

Strategisch Beleidsplan 2016 – 2020:

Ieder zijn talent!

'De omgeving van de mens is zijn medemens'

(Jules Deelder)

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Externe analyse: wat gebeurt er om ons heen?	4
2.1	Macro niveau	4
2.2	Meso niveau	5
3.	Interne analyse: waar staan we in het schooljaar 2015/2016?	7
3.1	Beleid	7
3.2	Organisatie	7
3.3	Primair proces	8
3.4	Mensen	8
3.5	Partners	8
4.	Kernwaarden en missie – Waar we voor gaan en staan	10
5.	De school van straks – onze ambities	11
6.	Hoe gaan we de ambities realiseren?	13
6.1	Onderwijs en kwaliteit (<i>'ons primaire proces'</i>)	13
6.1.1	Onderwijs	13
6.1.2	Kwaliteit en (<i>kennis</i>) ontwikkeling	13
6.1.3	Talentontwikkeling, brede vorming en doorgaande leerlijnen	14
6.1.4	Onze voornemens binnen het domein <i>onderwijs en kwaliteit</i>	15
6.2	Mensen	16
6.2.1	Medewerkers	16
6.2.2	Leidinggevenden	18
6.2.3	Medezeggenschap	18
6.2.4	Veranderingen in wet- en regelgeving: invlechten VSO in VO; Consequenties wet werk en zekerheid (wwz)	18
6.2.5	Onze voornemens binnen het domein <i>mensen</i>	19
6.3	Samenwerken (<i>'onze partners'</i>)	20
6.3.1	Uitgangspunten	20
6.3.2	Ouders en medezeggenschap	21
6.3.3	samenwerken intern	21
6.3.4	Samenwerkingsverbanden	22
6.3.5	Samenwerking met speciaal, regulier en vervolg-onderwijs	22
6.3.6	Overheid, arbeidsmarkt, leveranciers en samenleving	23
6.3.7	Onderwijs en zorg samen	24
6.3.8	De AED	25
6.3.9	Onze voornemens binnen het domein <i>samenwerken</i>	25
6.4	Middelen en organisatie	27
6.4.1	Governance, besturingsfilosofie & bestuurscultuur	27
6.4.1	Gebouwen	27
6.4.2	ICT	28
6.4.3	PR en communicatie	29
6.4.4	Financiën	29
6.4.5	Onze voornemens binnen het domein <i>middelen en organisatie</i>	31

NB:- Waar 'hij' ('zijn', etc.) wordt geschreven kan telkens ook 'zij' ('haar', etc.) gelezen worden.- Onze organisatie heet officieel de Stichting Prof. Dr. Leo Kanner Onderwijsgroep. Kortheidshalve hanteren we in dit beleidsplan vaak de afkorting LKO.

1. Inleiding

In de lente van 2012 is het huidige strategische beleidsplan (sbp) 2012-2016 vastgesteld. Sindsdien is er veel gebeurd in en om de Leo Kanner Onderwijsgroep. Denk aan de invoering van de wet Passend Onderwijs maar ook aan onze eigen groei van het aantal leerlingen. Al met al maken deze veranderingen het noodzakelijk om onze strategische koers te herijken. Als we de ontwikkelingen in kaart brengen, waar willen we stichtings- breed dan voor staan de komende periode? En hoe willen we dat bereiken? Het beantwoorden van deze vragen staat centraal in dit strategisch beleidsplan 2016-2020.

We hebben er voor gekozen om eerst in beeld te brengen wat er speelt in de wereld om ons heen en waar we als organisatie staan in het schooljaar 2015/2016. Daarbij past ook enige reflectie op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt (hoofdstukken 2 en 3). Op basis daarvan bepalen we (opnieuw) waar we als organisatie voor willen staan en gaan: onze missie en kernwaarden (hoofdstuk 4). Die vormen de basis voor het formuleren van onze ambities voor de komende jaren (hoofdstuk 5). We sluiten af met aan te geven wat we daarvoor willen gaan doen, op welke wijze en met welke middelen (hoofdstuk 6).

Aan de totstandkoming van dit strategisch beleidsplan is een proces vooraf gegaan dat door verschillende ontwikkelingen en personele veranderingen binnen de organisatie langer duurde dan gepland. In 2015 hebben bijeenkomsten plaatsgevonden waarin thematisch is teruggeblikt en vooruit is gekeken met sleutelfiguren van alle locaties binnen onze stichtingen. Ook de leden van de Raad van Toezicht waren daarbij betrokken. Deze reeks bijeenkomsten en dialogen is in mei 2016 afgesloten met opnieuw een bijeenkomst met sleutelfiguren. Daarin is, aan de hand van een volgend concept, nagedacht over de vertaling van de ambities in concrete doelstellingen. Bijgestelde concepten zijn daarna besproken met het Management Team, de Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Van deze bijeenkomsten kon veel worden meegenomen in het definitieve sbp. Het proces dat tot het nu voorliggende plan heeft geleid was al met al lang en voor betrokkenen niet altijd even inzichtelijk. De ambities uit dit plan kunnen niettemin rekenen op een groot draagvlak binnen onze organisatie. De doorvertaling van dit stichtingsbrede sbp naar de school jaarplannen zal vanaf de zomer 2016 gaan plaatsvinden. Voor de komende jaren zal dit sbp, en de daaruit volgende jaarplannen, een helder kompas vormen voor de gesprekken tussen het College van Bestuur, management en medewerkers en tussen bestuur en Raad van Toezicht.

Centraal in de komende jaren staat de ontwikkeling van passend onderwijs. Gaat dit lukken? Zullen meer kinderen die voorheen naar het speciaal onderwijs werden verwezen in de toekomst tot ontwikkeling komen in het regulier onderwijs? Dit is moeilijk te voorspellen. Daarom hebben we bij de totstandkoming van dit plan gekozen voor een scenarioaanpak (*zie kader*). Dat laat onverlet dat we onze eigen koers bepalen. Om dat goed te doen hebben we vele betrokkenen geraadpleegd zoals de Medezeggenschapsraad, de leiding van onze locaties en degenen die het werk met de leerlingen uitvoeren, de leerkrachten. Hoe dan ook blijft het daarom immers draaien:

het onderwijzen en tot ontplooiing brengen van onze leerlingen!

Met de beschreven strategische keuzes zijn we ervan overtuigd onszelf in staat te stellen onze ambities waar te maken en een ontwikkeling in te zetten die bijdraagt aan kwaliteitsgroei. Daarnaast houden we rekening met de landelijke afspraken die zijn gemaakt om het gehele onderwijs vooruit te helpen (bestuursakkoord po 2016-2020, alsmede het sectorakkoord vo). Deze afspraken zijn mede bepalend geweest voor het formuleren van dit strategisch beleidsplan. Tevens zijn ze relevant voor de locaties bij het opstellen van hun schoolplannen. Zo gaan we samen vol vertrouwen onze planperiode tegemoet: met een gemeenschappelijke koers, met uitwerkingen van die

koers die per locatie zullen verschillen, en met onderwijs wat zo veel mogelijk dusdanig is ingericht dat al onze leerlingen zich in hun *eigen-wijs-heid* kunnen ontwikkelen.

Krimp, stabilisatie of groei: scenario's als gevolg van Passend Onderwijs

De komst van passend onderwijs maakt de toekomst van het speciaal onderwijs zeer ongewis. Afhankelijk van de wijze waarop passend onderwijs gaat uitpakken kan de Leo Kanner Onderwijsgroep sterk krimpen, stabiliseren of juist groeien. Om inzicht in die verschillende opties te krijgen is gewerkt met verschillende scenario's waarmee we een beeld krijgen van de gewenste koers en de benodigde maatregelen in uiteenlopende situaties. Daarnaast is een krachtenveldanalyse opgesteld om te bepalen wie macht, invloed en belang hebben bij het al dan niet plaatsen van leerlingen bij de Leo Kanner Onderwijsgroep: ouders, samenwerkingsverbanden, andere scholen, gemeenten, onderwijsinspectie. Welke rollen spelen deze belanghebbenden en hoe kunnen we daar het beste mee omgaan de komende jaren? De inzichten die deze analyse en de scenario's hebben opgeleverd zijn mede bouwstenen geweest voor dit strategisch beleidsplan.

2. Externe analyse: wat gebeurt er om ons heen?

2.1 Macro niveau

- ▶ *Demografische ontwikkelingen*: het aantal kinderen van 0-14 jaar daalt tot 2020, daarna volgt een lichte groei in de provincie Zuid-Holland. De trends 'vergrijzing' en 'ontgroening' van de bevolking zullen zich voortzetten.
- ▶ *Economische ontwikkelingen*: laagopgeleiden zullen steeds zwaarder moeten concurreren om minder banen. De inkomensverschillen zullen naar verwachting toenemen. Daarnaast is er een beweging ingezet van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. De bekostiging van het speciaal onderwijs is bevroren op het niveau van 2012.
- ▶ *Sociaal-culturele ontwikkelingen*: De globalisering gaat verder en parallel daaraan de individualisering. De culturele en religieuze diversiteit in de samenleving neemt verder toe, mede onder invloed van instroom van vluchtelingen maar ook doordat op de arbeidsmarkt landsgrenzen vervagen. Er komt steeds meer behoefte aan (individueel) maatwerk. Scheidslijnen tussen (jeugd)zorg, welzijn en onderwijs vervagen, en multidisciplinaire samenwerking wordt de norm. Binnen onderwijs en zorg neemt de 'ambulantisering' toe. Ook de mondigheid van burgers ontwikkelt zich verder.
- ▶ *Technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen*: Innovatie en digitalisering gaan steeds sneller en komen meer de klas binnen. Er komen steeds meer data beschikbaar, ook voor en over leerlingen, met als gevolg meer 'data-driven onderwijs' en vormen van 'blended learning'. Economische en ecologisch duurzame oplossingen worden steeds belangrijker.
- ▶ *Politieke en institutionele ontwikkelingen*: De centrale overheid treedt op veel gebieden terug en draagt taken over aan gemeenten (doordecentralisaties). De rol van de Inspectie en het waarderingskader verandert, de politiek krijgt hier meer invloed op. Er komt iets meer ruimte voor eigen initiatief en ondernemerschap in het onderwijs.
- ▶ *Algemene ontwikkelingen*: Veel lijkt erop te duiden dat de samenleving zich ieder opéénvolgend decennium nog complexer en sneller ontwikkelt. Denk aan de snelle veranderingen op gebieden als techniek, duurzaamheid, vervoer, communicatie, arbeidsmarkt en internationalisering. Daardoor lijken ook de eisen die vanuit de samenleving aan onderwijs gesteld worden exponentieel toe te nemen. Toch blijven ook onveranderlijke waarden een rol spelen. Denk aan de zorg voor je naaste, waardering voor 'de menselijke maat', zorg voor je natuurlijke omgeving en voor de aarde waarop wij wonen. Denk ook aan persoonlijke betrokkenheid bij de samenleving. Er ontstaat weer meer oog voor *persoonsvorming* (het 'waartoe'), omdat onderwijs bijdraagt aan de vorming tot volwassenheid in een wereld waarvoor je mede verantwoordelijk bent. Niet alleen *leren het leven te leven* maar ook *leren het leven goed te leven* krijgt aandacht.

2.2 Meso niveau

- ▶ Wat wordt het effect van de *invoering van passend onderwijs*? De Leo Kanner Onderwijsgroep (LKO) is sinds 2002 sterk gegroeid. In het schooljaar 2015-2016 zien we voor het eerst op stichtingsniveau een krimp van het aantal leerlingen. De vraag is of deze krimp doorzet. De eerste ervaringen wijzen op stabilisatie. Voor een deel van ons onderwijsaanbod blijft de druk groot om uit te breiden. De

invoering van passend onderwijs leidt in sommige delen van Nederland tot daling van de totale populatie aan (v)so-leerlingen. In de regio's waar de LKO actief is lijkt daar geen sprake van te zijn. Op grond van de landelijke verevening groeien veel van de budgetten die onze samenwerkingsverbanden beschikbaar hebben zelfs de komende jaren. Daarmee is nog niet gezegd dat er extra geld voor het (v)so in het algemeen en voor de LKO in het bijzonder beschikbaar zal komen. Vanuit de beleidsgedachten achter passend onderwijs zullen deze budgetten in toenemende mate binnen regulier onderwijs en/of aan ambulante begeleiding worden besteed. Daarnaast ontstaan er ook mogelijkheden voor alternatieve en innovatieve vormen van onderwijs die bijv. voor sommige thuiszitters een oplossing kunnen zijn. Alle plussen en minnen optellend lijkt het waarschijnlijk dat het aantal leerlingen dat binnen onze regio onderwijs bij (v)so-scholen staat ingeschreven redelijk stabiel zal blijven.

