkelingen raken ons werk als onderwijsinstelling. Wij vinden het onze verantwoordelijkheid om in te spelen op de urgente (mondiale) ontwikkelingen. Onze leerlingen zijn immers de wereldburgers en wereldleiders van morgen. Daarom stellen we ons binnen Keender continu de volgende cruciale vragen: 'Wat hebben onze leerlingen nodig om gelukkig en succesvol te zijn in de wereld van morgen?' en 'Wat betekent dit voor ons onderwijs?'

‘Je mag zijn wie je bent en leren op de manier zoals je dit prettig vindt’



2

Onze missie & visie en beloftes

Onze missie & visie

Keender biedt onderwijs vanuit haar katholieke én haar openbare identiteit en gaat respectvol om met alle geloofsovertuigingen. Elke leerling is welkom bij Keender. We staan voor betrokkenheid en solidariteit. Met waarden en normen die erop gericht zijn om met elkaar samen te leven op een voor iedereen prettige manier.

Keender staat voor primair onderwijs van hoog niveau en staat midden in de samenleving. We bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs op basis van een nadrukkelijke verbinding tussen onze schappen: eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap. Hierbij zoeken we de samenwerking met andere partijen. Vanuit handelingsgericht werken kijken we op een waarderende en positieve wijze naar mogelijkheden en kansen voor elke leerling, elke medewerker en iedere ouder. Keender streeft naar evenwicht tussen kennisontwikkeling, persoonlijke vorming en maatschappelijke toerusting. Vanuit deze ambitie willen wij, samen met ouders, leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige individuen die vaardig, waardig en aardig zijn. Vaardige leerlingen beschikken over een stevige basis aan kennis en vaardigheden die hen in staat stelt goed te functioneren. Waardige en aardige leerlingen kunnen respectvol omgaan met zichzelf en met anderen en op een verantwoorde manier bijdragen aan de samenleving.

Keender motiveert en faciliteert de ambities en eigenheid van de scholen en de medewerkers. Medewerkers beschikken over deskundigheid, passie en betrokkenheid. Zij worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief hoogwaardig onderwijs te geven.

Onze beloften

Keender legt de lat hoog. We willen dat iedere leerling zich maximaal kan ontwikkelen. In ons strategisch beleidsplan gaan we uit van vier beloften aan de leerling, maar ook aan ouders, medewerkers en partners waarmee we het onderwijs realiseren. Onze beloften zijn onze drijfveren. Ze dwingen ons iedere dag om na te denken over wat nodig is om deze beloften waar te maken. Het waarmaken van de beloften vereist dat interne processen op orde zijn, medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en dat we daarop aan te spreken zijn.

Beloften

...aan de leerlingen

Jouw eigenaarschap en ons vakmanschap zijn samen de sleutels tot jouw maximale ontwikkeling

...aan onze partners

Onze koers gaat uit van partnerschap. Je kunt rekenen op een open houding en maximale samenwerking.

...aan onszelf

Werkgeluk is een voorwaarde voor leren – samen met jou vormen we de leergemeenschap die ruimte biedt voor ieders ontwikkeling

...aan de ouders

Jullie zijn onze partners waarmee we de behoeften van jouw kind vertalen naar ontwikkelkansen voor de wereld van vandaag én morgen

3

Onze kernambities en doelstellingen

De ervaring leert dat hoe dikker een beleidsplan is, hoe minder actie er wordt ondernomen. Daarom maken we binnen ons beleidsplan scherpe keuzes. We hebben voor de aankomende beleidsperiode drie kernambities gekozen: 'Brede ontwikkeling', 'Een leven lang leren' en 'De school als ontmoetingsplaats'. We leggen deze ambities uit en beschrijven kort en bondig welke doelstellingen daarbij horen. Het is aan ons om ieder jaar vanuit het jaarplan en de jaarplannen van onze scholen een volgende slag te maken op deze thema's, zodat deze doelstellingen binnen de gestelde beleidsperiode gerealiseerd worden.

