



Koersplan 2020-2022

## Paragraaf 1            Inleiding

Beweging is voor ons als mens vanzelfsprekend en natuurlijk. We leven als mens al miljoenen jaren op een om zijn eigen as draaiende bal die uit water en gesteente bestaat en met een snelheid van 107.200 km/u door het heelal beweegt. Deze voortdurende beweging brengt natuurkundige ontwikkelingen en veranderingen met zich mee die de mens onder andere kan ervaren als veranderingen in licht en donker, zon en regen, eb en vloed, klimaten en seizoenen. Natuurkundige bewegingen, verandering en ontwikkeling zijn een onderdeel van de voortdurend veranderende wereld waar we als mens mee te maken hebben. Naast natuurkundige ontwikkelingen en veranderingen kunnen deze onder andere ook worden gezien op het gebied van economie, technologie en samenleving; veranderingen op het gebied van gepersonaliseerde medicijnen tot internetcriminaliteit, van slimmere mobiliteit tot biochemie, van duurzame energieopwekking tot communicatiemiddelen. Kunnen inspelen op die voortdurende bewegingen vraagt van ons en onze organisatie aanpassingsvermogen.

In deze paragrafen maken we een analyse met betrekking tot interne en externe bewegingen die van invloed kunnen zijn op onze organisatie. Alles om ons heen is voortdurend in beweging, maar met betrekking tot kinderopvang en onderwijs dienen we een keuze te maken welke beweging we ruimte willen geven binnen onze organisatie om nog beter onderwijs en nog betere kinderopvang te kunnen bieden. Naast het bieden van ruimte aan beweging willen we ook ruimte bieden aan 'stilte'. In een omgeving van voortdurende beweging is het belangrijk om een pas op te plaats te kunnen maken, even stil te staan om jezelf en de ander ruimte te geven voor reflectie. Vanuit reflectie en stilte kan weloverwogen en vol bezieling nieuwe ruimte aan beweging worden gegeven.

## Paragraaf 2            Analyse van de interne en externe context

### Organisatiecultuur en identiteit

Het is een prettig uitgangspunt te weten dat onze organisatie er goed voor staat. We zijn tevreden over de organisatie, het personeel, het sociale en pedagogische klimaat. Onze scholen en kinder- en peuteropvanglocaties voldoen aan hoge normen. Daar zijn we trots op. Maar we willen in ontwikkeling blijven, niet alleen als professional, maar ook als organisatie als geheel. Deze blijvende ontwikkeling ligt voor ons niet in het beter worden in reguleren, plannen en controleren, maar in het doorgroeien naar een organisatie waarin de toon gezet wordt door bezieling en vertrouwen. Anders gezegd, naast de behoefte aan grenzen en structuur, is ook de ruimte nodig om te ontwikkelen, te experimenteren en fouten te kunnen maken.

In onze organisatie willen we dat de meeste aandacht uitgaat naar wat er goed gaat, wat beter kan en op welke wijze dat samen vormgegeven kan worden. Dat er dingen fout gaan is

onvermijdelijk, het gaat erom dat we fouten durven erkennen en als een kans zien om verder te groeien.

Om op deze manier in je werk en je leren te staan, is je eigen 'grond' nodig. Grond waarop je stevig staat, met bezieling voor dit werk. Het heeft ook te maken met of je verbondenheid ervaart met de leerlingen, ouders en collega's die je ontmoet.

Voor die eigen grond, het stevig staan, bezieling en verbondenheid, moeten we ruimte willen maken. We doen dat al op informele en formele momenten, maar we kunnen daar nog beter in worden. In de Christelijke tradities waaruit we voortkomen wordt dat ruimte maken op minstens drie manieren gedaan. Ten eerste door momenten van stilte in te bouwen in het ritme van de dag en de week. Ten tweede door tijd te nemen voor reflectie; afstand nemen om goed te kijken naar jezelf of de situatie. En ten derde door bijzondere momenten, zowel de blije als de pijnlijke, samen te vieren of over te rouwen.