- ▶ De *samenwerkingsverbanden (swv-en)* van schoolbesturen in po en vo zijn complex georganiseerd, wat veel 'bestuurlijke drukte' oplevert aan vergaderingen en overleggen en aan formele en informele verantwoordelijkheden. De Inspectie heeft haar toezicht op swv-en aangescherpt. Met de invoering van passend onderwijs lijkt de bureaucratie eerder toe- dan afgenomen. De 'thuiszitters' staan op de agenda van de swv-en. Voor de toelaatbaarheid op onze scholen is niet langer een diagnosestelling leidend, maar de signalering van wat een kind nodig heeft. Uitgangspunt is bovendien niet meer wat een kind *niet* kan, maar wat het *wel* kan of wat het kan ontwikkelen en leren.
Een mogelijk effect van het beleid binnen passend onderwijs kan zijn dat verwijzing vanuit het regulier onderwijs zo lang mogelijk wordt uitgesteld. Dat kan betekenen dat zich voor jongere leerlingen een daling van het aantal aanmeldingen bij de LKO gaat voordoen en dat er tegelijkertijd op latere leeftijd alsnog meer doorverwijzing plaatsvindt nadat gebleken is dat binnen het regulier onderwijs geen toereikend aanbod mogelijk was. Dat kan ook betekenen dat de zwaarte van de problematiek van die later instromende, oudere leerlingen gemiddeld genomen gaat toenemen.
Een meer wenselijk effect van passend onderwijs zou echter het omgekeerde zijn: dat leerlingen zo vroeg mogelijk verwezen worden, zodat de kans toeneemt dat zij op latere leeftijd alsnog terugkeren naar het regulier onderwijs. In die situatie zou de zwaarte van de problematiek juist verschuiven naar de jongere leerjaren, en zou het aantal oudere leerlingen juist relatief kunnen gaan dalen.
- ▶ *Regionale samenwerking*: Scholen zijn binnen de swv-en gezamenlijk verantwoordelijk voor het bieden van passend onderwijs aan ieder kind. Ook gemeenten en gemeentelijke regio's spelen daarin een rol. Het speciaal onderwijs is binnen dat krachtenveld per definitie een kleine speler, waar niettemin relatief veel bestuurlijke en politieke aandacht naar uitgaat vanwege de problematiek van de betreffende leerlingen. Die problematiek maakt bovendien dat veel van onze leerlingen ook met vormen van zorg te maken hebben zoals onder andere jeugd-ggz en jeugdzorg. Ook op dat terrein zijn veel actoren actief met verschillende belangen, drijfveren en geldstromen. Zowel binnen het onderwijs als binnen zorg en welzijn hebben zich bovendien recent grote decentralisaties voorgedaan, waarvan de effecten nog niet zijn uitgekristalliseerd. Dit alles maakt samenwerken ingewikkeld. Het streven naar 'één kind, één plan' op zowel het vlak van onderwijs, als van (jeugd)zorg als van (gemeentelijk) welzijns- en arbeidsmarktbeleid leidt op onderdelen soms tot resultaten. Maar vaak is dat resultaat nog niet zichtbaar, of is één breed plan ook helemaal niet nodig en werkt (te) veel afstemming dus ongewenst vertragend. Daarnaast nemen de beleidsverschillen tussen gemeenten en regio's toe. Wachtlijsten en beschikbare budgetten kunnen sterk variëren, afhankelijk van de gemeente waarbinnen een kind woonachtig is.

- ▶ *Ouders*: Ouders zijn steeds mondiger geworden. Dat biedt kansen om ouders te betrekken bij het onderwijs, zowel individueel als collectief via vormen van medezeggenschap. De inzet die ouders tonen om hun kind op de door hen gewenste plek te krijgen neemt toe. Hun verwachtingen zijn hoog t.a.v. het door hun kind te behalen niveau en t.a.v. de bijdragen die het onderwijs in hun ogen moet leveren aan de ontwikkeling en opvoeding van hun kinderen. Goede communicatie met ouders wordt daarom steeds belangrijker, zowel individueel, in bijvoorbeeld oudergesprekken, als collectief, via bijvoorbeeld nieuwsbrieven en ouderportalen op internet. Heldere en zorgvuldig gehanteerde procedures en protocollen kunnen ondersteund zijn aan een goed contact met ouders om waar mogelijk gezamenlijk tot oplossingen te komen en juridische procedures te voorkomen.

- ▶ *Wet- en regelgeving*: Recent doorgevoerde wet- en regelgeving, bijv. op het gebied van ontslagrecht, zal gevolgen hebben voor het personeelsbeleid. Hetzelfde geldt voor de recent overeengekomen cao. De financiële en beleidsmatige verantwoordelijkheden voor de LKO op het gebied van ziekteverzuim zullen toenemen, mede in relatie tot de verwachte afbouw van het Vervangingsfonds. Over de mogelijke ontvlechting van so en vso zijn nog geen knopen doorgehakt, maar mocht het zover komen, dan zijn ook daar financiële en beleidsmatige consequenties aan verbonden. In het verwachte nieuwe inspectiekader komt er meer verantwoordelijkheid voor kwaliteit te liggen bij de scholen zelf, en neemt mogelijk ook de rol van het interne toezicht toe t.a.v. de onderwijskwaliteit.

3. Interne analyse: waar stonden we in 2015?

Aan de hand van de domeinen zoals die zijn omschreven binnen de kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs hebben we beknopt geanalyseerd waar in 2015 stonden en wat er is bereikt. Dat maakt ons duidelijk dat er in de afgelopen planperiode veel goeds is gerealiseerd binnen de LKO. De organisatie heeft zich in deze periode van forse groei vanuit een pioniersfase met een familiale cultuur ontwikkeld tot een innovatieve en oplossingsgerichte partner voor speciaal onderwijs met een goede naam tot ver buiten de eigen regio. De onverwacht grote groei en de daarmee samenhangende dynamiek, maar ook diverse andere in- en externe ontwikkelingen (waaronder de invoering van passend onderwijs, maakten echter ook dat niet alle ambities in de planperiode waargemaakt konden worden.

3.1 Beleid

- Planning: we zijn inmiddels gewend te werken met heldere jaarplannen, maar deze zijn soms onvoldoende scherp en meetbaar geformuleerd waar het gaat om het bepalen van de te behalen resultaten.
- Realisatie: de wijze van monitoren is niet altijd effectief doordat in de tijd verschillende begrippen verschillend worden gehanteerd en doordat opzet en inhoud van rapportages niet altijd consequent zijn.
- Vernieuwing: Er is veel creativiteit binnen de organisatie en we zijn erg gericht op vernieuwing, maar de uitvoering daarvan gebeurt soms te veel ad hoc en beklijft onvoldoende. Innovatie vindt daardoor niet altijd systematisch en planmatig plaats. Ook de inhoudelijke uitwisseling tussen locaties over opbrengsten van innovaties verdient verbetering.

3.2 Organisatie

- Inrichting: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn recent, in 2015, helder geformuleerd en vastgelegd, maar deze bestuursfilosofie is nog niet verankerd in cultuur en gedrag binnen de organisatie.
- Systeem: het kwaliteitsbeleid is vastgesteld. Afgesproken is de kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (zoals ontwikkeld door de landelijke koepelorganisatie Lecso) te hanteren als kwaliteitssysteem. Met de implementatie daarvan is recent een aanvang gemaakt door regelmatige uitvoering van interne en externe audits en door het doorlopen van de plan-do-check-act (pdca)-cyclus met behulp van verbeterregisters. Veel procedures en protocollen zijn overigens al opgesteld en in gebruik, maar aan overzicht (op stichtings- en/of locatieniveau) en aan consequente toepassing ontbreekt het in de praktijk vaak nog.
- Infrastructuur: er zijn grote stappen gezet in het op orde brengen van de faciliteiten op het gebied van ICT (o.a. overgang naar Office 365 en hanteren van tablets in het onderwijs) en huisvesting (uitvoering en planning van nieuwbouw en verbouw op meerdere locaties). De resultaten daarvan zullen grotendeels in deze planperiode zichtbaar worden. Onze visie op de inhoud van het onderwijs zou in de toekomst nog meer leidend moeten zijn in hoe we ICT en andere voorzieningen voor onze leerlingen willen inzetten en vormgeven.
- De personele inrichting van ons bestuursbureau is in 2011 gerealiseerd en is gebaseerd op de fase van ontwikkeling van de organisatie destijds. De groeiende integrale verantwoordelijkheid en de persoonlijke ontwikkeling van ons locatiemanagement, in combinatie met de door ons recent beschreven bestuursfilosofie, vragen om herijking. Het bestuursbureau moet een faciliterend en kwaliteitsgericht onderdeel vormen van onze onderwijsgroep.
- Financiën: Wij zijn een financieel gezonde organisatie, zoals o.a. naar voren komt uit onze risicoanalyses en jaarrekeningen. Op alle financiële indicatoren scoren we een (ruime) voldoende. De (geplande) verliezen over 2015 hadden weliswaar negatieve gevolgen voor de kengetallen, maar de buffers waren voldoende om deze investeringen in onderwijskwaliteit te kunnen uitvoeren. Voor de komende

jaren beschikt de LKO over een gezonde financiële uitgangspositie, al zal er goed gestuurd moeten worden op sluitende begrotingen.

3.3 Primair proces

- Overeenkomst: voor alle leerlingen wordt een Ontwikkelingsperspectief plan (OPP) vastgesteld. Alle locaties hebben een goed functionerende commissie van begeleiding.
- Uitvoering: iedere leerling heeft een begeleider, OPP's worden besproken en vastgesteld met ouders. Communicatie met ouders is cruciaal voor succes van de school. Deze verloopt doorgaans tot ieders tevredenheid, waarbij digitale informatie ondersteunend werkt, maar kan nog verder verbeterd worden.
- Afsluiting: opgedane kennis en ervaring worden nog onvoldoende met elkaar gedeeld binnen scholen en met name tussen scholen. Onze kennis over internaliserend gedrag (Autisme Spectrum Stoornissen, ASS) is beter ontwikkeld dan die over externaliserend gedrag. Dat wordt in zekere zin versterkt door het beeld dat de buitenwereld van ons heeft (namelijk dat wij 'vooral ASS-specialist zijn').

3.4 Mensen

- Selectie: door verschillende oorzaken, waaronder groei in leerlingenaantallen, kon er regelmatig op sommige locaties onvoldoende aandacht besteed worden aan een zorgvuldig selectiebeleid van nieuwe medewerkers. Daardoor is niet altijd gelet op formele bevoegdheden en aantoonbare competenties, en waren tijd en middelen niet altijd voorhanden om de formele bevoegdheden te verwerven of nieuwe competenties bij medewerkers te ontwikkelen. Niettemin is in de praktijk gebleken dat wij in het algemeen goed in staat zijn om bekwaam personeel aan te trekken en aan ons te binden. Nu ons personeelsbestand meer zal stabiliseren kunnen we ons strategisch personeelsbeleid meer richten op de invulling van sleutelposities (leidinggevende taken, specialistische ondersteuning), maar ook op loopbaanontwikkeling, verdieping van kennis en kunde, duurzame inzetbaarheid en in- en externe selectie.
- Ontwikkeling: nieuwe medewerkers worden op locatie goed begeleid en ondersteund in hun ontwikkeling. Dat leidt niet altijd tot formele afspraken over scholing en/of het halen van diploma's en certificaten. Het stichting brede scholingsbeleid moet worden herzien. Locatie overstijgende kennisdeling komt nog niet voldoende van de grond.
- Het ziekteverzuim is op een aantal locaties relatief hoog. Met een eigen flexibele schil van ongeveer 10% van het personeelsbestand worden groei en verzuim doorgaans goed intern opgevangen. Deze oplossing kent echter ook zijn beperkingen: het bevordert een (te) hoge doorstroming van medewerkers, en is relatief duur. Daarnaast vragen veranderingen in wet- en regelgeving waarschijnlijk om een andere aanpak.
- Beoordeling: de gesprekscyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken wordt op alle locaties uitgevoerd en de personeelsdossiers worden goed bijgehouden. Verbetering van de digitale opslag en facilitering daarvan is wenselijk, ook omdat hieraan het bijhouden van de lerarenportfolio gekoppeld kan worden met het oog op de verwachte invoering van het lerarenregister. We zijn nog op zoek naar een voor ons handzaam systeem hiervoor. Er wordt nog niet consequent een exitgesprek gevoerd met vertrekkende medewerkers. De uitvoering van de cao vindt (conform het 'basismodel') correct plaats. Er is geen eigen beloningsbeleid.