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs



Kernambitie 1 | Brede ontwikkeling

We hebben als onderwijs de belangrijke taak om ervoor te zorgen dat iedere leerling later regie kan voeren over zijn of haar leven. Daarom bieden we onze leerlingen meer dan alleen goed taal- en rekenonderwijs. We zorgen voor een goede balans tussen de drie doeldomeinen van onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Dat doen we door het aanbieden van een breed curriculum, waarmee leerlingen goed worden toegerust voor het leven dat hen te wachten staat. Een leven waar zowel regionale als mondiale ontwikkelingen invloed op hebben (zie ook 'Maatschappelijke perspectieven in een veranderende wereld'). In ons onderwijs prikkelen we de nieuwsgierigheid en verwondering van leerlingen en besteden we veel aandacht aan het ontwikkelen van eigenaarschap. Leerlingen leren hierbij om te kiezen en zelf richting te geven aan hun eigen ontwikkeling.

Doordat we al lange tijd opbrengstgericht werken, mogen we stellen dat de scholen binnen Keender de basis op orde hebben. In de komende jaren willen we stappen zetten om, elke school met haar eigen kleur, vorm te geven aan de brede ontwikkeling van onze leerlingen. We willen in gezamenlijkheid een stap maken van goed naar excellent onderwijs.



Doelstellingen

- 1** Alle scholen binnen Keender zorgen voor een bij de populatie passende uitstroom waarbij we voor elk kind dezelfde ontwikkelkansen bieden vanuit hoge verwachtingen.
- 2** Elke school binnen Keender heeft een beredeneerd onderwijsaanbod vanuit dezelfde startvragen:
 - Welke toekomstgerichte vaardigheden hebben onze leerlingen nodig?
 - Hoe kan de inzet van technologie een katalysator zijn voor (het leren van) onze leerlingen?
 - Hoe organiseren we dat ook leerlingen eigenaar zijn van het leerproces?
 - Op welke wijze geven we effectief invulling aan burgerschapsonderwijs waarbij persoonsvorming en socialisatie belangrijke kwalificaties zijn?
- 3** Onze scholen zorgen gezamenlijk voor een dekkend ondersteuningsaanbod in aansluiting op het SWV.

**Leerlingen
leren het meest
van gelukkige
en lerende
leerkrachten.**

**Daarom werken
we aan een cultuur
waarin leerkrachten
zichzelf kunnen zijn
en zichzelf kunnen
ontwikkelen.**

Kernambitie 2 | Een leven lang leren

Alles wat wij als Keender ondernemen dient bij te dragen aan het leerproces van onze leerlingen. Leerlingen leren het meest van gelukkige en lerende leerkrachten. Daarom werken we aan een cultuur waarin leerkrachten zichzelf kunnen zijn en zichzelf kunnen ontwikkelen. Een lerende cultuur waarin fouten maken mag en 'een leven lang leren' meer is dan een slogan. Zo staan er leerkrachten voor de klas die een inspirerend voorbeeld zijn voor leerlingen en zorgen we als organisatie zo goed mogelijk voor ons meest waardevolle kapitaal: onze medewerkers. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk om veel aandacht te (blijven) besteden aan het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talenten.

Door middel van ons personeelsbeleid, maar ook door openheid. We moeten met elkaar blijven investeren in ons vakmanschap. Goed onderwijs is immers niet alleen te organiseren, daar hebben we veel partners en professionals voor nodig.

Deze inspanningen leiden ertoe dat we nu en straks een aantrekkelijke werkgever zijn voor de steeds schaarser wordende leerkrachten. Toch is er meer nodig om het groeiende lerarentekort op te vangen. Zo zullen we ook moeten nadenken over het anders samenstellen van schoolteams en wellicht zelfs het anders organiseren van onderwijs.

Doelstellingen

- 1** Wij zijn een aantrekkelijke werkgever doordat we als stichting waardevolle faciliteiten en voorwaarden bieden en vooral een cultuur gericht op ontwikkeling. We schuwen daarbij niet om de grenzen op te zoeken om mensen aan te trekken, te behouden en het onderwijs anders te organiseren.
- 2** Keender kent een professionaliserings-aanpak voor haar medewerkers die sterk gericht is op het benutten van aanwezige organisatiemogelijkheden, talenten en expertise. Ons vertrekpunt is daarbij dat iedereen altijd blijft ontwikkelen. Van startend tot gevorderd.
- 3** Tenminste 80% van onze medewerkers ervaart ruimte voor persoonlijk leiderschap en zelfsturing.