In de cultuur van bezieling en vertrouwen maken we ruimte voor intuïtie, initiatief en verbeelding, naast alles wat we te danken hebben aan planning en controle. We kijken naar de wereld als dynamisch en zelden eenduidig. In plaats van één onderliggende orde is er beweging, onvoorspelbaarheid, wellicht chaos. In die beweging van wereld, samenleving, kinderen, collega's en ouders zijn wij als LPS geen toeschouwers, maar deelnemers.

#### Maatschappelijke beïnvloeding

Over onderwijs heeft iedereen (onder andere: leerlingen, ouders, landelijke en lokale overheden, bedrijven) wel een mening. Dit past bij de visie rondom partnerschap en 'it takes a village to raise a child'. Tegelijkertijd levert dit gespannen verhoudingen op indien dit partnerschap lijkt uit te monden in 'bemoeienis'. Verantwoordelijkheid daar waar die hoort en vertrouwen zijn óók dan kernbegrippen voor onze organisatie en onze medewerkers in relatie tot de interne en externe omgeving.

Dit betekent dat we bij LPS:

- partnerschap met ouders en andere stakeholders vorm willen geven vanuit professionaliteit, zodat vanuit positieve energie gewerkt kan worden aan blijvende ontwikkeling en vormgeving van kwalitatief goed onderwijs en goede kinder-, peuter- en tussenschoolse opvang.
- als hitteschild willen fungeren, waarbij we kritisch zijn op de veranderingen in wet- en regelgeving en de eventuele uitwerking daarvan in de praktijk van alledag, of niet. Daarnaast willen we naar de overheid toe als kritische sparringpartner, adviseur en meedenker fungeren op diverse niveaus vanuit diverse niveaus van de organisatie.
- vanuit de onderwijsstichting kritisch zijn op het bieden van oplossingen voor maatschappelijke problemen. Vanuit de visie dat onderwijs niet alleen de kinderen van onze maatschappij opvoedt, dienen we kritisch te zijn op het vormgeven van ons vak. Wat belangrijk is en prioriteit heeft dient te komen vanuit onze visie op onderwijs en moeten we niet laten bepalen vanuit maatschappelijke problematiek en de waan van de dag.

## Toerusting vanuit de overheid

In Nederland is er sprake van kwalitatief goed onderwijs en doen we het in vergelijking met andere landen goed. In het onderwijs realiseren we dit met z'n allen met behulp van een toerusting vanuit de overheid die in vergelijking met de ons omringende landen beduidend lager ligt. Het heeft tot gevolg (gehad) dat er meer sprake is van schaalvergroting, dus meer aandacht voor de organisatie in plaats van voor de kernopdracht.

Ditzelfde geldt voor de kinderopvang. Deze sector lijkt per kabinet afhankelijk van de dan geldende visie en die is niet persé duurzaam te noemen. Daarop bouwen lijkt dus lastig en vraagt vanuit de kinderopvangorganisaties zelf een duurzamere visie op het inrichten en financieel sterk maken van de organisatie.

De LPS heeft de afgelopen jaren ook te maken gehad met schaalvergroting. Tegelijkertijd betekent dit dat we vanuit die schaalvergroting juist de aandacht willen leggen op onze kernopdracht; het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs en kwalitatief goede kinder- en peuteropvang.

Vanuit onze besturingsfilosofie willen we een structuur inrichten die dienend kan zijn aan het vormgeven van het onderwijs op onze scholen en het bieden van opvang en educatie op onze kinder- en peuteropvanglocaties. Oftewel: veel aandacht voor de kernopdracht in plaats van de organisatie. En ook: geld volgt het kind.