3.5 Partners

- Samenwerking: De LKO is actief in de besturen van elf verschillende Samenwerkingsverbanden (swv-en), zowel binnen po als vo. Daarnaast onderhouden we op minder intensief niveau relaties met minimaal 6 andere swv-en. Dat alles leidt tot veel 'bestuurlijke drukte' van vergaderingen, overleggen en

(soms ook ongewilde) bestuurlijke verantwoordelijkheden. Ook bijbehorende bureaucratie is voor een deel niet te voorkomen. Een directe link met instroom van leerlingen valt niet altijd te leggen. Positief is wel dat zo een groot netwerk is opgebouwd, wat bijdraagt aan een positieve naam voor de LKO.

- Er zijn diverse positieve samenwerkingsrelaties opgebouwd met collega (V)SO-besturen m.n. in Leiden, maar ook in Zoetermeer.
- Er zijn structurele samenwerkingsverbanden met zorgorganisaties. Vanuit de historie is de samenwerking het meest intensief met Curium LUMC, waarmee recent een convenant is afgesloten en tevens een vernieuwend project (in Zoetermeer) wordt uitgevoerd. Zowel op het niveau van locaties als op stichtingsniveau zijn er ook met andere zorgorganisaties goede vormen van samenwerking.
- Leveranciers: Het inkoopbeleid is vastgesteld en wordt geïmplementeerd. Professionalisering van de relatie met leveranciers is nodig en kan financieel en inhoudelijk resultaat opleveren.
- Beoordeling: Partners worden niet structureel geëvalueerd. De bestuurlijke participatie in sommige van de swv-en verdient heroverweging. Swv's beoordelen ons over het algemeen positief, maar verwachten wel een flexibeler toelatingsbeleid van ons.

4. Kernwaarden en missie - Waar we voor staan en gaan

De medewerkers binnen Leo Kanner Onderwijsgroep zijn gedreven door de belangen van leerlingen die speciale onderwijsondersteuning nodig hebben om tot ontwikkeling te komen. Als stichting voor bijzonder speciaal onderwijs hebben wij de maatschappelijke taak, verantwoordelijkheid en opdracht om speciaal onderwijs vorm te geven voor leerlingen die speciale, persoonlijke onderwijsbehoeften hebben. We weten ons daarbij gemotiveerd door de beschrijving van de universele rechten van ieder kind zoals die zijn vastgelegd in het Internationaal Verdrag van de Rechten van het Kind:

- Het onderwijs is gericht op de zo volledig mogelijke ontplooiing van de persoonlijkheid, talenten en geestelijke en lichamelijke vermogens van het kind.
- Het onderwijs draagt bij aan de voorbereiding van de kinderen op een verantwoord leven in een vrije maatschappij.

Om dit als organisatie waar te kunnen maken heeft de LKO als vertrekpunt:

Onderwijs met perspectief

De kernwaarden die ons daarbij binden zijn:

- ✓ Eigen(wijs)heid
- ✓ Solidariteit
- ✓ Ontwikkeling

Eigen(wijs)heid

Met deze kernwaarde duiden we aan op welke wijze onze leerlingen en wijzelf de ruimte opeisen om vanuit onze eigenheid een eigen wijsheid te ontwikkelen. Deze ontwikkeling is realistisch, en doet recht aan de manier waarop onze bijzondere leerlingen en de minstens zo bijzondere organisatie (eigenheid) op soms onconventionele wijze (eigenwijs), maar passend bij het individu (eigen wijze) leert en vormt (wijsheid).

Solidariteit

Het actief delen van expertise maakt dat de locaties zich kunnen blijven ontwikkelen en kunnen blijven groeien. Wij staan voor kennisdeling. De kracht van de organisatie is ook dat onze middelen zo in de organisatie verdeeld worden dat alle leerlingen profiteren van een sterke basis op hun locatie. Of je nu leerling bent op een grote of kleine locatie, je krijgt telkens de aandacht en het niveau van onderwijs waarvan wij vinden dat de leerling er recht op heeft. Solidariteit is *er voor elkaar zijn* in moeilijke tijden. Je profiteert dan niet alleen van de aanwezige kennis bij de ander, maar ook van de fysieke inzet van talenten van andere locaties. Zo garanderen wij voor alle locaties een optimaal kwaliteitsniveau. Die solidariteit dragen we ook extern uit. Niet het eigen belang van de organisatie is leidend, maar dat van kinderen, en dus kan het van belang zijn andere personen en organisaties belangeloos te adviseren en te ondersteunen om kinderen perspectief te bieden.

Ontwikkeling

Ontwikkeling van onze leerlingen en dus ook van onze medewerkers staat centraal binnen de organisatie. Daarmee doelen we op ontwikkeling in de breedste zin van het woord: niet alleen wat betreft kennisniveau, maar ook in persoonlijkheidsvorming en in de relatie tot de wereld waar de leerling deel van uitmaakt. Wij zetten ons optimaal in om leerlingen tot ontwikkeling te laten komen. Dat kan alleen als ook wijzelf als medewerkers zo veel mogelijk ruimte krijgen ons continu te ontwikkelen.

Onze leerlingen zijn speciaal en bezitten een eigen wijsheid die verrijkend is, maar niet altijd tot ontwikkeling komt binnen het regulier onderwijs. Het vertrekpunt en onze kernwaarden gecombineerd leiden tot onze missie:

Samen zorgen wij ervoor dat onze leerlingen zich in hun eigen-(wijs)-heid ontplooiën.

5. De school van straks – Onze ambities

Onze leerlingen zijn de burgers van straks. Zij gaan onze samenleving mede vormgeven, ieder op zijn eigen wijze. Net zoals onze voorouders dat hebben gedaan en net zoals de burgers van nu daarin hun weg zoeken. De toekomst is ongewis, in die zin dat we niet weten hoe de samenleving er over twintig jaar uitziet en welke beroepen er dan zijn die we nu nog niet kennen. We kunnen de leerlingen dus niet specifiek voorbereiden op een beroep of op een specifieke manier om in hun leven te voorzien, maar wel op de *wijze waarop* zij later in de samenleving staan, hun weg daarin vinden en daarin zorg gaan dragen voor hun omgeving. Het belangrijkste voor het funderend onderwijs en dus voor ons is de leerlingen een stevige basis mee te geven voor de stappen die zij na ons gaan zetten, ze 'levenswijs' te maken. Dat verwezenlijken wij door als organisatie voor speciaal onderwijs:

- uitdagend en toekomstgericht onderwijs te bieden, dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van zo veel mogelijk individuele leerlingen.
- onderwijs van hoge kwaliteit te bieden. Dit begint met de basisvaardigheden die onze leerlingen altijd nodig hebben, maar we willen ook aandacht geven aan een zo breed mogelijke persoonlijke en maatschappelijke vorming.
- ontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers, zowel op individueel niveau als op teamniveau, centraal te stellen.
- als organisatie in onze wijze van samenwerken, in- en extern, de leerling centraal te stellen in al zijn eigen(wijs)heid en bij te dragen aan doorgaande leer- en ontwikkelijnen.

Om zo de 'school van straks' vorm te geven hebben wij drie ambities geformuleerd.

Ambitie I:

De Leo Kanner Onderwijsgroep als passende plek voor onze leerlingen

Met de komst van passend onderwijs verwachten we dat onze leerlingen gemiddeld genomen een ingewikkelder problematiek met zich mee zullen brengen dan voorheen. Indien het regulier onderwijs er in slaagt leerlingen met een lichtere problematiek een plek te geven, zullen we ruimte krijgen om ingewikkelder leerlingen te onderwijzen, bijvoorbeeld leerlingen die nu nog thuis zitten. Dit vraagt om meer maatwerk en om goede samenwerking met andere aanbieders van zorg en/of onderwijs. Ook nieuwe vormen van onderwijs zullen daarbij ruimte krijgen.

Om dat succesvol te kunnen doen zullen medewerkers en materiële faciliteiten zich verder moeten ontwikkelen, bijvoorbeeld als het gaat om flexibele inzet van mensen en middelen. Samenwerking is daarbij een voorwaarde voor succes. De doelstelling is te laten zien dat we maatwerk-aanbod kunnen creëren voor leerlingen die we in 2015 nog niet konden bedienen en dat daar breed gebruik van wordt gemaakt. We willen daarbij actief, creatief en onconventioneel te werk gaan. De behoefte van het kind nemen we altijd als uitgangspunt.

Randvoorwaarde daarvoor is dat onze medewerkers zichzelf ook blijven ontwikkelen in kennis en kunde. Het vergroten van hun expertise en het durven buiten gebaande paden te wandelen zal ons in staat stellen deze ambitie te verwezenlijken. We kunnen dat nooit alleen, en dus kiezen we voor samenwerking met partners binnen onze eigen organisatie, binnen het bredere onderwijsveld, binnen de zorg en binnen andere sectoren van de samenleving.

Deze ambitie betekent ook dat voor sommige kinderen onze scholen *niet* de passende plek kunnen bieden die dat kind op dat moment nodig heeft. Kennisontwikkeling leidt er ook toe dat je je als organisatie realiseert welke kennis je *niet* in huis hebt en waar een ander beter in is. In zo'n situatie is samenwerking met en advisering aan anderen des te meer van belang. We blijven er ook dan op gericht het kind, in dit geval elders, wel perspectief te bieden: niet het belang van de organisatie, maar dat van het kind staat voorop.

Ambitie II: De Leo Kanner Onderwijsgroep als expertisecentrum

We willen het regulier onderwijs ondersteunen bij het realiseren van passend onderwijs. Als Leo Kanner Onderwijsgroep beschikken we over veel kennis en vaardigheden met betrekking tot het succesvol lesgeven aan kinderen met gedrags- en/of leerproblemen. Het gaat daarbij in de eerste plaats om kennis, gerelateerd aan Autisme Spectrum Stoornissen (ASS), maar we zijn een organisatie voor breed speciaal onderwijs en willen ons dus niet beperken tot één (groep van) stoornissen of één 'type' van gedrag. Dat is overigens ook niet verstandig, omdat veel van onze kinderen niet eenvoudig in één 'hokje' van gedrag zijn in te delen. Reden te meer om ons bij onze kennisontwikkeling te richten op hoe kinderen zich kunnen ontwikkelen in hun eigen talenten en met hun eigen mogelijkheden, naast de focus op het omgaan met of ondervangen van eventuele beperkingen.

Onze kennis willen we graag delen met andere scholen in ons voedingsgebied en willen we ook benutten om als ambassadeurs met en voor onze leerlingen hun kansen en mogelijkheden in de samenleving te vergroten, bijv. op de arbeidsmarkt. We willen daarom scholen, werkgevers en andere mogelijke partners actief benaderen om na te gaan waar zij behoefte aan hebben in hun omgang met doelgroepen die voor hen nieuw of complex zijn. We realiseren ons dat we daarbij ons aanbod moeten afstemmen met andere partijen.

Deze ambitie heeft ook implicaties voor ons communicatiebeleid (intern en extern) en voor de scholing van onze medewerkers. De doelstelling voor de komende periode is om enkele succesvolle, structurele samenwerkingen op te zetten met andere scholen of schoolbesturen in de regio, zowel op het gebied van het so als het vso, maar ook met (groepen) werkgevers en met partners in bijv. de zorgsector.

Ambitie III: De Leo Kanner Onderwijsgroep als organisatie waarbinnen kwaliteit met een menselijke maat is geborgd en wordt geoptimaliseerd

In de afgelopen jaren is de Leo Kanner Onderwijsgroep, met name op twee van de locaties, sterk gegroeid: van 400 leerlingen (2002) tot 935 leerlingen bij aanvang van het schooljaar 2015-2016. Veel energie is daarom gaan zitten in het faciliteren van die groei: het tijdig aantrekken van voldoende gekwalificeerde leerkrachten, het realiseren van de benodigde huisvesting met de gewenste voorzieningen, etc. Hier zijn we over het algemeen goed in geslaagd. Nu er een fase van consolidatie aantreedt wat betreft omvang en schaalgrootte, willen we onze aandacht verleggen naar het borgen en optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs dat we bieden en van de ondersteunende processen vanuit de organisatie die daarvoor nodig zijn.

De komende jaren willen we het planmatig handelen wat betreft kwaliteit en bedrijfsvoering verder ontwikkelen en borgen. Zo stellen we ons ten doel om de komende vier jaar de kwaliteitscyclus twee keer volledig te doorlopen en het vastgestelde kwaliteitsbeleid volledig te implementeren. Daarmee willen we de kwaliteit van ons onderwijs stelselmatig verbeteren op basis van normen die we daar zelf (jaarlijks) voor zullen stellen. We sluiten daarbij aan bij de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs. Het adagium '*pas toe of leg uit*' is daarbij leidend: geen regeltjes vormen om de regeltjes zelf, maar continue nadenken hoe en waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Op het gebied van de bedrijfsvoering implementeren we volledig onze vastgestelde planning en control cyclus inclusief brede rapportages in viermaands frequentie. Ter ondersteuning van ons personeelsbeleid voeren we een digitaal personeelsmanagementsysteem in.

Het realiseren van ambitie III vormt een randvoorwaarde om onze andere twee ambities te verwezenlijken. We gaan er daarbij vanuit dat ons leerlingaantal op stichtingsniveau zal stabiliseren rond of iets boven 935, het aantal op 1 oktober 2015, maar dat zich

binnen die populatie wel verschuivingen zullen voordoen tussen so en vso, tussen aard van problematiek en tussen typen van aan te bieden onderwijs.

6. Hoe gaan we de ambities realiseren?

Met het formuleren van de ambities is het 'wat' vastgelegd. In dit hoofdstuk komt aan het 'hoe' aan de orde. Op welke wijze gaan we de komende jaren onze ambities daadwerkelijk verwezenlijken? Dat wordt in dit hoofdstuk beschreven voor de vier hoofddomeinen binnen ons beleid:

- onderwijs en kwaliteit (het primaire proces)
- mensen
- samenwerken (onze partners)
- middelen en organisatie.

6.1 Onderwijs en kwaliteit (ons 'primaire proces')

Het domein onderwijs en kwaliteit behelst de kern van waar het in onze organisatie om draait: ons primaire proces. Ook binnen dit domein staat het woord 'ontwikkeling' centraal. Het gaat binnen onze organisatie immers om het zo goed mogelijk tot ontwikkeling komen van onze leerlingen binnen hun mogelijkheden en op hun eigen plek in onze samenleving.

6.1.1 Onderwijs

Naast het op kwalitatief goed niveau aanbieden van de basisvakken ('zaakvakken' zoals taal en rekenen in het so en verplichte basisvakken in het vso) hechten wij veel belang aan brede ontwikkeling van onze leerlingen, ook daar waar dat voor onze leerlingen niet vanzelfsprekend is. We kiezen er voor blijvend extra aandacht te geven aan alle relevante ontwikkelgebieden van onze leerlingen: cultuur, creativiteit, burgerschap en levensoriëntatie, sport en bewegen. Met de inzet op een brede ontwikkeling willen we een actieve bijdrage leveren aan de gezondheid van onze leerlingen voor nu en later en willen we het voorbereiden en stimuleren tot actief burgerschap in onze samenleving.

De digitale wereld zal nooit meer weg te denken zijn uit het leven van onze leerlingen. Wij richten ons in het onderwijs op twee belangrijke aspecten van de digitale wereld:

- De sociale omgangsvormen en alles wat daarbij hoort wat betreft internetveiligheid, sociale media, betrouwbaarheid van digitale bronnen etc.
- Kennis van de wijze waarop de digitale wereld ontstaat. Het gaat ons daarbij niet om het leren kennen van de hardware, maar juist om de sociale, ethische en maatschappelijke context van software en van het gebruik van sociale media en virtuele technieken.

In toenemende mate wordt de focus in het onderwijs gelegd op opbrengstgericht werken. Dit maakt onderdeel uit van de kwaliteitsagenda van het primair onderwijs. Scholen die opbrengstgericht werken, benutten beschikbare data voor het verbeteren van hun onderwijs. Het leerlingvolgsysteem speelt daarbij een belangrijke rol. Concreet betekent dit dat scholen gegevens verzamelen en die gericht gebruiken om hun leerlingresultaten te verbeteren. Naast de 'harde' data willen we daarin elkaar ook altijd bevragen op de 'zachte' data vanuit bijvoorbeeld lesobservaties en individuele gesprekken. In onderwijs gaat het immers ook altijd om relaties tussen alle betrokkenen.

Meten van leerlingresultaten, analyse ervan en aanpassingen aan het onderwijs naar aanleiding van de analyse van resultaten is een cyclisch proces. Dit proces vindt plaats op leerlingniveau, groepsniveau, schoolniveau en op bestuursniveau. De gemeten resultaten vormen vervolgens weer de basis voor verdere ontwikkeling en optimalisering. Dit is de basis van het kwaliteitsbeleid van de Leo Kanner Onderwijsgroep.

6.1.2 Kwaliteit en (kennis)ontwikkeling

Om onze ambities te verwezenlijken is een goede basis noodzakelijk. De energie die het kost om te komen tot een goede basis gaat ten koste van de energie en mogelijkheden om te innoveren. Een goede basis is een locatie die stabiel is en een continue basiskwaliteit haalt.

Doordachte kwaliteitszorg vormt een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs. Daarbij gaat het niet in de eerste plaats om de verantwoording richting de Inspectie van het Onderwijs, maar vooral om onze eigen gedrevenheid om ons onderwijs verder te ontwikkelen en te versterken. Aansluitend op onze ambities en missie willen wij ons daarbij richten op de kwaliteit van onderwijs in brede zin. Het gaat dus om méér dan de 'meetbare' opbrengsten van ons onderwijs in bijvoorbeeld de 'zaak'-vakken en in het leren van feitelijkheden, maar ook om de culturele, maatschappelijke, creatieve, sociaal-emotionele en motorische ontwikkeling van onze leerlingen.

Hier past een organisatiecultuur bij waarbinnen we er continue op gericht zijn ons onderwijs te willen vernieuwen en verfrissen, met oog voor behoud van dat wat al goed is. We doen daarbij recht aan de situatie van iedere locatie. Het toekomstperspectief van bijvoorbeeld een 4-jarige die voor het eerst naar school gaat is anders dan dat van een 19-jarige die voor zijn eindexamen staat. Daarmee verschillen ook de doelstellingen die we per locatie en per leerling willen bereiken. In goed onderling overleg stellen we per jaar en per locatie normen vast waaraan de kwaliteit van het onderwijs moet voldoen.

We staan open voor innovatieve initiatieven, bijvoorbeeld bij het vinden van oplossingen voor onderwijs aan thuiszitters door het bieden van onderwijs op andere locaties en door het verder uitwerken van uitstroomprofielen dagbesteding. We nemen daarin zelf het voortouw of zijn bereid tot meedenken over of meewerken aan initiatieven van anderen waaraan wij een zinvolle bijdrage kunnen leveren. Ook collegiale uitwisselingen met collega's van scholen binnen en buiten onze stichting willen we bevorderen.

Kwaliteitsbeleid en strategisch kwaliteitsmanagement houdt voor ons in dat we werken aan de planmatige realisatie van doelen op locatie- en stichtingsniveau. Cruciale processen willen we aantoonbaar geregeld hebben en effectief operationeel laten zijn zodat onze leerlingen continu in staat worden gesteld om op 'eigen wijze' te leren. Het kwaliteitsbeleid dat eind 2015 is vastgesteld moet in de planperiode vaste grond krijgen, zodat minimaal twee kwaliteitscycli inclusief audits doorlopen worden. We richten ons er op dat resultaten van interne en externe audits worden geïmplementeerd door actief met verbeterregisters te werken.

Op de locaties wordt de inhoudelijke kwaliteit intensief gevolgd. De nadruk ligt hierbij op het primaire proces. Het waarderingskader van inspectie is daarbij een belangrijke leidraad. Daarnaast is de locatie verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit van alle cruciale ondersteunende processen binnen de school. De wijze waarop de locatie de kwaliteit bewaakt, staat beschreven in het kwaliteitshandboek van de locatie. Het handboek is opgesteld op basis van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs. Opbrengstanalyses, tweejaarlijkse tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, ouders en leerlingen, klassenbezoeken, interne audits en het uitbrengen van Jaarverslagen zijn instrumenten die de kwaliteit van de locatie zichtbaar maken.

Op stichtingsniveau wordt de procesmatige kwaliteit gevolgd. De nadruk ligt hier op het bewaken of processen en procedures operationeel en effectief zijn. Tweejaarlijkse audits op basis van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs in combinatie met directiebeoordelingen door het management van de locaties over de behaalde resultaten maken de kwaliteit binnen de organisatie zichtbaar en bespreekbaar: onderling, met College van Bestuur en Raad van Toezicht en met andere belanghebbenden en partners.

Samenwerking met wetenschappers aan universiteiten en hogescholen kan bijdragen aan verdergaande borging van kwaliteit en vernieuwing van inzicht en uitvoering en aan het intern blijven leren en ontwikkelen. Het kan daarnaast eraan bijdragen om de door ons verworven inzichten te toetsen en, waar relevant, toegankelijk te maken voor derden. Daarom gaan we de mogelijkheden van structurele en/of incidentele samenwerking met universiteiten en hogescholen onderzoeken.

6.1.3 Talentontwikkeling, brede vorming en doorgaande leerlijnen

Veel van ons bestaande beleid is gericht op het onderkennen van en (leren) omgaan met de belemmeringen waarmee onze leerlingen kampen in relatie tot school en leren. De komende jaren willen we stappen zetten om juist ook de talenten en mogelijkheden, ieder op zijn eigen niveau, van onze 'eigen wijze leerlingen' te herkennen en tot ontwikkeling te brengen.

We kiezen bewust voor een invulling van ons onderwijs die breder reikt dan opbrengst-gerichte en meetbare overdracht van kennis. Daarom streven we er gericht naar om, structureel (al dan niet projectmatig), ook ruimte binnen de lesroosters te reserveren voor vormen van kunstonderwijs, burgerschapsvorming, gezondheid en beweging en voor onderwerpen op gebieden van persoonsvorming en levensoriëntatie.

Het is evident dat een zorgvuldige en warme overdracht van onze leerlingen naar hun vervolgstap in het onderwijs of binnen de samenleving bijdraagt aan het succes van die stap. Belangrijke stappen zijn voor onze leerlingen de overstap van het primair (basis) onderwijs naar het voortgezet onderwijs, de eventuele overstap vanuit het speciaal onderwijs naar het regulier onderwijs en de stap vanuit het onderwijs de samenleving in, gerelateerd aan het vinden van werk of andere dagbesteding. Ook de relatie met tijdelijke of structurele aanbieders van zorg aan onze leerlingen is hierbij van belang.

Op basis van de ontwikkeling die leerlingen bij ons doormaken vinden evenwichtige afwegingen plaats over de vervolgstappen van onze leerlingen. De overdracht van onze leerlingen is zorgvuldig en betrokken. In het kader van het blijvend ontwikkelen van onze eigen organisatie vindt er terugkoppeling plaats over de bestendinging.

6.1.4 Onze voornemens binnen het domein onderwijs en kwaliteit

De voornemens en plannen binnen het domein onderwijs en kwaliteit vatten we samen in de volgende afspraken:

De kwaliteit van ons onderwijs willen wij centraal stellen. Dat gaat niet vanzelf vanzelfsprekend. Dat vraagt een kritische wijze van denken en handelen voor alle medewerkers. Ook is het belangrijk dat er een infrastructuur aanwezig is die ons in staat stelt te reflecteren op onze wijze van werken en de resultaten die we boeken. Om dat te bereiken werken alle locaties met de kwaliteitsnorm speciaal onderwijs. Tevens maken we met elkaar afspraken over het inrichten, opstellen of uitvoeren van:

- Schoolstandaarden
- Inrichting curricula (inclusief leerlijnen voor leergebied overstijgende kerndoelen)
- Randvoorwaarden om te werken met OSO (Overstap Service Onderwijs, digitaal systeem), referentieniveaus en leidend schooladvies.
- Warme overdracht van leerlingen
- Wetenschappelijk onderzoek naar onze werkwijze (effectmeting van ons handelen)
- Strategisch kwaliteitsbeleid, met jaarlijks onderling overeen te komen doelstellingen (werken met verbeterregisters).

Binnen alle locaties nemen we beleidsmatig en praktisch maatregelen die waarborgen dat we onder onze leerlingen individuele talenten in alle aspecten en op alle verschillende niveaus herkennen en stimuleren en die ruimte bieden aan brede vorming. Om dit te realiseren maakt het CvB per locatie concrete afspraken die *bijvoorbeeld* het volgende kunnen behelzen:

- ontwikkeling van curricula voor toptalenten (aansluitend bij o.a. het regionale project 'De Leidse Aanpak' waarbij we betrokken blijven) waarbij ook afgeweken kan worden van geijkte paden.
- zichtbaar maken van prestaties van talenten in interne en externe communicatie.
- Het actief inzetten op vernieuwende initiatieven, gericht op maatwerk-onderwijs aan thuiszitters en/of op het bieden van onderwijs op andere locaties.
- Het ontwikkelen van curricula voor leerlingen die passen bij hun leidend perspectief
- Het stimuleren van een brede persoonlijke ontwikkeling met ruimte voor aspecten als burgerschapsvorming, gezondheid en bewegen, zorg voor milieu en samenleving.

Binnen de betreffende relevante locaties ontwikkelen we uitstroomprofielen dagbesteding en andere uitstroomprofielen, gericht op leerlingen die leren vanuit het doen. Om dit te realiseren maakt het CvB per locatie concrete afspraken die *bijvoorbeeld* het volgende kunnen behelzen:

- Het ontwikkelen van de mogelijkheid tot het behalen van bewijzen/certificaten voor geleverde prestaties
- Het ontwikkelen van curricula met meer ruimte voor praktische vaardigheden en talenten.

6.2 Mensen

6.2.1 Medewerkers: selectie, ontwikkeling en exit

De medewerkers vormen ons grootste kapitaal. Zij staan in dagelijks contact met ouders en leerlingen en zijn het gezicht van onze organisatie.

Een goede en zorgvuldige selectie van nieuwe medewerkers is een voorwaarde om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Daartoe willen we duidelijk omschreven hebben wat een toekomstige medewerker moet kunnen en kennen om onze leerlingen te kunnen begeleiden. Waar nodig kan het daarbij ook om locatie specifieke eisen gaan.

Ontwikkeling is benoemd als één van onze kernwaarden. Dit betekent voor onze medewerkers dat iedereen zich ontwikkelt in de periode dat hij bij ons aan het werk is. De ontwikkeling van docenten willen we beschrijven in de stadia zoals die in de nieuwe voor ons geldende cao is verwerkt:

- startbekwaam,
- basisbekwaam
- vakbekwaam

Voor iedere medewerker moet duidelijk zijn in welke categorie hij valt en welk ontwikkelingspad bewandeld gaat worden. Samen met onze Leidse speciaal onderwijspartners gaan we er criteria ontwikkelen die duidelijkheid geven aan docenten wanneer ze de stap van het één naar het ander maken.

Alle medewerkers ontwikkelen zich op het gebied van pedagogiek en didactiek op een wijze die de leerlingen die bij ons onderwijs krijgen ten goede komt. Tevens zijn er

medewerkers die zich dusdanig ontwikkelen dat zij in staat zijn nieuwe onderwijsconcepten te ontwikkelen en expertise uit- en over te dragen om collega's op andere scholen en andere samenwerkingspartners te begeleiden bij het beter bedienen van leerlingen.

Aangezien we de komende jaren geen groei nastreven zetten we vooral in op de verdere ontwikkeling van 'zittende' medewerkers. De expertise op locaties wordt verstevigd en verder verankerd. Om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven in het vormgeven van hun eigen ontwikkeling zetten we waar nodig in op herverdeling van bestaande budgetten (en zo mogelijk uitbreiding ervan) voor individuen, deelteams of leerkringen. We willen daarbij in ons personeelsbeleid ook 'levensfase-bewust' zijn, opdat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn binnen onze organisatie.

Bij ontwikkeling van medewerkers hoort ook het monitoren van de vooruitgang en het beoordelen van de wijze waarop de medewerkers functioneren. Het functionerings- en beoordelingsbeleid wordt verder geïmplementeerd. Alle leraren zullen zich waarschijnlijk vanaf 2017 moeten registreren in het lerarenregister. Dit gaan we als werkgever optimaal faciliteren.

Bij selectie en ontwikkeling van medewerkers speelt ook gerichtheid op diversiteit en differentiatie een rol. Dat begrip willen we in de breedste zin hanteren. Enerzijds willen we inzetten op (per locatie te bepalen aantallen) docenten met een opleiding academische pabo (mede ter versterking van een onderzoekende houding binnen de teams), op docenten met een tweedegraads en eerstegraads bevoegdheid en op medewerkers die hun master Special Educational Needs (SEN) hebben behaald. Daarnaast zetten we in op een dusdanig evenwichtige verdeling van medewerkers, dat zij een goede afspiegeling van de samenleving vormen wat betreft geslacht, etniciteit en levensbeschouwing.

Meer nadruk op de ontwikkeling van onze mensen, betekent ook dat de P&O-functie een nog groter belang krijgt in onze organisatie. De invulling daarvan op het bestuursbureau zal dan ook veel aandacht krijgen. Ook de scholing van onze medewerkers, en dus de samenwerking met inhoudsdeskundige collega's op het stafbureau en binnen de locaties, zal onderdeel gaan uitmaken van het HRM-takenpakket.

Vanuit de kernwaarde solidariteit bevorderen we kennisdeling tussen de locaties en met de directe omgeving, bijvoorbeeld met collega-scholen. De onderlinge samenwerking en het onderlinge leren stimuleren we ook door het uitbouwen van leerkringen, door het stimuleren van andere vormen van ontmoeting en van uitwisselingen van kennis en ervaring (bijv. door interne stages) en door de inzet van bovenschoolse stafmedewerker(s).

Voor een goede samenwerking is ook een goede facilitaire ondersteuning noodzakelijk: we organiseren bovenscholen en randvoorwaardelijk wat kan, en per locatie wat moet, zodat de collega's op de schoollocaties zich optimaal met de inhoud van het onderwijs en de ontwikkeling van de leerlingen bezig kunnen houden. Dat betekent tevens dat we een klein maar deskundig en stabiel bovenscholen bestuursbureau behouden en, waar nodig, opbouwen, gericht op het zo goed mogelijk faciliteren van de drie ambities. Bij ons bovenscholen bestuursbureau kan ook tijdelijke formatie worden gecreëerd om onze ambities op het gebied van innovatie en samenwerking te ondersteunen en te bevorderen. Bij de uitvoering van bovenscholen taken streven we naar samenwerking met collega-organisaties, omdat de schaalgrootte van onze organisatie het niet altijd mogelijk maakt om de gewenste expertise zelfstandig en stabiel op het gewenste niveau te organiseren.

Binnen onze organisatie als geheel zal sprake zijn van stabilisering, maar binnen individuele locaties kan sprake zijn van soms forse daling in aantallen leerlingen. Al dan niet tijdelijke groei op andere locaties kan dat niet altijd voor compenseren, omdat de benodigde competenties niet altijd aansluiten op de formatie die elders vrij komt. Met mutaties in personeel moet in ieder geval geborgd zijn dat de binnen de LKO opgebouwde expertise behouden blijft voor het onderwijs. Daarom zetten we in op het behoud van de juiste expertise door het aanbieden van vaste contracten aan hen die daaraan kunnen bijdragen. Met medewerkers waar binnen de LKO geen ruimte meer voor is en/of die niet (meer) goed op hun plaats zijn gaan we doelbewust het gesprek aan over andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt, binnen of buiten onze stichting. Samenwerking met partners uit het onderwijs kan bijdragen aan het behoud van expertise bij gedwongen en vrijwillig vertrek.

6.2.2 Leidinggevenden

Onze besturingsfilosofie is leidend voor de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd. Vertrouwen en rolvastheid zijn belangrijke ingrediënten voor de wijze van aansturing evenals de integrale verantwoordelijkheid van de locatiedirecteuren. Bij integrale verantwoordelijkheid en professionaliteit hoort ook het transparant en inhoudelijk juist verantwoording afleggen over behaalde resultaten en over te nemen of genomen risico's. De leidinggevenden dragen een cultuur uit van professionaliteit, transparantie en reflectie.

Net als voor docenten is er een register geopend waarin directeuren zich moeten registreren als leidinggevenden. Het register vraagt ook om blijvende ontwikkeling van leidinggevenden. Om de kwaliteit op een hoog niveau te brengen en te houden investeren we in onze leidinggevenden en in hun eigen ontwikkeling. Ook zal leiderschapsontwikkeling van leden van de locatie management teams aandacht krijgen om op die manier continuïteit en stabiliteit op de sleutelposities binnen onze organisatie te bewerkstelligen.

Het aantal leidinggevenden moet in balans zijn met de omvang van de organisatie en de besturingsfilosofie. Gezien de omvang van de Leo Kanner Onderwijsgroep en de integrale verantwoordelijkheid van de locatiedirecteuren zal in de komende periode de vraag aan de orde komen of kan worden volstaan met een eenhoofdig College van Bestuur. Daarbij zal ook de vraag aan de orde komen hoe het bestuursbureau het beste aangestuurd kan worden.

6.2.3 Medezeggenschap

Binnen de Medezeggenschapsraad is sprake van een medewerkersgeleding en een oudergeleding, zodat dit onderwerp ook punt 6.3.2. aan de orde komt. Medezeggenschap houdt de volle aandacht. Het overleg met de Medezeggenschapsraad (MR) is er op gericht om het beleid zo veel mogelijk in gezamenlijkheid tot stand te brengen. Dat betekent dat ook over onderwerpen die wettelijk gezien niet aan de orde hoeven te komen in de MR toch het overleg gezocht wordt.

Onze organisatie kent alleen een Medezeggenschapsraad (MR) op stichtingsniveau. Het functioneren van de klankbordgroepen op locatieniveau zal de komende jaren gestimuleerd worden. Samen met de MR zal bezien worden hoe een structuur kan worden opgezet om de klankbordgroepen meer te betrekken bij de stichtingsbrede medezeggenschap.

6.2.4 Veranderingen in wet- en regelgeving: invlechting VSO in VO; consequenties wet werk en zekerheid (wwz)

Ontvlechting van SO en VSO vanwege invlechting van het VSO in het VO kan grote gevolgen hebben voor onze organisatie. De huidige tekenen wijzen erop dat de plannen hiervoor momenteel politiek en bestuurlijk weinig prioriteit krijgen. We kiezen er daarom voor geen afspraken in dit plan op te nemen die direct met dit onderwerp verband

houden. Indirect hebben veel van onze plannen wel een relatie met een mogelijke ontvlechting. Dat geldt bijvoorbeeld voor het onderwerp ontwikkeling van medewerkers. Door op die manier te werken aan verbreding, verdieping en borging van kennis en kunde verwachten we voldoende voorbereid te zijn op een ontvlechting, mocht deze er van komen. De Leo Kanner Onderwijsgroep kiest er echter zelf voor een ongedeelde organisatie te blijven met zowel so als vso-scholen.

Voor dit beleidsgebied maken we geen specifieke afspraken voor deze planperiode.

De nieuwe Wet Werk en Zekerheid heeft consequenties waarop we binnen onze organisatie om willen en kunnen gaan met tijdelijke vervanging, met het opvangen van tijdelijke groei en met andere tijdelijke personeelsvraagstukken. Vooralsnog verwachten we dat we met het hiervoor omschreven beleid voldoende voorbereid zijn op de implicaties van de nieuwe wet. Daarnaast zal de LKO zich oriënteren op de wenselijkheid van aansluiting bij een gezamenlijke invalpool met collega-instellingen.

Voor dit beleidsgebied maken we, naast wat hierboven is genoemd, geen specifieke afspraken voor deze planperiode.

6.2.5 Onze voornemens binnen het domein mensen

Om onze doelstellingen binnen het domein mensen te bereiken spreken wij voor de komende vier jaar het volgende af:

De kwaliteit, motivatie en inzet van onze medewerkers zijn de belangrijkste factoren om de kwaliteit van ons onderwijs blijvend op een hoog niveau te houden. Om onze medewerkers te blijven binden en boeien voor ons speciaal onderwijs en onze kwaliteit te kunnen blijven garanderen voor nu en in de toekomst zal het CvB met de locaties afspraken maken over:

- De bevoegdheid van de zittende medewerkers
- De bevoegdheid van nieuwe medewerkers
- Differentiatie in het lerarencorps (HBO, wetenschappelijk, specialisaties)
- Het in gezamenlijkheid met speciaal onderwijspartners ontwikkelen van criteria voor het carrièrepatroon van nieuwe docenten
- Het initiëren van scholings- en ontwikkelingsaanbod
- Het ontwikkelen van carrièreperspectief voor zittende medewerkers
- Het registeren van leraren in het lerarenregister.

Onze medewerkers zetten zich dagelijks in om ons onderwijs vorm te geven in de scholen. Wij willen deze medewerkers aan ons binden. Zij hebben zekerheid en stabiliteit nodig om elke dag optimaal te kunnen presteren. Wij zetten ons daarom in om:

- De flexibele schil geleidelijk af te bouwen tot een geringere omvang van ongeveer 5% van het personeelsbestand
- Het ziekteverzuim brengen we gezamenlijk omlaag om de werkdruk voor alle medewerkers gezond te houden
- maximaal in te zetten op het intern herplaatsten van de juiste medewerkers bij verschuivingen in benodigde capaciteit
- maximaal in te zetten op vaste contracten om een stabiel schoolklimaat te bevorderen. Mits inhoudelijk en financieel verantwoord streven we ernaar ieder tijdelijk contract na maximaal een jaar om te zetten in een vast contract
- De expertise die medewerkers hebben opgebouwd te behouden voor het onderwijs.

6.3 Samenwerken ('onze partners')

6.3.1 Uitgangspunten

Onze ambities kunnen we veelal alleen in samenwerking met anderen realiseren. Samenwerken betekent ook echt *samen werken* en een bijdrage leveren om het onderwijs voor alle leerlingen verder te optimaliseren. Inhoudelijk ontwikkelen en implementeren we concepten die passen bij de uitgangspunten van passend onderwijs. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten belangrijk:

- ✓ We werken samen vanuit het optimale perspectief van de leerlingen;
- ✓ We werken samen om maatwerk voor de leerlingen te realiseren;
- ✓ We werken samen aan een ononderbroken schoolloopbaan voor de leerlingen;
- ✓ We werken samen om de kansen voor leerlingen te vergroten.