‘Ik wil zelf bepalen
wanneer ik wat ga leren
en hoe ik dat ga doen’

Kernambitie 3 | De school als ontmoetingsplaats

Als het onderwijs breder is dan het leren van goede basisvaardigheden, dan moet een school ook meer zijn dan een plek om te leren. Bij Keender zien we onze scholen dan ook als een veilige oefenplaats tussen de wereld thuis en de wereld buiten. Die oefenplaats zit vol met kansen, mogelijkheden, maar ook met uitdagingen.

Zo kunnen leerlingen te maken krijgen met onzekerheid, complexiteit en dubbelzinnigheid. Maar ook met een rijkdom aan culturen, achtergronden, overtuigingen en persoonlijkheden. We omarmen deze diversiteit en willen het actief onderdeel maken van onze veilige oefenplaats. Wij geloven namelijk dat we alleen op die manier vormgeven aan inclusief onderwijs en burgerschap.

Om onze leerlingen de beste omgeving te bieden om zichzelf te ontwikkelen is het belangrijk dat we kijken naar nieuwe samenwerkingen en het onderwijs op een andere manier organiseren. Dat houdt in dat we actief zoeken naar partnerschap met alle relevante partijen en personen rond het Keenderkind en ons onderwijs.

Dat betekent dat we van onze scholen een belangrijke plek in de wijk willen maken, waar kinderen tot 13 jaar zich ononderbroken kunnen ontwikkelen. Zo kunnen we in onze scholen bijvoorbeeld ook ruimte bieden aan culturele instellingen of sportorganisaties. Zo creëren we plekken waar we onze grote opdracht als onderwijsinstelling kunnen waarmaken.

Doelstellingen

- 1** Elke school binnen Keender zet in op maximale samenwerking met diverse partners voor de groei van elke leerling. Elke school binnen Keender heeft tenminste met drie partners een waardevolle samenwerking, gericht op doorgaande ontwikkeling en inclusief onderwijs.
- 2** Drie van onze scholen zijn IKC's met een doorlopend curriculum, samengesteld door alle partijen die betrokken zijn bij het kind. De overige scholen werken nauw samen met een kinderopvanginstantie. Dat is in veel gevallen onder de noemer Brede school of Kindcentrum, waarbij ook alle betrokkenen bij het kind zorgen voor voort- en doorgang.
- 3** Er is ten minste één schakelvoorziening binnen Keender voor kinderen van 10-14 jaar.

4

**Onze route
van hier
en nu
naar daar
en dan**



In de vorige hoofdstukken zetten we de stippen op onze horizon. We bespraken de ambities, de doelstellingen en onze kerntaak (het behouden van kwalitatief hoogstaand onderwijs). Maar hoe willen we daar komen? Wat hebben we de komende jaren nodig om die gezamenlijke reis succesvol te volbrengen? Dit valt samen te vatten in drie kernbegrippen: veranderkracht, leiderschap en verantwoorden. Die begrippen zijn belangrijk op alle niveaus en hangen nauw samen met onze 'schappen' (eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap).

Veranderkracht

Onze belangrijkste taak is aansluiten bij de leerbehoeften van leerlingen. Nu en straks. Daarin mogen we nooit stilstaan. Daarom blijven we continu in ontwikkeling, op alle niveaus. We bouwen aan een leer- en ontwikkelcultuur waarin we elkaar helpen groeien. Door expertise te verwachten en waarderen. Maar vooral door ruimte te bieden aan eigen initiatieven, waarderende dialogen te voeren en professionele samenwerkingen op alle niveaus. Op deze manier bieden we de beste omgeving voor leerlingen en doorgaande ontwikkellijnen binnen en buiten de eigen school. Deze cultuur willen en kunnen we realiseren met een aantal belangrijke 'veranderkrachten'.

veranderkrachten

• We benutten de kracht van ons collectief

• We gaan uit van het positieve en zoeken naar mogelijkheden

• We sluiten aan bij een flexibel maar koersvast proces

• Er is ruimte voor een schooleigen profiel en invulling die in verbinding staat met onze gezamenlijke koers

• We hebben een onderzoekende houding

• We hebben aandacht voor zowel resultaat als het proces

• We hebben de juiste middelen en ondersteuning

Onze scholen geven op een herkenbare wijze, vanuit eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap, invulling aan ons strategisch beleidsplan.