## Trends

We willen onze kinderen voorbereiden op burgerschap in een mondiale leef-, leer- en werkomgeving. Tegelijkertijd is er door die steeds verdergaande internationalisering sprake van de behoefte aan het wortelen in de eigen regio. Het is daarom voor onze vestigingen voor onderwijs en kinder- en peuteropvang belangrijk om het beleid steeds meer af te stemmen op de stad of buurt waarin ze gevestigd zijn. Voor medewerkers en kinderen is de bredere mondiale blik belangrijk om onze organisatie binnen te brengen, met als doel om ons onderwijs en onze opvang in de eigen context, met lokaal sterke wortels, nog beter vorm te kunnen geven en voorbereidend te kunnen zijn naar toekomstig burgerschap in een steeds meer mondiale, technologische wereld.

Toekomstig burgerschap heeft ook te maken met aandacht voor duurzaamheid en milieu met betrekking tot onze huisvesting. Soms vergeten we dat het gebouw ook een pedagogische functie heeft. Niet voor niets wordt wel over het gebouw gesproken als 'derde pedagoog'. We willen rondom onze huisvestingsvraagstukken niet verstrikt raken in alleen maar aandacht voor regels, beheer, exploitatie, onderhandelingen met allerlei partijen, vierkante meters en verwarmingskosten. We willen met dit vraagstuk bezig zijn vanuit het perspectief dat een gebouw een leef-, leer- en werkplek is voor kinderen en medewerkers. In een gebouw met een gezond binnenklimaat en kwalitatief goed licht, leer, ontwikkel en werk je beter. We vinden het belangrijk om tegelijkertijd in te zetten op het verminderen van het energieverbruik. Dit kan enerzijds door slimme oplossingen, anderzijds door bewust om te gaan met energie en daarin een voorbeeld te zijn voor kinderen.

Ouders vinden het veelal prettig als opvang en onderwijs zijn ondergebracht in één gebouw of in gebouwen die dicht bij elkaar liggen. Naast nadenken over de wijze van huisvesting van kinderopvang, peuteropvang en onderwijs, dient juist ook de inhoudelijke doorgaande lijn van 0 tot 12 jaar met de ambitie voor een doorgaande lijn van 0 tot 18 jaar vormgegeven te worden. De 'strengere' selectie op twaalfjarige leeftijd voor een meer cognitieve richting of

een beroepsvormend spoor vinden wij riskant. Om kinderen brede gedifferentieerde kansen te geven in hun ontwikkeling zouden cognitieve vakken en praktische vaardigheden meer gecombineerd moeten worden. Door het loslaten van deze strikte scheiding in het onderwijs aan jonge kinderen, kan talent de ruimte krijgen.

### Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

De duurzame ontwikkelingsdoelen, ook wel Sustainable Development Goals (SDG) genoemd, betreft 17 doelstellingen die door de Verenigde Naties zijn aangenomen. Ze hebben tot doel om inspanningen te mobiliseren op alle niveaus, wereldwijd, om armoede te beëindigen en ongelijkheid en klimaatverandering te bestrijden.

LPS-onderwijs heeft als eerste onderwijsorganisatie van Nederland een Groene Pluim mogen ontvangen vanwege haar inzet met betrekking tot deze doelen. Het juryrapport sprak lovend over de inzet van onze organisatie met betrekking tot: doel 8 (eerlijk werk en economische groei), doel 12 (verantwoorde consumptie en productie), doel 13 (klimaatactie), doel 17 (partnerschap) en extra doel 4 (kwalitatief onderwijs) en doel 11 (duurzame steden en gemeenschappen).

Blijvende aandacht voor de SDG's, maar ook denken vanuit de visie op de SDG's vinden we belangrijk binnen onze organisatie. Een globale invloed ligt niet direct binnen ons bereik, maar op de plaats waar onze scholen staan en onze kinderopvanglocaties zich bevinden, willen we trachten lokaal van invloed te zijn.

Naast de eerder genoemde doelen vragen we aan de teams op onze locaties om in de beleidsplannen dit gedachtegoed en eventuele daaruit voortvloeiende acties op te nemen. Dat zal op iedere locatie een andere uitwerking laten zien, omdat iedere locatie in een andere omgeving staat en te maken heeft met een eigen doelgroep; de SDG's als keuzemenu.