Nog meer dan voorheen willen we de komende vier jaar gericht zijn op samenwerking in het belang van leerlingen. Nog minder dan voorheen zal het individuele organisatiebelang van de LKO centraal staan, al verbinden we natuurlijk altijd randvoorwaarden aan vormen van samenwerking.

6.3.2 Ouders en medezeggenschap

Dit onderwerp staat in relatie tot wat hierover onder 6.1.3 is gezegd.

Omdat we ouders optimaal willen betrekken bij het onderwijs en bij de ontwikkeling van hun kind, zien wij hen als volwaardige gesprekspartners en als experts betreffende hun eigen kind. We nemen ouders altijd serieus en streven er naar hun bijdrage zichtbaar te maken in de wijze waarop wij het onderwijs aan hun kind vormgeven. Daarom borgen we de positie van ouders in onze organisatie zowel formeel als moreel. De inbreng van ouders en leerlingen willen we zichtbaar maken bij de eigen ontwikkeling van het kind en in ons dagelijks handelen.

Zowel de individuele contacten tussen medewerkers en ouders als de collectieve contacten via klankbordgroepen en de Medezeggenschapsraad (MR) verdient aandacht. Wij investeren in deze relaties door te investeren in de competenties van medewerkers op het gebied van overleg en communicatie en door klankbordgroepen en de MR optimaal te faciliteren bij het uitoefenen van hun taken.

Samenwerken met ouders betekent ook dat we, samen met de swv's en andere partners, ouders actief ondersteunen bij het zoeken en vinden van passend onderwijs als de ontwikkeling van het kind onverhoopt stagneert of niet op gang komt binnen één van onze eigen scholen.

Ons communicatiebeleid is een belangrijk instrument in het onderhouden van de relatie met ouders van onze leerlingen.

6.3.3 Samenwerken intern

We vormen als LKO een stichting met een zeer divers onderwijsaanbod aan een zeer divers palet aan leerlingen. Van heel jonge kinderen tot jong volwassenen, van VMBO tot VWO: we hebben er allemaal mee te maken. En onderling brengen al die leerlingen ook nog een grote variëteit aan gedrag, leer- en ontwikkel mogelijkheden en achterliggende problematiek met zich mee. Wat maakt het, in het licht van onze ambities, zinvol dat onze zo diverse scholen toch binnen één organisatieverband opereren? Dat we bewust kiezen voor deze 'éénheid in verscheidenheid' heeft minimaal vier redenen:

- ➔ Het is de 'eigen(wijs)heid' die onze leerlingen in al hun diversiteit toch gemeenschappelijk hebben. Wij zijn sterk en creatief in het omgaan met die 'eigen wijze' diversiteit. De oplossingen en ontwikkelingen van de ene locatie kunnen weliswaar vaak niet één op één overgezet worden naar de andere locatie, ze zijn wel in veel gevallen een inspiratiebron.

- ➔ Speciaal onderwijs is in veel gevallen ook specialistisch en dus kleinschalig onderwijs. Dat maakt het relatief duur. Door binnen één stichting te opereren behalen we met onze scholen voldoende schaalgrootte om gezamenlijke voorzieningen zo effectief en efficiënt mogelijk te organiseren. Ook de inzet die nodig is voor het overleg met het regulier onderwijs binnen o.a. de samenwerkingsverbanden kan vanuit één stichting zo efficiënt en effectief mogelijk worden gepleegd. Zo kunnen we onze budgetten optimaal inzetten waarvoor ze bedoeld zijn: goed onderwijs aan onze leerlingen.
- ➔ Ook onze medewerkers willen zich blijven ontwikkelen. Door de verscheidenheid aan onderwijs binnen onze stichting kunnen we als werkgever meer aan loopbaanontwikkeling bieden dan dat een enkele school zou kunnen.
- ➔ Ondanks de diversiteit hebben onze leerlingen ook veel gemeen als het gaat om leerproblemen, gedrag of stoornissen, die bij hen tot toelating op één van onze scholen heeft geleid. De specialistische kennis over het bieden van onderwijs aan deze jongeren kunnen we binnen onze organisatie zo breed mogelijk benutten.

We zien kansen om onze interne samenwerking te verbeteren en de voordelen ervan verder uit te buiten.

6.3.4 Samenwerkingsverbanden

De schoolondersteuningsprofielen (sop's) van de locaties dragen bij aan duidelijkheid over het dekkend aanbod binnen de *swv's waar wij deel van uitmaken*. Binnen de *swv's* en samen met de speciaal onderwijspartners zetten we ons ervoor in om de komende jaren in onze kernregio's een volledig dekkend aanbod neer te zetten. Nieuwe initiatieven om een dekkend aanbod te realiseren zullen alleen in samenwerking en/of afstemming met partners worden ontplooid. Als dat nodig is, kan dat betekenen dat organisaties en bestuurders bereid en in staat moeten zijn om in het belang van leerlingen over de eigen schaduw (leerlingaantallen, budgetten, profilering eigen organisatie) heen te stappen. Daarvoor is vaak een cultuuromslag nodig. De LKO is bereid hierin een voortrekkersrol te vervullen.

Deze strategie leidt tot:

- ✓ Het verminderen van het aantal *swv's* waarin wij bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen;
- ✓ Het verminderen van de administratieve last voor de locaties;
- ✓ Het stapsgewijs terugbrengen van onze inhoudelijk en strategische focus tot het regionale kerngebied van de regio's Leiden, Zoetermeer, Rijnstreek en Duin-& en Bollenstreek.
- ✓ Het via strategische allianties (zo nodig en indien gewenst) ondersteunen en bevorderen van de totstandkoming van passende oplossingen voor leerlingen in overige regio's en, via deelname aan het algemene debat, in heel Nederland.

6.3.5 Samenwerking met speciaal, regulier en vervolgonderwijs

In toenemende mate wordt van schoolbesturen verwacht dat zij samenwerken om de grotere, complexe vraagstukken die op het onderwijs afkomen op te pakken. De invoering van passend onderwijs is hier een landelijk voorbeeld van. Er ligt een duidelijk maatschappelijk verwachtingspatroon als het gaat om samenwerken binnen het onderwijs: het kind moet centraal staan en organisatiebelangen mogen op voorhand geen beperkende rol spelen bij het zoeken naar maatwerk. Om zorg te dragen voor de kwaliteit en continuïteit van het speciaal onderwijs binnen de regio's waar wij actief zijn is samenwerking cruciaal. Vanuit de kernwaarden van onze organisatie zou concurrentie daarin geen onderwerp mogen zijn, en willen we kiezen voor samenwerken vanuit gelijkwaardigheid. Alleen zo denken we binnen onze regio's een kwalitatief hoog niveau van speciaal onderwijs en een dekkend aanbod te kunnen blijven realiseren.

Binnen de drie regio's waar de meerderheid van onze leerlingen vandaan komen werken wij samen met de aldaar opererende collega's uit het speciaal onderwijs. Deze samenwerking heeft als hoofddoel: het gezamenlijk inzetten van alle kennis, expertise en

specialismen om voor alle leerlingen die een speciale onderwijssetting nodig hebben een passende onderwijsomgeving te creëren. Daarnaast dragen we gezamenlijk onze kennis, expertise en specialismen uit richting het regulier onderwijs om deze inhoudelijk sterker te maken als het gaat om kinderen met extra onderwijsondersteuningsbehoefte.

Vanwege de aard en omvang van de twee speciaal onderwijsorganisaties in Leiden (SSOL en PROO-Leiden), gaat onze samenwerking een stap verder met deze organisaties. Naast het hoofddoel is het voor de drie organisaties belangrijk zich op meerdere punten inhoudelijk en organisatorisch te verbinden. Samen kunnen we meer dan alleen.

Vanuit onze gerichtheid op versterking van (in)formele samenwerking komt ook de vraag naar mogelijke fusie(s) om de hoek kijken. Verkennende gesprekken daarover zijn in de loop der jaren regelmatig gevoerd, maar hebben niet tot concrete stappen geleid. We kiezen voor de komende vier jaar voor een pragmatische benadering op dit gebied. Samenwerking moet vanuit de praktijk groeien. Daarom zullen we voortdurend gespitst zijn op concrete mogelijkheden, projecten en activiteiten om in gezamenlijkheid uit te voeren met partners in de regio's waarin wij met die partners belangen en doelen delen. Vormen van juridische samenwerking en zelfs fusie kunnen daar op termijn een gevolg van zijn, maar zijn altijd een middel en geen doel. De wenselijkheid van dergelijke stappen zullen we daarom altijd afmeten aan de mate waarin zij kunnen bijdragen aan het realiseren van onze plannen en doelstellingen op het gebied van ons primaire proces: het onderwijs aan onze leerlingen.

Kerndoelstelling van iedere vorm van samenwerking met het *regulier* onderwijs is het waarborgen van een ononderbroken leerlijn voor leerlingen die een horizontale overstap maken. Daarnaast willen wij een constructieve bijdrage leveren om het regulier onderwijs te versterken bij de uitvoering van hun taken om leerlingen met een speciale onderwijsbehoefte beter kunnen bedienen. Uitgangspunt is daarbij dat voor alle betrokken partijen maatwerk voor leerlingen leidend is, en niet het organisatiebelang (lees: het binnenhouden van leerlingen met een speciale onderwijsbehoefte in relatie tot het behouden of verkrijgen van budget). Bij het helpen versterken van de 'passend-onderwijs-doelstellingen' binnen het regulier onderwijs kiezen wij voor samenwerking binnen en afstemming met onze eigen coöperatieve vereniging AED, die we daarin als 'vooruitgeschoven post' van onze eigen organisatie zien, en niet als concurrent (zie ook 6.3.8).

Het faciliteren van een ononderbroken school/studie loopbaan voor leerlingen leidt tot vormen van 'ketensamenwerking' met vervolgopleidingen zoals ROC's/MBO's, HBO-instellingen en Universiteiten. Daartoe zijn incidenteel op locaties wel initiatieven genomen, maar deze hebben beleidsmatig en structureel nog weinig aandacht gekregen. Die aandacht willen we in de komende planperiode wel gaan geven. Die keuze maken we vanuit onze zelf gekozen ambities. Daarnaast geldt ook dat bestending van leerlingen op hun vervolgplek een belangrijke indicator is voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de toegevoegde waarde die door onze scholen wordt geleverd.

6.3.6 Overheid, arbeidsmarkt, leveranciers en samenleving

De verschillende decentralisaties van rijksbeleid leiden tot verdere intensivering van de contacten met de gemeenten waarin locaties van onze stichting gevestigd zijn. Het onderhouden van die relaties, zowel op bestuurlijk en politiek niveau (B&W, gemeenteraad) als op uitvoerend niveau (ambtelijke organisaties) vergt dus steeds meer aandacht.

Tegelijkertijd blijft er ook vanuit het Rijk en vanuit de landelijke politiek veel aandacht voor de ontwikkeling van passend onderwijs. Mede in verband daarmee is het speciaal onderwijs ook regelmatig onderwerp van gesprek in de media. De LKO kiest er voor

actief te participeren in landelijke verbanden als de PO-raad en Lecso. In (landelijke) debatten over (speciaal) onderwijs zoekt de LKO de media niet actief op, maar we schuwen het debat evenmin, zeker niet als deelname daaraan in het belang van onze leerlingen is.

Leerlingen uit het uitstroomprofiel arbeid zijn voldoende toegerust om een plek op de arbeidsmarkt te verwerven. Binnen dit profiel ontwikkelen wij arbeidsgerichte training voor leerlingen die rechtstreeks de arbeidsmarkt opgaan en dagbestedingstrajecten voor de overige leerlingen. Daarnaast bestaat ook binnen het uitstroomprofiel arbeid en dagbesteding de mogelijkheid certificaten te halen voor vakken of prestaties. Deze leerlingen zullen echter om uiteenlopende redenen geen algemeen erkend diploma of een erkende startkwalificatie kunnen halen. Vanuit onze aandacht voor talenten zullen wij leerlingen binnen de profielen arbeid en dagbesteding in de gelegenheid stellen certificaten te halen waarmee zij objectief erkend worden in dat wat ze kunnen en kennen. Op de betreffende locaties spelen stages een grote rol in het curriculum.

Met het oog hierop streven we naar het aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties met bedrijven en instellingen. Bij deze samenwerking gaat het ons om meer dan alleen het plaatsen van leerlingen als stagiair. We willen deze ook benutten om ons eigen onderwijs verder aan te scherpen, om meer zicht te krijgen op de besteding van onze leerlingen en om leerlingen meer kansen te bieden op aansluitende arbeidsplaatsen. Daarnaast kan samenwerking met maatschappelijke organisaties bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij de samenleving. Denk aan activiteiten met ouderen, vluchtelingen of mensen met (lichamelijke) beperkingen.

Tot de samenleving rekenen we ook onze leveranciers van goederen en diensten. Als organisatie met een maatschappelijk doel is het van groot belang transparant te zijn in het onderhouden van onze relaties, bijvoorbeeld in ons inkoopbeleid. Ons inkoopbeleid is in 2015 beschreven en vastgelegd en zal in de planperiode aldus worden uitgevoerd. Binnen dit beleid acteren wij conform wet- en regelgeving. Bovendien streven wij duurzaamheid en zorgvuldigheid na in onze relaties met leveranciers.

Voor het onderhouden en beïnvloeden van onze relaties met overheid en samenleving is een doordacht strategisch communicatiebeleid een belangrijk instrument.

6.3.7 Onderwijs en zorg samen

Het bieden van onderwijs staat bij ons centraal staat. Binnen ons speciaal onderwijs komen leerlingen niet **altijd** vanzelfsprekend tot ontwikkeling. Het aangaan van samenwerkingsrelaties met zorgpartners helpt ons de voorwaarden te scheppen om leerlingen tot ontwikkeling te laten komen in een onderwijsomgeving.

De gemeente is sinds 2015 lokaal verantwoordelijk voor de jeugdzorg. Omdat de grens tussen enerzijds onderwijs en anderzijds zorg en jeugdzorg soms een grijs gebied vormt, is het van belang om hierin de samenwerking met gemeenten op te zoeken. Voor ons betekent dit dat verwacht mag worden dat wij ons meer openstellen voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid op dit terrein. Nu zijn dit nog twee gescheiden werelden waarin weinig inzicht is in de wijze waarop processen zijn vorm gegeven. Om de gezamenlijke zorg voor jongeren op effectieve wijze vorm te kunnen geven, is het nodig om te zoeken naar nieuwe manieren van samenwerken. Deze moeten vooral ontstaan op de niveaus van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs, waar de leerlingenzorg op regionaal niveau is geconcentreerd, en in samenwerking met gemeenten.

Om bovenstaande handen en voeten te geven is het belangrijk dat locaties samenwerkingsrelaties met zorgaanbieders aangaan. Dat kan bijdragen aan het stimuleren en waarborgen van de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen binnen

de onderwijsomgeving. Deze praktische relaties willen we verankeren in samenwerkingsovereenkomsten zodat de toegevoegde waarde, de continuïteit, de kwaliteit en de verantwoordelijkheid van en binnen de samenwerking is gewaarborgd. Primair zetten we daarbij in op samenwerkingsovereenkomsten op locatieniveau, maar waar zinvol kan het daarbij ook gaan om overeenkomsten op stichtingsniveau. Uitgangspunt is dat diversiteit een belangrijke voorwaarde is om alle locaties en daarmee alle leerlingen optimaal te kunnen bedienen.

6.3.8 De Ambulante Educatieve Dienst AED

Het verwezenlijken van onze eigen ambities en de daaraan gerelateerde noodzaak om meer de samenwerking te zoeken en om het regulier onderwijs beter te ondersteunen bij hun missie om steeds meer kinderen regulier te kunnen bedienen, kan conflicteren met de missie van de AED. Van deze coöperatieve vereniging voor ambulante begeleiding zijn wij, lid en dus, als één van de 'moederscholen', ook bestuurlijk mede verantwoordelijk voor de continuïteit en kwaliteit van deze organisatie. Met de komst van passend onderwijs is het werkveld van de AED verschoven van verplichte winkelnering voor onderwijsinstellingen naar een vrije markt. De AED merkt daar de gevolgen van: meerdere aanbieders komen op de markt en veel grote schoolorganisaties overwegen de beschikbare budgetten anders in te zetten door begeleiding en expertise zelf intern te organiseren.

Vanuit onze bestuurlijke verantwoordelijkheid en ons lidmaatschap van de AED willen wij er aan bijdragen dat de AED doorgroeit naar een krachtige organisatie met nauwe verbintenis met de leden/moederscholen. Dat betekent dat wij er naar zullen streven dat de ambulante begeleiders weer inhoudelijke aansluiting zoeken bij de (v)so scholen waar zij uit voortkomen. Vanuit die samenwerking willen we in overleg afstemmen wie op welk moment welk niveau van expertise inzet binnen het werkveld om onze gedeelde ambities waar te maken. De AED kan daarbij in veel gevallen het 'verkoopkanaal' zijn voor de binnen onze organisatie aanwezige expertise. Onze visie is er daarnaast op gericht de kennis van de AED te verbinden met onze eigen expertise en zo als één geheel op te trekken om passend onderwijs inhoudelijk in onze regio vorm te geven. De coöperatieve gedachte achter de AED als organisatie kan daarmee nog meer vorm en inhoud krijgen.

6.3.9 Onze voornemens binnen het domein samenwerken ('onze partners')

De voornemens en plannen binnen het domein samenwerken ('onze partners') vatten we samen in de volgende afspraken:

Om de samenwerking met onze collega organisaties handen en voeten te geven en om het speciaal onderwijs goed vertegenwoordigd te laten zijn in de vele samenwerkingsverbanden waarin wij gezamenlijk opereren willen wij op onderstaande gebieden afspraken maken met de buitenwereld over:

- De wijze van participeren in de samenwerkingsverbanden
- De wijze van stapsgewijs uitbreiden van samenwerking met PROO Leiden en SSOL
- De wijze van samenwerken met andere onderwijsinstellingen voor speciaal onderwijs in relatie tot het dekkend netwerk en tot beschikbare expertise.

Passend onderwijs vraagt om een intensievere en andere wijze van samenwerken met andere onderwijsinstellingen en zorgaanbieders. Om die samenwerking de komende jaren passend vorm te geven spreekt het CvB het volgende af met de locaties:

- Iedere locatie ontwikkelt initiatieven om op leerlingniveau samen te werken met het regulier onderwijs. Dit doen we in rekenschap van de rol van de AED.
- We richten in goede afstemming met de AED een boven schoolse voorziening in voor kennis en advies op Autisme Spectrum Stoornissen, gerelateerd aan onderwijs t.b.v. reguliere en speciale scholen alsmede ouders

- Samenwerkingsrelaties, ook die met instellingen, bedrijven en organisaties buiten het onderwijsveld (zoals zorg, bedrijfsleven etc.) zijn gelijkwaardig van opzet en formaliseren we in goed overleg in convenanten.

In onze onderlinge samenwerking schuilt onze kracht. Op locaties is veel verschillende expertise aanwezig. We willen inzetten op het verder optimaliseren van onze onderlinge samenwerking. Om dat te bereiken zullen we ons inzetten voor de volgende ontwikkelingen:

- Het bevorderen van een zo veel mogelijk ononderbroken schoolloopbaan voor leerlingen binnen onze stichting
- Het bevorderen van interne samenwerking en uitwisseling van kennis door loopbaanbeleid waarbij de inzet van medewerkers op verschillende locaties wordt gestimuleerd. Dit geldt voor onderwijsgevenden, maar ook voor andere functies en in het bijzonder voor leidinggevenden.
- Het faciliteren van uitwisseling en contact, bijv. in de vorm van interne stages, tussen medewerkers van verschillende locaties, naast en in aanvulling op de al bestaande vormen van overleg (zoals de leerkringen voor een aantal groepen van medewerkers met vergelijkbare functies)
- Het ontwikkelen van een arbeidstrainingscentrum (ATC) of van andere arbeidstrainingsfaciliteiten, al dan niet in samenwerking met derden
- Het opstellen van breed communicatiebeleid, intern (gericht op elkaar, leerlingen en ouders) en extern (gericht op onze stakeholders en partners).

6.4 Middelen en organisatie

6.4.1 Governance, besturingsfilosofie en bestuurscultuur

We willen dat de wijze van besturing en inrichting van onze organisatie dienstbaar is aan de mensen die bij ons werken en, uiteindelijk, aan de leerlingen voor wie wij werken. Daarom kiezen we voor een eenvoudige, platte organisatiestructuur waarbinnen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk zijn belegd. In onze governance, in onze statuten en reglementen (waaronder ons managementstatuut) en in onze besturingsfilosofie is één en ander helder beschreven. De betreffende stukken zijn recent opgesteld respectievelijk herschreven en vastgesteld (schooljaar 2015/2016). Voor de planperiode verwachten we dat hierin geen wijzigingen nodig zijn.

De bestuurscultuur van een organisatie loopt nog wel eens achter op de formele stukken waarin de besturingsfilosofie is beschreven en waarin de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is vastgelegd. Dat geldt ook voor de LKO. In de planperiode willen wij ons oefenen in het helder en consequent uitvoeren van de besturing zoals wij die op papier hebben vastgelegd. Wij nemen ons voor om uiterlijk in 2018 een interne zelfevaluatie uit te voeren naar de werking van onze governance, besturingsfilosofie en bestuurscultuur, eventueel met ondersteuning van een externe adviseur.

6.4.1 Gebouwen

Om onze ambities waar te maken hebben wij aantrekkelijke en motiverende ruimtes nodig die onze leerlingen stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Ook de buitenruimtes van onze scholen en het externe aanzicht van de gebouwen is van belang om aantrekkelijk onderwijs te kunnen bieden en om een positief beeld te stimuleren t.a.v. hetgeen speciaal onderwijs biedt en wat onze leerlingen kunnen.

Ontwikkeling en beheer van vastgoed zien wij niet als een kernactiviteit van onze organisatie. Onze gebouwen moeten dienstbaar zijn aan onze kerndoelstellingen, maar als LKO willen wij ons primair richten op het onderwijs zelf. Daarom kiezen wij er niet voor bouwheer te zijn bij de ontwikkeling van vastgoed, willen we het (financieel) risico

bij activiteiten op het gebied van vastgoed tot een minimum beperken en vermijden wij waar mogelijk het eigenaarschap van onroerend goed.

We vinden het belangrijk om te blijven investeren in onze gebouwen zodat we onze onderwijsconcepten goed vorm kunnen blijven geven en zodat onze leerlingen, ouders en medewerkers zich prettig en veilig voelen. We streven voortdurend naar een omgeving die inspireert en recht doet aan iedereen die er dagelijks verblijft en zo nu en dan op bezoek komt.

De realisatie van bovengenoemde visie heeft constante aandacht van het CvB en de locaties. De komende planperiode zullen wij onze visie handen en voeten geven.

In september 2016 start de (ver)nieuwbouw van De Parachute. In nauwe samenwerking met het samenwerkingsverband en de gemeente is er een ambitieus onderwijsconcept gerealiseerd. Verwachting is dat e.e.a. in februari 2017 opgeleverd kan worden.

De nieuwbouw van het Leo Kannercollege in Leiden wordt opgeleverd in de zomer van 2016. De leerlingen zullen na de zomervakantie starten in een prachtig nieuw gebouw dat samen met het bestaande gebouw ernaast dat is ingericht om het onderwijsconcept goed uit te kunnen voeren.

De Leo Kannerschool voor vso in Oegstgeest heeft het onderwijsconcept vertaald in plannen voor een nieuw gebouw. Met de gemeente Oegstgeest vindt overleg plaats over de realisatie daarvan. Het overleg daarover wordt voortgezet en is erop gericht binnen de planperiode een nieuw schoolgebouw te realiseren dat volledig in lijn met ons onderwijsconcept is vormgegeven.

Na de voltooiing van het schoolplein zal de locatie SO Oegstgeest blijven investeren in het gebouw. De locatie besteedt veel aandacht aan de inrichting van de klassen en neemt daarin een voortrekkersrol.

Het onderwijs van de locatie ESB-Curium wordt momenteel gegeven vanuit drie verschillende gebouwen die verspreid liggen over het terrein van onze partner Curium LUMC in Oegstgeest. Onze wens is dat het team binnen één gebouw al het onderwijs kan verzorgen, omdat daarmee het beoogde onderwijsconcept ook beter tot recht komt. We gaan het overleg aan met Curium LUMC om deze wens binnen de planperiode te realiseren. Mogelijke oplossingen die resulteren in nieuwbouw in combinatie met de twee andere in Oegstgeest gevestigde scholen zullen eveneens onderzocht worden. Naar verwachting zal het onderwijs door de LKO op de Curium-locatie in Gouda in de loop van 2016 worden afgebouwd.

Voor de locatie PC Hoofthoofcollege in Leiderdorp staan ons verschillende verbeteringen voor ogen van het bestaande gebouw en van de schoolpleinen daaromheen. Naar verwachting zullen bij aanvang van het schooljaar 2016/2017 ook de nu nog ongebruikte delen van dit schoolgebouw door de LKO in gebruik worden genomen. Dat biedt mogelijkheden om, als enige gebruiker van het gehele complex, de voorzieningen van dit gebouw de komende jaren volledig op het door ons gewenste niveau te krijgen.

6.4.2 ICT

De ICT infrastructuur moet voor de hele stichting op orde zijn. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor het geven van goed onderwijs, nog los van de pedagogisch-didactische keuzes die daarin worden gemaakt per locaties. ICT is echter altijd een middel, en nooit een doel binnen ons onderwijs.

Afgelopen jaren is gebleken dat niet alle applicaties goed bruikbaar zijn voor alle locaties. Er zijn verschillende behoeftes op SO en VSO locaties. Het is van belang recht te doen aan deze verschillen in ons inkoopbeleid op het gebied van ICT-faciliteiten.

Met het uitrollen van Office 365 zal onze organisatie eind 2016 volledig 'in the cloud' werken. Daarmee willen we optimale flexibiliteit en toegankelijkheid bieden voor al onze medewerkers en voor onze leerlingen. Beveiliging van ons netwerk en afscherming van privacygevoelige gegevens heeft daarbij continue de aandacht. Het beleid daarvoor zal in de planperiode verder ontwikkeld worden, onder meer in het licht van de nieuwe 'Wet Data-lek'.

In de klassen speelt ICT een steeds grotere rol. We nemen ons voor te blijven investeren in het gebruik van tablets, digitale borden en andere ict-middelen en onze medewerkers daarin te blijven scholen. We nemen ons voor uiterlijk in 2017 een onderliggende, intern breed gedragen onderwijsvisie te ontwikkelen op de rol van ict en digitale leermiddelen binnen het speciaal onderwijs. Gelet op de diversiteit binnen onze organisatie willen we bij de uitwerking daarvan ruimte bieden aan verschil in invulling per locatie.

6.4.3. PR en communicatie

Onze organisatie heeft nog geen integraal communicatiebeleid vastgesteld. In het verleden was dat vanuit de rol en positie van het speciaal onderwijs wellicht ook minder noodzakelijk. Voor de planperiode zien wij om meerdere redenen de noodzaak om een eigen communicatiebeleid te ontwikkelen:

- Het aantal stakeholders waarmee de LKO relaties onderhoudt is toegenomen, mede door de invoering van 'passend onderwijs'. Denk aan de swv-en, collega-onderwijsinstellingen (regulier en speciaal), gemeenten, zorg-partners.
- De digitalisering in de samenleving vraagt ook om een nieuwe benadering van de communicatie met de leerlingen zelf.
- Met de gerealiseerde groei is ook een zorgvuldige communicatie met de eigen medewerkers van toenemend belang. Bovendien vormt interne onderlinge samenwerking een rode draad in dit strategisch beleidsplan. Goede interne communicatie is daar een belangrijk middel voor.
- De positie van ouders is, zoals eerder gememoreerd, veranderd. Actieve communicatie naar ouders is belangrijker en wordt ook door ouders verwacht. Overigens geldt ook voor een deel van onze leerlingen, met name binnen het vso, dat zij goede communicatie vanuit de school mogen verwachten.
- Het imago van het speciaal onderwijs is niet altijd positief: bij ouders en in het regulier onderwijs overheerst vaak een beeld van het speciaal onderwijs als een 'vangnet-voorziening' waar je je kinderen liever niet wilt zien, omdat ze er niet vanuit een positieve keuze terecht komen maar vanuit probleemgestuurde verwijzingen. Juist onze leerlingen verdienen een positievere beeldvorming waar ze trots en zelfvertrouwen aan kunnen ontleen. Daarnaast kan positieve beeldvorming ook bijdragen aan meer politieke, maatschappelijke en financiële steun voor het speciaal onderwijs.
- De rol van media (zowel de traditionele media als de sociale media) wordt groter en de invloed en macht daarvan nemen toe. Zeker indien bij calamiteiten de media een rol gaan spelen kunnen de negatieve effecten daarvan exponentieel toenemen. Gericht beleid hoe met de media om te gaan, actief én passief, is daarom steeds noodzakelijker. Speciale aandacht voor social media is daarbij gewenst, al is het maar omdat ook een deel van onze eigen leerlingen daar veel gebruik van maakt.

De LKO beschikt over een recent vastgestelde, herkenbare en aantrekkelijke huisstijl. In ons communicatiebeleid willen we op basis hiervan afspraken maken en doelstellingen vastleggen op het gebied van:

- De website
- Eventuele aanwezigheid op digitale media als Facebook, Instagram en LinkedIn
- Het intranet inclusief ouderportalen
- Mediabeleid inclusief uitgifte van persberichten en woordvoering naar media
- Overige communicatieve uitingen, denk aan jaarverslagen, schoolplannen, nieuwsbrieven etc.

6.4.4 Financiën

De afgelopen jaren is veel vooruitgang geboekt in het grip krijgen en houden op de ontwikkeling van onze inkomsten en uitgaven. Calamiteiten en bijzondere omstandigheden maakten het niettemin noodzakelijk dat soms meer geld werd uitgegeven aan externe inhuur van personeel dan was begroot. De groei van het leerlingental voorkwam dat daarmee structureel tekorten ontstonden. Nu er een eind is gekomen aan die groei neemt de noodzaak van beheersing van kosten en baten verder toe.

In de planperiode zetten we er op in dat we onze bedrijfsvoering verder op orde krijgen. De recent gemaakte afspraken met betrekking tot viermaands rapportages worden uitgevoerd. In de reguliere voortgangsgesprekken tussen het college van bestuur en de locatiedirecteuren wordt hierop scherp gestuurd.

De ontwikkeling van leerlingaantallen blijft leidend voor de begrotingen van onze locaties. Wel zal de systematiek de komende jaren worden aangepast aan werkelijke aantallen leerlingen, ter verdere vergroting van de interne solidariteit. We zullen in de planperiode afwegen of we willen overstappen op een interne verdeling van middelen waarbij de stichting weliswaar door het Rijk wordt bekostigd op basis van 'T-1-tellingen', maar toch de locaties binnen onze stichting bekostigd zullen worden op basis van 'T-tellingen'. Voordeel daarvan zou kunnen zijn dat de locaties altijd kunnen draaien met voldoende personeel om de kwaliteit te kunnen blijven leveren en dat wij tijdiger dan nu kunnen ingrijpen als de leerlingaantallen fluctueren.

De afgelopen jaren is er gewerkt met een flexibele schil van medewerkers. Deze schil is opgebouwd om in tijden van krimp adequaat te kunnen reageren. De komende jaren zal er op sommige locaties sprake zijn van krimp. Deze krimp moet worden opgevangen door het laten slinken van de flexibele schil en door onderlinge mobiliteit.

In 2016 is een nieuwe stichtingsbrede risicoanalyse opgesteld. De conclusie hiervan luidt dat onze organisatie in alle waarschijnlijke toekomstsimulaties geen onnodige of onmogelijke financiële risico's loopt. Er zijn daarom geen aanpassingen nodig t.a.v. de gewenste hoogte van de verschillende kengetallen (solvabiliteit, weerstandsvermogen, current ratio).

Als onderwijsinstelling is de LKO voor de financiering vrijwel geheel afhankelijk van de financiering vanuit het Ministerie van OC&W, gebaseerd op leerling aantallen. Daarnaast is de afgelopen jaren ook de rol van de swv-en bij de financiering toegenomen. De rol van gemeenten t.a.v. de financiering van huisvesting is juist iets afgenomen, al blijven gemeenten daarbij een belangrijke rol vervullen. De LKO heeft in het verleden op kleine schaal gebruik gemaakt van Europese subsidies. In combinatie met de voornemens rond onderzoek en wetenschap zullen de mogelijkheden worden onderzocht meer Europese gelden te verwerven, mits de administratieve last hiervan beperkt blijft.

We willen in onze plannen veel ruimte bieden voor innovatieve verbeteringen, liefst in samenwerking tussen scholen binnen en buiten onze stichting. Een dergelijke aanpak vergt een ondernemende houding waarvoor soms tijdelijk bovenschoolse formatie en bovenschools budget gewenst is.

Private financiering speelt bij de LKO nauwelijks een rol, afgezien van de beperkte ouderbijdrage die van ouders op vrijwilliger basis wordt gevraagd. Een paar activiteiten en faciliteiten worden momenteel gefinancierd met incidentele donaties en subsidies, bijv. vanuit Rabobank-fondsen of vanuit de opbrengst van publieksevenementen. Ook donaties in geld of natura van ouders komen soms voor, bijv. ter verbetering van een schoolplein. We nemen ons voor in de planperiode actief naar alternatieve financieringsbronnen op zoek te gaan, juist voor die zaken die niet (meer) vanuit het

reguliere onderwijsbudget gefinancierd kunnen worden. Daartoe zullen we, eventueel met ondersteuning van experts op dat gebied, in kaart brengen welke financieringsmogelijkheden er voor onze activiteiten zijn en op welke wijze wij die mogelijkheden optimaal kunnen gebruiken. Belangrijke randvoorwaarde is dat derde geldstromen alleen geaccepteerd kunnen worden mits deze passen binnen de bestaande wet- en regelgeving en er geen inhoudelijke relatie ontstaat tussen de financier en het onderwijsbeleid binnen onze organisatie.

6.4.5 Onze voornemens binnen het domein middelen en organisatie

De voornemens en plannen binnen het domein *middelen en organisatie* vatten we samen in de volgende afspraken:

Om een organisatie scherp en gezond te houden is een goede governance een voorwaarde. Het toezicht op en de werking van organisatie is essentieel om ook over tien jaar nog steeds een gezonde kwalitatief sterke organisatie te zijn. Om dat te kunnen monitoren spreken wij het volgende af:

- Wij voeren uiterlijk in 2018 een interne zelfevaluatie uit naar de werking van onze governance, besturingsfilosofie en bestuurscultuur.
- Samen met de MR bouwen we in vier jaar tijd een structuur waarin de locatiegebonden Klankbordgroepen een vaste plaats innemen binnen de stichtingsbrede medezeggenschap.

Onze gebouwen zijn onze visitekaartjes. Dat verplicht ons tot het uitvoeren van onderstaande projecten:

- De (ver)nieuwbouw van De Parachute te Zoetermeer wordt uiterlijk in 2017 gerealiseerd en betrokken.
- De nieuwbouw Leo Kanner College Leiden wordt uiterlijk in het najaar van 2016 in gebruik genomen.
- Voor de vso-locatie Hazeboslaan Oegstgeest wordt uiterlijk in de planperiode een nieuw pand gerealiseerd.
- T.a.v. de locatie ESB Curium LUMC worden in de planperiode afspraken gemaakt over de termijn waarop het onderwijs van deze locatie binnen één gebouw kan worden aangeboden.
- Voor alle locaties worden meerjarige onderhouds- en (waar nodig) verbeterplannen opgesteld met het oog op het realiseren van een zo aantrekkelijk mogelijke leeromgeving. Daarbij is ook aandacht voor de buitenruimtes van de scholen.

Naast dat een prettig gebouw inspireert en de onderwijskwaliteit ten goede komt, is ook ICT een belangrijke randvoorwaarde voor onze kwaliteit. Om ICT voor ons te laten werken maken we voor de planperiode de volgende afspraken:

- Alle locaties beschikken over een goede stabiele ict infrastructuur
- We ontwikkelen een stichtingsbrede visie op de inzet van ict en digitale leermiddelen. Wat werkt voor onze leerlingen en wat hebben ze nodig voor hun vervolgstap?
- Alle leerkrachten zijn, vanaf indiensttreding of door scholing, voldoende ICT-vaardig om digitale middelen in te kunnen zetten in de dagelijkse praktijk.
- Alle locaties ontwikkelen eigen ICT beleid op basis van onze stichtingsbrede beleidsvisie
- De verslaglegging over leerlingen is volledig digitaal
- We zijn in staat daar waar nodig of gevraagd aan te sluiten bij digitale platforms die ons raken (onderwijs transparant, inspectie, vensters).

Om geld en middelen voor ons te laten werken en ons in staat te laten stellen dromen te realiseren is het nodig dat we planmatig om gaan met onze budgetten. Naast alle

ingerichte structuren van planning en control, die de komende planperiode verder verfijnd zullen worden, willen we ook inzetten op:

- De onderzoeken van de mogelijkheid om de t-1 financiering aan te passen en zo wellicht meer recht te doen aan de formatieve behoeften van locaties lopende een schooljaar. In 2017 zullen we hierover een besluit nemen
- Het bovenscholings budgetteren van projecten om gezamenlijke uitwisseling en innovatie mogelijk te maken en te bevorderen
- Het onderzoeken van de mogelijkheden om voor bijzondere activiteiten en voor samenwerkingsprojecten met maatschappelijke organisaties derde geldstromen aan te trekken van bijv. charitatieve fondsen. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om (zonder dat onze administratieve lasten daarmee onevenredig stijgen) meer Europese subsidies te verwerven.