Er is ruimte voor een schooleigen profiel en invulling die in verbinding staat met onze koers

Dit beleidsplan vormt de ontwikkelagenda voor stichting Keender en voor haar afzonderlijke scholen. Elke Keenderschool werkt in een af te spreken tempo de kernambities en doelstellingen uit in een schoolprofiel, schoolplan en schooljaarplan. De school houdt daarbij rekening met de eigen visie, het eigen onderwijsconcept en de behoeften van de eigen leerlingen. Onze scholen geven hiermee op een herkenbare wijze, vanuit eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap, invulling aan ons strategisch beleidsplan. Hier worden onze beleidsplannen zichtbaar, tastbaar en merkbaar. En komen onze ambities echt tot leven.

We hebben een onderzoekende houding

We verwachten een onderzoekende houding van onze professionals. Dit houdt in dat wij ons handelen baseren op de juiste theorie en kennis en deze vermengen met de eigen dagelijkse praktijk. We stellen ons geregeld vragen als: “Doen we de juiste dingen, doen we ze goed, bieden we nu echt het maximale, klopt het wat we aan het doen zijn en hoe zorgen we ervoor dat we de verwondering bij leerlingen blijven stimuleren?” Het stellen van dergelijke vragen zijn een uiting van het onderzoekende vermogen van onze medewerkers dat maakt dat we iedere dag weer een stapje verder komen. Juist dat vermogen creëert de groeicultuur waar we naar streven.

We hebben de juiste middelen en ondersteuning

We zetten beschikbare middelen op een effectieve en verantwoorde wijze in, met als doel onze maatschappelijke opdracht en ambities van dit strategisch beleidsplan te realiseren. Scholen krijgen hierbij de ruimte om vanuit eigenaarschap, vakmanschap en partnerschap, deze middelen naar eigen inzicht in te zetten. Passend bij de context van de school, binnen de kaders van dit beleidsplan.

We benutten de kracht van het collectief

We benutten de kracht van gezamenlijkheid en samenhang. Hierin is het belangrijk om een goede balans te vinden tussen organiseren met structuur en organisch organiseren. Oftewel een balans tussen kaders en vrijheid. Hierbij is het essentieel dat we ons voortdurend bewust zijn van de verantwoordelijkheid voor de eigen school en de verantwoordelijkheid voor het collectief. Daarmee bedoelen we de leerkracht in het team, de school in de scholengroep en stichting Keender in de regionale maatschappij. De kracht van het samen zien we terug in een eenduidige en voorspelbare werkwijze op alle niveaus. In zichtbare overeenstemming tussen denken, voelen en handelen, wederzijds vertrouwen en in een cultuur van diversiteit waarin iedereen ertoe doet en waarin we samen leren en groeien.

We sluiten aan bij een flexibel maar koersvast proces

In de periode 2022-2026 plannen we veel ijkmomenten om onze groei en ontwikkeling te evalueren. Op deze ijkmomenten bepalen we waar we staan ten opzichte van onze kernambities, wat we bereikt hebben en hoe we verder groeien. Hierdoor kunnen we snel inspelen op veranderingen, soepel aanpassingen doorvoeren en blijven bijsturen richting kwaliteit en onze ambities. Door flexibel te zijn bieden schoolleiders veel ruimte voor omgevingsbewustzijn en wordt het eenvoudiger om in te spelen op actuele behoeften.

We hebben aandacht voor zowel het resultaat als het proces

Het College van Bestuur geeft sturing aan stichting Keender en aan het realiseren van onze ambities. Daarbij richt het bestuur zich niet alleen op opbrengsten en resultaten, maar ook op de wijze waarop deze resultaten tot stand komen en op de aard en kwaliteit van de processen en condities. Parallel hieraan onderzoekt het bestuur continu en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van het strategisch beleid in de weg staan en welke interventies daarbij nodig en mogelijk zijn.



Goed onderwijs vraagt om excellente leiders

Leiderschap

Niet alleen bestuurders en schoolleiders, maar ook bouwcoördinatoren, intern begeleiders, leerkrachten en andere specialisten zijn mede kartrekker van onderwijsontwikkeling.

Deze excellente leiders beschikken over een aantal belangrijke kwaliteiten. Zo zijn ze in staat om gespreid leiderschap toe te passen door verantwoordelijkheden te delen. Hierdoor worden talenten en expertise van collega's optimaal benut, voelen collega's vertrouwen en verkrijgen ze eigenaarschap over onderwijsontwikkeling.

Een tweede kwaliteit is 'lerend leiderschap'. Van de bestuurder en schoolleiders verwachten we lerend leiderschap in twee betekenissen. Elke leider is blijvend en vanzelfsprekend in beweging in zijn of haar professionele ontwikkeling.