Naast de eerder genoemde doelen zijn de volgende doelen benoemd in de koersbepalende thema's van dit koersplan: doel 3 (goede gezondheid en welzijn), doel 13 (klimaatactie), doel 15 (leven op het land).

### Samenvatting

In het voorgaande is vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar het onderwijs en de kinder- en peuteropvang. Echter, steeds minder vanuit twee verschillende koepels binnen onze organisatie. Onderwijs, kinderopvang, peuteropvang en tussenschoolse opvang zouden geïntegreerd moeten worden om krachtiger in de leef- en leeromgeving van kinderen dienend te kunnen zijn aan hun ontwikkeling en voorbereiding op toekomstig burgerschap in onze samenleving.

We vinden dat het vormgeven van het onderwijs en opvang teruggegeven zou moeten worden aan de professional; de medewerkers die daarvoor zijn opgeleid en als vakman/vrouw met veel bezieling dagelijks vorm geven aan het bieden van het beste onderwijs en de beste kinder- en peuteropvang.

Het vormgeven van ons onderwijs en onze opvang gebeurt niet op een eiland, maar midden in de samenleving, vanuit het gedachtegoed 'it takes a village to raise a child'. Met respect voor én gebruik makend van ieders expertise en kwaliteit.

Dit alles vraagt van onze medewerkers een hoge mate van zelfreflectie en grote aandacht voor de beroepsethiek. Want we zijn met z'n allen verantwoordelijk voor het grootste goed van onze samenleving; onze kinderen.

### Paragraaf 3 Koersbepalende thema's

Vanuit bewegingen in de organisatiecultuur, identiteit, onderwijs, samenleving en overheid willen we ruimte geven aan een aantal thema's dat wij voor LPS van belang achten om blijvend te kunnen ontwikkelen en werken aan kwalitatief goed onderwijs en goede kinderopvang. Dit zijn de belangrijkste koersbepalende thema's voor de periode 2020-2022:

- **Beweging in onderwijs en opvang voor kinderen van 0-18 jaar**  
Wij dragen de verantwoordelijkheid voor het helpen ontplooiën van de aan ons toevertrouwde kinderen tot sociale en gelukkige mensen en tot zelfstandige burgers. We geven kinderen handvatten mee vanuit verschillende perspectieven, zodat het hun kans vergroot op langer vitaal en gelukkig blijven.  
We willen kinderen brede en gedifferentieerde kansen bieden en de ruimte om hun talenten te kunnen ontplooiën. Hiervoor zetten we ook kennis in vanuit de neurowetenschappen en nieuwe inzichten over het leren van kinderen.  
We maken ons sterk voor doorgaande leer- en ontwikkellijnen voor kinderen van 0 tot 18 jaar. Tegelijkertijd willen we het selectiemoment naar vervolgonderwijs uitstellen om zo kinderen de kans te geven de eigen talenten meer in beweging te zetten en te kunnen laten zien (SDG-doel 3: goede gezondheid en welzijn).

Overkoepelend niveau: het ontwikkelen van beleid en strategie, met betrekking tot het ondersteunen en faciliteren (d.m.v. advies/expertise inzet) van scholen en kind- en peuteropvangvestigingen in het ontwikkelen van doorgaande leer- en ontwikkellijnen voor kinderen.

Locatieniveau: De teams van de scholen en de opvanglocaties geven (daar waar mogelijk) gezamenlijk vorm, vanuit wetenschappelijke inzichten en vakkennis, aan inhoudelijke doorgaande lijnen, passend bij de context van de school en opvanglocatie, voor kinderen van 0 tot 12 jaar. In toenemende mate wordt ook samen met het voortgezet onderwijs afstemming gezocht om didactisch en pedagogisch op elkaar aan te sluiten.

- **Beweging in huisvesting**  
Tomaten in Nederland groeien in een beter klimaat en betere lichtomstandigheden dan onze kinderen in de scholen en opvanglocaties. Daarom zetten we de komende jaren, vanuit een strategisch en integraal huisvestingsplan, in op een gezonde leer-, ontwikkel- en werkomgeving in betaalbare gebouwen (SDG-doel 13: klimaatactie, SDG-doel 15: leven op het land).

Overkoepelend niveau: faciliteren van expertise/advies en projectmatige aanpak/uitvoer van werkzaamheden om dit te verbeteren. Uitgangspunt hierbij is het bewust omgaan met beschikbare middelen vanuit een circulair gedachtegoed.

Locatieniveau: het bewust bezig zijn met duurzaamheid, als goed voorbeeld ook naar kinderen toe. Zuinig omgaan met energie/licht.

- **Beweging in het tekort aan leraren en pedagogisch medewerkers**

Leraren en pedagogisch medewerkers hebben een mooi vak, een vak om trots op te zijn. Onze medewerkers kunnen door hun handelen voor kinderen het verschil maken tussen succesvol zijn en dat niet zijn. Leraren en pedagogisch medewerkers moeten weer durven zelf verantwoordelijk te zijn voor de keuzes die ze maken in hun werk en die kunnen verantwoorden. We moeten ervoor zorgdragen dat het weer gaat om de relatie, de verbondenheid met de kinderen en de samenhang van de functie van onderwijs en opvang.

Overkoepelend niveau: De strategische personeelsplanning is een dynamisch proces dat continue in beweging is en wordt gehouden. LPS faciliteert verbinding met opleiders om ruimte te geven aan studenten (vanuit diverse kinderopvang- en onderwijsopleidingen), zodat die zich kunnen ontwikkelen binnen onze organisatie. Zo kunnen we mensen vroeg binden aan de LPS.

Daar waar mogelijk verbeteren we het belonings- en loopbaanperspectief. Het functiegebouw van onze organisatie wordt bijgesteld en we hanteren een andere aanpak van werving en selectie van personeel, waarbij ook doorgroeimogelijkheden voor personeelsleden gestimuleerd worden. Daarnaast zetten we in op PR & Marketing voor het promoten van een mooi beroep en het uitoefenen van een mooi vak bij LPS.

Locatieniveau: De directies en teams kunnen zelf ook een rol pakken in de beeldvorming van het beroep. Dit betekent dat men na zou moeten denken en in gesprek gaat met elkaar over vragen als: hoe houden we onze medewerkers bezielde voor en in het werk? Wat kunnen wij zelf doen? Hoe praten wij over ons vak als we met anderen hierover in gesprek zijn? Zijn we trots? Delen we dat voldoende met onze omgeving?

- **Beweging bij onze medewerkers**

LPS fungeert als goed werkgever voor de medewerkers van de stichting en geeft ruimte aan de medewerkers om zich te ontwikkelen, waarbij de kwaliteit van het vak voorop staat.

De ontwikkeling van persoonlijke professionaliteit kan per definitie nooit stilstaan. Dit is nodig om aan te kunnen blijven sluiten bij de complexe, veranderlijke beroepspraktijk. Het is voor leraren en pedagogisch medewerkers van belang om bij te blijven bij de ontwikkelingen in de maatschappij en op het gebied van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Medewerkers hebben bovendien regelmatig te maken met ingewikkelde kwesties en dilemma's die zich voordoen in de beroepspraktijk en waar niet zomaar één 'beste' antwoord voor bestaat. Persoonlijke professionaliteit veronderstelt dat zij (samen met collega's, onderzoekers, en

anderen) deze antwoorden regelmatig tegen het licht houden en steeds weer kritisch reflecteren of dit wel juiste, verantwoorde keuzes waren. Deze kritisch-onderzoekende houding van individuele medewerkers is onlosmakelijk verbonden met hun professionaliteit.

Overkoepelend niveau: LPS wil ruimte geven aan de kernopdracht van de school en opvanglocaties en die van de leraren en pedagogisch medewerkers. Dit betekent dat impliciet wordt uitgegaan van een permanente leerhouding van alle LPS medewerkers. Dit kan door middel van het faciliteren van formele leerroutes, alsook vanuit de netwerkgedachte, waarbij ruimte wordt gegeven aan het delen van kennis en expertise, intervisie en ontmoeting door onder andere het faciliteren van bovenschoolse middagen en de inzet van de TOO-groep.

Locatieniveau: De gesprekkencyclus is als een handvat voor de medewerker om blijvende professionalisering en expertise vorm te geven.

- **Beweging naar sterke, gezonde en kwalitatieve kinder-, peuter- en tussenschoolse opvang**

Het aansturen van een kinder- en peuteropvangorganisatie is niet hetzelfde als het aansturen van een onderwijsorganisatie. Sinds augustus 2014 heeft LPS ervaring met beide bedrijfsmodellen. De aansluiting van de peuterspeelzalen, kinderopvanglocaties in de gemeente Woensdrecht alsook de intensieve samenwerking met een gastouderbureau maakt de bedrijfsvoering van de stichtingen voor kinder- en peuteropvang kansrijker maar ook complexer. De incorporatie van de opvanglocaties in de totale organisatie dient zorgvuldig te gebeuren. Nieuwe medewerkers verwachten in LPS een goede werkgever te vinden. Daarnaast zijn commercieel denken, winst en verlies, omzet en subsidiestromen zaken die aandacht behoeven.

Overkoepelend niveau: LPS wil een sterke, gezonde en kwalitatieve kinder-, peuter- en tussenschoolse opvang realiseren. Hierbij zijn van belang: marktbenadering, verbeteren van administratieve & facilitaire processen, ontwikkelen van organisatie & beleid, professionalisering en ontwikkeling van personeel.

- **Beweging in financieel management**

Financieel management is het geheel van activiteiten, processen en spelregels dat ervoor moet zorgen dat Lowys Porquin de beschikbare middelen zo inzet, dat ze haar doelstellingen behaalt. Het is dus gericht op het bereiken van doelen, door een evenwichtige combinatie van sturing, beheersing en verantwoording.

Vanuit het perspectief dat geld (direct en indirect) besteed moet worden aan kinderen dient er dynamischer gestuurd en beheerd te worden in een omgeving van complexe, voortdurend aan verandering onderhevige overheidsbekostiging (onderwijs) en de snel bewegende markt van de kinderopvang.

Overkoepelend niveau: LPS-onderwijs zal door middel van een risico-inventarisatie het benodigd eigen vermogen (inclusief weerstandsvermogen) in kaart brengen en



daarop volgend een plan van aanpak opstellen om te sturen op het bereiken van dit benodigd eigen vermogen. In dit plan van aanpak zullen drie pijlers worden benoemd: duurzaamheidsmaatregelen in onze schoolgebouwen, facilliteren en equiperen van een goede digitale leer- en werkomgeving, investeren in onderwijskundige projectaanvragen.

LPS-Kinderopvang zal overgaan van een jaarlijkse financiële beheersing naar een meerjaarlijkse financiële beheersing. Bij het opstellen van strategische meerjarenplannen hoort een meerjaarlijkse financiële beheersing. Deze geeft een beeld van financiële omstandigheden binnen LPS-kinderopvang op korte, middellange en lange termijn. Dit maakt het mogelijk om beleidsrijker te werken waardoor de referentiekaders niet beperkt blijven tot 1 kalenderjaar, maar er verder vooruitgekeken kan worden.

Locatieniveau:

**Voor zowel onderwijs als kinderopvang is het noodzaak om de efficiëntie van beschikbare financiële middelen te vergroten. Dit zal resulteren in een grotere beheersing van kosten en risico's.**

## Ondertekening

In een voorgenomen besluit vastgesteld door het College van Bestuur en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht in de vergadering van 10 september 2020.

Bergen op Zoom, 13 oktober 2020

Het College van Bestuur van de Lowys Porquinstichting,

drs. S.J. Cépèro

voorzitter

drs. E.J.M. Kooijmans

plv. voorzitter