Daarnaast is een voorwaarde voor een leer- en groeicultuur dat onze bestuurder en schoolleiders 'een leven lang leren' ook mogelijk maken voor collega's.

Tot slot is het belangrijk dat onze leiders aansluiten bij de context en een krachtige focus hebben op het onderwijsvak zelf. Als ondernemer en als integraal verantwoordelijke professional.

Verantwoorden

We hebben als belangrijkste taak om onze leerlingen onderwijs van hoogstaande kwaliteit te geven. Dit willen we aantoonbaar waarmaken. Daarom hechten we veel waarde aan verantwoording. Verantwoorden kent binnen Keender drie dimensies: rekenschap geven over de gezamenlijke opdracht, de doorontwikkeling van het verantwoordelijkheidsgevoel bij alle medewerkers en pedagogisch verantwoorden.

Voorop in het kwaliteitsmanagement staat rekenschap geven van onze gezamenlijke opdracht, namelijk het realiseren van kwaliteitsonderwijs en de verdere ontwikkeling daarvan. Het bestuur en de Raad van Toezicht monitoren planmatig en cyclisch de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie, maar ook de realisatie van de ambities en de doelstellingen zoals vermeld in ons strategisch beleidsplan. De plan- en kwaliteitscyclus van stichting Keender vormt hiervoor het kader, onze kwaliteitsmeters vormen de instrumenten.

De tweede dimensie is de doorontwikkeling van het verantwoordelijkheidsgevoel bij alle medewerkers. Dit is essentieel voor het inrichten van een kwaliteitsgerichte groeicultuur op alle niveaus binnen Stichting Keender. We bouwen in de planperiode verder aan een sterk ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn bij alle collega's door op basis van de waarderende dialoog samen een Keender-kwaliteitscultuur te ontwikkelen. We verwachten zo een groeiend verantwoordelijkheidsgevoel bij alle medewerkers te ontwikkelen en een cultuur te creëren waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf maar ook voor het collectief.

Dit vraagt om een voortdurende professionele dialoog, keuzes maken vanuit onze kernwaarden, leren, onderzoeken, verbeteracties uitvoeren, observeren, monitoren en bijstellen.

De derde verantwoordingsdimensie is pedagogisch verantwoorden. We verwachten van collega's dat zij zich pedagogisch verantwoorden, in alle rollen en op alle niveaus. Daarbij verantwoorden we ons niet alleen voor de ontwikkeling van het individuele kind, maar ook voor de voor de ontwikkeling van het kind in de groepscontext. Op die manier maken we onze toegevoegde waarde zichtbaar, zowel voor de cognitieve ontwikkeling van leerlingen als voor hun brede ontwikkeling.

Tot slot

Sluiten we voldoende aan bij dat wat er nodig is om onze leerlingen goed voor te bereiden op de toekomst? Bieden we genoeg en gelijke ontwikkelkansen voor ieder kind? Stimuleren wij de nieuwsgierigheid van kinderen in voldoende mate? Werken we optimaal samen om de doorlopende ontwikkelijn van onze leerlingen te kunnen waarborgen? Is er een goede balans tussen onze schappen eigenaarschap, vakmanschap en eigenaarschap en staan deze schappen onderling voldoende met elkaar in verbinding? Ervaren wij een prettige, professionele, transparante leer- en ontwikkelcultuur waar iedereen ertoe doet? Is er voldoende ruimte voor eigenaarschap binnen de kracht van het collectief?

Dat zijn vragen die we ons de komende planperiode regelmatig zullen stellen. Onze ambities reiken ver omdat we dat verplicht zijn aan de leerlingen die ons toevertrouwd zijn door hun ouders.

De ambities en doelstellingen uit dit strategisch beleidsplan vertalen we naar het jaarplan op stichtingsniveau (inclusief financiële vertaling). In onze kwaliteitsgesprekken en in de jaarverslagen leggen wij verantwoording af over de realisatie van onze doelen.

Samen met onze prachtige vakmensen in de scholen, onze krachtige schoolleiders en de deskundige collega's van het bestuurskantoor, kijken we vol vertrouwen naar de toekomst en gaan we vol passie en energie aan de slag om onze beloftes waar te maken.

Debby Verhoeve, MEL
Voorzitter College van Bestuur,
stichting Keender

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs

