

LEA Leidschendam-Voorburg

Samen werken aan de ontwikkeling van een stevige pedagogische basis

Februari 2024



*It takes a village to raise a child
It takes a child to raise a village*

Eindconcept versie 6 februari 2024

Radar  Advies



**Leidschendam-
Voorburg**



Opdrachtgever:
Leidschendam-Voorburg

Uitvoerder
RadarAdvies
Veemarkt 83
1019 DB Amsterdam
(020) 463 50 50
www.radaradvies.nl

Projectleiders
Eric Leupe
e.leupe@radaradvies.nl
06 – 5143 3532

Marieke Ruinaard
m.ruinaard@radaradvies.nl
06 - 1515 4556



Voorwoord

Voor u ligt een document dat het resultaat is van gezamenlijke inspiratie en gesprek. Velen uit het brede veld van onderwijs, opvang, jeugd en gemeentelijk beleid zijn individueel bevroegd over hun ervaringen met de LEA en hun wensen voor de toekomst en hebben in verschillende bijeenkomsten actief meegedaan. Wat opviel op al deze momenten: gelijke en passende kansen voor kinderen, recht doen aan elk individueel talent; het gaat ons aan het hart. Bezield spraken we over visies op de ontwikkeling van het kind, systeemverandering, de noodzaak tot integraal samenwerken vanuit het perspectief van kind en ouders, co-creatie en praktische oplossingen: het passeerde allemaal de revue.

We zagen energie aan tafel, energie waar de komende jaren op voortgebouwd kan worden. En dat hebben we nodig. Want wat nu voorligt is een vergezicht, een 10- tot 15-jarenplan. Dat vergezicht helpt ons om ieder jaar met elkaar te bespreken wat de meest logische volgende stap is, in de dagelijkse dynamiek die ons allen omgeeft. Hoe kunnen we de kansen pakken? Dit alles volgens het adagium: *think longterm, act short term*.

Het gesprek zetten we voort: we bouwen een *community pedagogische basis* waarin we elkaar blijven ontmoeten en inspireren op centrale thema's uit deze LEA. We hebben gezien dat daaruit nieuwe ideeën en nieuwe samenwerkingsrelaties ontstaan. Tegelijkertijd gaan we aan de slag met de uitvoering: in een *programma met drie programmalijnen* – het (hele) jonge kind, de school van de toekomst en beroepskansen vmbo/mbo – spreken we concreet af wat we de komende jaren gaan doen. Zo concreet mogelijk, zoals de wens was bij de evaluatie van de vorige LEA.

Samen werken aan de ontwikkeling van een stevige pedagogische basis

Misschien is het u al opgevallen. Waar de LEA voorheen stond voor Lokaal Educatieve Agenda, spreken we hier van LEA als merknaam, omdat het een ingeburgerd begrip is geworden. We hechten echter vooral aan de ondertitel: 'samen werken aan de ontwikkeling van een stevige pedagogische basis'. Met pedagogische basis bedoelen we alles wat de ontwikkeling van kinderen stimuleert en ouders en opvoeders ondersteunt bij het opvoeden en het veilig, gezond en kansrijk opgroeien van hun kinderen¹. Daar hebben we veel partijen bij nodig. Co-creatie is daarom een belangrijk uitgangspunt, evenals 'we doen geen dingen dubbel'. We werken visie-gedreven en hebben een aantal leidende principes voor de samenwerking geformuleerd. De ambities zijn groot, we gaan samen op pad. Daar hoort goed onderwijs bij, maar er is meer nodig. Ook moet aandacht zijn voor de ontwikkeling van sociaal, persoonlijk, en cultureel gebied. De focus ligt op de brede ontwikkeling van het kind, waarbij elk kind de kansen krijgt waardoor het zijn/haar talenten optimaal kan ontwikkelen.

De Stuurgroep Jeugd en Onderwijs Leidschendam-Voorburg
Februari 2024

¹ [Pedagogische basis | Nederlands Jeugdinstituut \(nji.nl\)](https://www.nji.nl)



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Missie en Visie	4
2. Leidende principes, kernwaarden en overige afspraken	5
3. Organisatie van de samenwerking	7
4. Uitvoeringsprogramma LEA	10
5. Middelen	12
6. Risicoparagraaf	13
Bijlage 1 Uitvoeringsprogramma LEA 2024 en 2025 – 2026	15
Bijlage 2 Middelen 2024	21
Bijlage 3 Afkortingen en begrippen	22



1. Missie en Visie

De samenwerkende partners in Leidschendam-Voorburg hebben onderstaande missie en visie geformuleerd voor de samenwerking in de LEA. We zien dit als onze koers voor de komende 10-15 jaar, omdat het gaat om een fundamentele veranderopgave.

Missie

Alle kinderen hebben talenten die belangrijk zijn voor de maatschappij. Wij bieden daarom alle kinderen die opgroeien in Leidschendam-Voorburg een sterke basis om zich veilig, gezond en mentaal krachtig te ontwikkelen en op eigen wijze hun talenten te ontplooien. Ongeacht achtergrond of beperkingen zorgen wij ervoor dat ieder kind de kansen en begeleiding krijgt, die het nodig heeft.

Visie

Dat doen wij door als collectieve basisvoorzieningen samen te werken vanuit het perspectief van het kind en de jongere. Onderwijs en opvang bieden een geïntegreerd dagprogramma gericht op de brede ontwikkeling van ieder kind en jongere: cognitief, fysiek, sociaal, mentaal en creatief. Het programma is afgestemd op wat op de betreffende locatie of in de betreffende buurt nodig is. Ook ouders vinden er ondersteuning bij het opvoeden en opgroeien van hun kinderen. Overgangen tussen onderwijs, opvang en voorzieningen zijn in alle aspecten optimaal georganiseerd.*

Dit is onze stip op de horizon.

**vve, kinderopvang, onderwijs, kunst en cultuur, sport, zorg*



2. Leidende principes, kernwaarden en overige afspraken

Voor onze samenwerking hebben we een aantal afspraken gemaakt, zodat we samen het goede doen. Het betreft een toetsingskader om te bepalen welke activiteiten we gezamenlijk oppakken, leidende principes om vanuit dezelfde uitgangspunten te werken, kernwaarden voor de identiteit van onze samenwerking en, tenslotte, een aantal uitgangspunten voor de inzet van onze middelen.

Toetsingskader

Het samen werken aan onze missie en visie gebeurt in een omgeving, waar partijen elkaar ook in andere lokale en regionale verbanden ontmoeten en samenwerken. Te denken valt aan de samenwerkingsverbanden po en vo, de Doorstroompuntregio (RMC) en het Platform Economie, Onderwijs en Arbeidsmarkt. Om daadwerkelijk meerwaarde te hebben, en op efficiënte manier met onze energie en (beperkte) middelen om te gaan, richten we onze samenwerking binnen de pedagogische basis op activiteiten:

- die bijdragen aan onze missie en visie;
- waarvoor we elkaar nodig hebben (co-creatie), en;
- die niet elders al afdoende zijn georganiseerd ('we doen geen dingen dubbel').

Leidende principes

Behalve een gezamenlijke missie en visie, zien we een aantal principes dat leidend is voor onze samenwerking.

- 'It takes a child to raise a village'. In ons denken en werken stellen we de leefwereld van jeugdigen en gezinnen centraal.
- Gebiedsgericht. We werken vanuit de behoefte van de pedagogische locatie en omgeving
- Positief inclusief. Ieder kind heeft talenten. We dagen uit tot ontwikkeling.

Kernwaarden

Verder kenmerkt onze samenwerking zich door de volgende kernwaarden.

- Nieuwsgierig. We nemen ruimte om te ontdekken en te leren van elkaar en van de buitenwereld.
- Resultaatgericht. We zetten onze ideeën om in concrete actie om daadwerkelijk impact te hebben voor jeugdigen en gezinnen.
- Betrokken. We nemen verantwoordelijkheid en investeren naar vermogen.
- Moedig. We zijn niet bang de grenzen op te zoeken of deze te doorbreken. We dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de keuzes die we maken.
- Open. We zijn transparant en aanspreekbaar.

Uitgangspunten inzet middelen

Tenslotte, voor het inzetten van middelen, hanteren we de volgende uitgangspunten.

- De LEA gaat niet alleen over projecten en de financiering daarvan. Het gaat ook over hoe we ons werk integraler organiseren, over hoe we samenwerken binnen de ketens.
- Als vooraf duidelijk is dat een activiteit structurele financiering vraagt, maken we daar vooraf afspraken over.



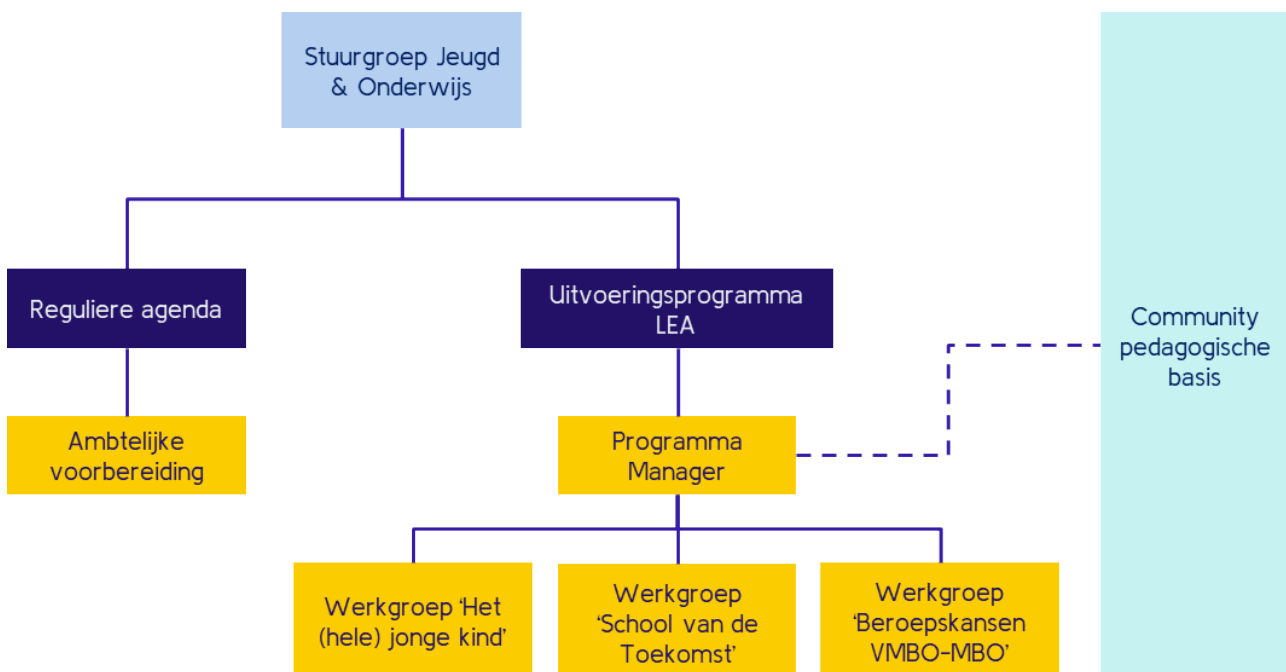
- Co-creatie betekent ook dat iedere partner naar vermogen, vanuit zijn belang en verantwoordelijkheid, middelen inzet.
- Bij financiering van activiteiten op locaties wordt geen onderscheid gemaakt tussen jeugdigen die wonen in Leidschendam-Voorburg of daarbuiten. Een voorziening is locatiegebonden en niet woonplaatsgebonden.



3. Organisatie van de samenwerking

Binnen de pedagogische basis in Leidschendam-Voorburg is een groot aantal spelers actief. Velen van hen werken ook buiten de gemeentegrenzen in de grotere onderwijsregio rond Leidschendam-Voorburg. We zien dat door elkaar te ontmoeten, nieuwe ideeën en nieuwe samenwerkingsrelaties ontstaan, en een voedingsbodem voor uitwisseling en afstemming in regionaal verband. De uitdaging is om enerzijds de creatieve kracht van deze gemeenschap te ondersteunen en te blijven ontwikkelen, anderzijds om vruchtbare ideeën om te zetten in concrete actie. Dit vraagt om regie, een taak die bij uitstek is weggelegd voor de gemeente. Belangrijke schakel in deze regiefunctie, is de nieuw te introduceren programmamanager Pedagogische basis. Hieronder beschrijven we het organisatiemodel met de verschillende onderdelen die daarbij een rol spelen.

Organisatiemodel



- **Community Pedagogische Basis.** De community is informeel en wordt gevormd door de spelers binnen Leidschendam-Voorburg die betrokken zijn bij de ontwikkeling van jeugdigen. Om richting te geven aan de community hebben we een gezamenlijke missie en visie geformuleerd en leidende principes en kernwaarden voor de samenwerking opgesteld. Binnen de community staan elkaar ontmoeten en leren kennen, gezamenlijk leren en het opdoen van inspiratie centraal. De community kan hiermee voedingsbodem zijn voor nieuwe initiatieven en is cultuurdrager binnen het werkveld voor het werken vanuit het belang van jeugdigen en gezinnen. De community is meer dan het domein van bestuurders, en moet alle betrokkenen binnen het werkveld een platform bieden om informatie uit te wisselen. Speciale aandacht heeft het ook om jeugdigen en/of hun ouders hun stem te laten horen.
- **Uitvoeringsprogramma LEA.** Om van droom naar daad te komen, is er een uitvoeringsprogramma. Op dit moment bestaat het uitvoeringsprogramma uit drie inhoudelijke programmaliijnen. Iedere programmaliijn heeft meerdere doelen en daaraan gekoppelde acties die bijdragen aan de missie en visie en daarmee het oplossen van gesignaleerde maatschappelijke vraagstukken. Acties zijn concreet benoemd voor het



komende jaar (korte termijn) en geïnterpreteerd voor de twee jaren daarna (middellange termijn). Om opgenomen te worden in het uitvoeringsprogramma worden activiteiten getoetst aan het in hoofdstuk 2 genoemde toetsingskader en de uitgangspunten voor de inzet van middelen. Jaarlijks wordt het uitvoeringsprogramma geëvalueerd en geactualiseerd voor de komende drie jaar, zowel ten aanzien van programmalijnen als activiteiten. De Stuurgroep Jeugd en Onderwijs (SJO, zie beschrijving later in dit document) stelt het uitvoeringsprogramma vast.

- **Gemeentelijk Programmamanager.** De programmamanager is de spin in het web van de community pedagogische basis, het oliemannetje (M/V/X) dat alles bij elkaar brengt. De programmamanager heeft twee hoofdtaken: enerzijds het faciliteren van en verbinden binnen de community, bijvoorbeeld door het organiseren van inspiratiebijeenkomsten, anderzijds stuurt de programmamanager, in opdracht van de Stuurgroep Jeugd en Onderwijs, op de uitvoering van het uitvoeringsprogramma. Dit laatste doet de programmamanager door als voorzitter op te treden van de verschillende werkgroepen binnen het uitvoeringsprogramma (zie hierna). Door zijn/haar agenderende functie, is de programmamanager de linking pin tussen de community en de werkgroepen en het hierna te noemen bestuurlijk overleg (SJO). Vanuit deze dubbelrol – regisseren van de community en uitvoeringsprogramma – geeft de programmamanager invulling aan de gemeentelijke regietaak en het gemeentelijk commitment aan de LEA. Om bij aanvang de rol van de programmamanager goed te borgen binnen het bestuurlijk overleg, wordt binnen de SJO afgestemd over het functieprofiel. Het principe van werken met een programmamanager wordt na een jaar geëvalueerd.
- **Werkgroepen Uitvoeringsprogramma.** De exacte inrichting en bezetting van de werkgroepen wordt de komende periode door de programmamanager, in samenspraak met de partners, verder uitgewerkt. Nu al is duidelijk dat programmalijn 1 – Het (hele) jonge kind – kan worden ondergebracht bij de bestaande werkgroep VVE. De werkgroepen werken aan de in het uitvoeringsprogramma benoemde acties. Daarnaast is er natuurlijk ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven. Zolang deze passen binnen de doelen van en niet concurreren met de prioriteitstelling van het uitvoeringsprogramma, kunnen ze worden opgepakt. In andere gevallen is bestuurlijke afstemming noodzakelijk. De programmamanager bewaakt dit, en rapporteert in ieder geval over de nieuwe initiatieven aan het bestuurlijk overleg (SJO, zie hierna). Nieuwe initiatieven kunnen in ieder geval worden ingebracht bij de jaarlijkse actualisatie van het uitvoeringsprogramma.
- **Stuurgroep Jeugd en Onderwijs (SJO).** De SJO is het bestuurlijk overleg van de kernpartners binnen de community pedagogische basis: de gemeente en de onderwijs- en kinderopvangbesturen en samenwerkingsverbanden. Het bestuurlijk overleg is gericht op overeenstemming tussen de bij een vraagstuk betrokken partijen. Idealiter is er in de bezetting van de SJO en de werkgroepen geen sprake van personele overlap, maar mogelijk is dit door het beperkt aantal staffuncties bij deelnemende partners niet altijd te voorkomen.
- **Agenda SJO.** Binnen de SJO komen veel onderwerpen aan de orde die bestuurlijke afstemming vragen tussen gemeente enerzijds en onderwijs en/of kinderopvang anderzijds. Eén van die onderwerpen is het uitvoeringsprogramma LEA. Om tot een scherpe agendastelling te komen en deelnemers de mogelijkheid te bieden aan te sluiten bij die onderwerpen waar zij bij betrokken zijn, wordt de agenda van de SJO in twee onderdelen opgedeeld:



- **het reguliere overleg.** Tijdens dit gedeelte van het overleg komen alle relevante onderwerpen aan de orde, die geen onderdeel zijn van het lopende uitvoeringsprogramma LEA of hieraan gerelateerde activiteiten van de community. Een voorbeeld is een thema als opvang van nieuwkomers. Inbreng en voorbereiding van agendapunten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, onder ambtelijke coördinatie van de gemeente.
- **het Uitvoeringsprogramma LEA.** Door het uitvoeringsprogramma af te splitsen van het reguliere overleg en deze aan begin of einde van het overleg te plaatsen, ontstaat de mogelijkheid om betrokken derden, die geen formeel deelnemer zijn aan de SJO, uit te nodigen voor het overleg. Het agendadeel Uitvoeringsprogramma LEA wordt voorbereid door de programmamanager. Onderdeel van de agenda is rapportage over de voortgang van de uitvoering, zodat het SJO kan bijsturen, indien noodzakelijk. Jaarlijks stelt het SJO het nieuwe uitvoeringsprogramma voor de komende jaren vast.

Door het op deze wijze inrichten van de voorbereiding van het overleg van de SJO, kan de huidige Regiegroep komen te vervallen.



4. Uitvoeringsprogramma LEA

Vanuit de missie en de visie voor de versteviging van de pedagogische basis en de ontwikkeling van talenten van kinderen zijn drie grote thema's ontstaan, waarop we met elkaar vooruitgang willen boeken:

1. Het (hele) jonge kind
2. De school van de toekomst
3. Beroepskansen vmbo/mbo

Ad 1. Het (hele) jonge kind (-9 maanden tot ca. 5 jaar en hun ouders)

De maatschappelijke opgave die we voor onze inzet voor het hele jonge kind zien ligt in de gemeenschappelijke ervaring dat steeds meer kinderen met steeds meer ontwikkelingsachterstand het basisonderwijs bereiken. Hierdoor kunnen zij zich minder kansrijk ontwikkelen en is de instroom in het speciaal basisonderwijs of thuiszitten onnodig hoog.

In Leidschendam-Voorburg is de ontwikkeling van integrale kindcentra al goed op gang. Dat geeft een goed fundament voor verdere ontwikkeling. Er is een sterke wens om de samenwerking tussen kinderopvang, de jeugdgezondheidszorg, ouders en het onderwijs verder te verstevigen om de uitgangspositie van kinderen voor het basisonderwijs te verbeteren. Heterogene groepen dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen met een VE-indicatie. Segregatie, onder andere als gevolg van de (woning)samenstelling van wijken en buurten, belemmert de vorming van heterogene groepen. De implementatie van de peutermonitor in 2024 biedt mogelijkheden om beter zicht te krijgen om welke kinderen het gaat en welke factoren van belang zijn. Ook het vervroegen van de VE-leeftijd naar 2 jaar (nu 2,5 jaar) is een wens, omdat hier een grote preventieve werking van verwacht wordt, die doorwerkt in het basisonderwijs. Dit willen we de komende jaren verder onderzoeken. Voor de korte termijn wordt bekeken of binnen het VE-programma aanvullende ondersteuning mogelijk is om de meest kwetsbare groep kinderen effectief te helpen en uitval te voorkomen. De ervaring in de kinderopvang om ouders te betrekken bij het opgroeien en de ontwikkeling van hun kind biedt kansen om na te denken hoe het 'partnerschap in opgroeien en opvoeden' tussen ouders en opvang/onderwijs ook op latere leeftijd verder vorm te geven. Daarbij is een aandachtspunt dat ouders een cruciaal voorbeeld zijn voor kinderen, en daarmee verantwoordelijkheid dragen om zichzelf te (laten) helpen als er problemen zijn.

Ad 2. De school van de toekomst (kinderen 0-14 jaar² en hun ouders, later uit te bouwen naar hogere leeftijden)

De wens om ieder kind in staat te stellen zijn of haar talenten te ontwikkelen, zo gewoon mogelijk, wordt door alle betrokken partijen met hart en ziel gedragen. Toch is het creëren van passende kansen voor ieder kind een complexe opgave. Het vraagt om een nieuwe visie hoe we opvang en onderwijs en andere pedagogische basisvoorzieningen (kunst, cultuur, sport) zo met elkaar organiseren en zelfs integreren, dat kinderen zich op eigen wijze en in eigen tempo kunnen ontwikkelen, zonder naar 'speciale klassen' te hoeven. Ook zal in de LEA aandacht worden gevraagd voor hoogbegaafdheid. Het vergt een radicale keuze om de 'systemen' in dienst te stellen van het perspectief van het kind en zijn ontwikkeling: wat is het meest passend?

² We kiezen hier voor 0-14 jaar, omdat een intentieovereenkomst getekend is tussen po, vo en ko voor de ontwikkeling van een 0-14 jaar voorziening onderwijs/opvang en het in het kader van de school van de toekomst ook gaat over doorgaande leerlijnen/ontwikkeling integrale kindcentra. Dit vraagt nog verdere uitwerking.



Wat zijn huidige (systeem)belemmeringen en welke oplossingsstrategieën zijn denkbaar? Dit is een veranderopgave die collectief commitment en een lange adem vraagt. In de uitwerking van het thema brengen we ontwikkelingen in samenhang bij elkaar: de benodigde uitgangspunten in het Integraal Huisvestingsplan dat in de maak is, de planvorming inclusief onderwijs dat onderwerp is bij de samenwerkingsverbanden po en vo, de vormgeving van de Rijke Schooldag (rijksbeleid) en de pilot De Waterlelie in het programma Sterk voor Noord. Er valt nog veel uit te denken. Inspiratiesessies en nog te vormen denktanks in de community pedagogische basis zullen de komende jaren voeding geven aan deze programmalijn.

Ad 3. Beroepskansen vmbo/mbo (kinderen/jongeren 10-27 jaar die kiezen voor praktijk- en beroepsonderwijs)

De samenleving staat te springen om sterke vakmensen in tal van beroepen. We zijn trots op onze leerlingen in het vmbo en mbo. De maakwereld staat terecht in de belangstelling: hier ligt een belangrijke en kansrijke toekomst. Tegelijkertijd zijn er zorgen. We zien onder vroegtijdige schoolverlaters erg veel mbo-studenten. Een belangrijke factor blijkt te zijn dat mbo-studenten niet goed weten waarom ze een opleiding kiezen. We willen ze daarom van jongs af aan nog beter voorbereiden. We investeren in inspirerende beroepsleerwegen en aansluiting op de regionale arbeidsmarkt. In het voorbereidende vmbo zien we naast al het enthousiasme en ontluikend vakmanschap ook dat sommige leerlingen kampen met individuele problemen of problemen thuis. We willen voorkomen dat hun ontwikkel- en beroepsperspectief onder druk komt te staan.

Talentontwikkeling, beroepsinspiratie, doorgaande leerlijnen/leerwegen po/vmbo/mbo zijn belangrijke dragers in dit programma, naast het versterken van mentaal welzijn. Ook de mogelijkheden op de lokale arbeidsmarkt verdienen aandacht: welke beroepsopleidingen heeft Leidschendam-Voorburg zelf nodig om jongeren tijdens en na de opleiding snel een plek te kunnen bieden? Zo werkt de kinderopvang nauw samen met opleidingen in de regio (Pijnacker, Den Haag), maar heeft aangegeven behoefte te hebben aan de opleiding pedagogisch medewerker in Leidschendam-Voorburg zelf.

In bijlage 1 vindt u het uitvoeringsprogramma met daarin de beoogde activiteiten voor 2024 t/m 2026.



5. Middelen

Het faciliteren van de pedagogische community en het uitvoeren van de acties binnen het uitvoeringsprogramma vraagt om de inzet van middelen, zowel personeel als financieel. In de basis zijn twee categorieën te onderscheiden: 1) Organisatiekosten LEA, waaronder de programmamanager en een activiteitenbudget voor bijvoorbeeld het organiseren van inspiratiesessies; 2) Activiteiten binnen de programmalijnen.

In de gemeentebegroting is – los van de financiering van onderwijshuisvesting - jaarlijks bijna € 3,5 miljoen opgenomen voor investeringen in onderwijs in de brede zin. Te denken valt aan middelen voor VE, achterstandenbeleid, maar ook de inzet van jeugdconsulenten op scholen. Ook staan leerplicht, voorkomen voortijdig schoolverlaten, taallessen, schakelklassen, combinatiefunctionarissen en NPO-middelen op de begroting. Het overgrote deel van deze middelen heeft een structurele bestemming. Onderdeel van deze middelen is een jaarlijks bedrag van € 61.000,- voor de uitvoering van de LEA. In de basis kiezen partijen ervoor deze middelen in te zetten voor activiteiten met een eenmalig karakter. Indien structurele financiering van een activiteit noodzakelijk is, zullen hiervoor andere middelen moeten worden gevonden. Hoewel voor 2024 voldoende middelen beschikbaar zijn voor uitvoering van de LEA, voorzien partijen, gezien de ambities naar de toekomst, dat na 2024 meer middelen dan het huidige LEA-budget noodzakelijk zijn. Ten dele kunnen deze middelen mogelijk worden gevonden in reallocatie: het merendeel van de doelen en activiteiten binnen de LEA heeft een preventief karakter en kan bijdragen aan het beperken van kosten voor curatieve inzet. Daarnaast is een belangrijk gezamenlijk uitgangspunt (zie hoofdstuk 2) dat iedere partner naar vermogen bijdraagt. Hierbij hoort ook dat iedere partner zich inspant om extra financieringsbronnen (bijvoorbeeld rijks- of regionale middelen) te identificeren voor de uitvoering van actiepunten uit het uitvoeringsprogramma.

In 2024 wordt een deel van de LEA-middelen bestemd voor de organisatiekosten van de LEA (programmamanager, activiteitenbudget). Om snel een start te kunnen maken met de vernieuwde organisatie rond de LEA en het op dit moment nog ontbreken van andere financieringsmogelijkheden achten partijen deze inzet gerechtvaardigd. Wanneer na evaluatie wordt gekozen voor het voortzetten van het programmamanagement, zal ook structurele financiering moeten worden gevonden. Het resterende deel van de LEA-middelen voor 2024 kan worden ingezet voor eenmalige (aanloop)financiering van activiteiten uit het uitvoeringsprogramma. Hierbij geldt tevens het in hoofdstuk 2 geformuleerde uitgangspunt dat als vooraf duidelijk is dat een activiteit structurele financiering vraagt, daar vooraf afspraken over worden gemaakt.

Jaarlijks worden bij de actualisatie van het uitvoeringsprogramma afspraken gemaakt over de inzet van middelen voor het aankomende jaar.

Een overzicht van benodigde middelen voor 2024 is opgenomen in bijlage 2.



6. Risicoparagraaf

Samenwerking in een dynamische wereld is complex. De onderlinge afhankelijkheid voor de realisatie van het uitvoeringsprogramma is groot. Organisatiebelangen en mogelijkheden in de eigen bedrijfsvoering spelen mee. Personeelsschaarste is voor alle spelers een uitdaging en risico. De vele 'eigen' financieringsstromen voor kinderopvang, onderwijs en jeugdbeleid hebben eigen wettelijke kaders en regels die niet op voorhand tot 1+1=3 leiden. Als samenwerkingspartners binnen de Stuurgroep Jeugd en Onderwijs spreken we in ieder geval af dat we open en transparant zijn over onze (on)mogelijkheden. En als dat uitvoeringsafspraken in de LEA belemmert, we dat signaleren en bespreekbaar maken. De programmamanager heeft een belangrijke rol in het signaleren van risico's richting de Stuurgroep Jeugd en Onderwijs, maar partijen hebben hierin ook een eigen verantwoordelijkheid.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Geen programmamanager: moeite met werven of door langdurige ziekte.	midden	groot	Fall back optie binnen gemeente afspreken
Na gemeenteraadsverkiezingen (2026) wordt een andere politieke koers ingezet	midden	groot	Lange termijnkoers LEA (missie/visie) beslaat een veranderopgave van 10-15 jaar en is breed gedragen in het veld. Prioritering en inspanning van de gemeente kan veranderen, maar moet dan besproken worden in de SJO.
Samenwerking is persoonsgebonden: bij vertrek valt gat	hoog	laag	Organisaties nemen elementen van de LEA op in de eigen planvorming (=borging in eigen organisatie). Verantwoordelijkheid voor goede overdracht van gemaakte afspraken ligt bij organisatie i.s.m. de programmamanager.
Te veel projecten/activiteiten/kleine initiatieven (energieverlies)	midden	middel-groot	Focus houden op structurele verandering door jaarlijkse vaststelling realistisch activiteitenplan in SJO.
Concurrentie van nieuwe Rijksmaatregelen voor het onderwijs of de kinderopvang die capaciteit vragen	midden	middel-groot	Agenderen en open bespreken in SJO, keuzes durven maken. Monitoring voortgang LEA in kwartaalrapportages aan SJO door programmamanager.
Integraliteit wordt gehinderd door veelheid aan budgetten jeugd, opvang en onderwijs met eigen wettelijke kaders en regels.	midden	middel-groot	Programmamanager houdt overzicht en agendeert wanneer het belemmert. Moed en creativiteit is basis om meerwaarde te creëren in co-creatie. Daarin gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.
Bezuinigingsnoodzaak Gemeente (o.a.	hoog	middel-groot	Budget voor LEA uit reguliere gemeentelijke middelen wordt



Hervormingsagenda Jeugd) en verlies extra onderwijs-financiering (scholen)			gehandhaafd. Gezamenlijk commitment aan koers LEA / inrichting pedagogische basisstructuur vraagt keuzes.
Verlies van commitment werkveld door te weinig erkenning van initiatieven.	laag	groot	Rol programmamanager als verbinder en 'antenne'. Signalen agenderen op SJO.

Bijlage 1 Uitvoeringsprogramma LEA 2024 en 2025 – 2026

Programmalijn 1: Het (hele) jonge kind		
Doelgroep: kinderen -9 maanden t/m 5 jaar en hun ouders		
Maatschappelijke opgave: Steeds meer kinderen bereiken met steeds meer ontwikkelingsachterstand het basisonderwijs. Hierdoor kunnen zij zich minder kansrijk ontwikkelen en is de instroom in s(b)o of thuiszitten onnodig hoog.		
Analyse:		
<ul style="list-style-type: none"> • Niet alle kinderen met een VE-indicatie bereiken het aanbod. • Binnen de VE kunnen we niet alle kinderen de hulp bieden die ze nodig hebben en/of kinderen vallen uit. Dit vraagt om aanvullende ondersteuning naast het VE-aanbod. • Daarnaast is er een groep kinderen waarvoor zelfs met aanvullende hulp het reguliere VE-aanbod niet goed aansluit. Dit vraagt om andere inrichting van het VE-aanbod. • Kinderen hebben in Leidschendam-Voorburg binnen de VE slechts 1,5 jaar de tijd om achterstand in te lopen. Verruiming van deze periode biedt hen meer kansen. • Heterogene groepen dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen met een VE-indicatie. Segregatie, onder andere als gevolg van de (woning)samenstelling van wijken en buurten, belemmert de vorming van heterogene groepen. • Er kan meer worden geïnvesteerd in het proces van indiceren, zodat kinderen sneller en beter kunnen worden geplaatst op een passende voorziening. • We betrekken ouders te weinig bij de ontwikkeling van hun kind(eren). 		
Doel	Acties in 2024	Acties in 2025 en 2026
Doel 1: Verbeter de uitgangspositie waarmee kinderen het basisonderwijs bereiken, waardoor zij zich op de basisschool kansrijker kunnen ontwikkelen en instroom in het s(b)o of thuiszitten wordt teruggedrongen	Onderzoek en ontwikkel een voorstel voor de afweging rond een VE-aanbod vanaf 2 jaar. Beschrijf de verwachte effecten, (financiële en organisatorische) consequenties en stappen die nodig zijn voor feitelijke implementatie.	Bij een positief besluit voor een VE-aanbod vanaf 2 jaar, implementeer dit aanbod en monitor de effecten
	Onderzoek welke aanvullende ondersteuning binnen het VE-programma moet worden geboden om de meest kwetsbare groep kinderen effectief te helpen en/of uitval te voorkomen. Bijvoorbeeld stoeltjesgroepen of een peuterplusgroep. Ontwikkel een voorstel hoe deze aanvullende ondersteuning kan worden georganiseerd.	Implementeer de aanvullende ondersteuning binnen het VE-aanbod.
		Onderzoek hoe het proces van indicatiestelling kan worden versterkt. Stel een verbeterplan op,



Doel 2: Verminder het aantal kinderen dat met achterstand het basisonderwijs bereikt.	Implementeer de peutermonitor	Onderzoek welke factoren ertoe bijdragen dat kinderen met een VE-indicatie niet het aanbod bereiken (samenhang Peutermonitor). Stel een verbeterplan op.
Doel 3: Ouders zijn meer en vroegtijdig betrokken bij de ontwikkeling van hun kind en zijn zich bewust van het principe 'Help jezelf om je kind te kunnen helpen'		Onderzoek wat nodig is om ouders meer in staat te stellen actiever te participeren bij het ontwikkelen van hun kind op school of opvang. Zet de resultaten om in concrete actie.
Doel 4: Sluit kinderopvang en onderwijs naadloos op elkaar aan	Zie ook actie 2 bij doel 1 en bij programmalijn 2, de acties bij doel 2.	
Doel 5: Met oplossingen binnen onze invloedssfeer proberen we segregatie zoveel mogelijk te voorkomen		p.m.



Programmalijn 2: De school van de toekomst

Doelgroep: Kinderen van 0 – 14 jaar en hun ouders (later uit te breiden naar hogere leeftijden)

Maatschappelijke opgave:

De wens om ieder kind in staat te stellen zijn of haar talenten te ontwikkelen, zo gewoon mogelijk, wordt door alle betrokken partijen met hart en ziel gedragen. Toch is het creëren van passende kansen voor ieder kind nog een complexe opgave. Dat vergt een radicale keuze om te werken en te organiseren vanuit het perspectief van kinderen. De werking van (opvang-, onderwijs-, prestatie- en regel-) systemen staat in dienst daarvan. Het vraagt een collectieve aanpak om een sterke, inclusieve pedagogische basis in Leidschendam-Voorburg daadwerkelijk te realiseren.

Analyse:

- De prestatie- en regeldruk in het onderwijs is hoog, dat is (over)belastend voor zowel de kinderen als de leerkrachten. Omgaan met verschillen in de klas is een continue uitdaging. Verzwarend is het arbeidsmarkttekort aan leerkrachten. Kinderen uit lagere SES-gezinnen zijn extra afhankelijk van de emotionele band met hun docenten. Negatieve onderwijservaringen gaan ten koste van het zelfbeeld en het geloof in eigen kunnen (veerkracht).
- Het geloof in eigen kunnen van leerkrachten zelf en van leerkrachten in het eigen team is een essentiële basis om leerlingen te laten geloven in eigen kunnen en te laten stijgen op de onderwijsladder. Dat is in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. Complexe samenlevingsvraagstukken komen immers ook de klas en de lerarenkamer binnen. Leerkrachten zijn gebaat bij collectieve steun (zo doen we dat met elkaar). De noodzakelijke focus op reken- en taalvaardigheden biedt onvoldoende mogelijkheid om breder naar talentontwikkeling (kunst, cultuur, sport) van kinderen te kijken in een belangrijke vormende periode. Het door het Rijk geïnitieerde 'Rijke Schooldag' kan daar nieuwe handvaten voor bieden.
- Structurele aandacht in het curriculum voor mentale kracht staat nog in de kinderschoenen.
- Doorgaande leerlijnen Kinderopvang-Primair Onderwijs en Primair Onderwijs-Voortgezet Onderwijs zijn in Leidschendam-Voorburg goed ontwikkeld.
- Desondanks zijn onderwijs en opvang (nog te veel) gescheiden werelden, ondanks initiatieven als integrale kindcentra.
- Partnerschap in opgroeien en opvoeden is niet vanzelfsprekend aanwezig in het onderwijs.
- De inzet van schoolmaatschappelijk werk en jeugdconsulenten op basisscholen en in het voortgezet onderwijs is een positieve ontwikkeling.

Doel	Acties in 2024	Acties in 2025 en 2026
Doel 1: (Bijna) alle kinderen en tieners kunnen thuisnabij naar onderwijs en opvang.	Opstellen Integraal Huisvestingsplan (IHP) voor het onderwijs, die de visie van de LEA en de doelen van de School van de toekomst (integratie opvang en onderwijs, inclusie, rijk dagprogramma, aanvullende zorg) als uitgangspunt neemt. Gedraglijn bij het fysiek (her)ontwikkelen van locaties is om uit te gaan	Ontwikkelen en uitvoeren plan inclusief onderwijs en deskundigheidsbevordering leerkrachten in omgaan met verschillen. Bevorder geloof in eigen kunnen van leerkrachten.



	van de behoefte van de aanwezige populatie en met betrokken stakeholders tot visievorming te komen. Gebruik hierbij de Haagse 'Meetlat IKC' (draagt bij aan doelen 1, 2, 3 en 6)	
Doel 2: Onderwijs en opvang worden integraal georganiseerd, vanuit het perspectief van het kind en afgestemd op de populatie.	In beeld brengen kansen 0-14 voorziening (aansluiting op IHP)	Oprichten denktank en inspiratiesessie 'de route van het kind: over systeembelemmeringen en oplossingsstrategieën in opvang en onderwijs'
	In het programma Sterk voor Noord start in januari 2024 pilot De Waterlelie: naar een integrale voorziening met laagdrempelige hulp en een rijk naschools aanbod, in nauwe samenwerking met sleutelfiguren uit de wijk => ervaring meenemen als inspiratie en lessen voor de LEA. Draagt ook bij aan doelen 3 en 5	
Doel 3: Onderwijs biedt samen met opvang en maatschappelijke partners een rijk dagvullend programma, gericht op de brede ontwikkeling van ieder kind en jongere – cognitief, fysiek, sociaal, mentaal en creatief	Oprichten denktank en organisatie inspiratiesessie 'rijke schooldag': hoe zou een geïntegreerd dagprogramma er uit kunnen zien, wat doen we al, waar zitten belemmeringen?	Planvorming Rijke Schooldag op basis van advies denktank en lessen pilot De Waterlelie
Doel 4: In het onderwijs wordt structureel aandacht besteed aan sociaal-emotionele vaardigheden en mentale kracht. Leerlingen ervaren 'geloof in eigen kunnen'	p.m.	p.m.
Doel 5: Ouders zijn betrokken bij de ontwikkeling van hun kind en ervaren in opvang en onderwijs partnerschap in het opvoeden en opgroeien van hun kind		Inspiratiesessie 'ouders en onderwijs: partnerschap in opvoeden en opgroeien'



Programmalijn 3: Beroepskansen vmbo-mbo

Doelgroep: Kinderen/jongeren van 10-27 jaar die kiezen voor praktijk- en beroepsonderwijs

Maatschappelijke opgave:

De samenleving staat te springen om sterke vakmensen in tal van beroepen. We zijn trots op onze leerlingen in het vmbo en mbo. De maakwereld staat terecht in de belangstelling: hier ligt een belangrijke en kansrijke toekomst. Tegelijkertijd zijn er zorgen. We zien onder de vroegtijdig schoolverlaters erg veel mbo-studenten. In het voorbereidende vmbo zien we naast al het enthousiasme en ontluikend vakmanschap ook dat sommige leerlingen te maken hebben met individuele problemen of problemen thuis. We willen voorkomen dat hun ontwikkel- en beroepsperspectief onder druk komt te staan en ervoor zorgen dat zij en hun ouders de goede begeleiding krijgen.

Analyse:

- De samenleving staat te springen om goede beroepskrachten
- Het beroepsonderwijs kenmerkt zich door bevoegenheid, innovatiekracht en zorg voor leerlingen.
- We zien relatief veel uitval in het mbo: 80% van de thuiszittende scholieren zijn mbo-studenten.
- Mbo-studenten beginnen vaak zonder idee/gefundeerde keuze of doel aan een vakopleiding, wat uitval versterkt;
- Lokaal beroepsperspectief (nauwe aansluiting opleiding op arbeidsmogelijkheden in Leidschendam-Voorburg) is helpend voor deze leerlingen (stage/werkervaringsplekken)
- Bezoeken en motiveren thuiszitters mbo helpt.
- Warme overdracht po-vmbo-mbo op breuklijnen is nog onvoldoende
- In het vmbo zien we geregeld leerlingen met onderliggende problemen als schulden, trauma, gedragsproblematiek;
- Ouders zijn moeilijk bereikbaar voor scholen;
- Zorg/hulpverlening is preventief aanwezig op scholen, maar heeft te weinig uren voor de begeleiding die nodig is.

Doel	Acties in 2024	Acties in 2025 en 2026
Doel 1: Streef naar 100% warme overdracht van leerlingen tussen po-vmbo en vmbo-mbo	Intensiveer de fysieke overdrachtmomenten en lopende initiatieven po-vmbo en vmbo-mbo om warme overdracht mogelijk te maken en maak daar als nodig aanvullende afspraken over.	
Doel 2: Bevorder initiatieven op het gebied van naschoolse activiteiten i.h.k.v. talentontwikkeling (rijke schooldag)	Vmbo/mbo nadrukkelijk meenemen in het denken over de Rijke Schooldag (denktank en inspiratiesessie) – zie School van de Toekomst, programmalijn 2,	Samenwerkingsmogelijkheden uitwerken ikv rijke schooldag vmbo/mbo
Doel 3 Biedt leerlingen van jongs af aan beroepsinspiratie en inspirerende kaders/leerwegen	Verken financiële borging van een jaarlijks te organiseren beroepsfestival voor leerlingen po-vmbo-mbo	Evalueer de leerwegen vmbo-mbo (curriculum/doorgaande leerlijn) of er voldoende aandacht is voor beroepsoriëntatie, zodat leerlingen goed weten wat ze kunnen verwachten op het mbo



		Onderzoek mogelijkheden en verken de randvoorwaarden om het vmbo uit te breiden met een mbo- 2 of mbo-3 traject
Doel 4: Preventieve hulpverlening en ondersteuning zijn integraal onderdeel van het onderwijsaanbod evenals het versterken van de mentale kracht van leerlingen	Deel good practices voor integratie hulpverlening en mentale kracht in het schoolaanbod vmbo-mbo (hoe ziet effectieve samenwerking eruit, wat zijn mogelijkheden in het curriculum zelf, wat zijn randvoorwaarden?)	Creëer randvoorwaarden om preventieve hulpverlening en mentaal welzijn op vmbo en mbo stevig te verankeren
Doel 5: Door slimme samenwerkingen kunnen mbo-studenten terecht op de lokale en regionale arbeidsmarkt		Onderzoek welke beroepsopleidingen nodig zijn in Leidschendam-Voorburg Verbeter de overgang beroepsopleidingen – lokale/regionale arbeidsmarkt met praktische maatregelen en samenwerkingsafspraken



Bijlage 2 Middelen 2024

De hoeveelheid activiteiten die in 2024 om financiële inzet vraagt is nog beperkt. Het overgrote deel van activiteiten vraagt om personele inzet van gemeente en partners. De activiteiten die wel om financiële inzet vragen zijn in twee categorieën te onderscheiden: 1) Organisatiekosten LEA, waaronder de programmamanager en een activiteitenbudget voor bijvoorbeeld het organiseren van inspiratiesessies; 2) Activiteiten binnen de programmalijnen.

In 2024 kan een belangrijk deel van deze kosten worden gedekt vanuit het beschikbare budget voor de LEA. In de gemeentebegroting is een jaarlijks bedrag van € 61.000,- opgenomen voor de uitvoering van de LEA. Naast de middelen voor de LEA, zet de gemeente jaarlijks nog vanuit een veelheid aan andere budgetten middelen in binnen de pedagogische basis. Te denken valt aan het budget voor Onderwijs Achterstanden Beleid (OAB). Voor 2024 kan het resterende deel van de activiteiten uit deze budgetten worden gedekt.

Benodigde middelen 2024	
Organisatie LEA	
Programmamanager (0,4 Fte)	€36.000. Kosten structureel bij meerjarige voortzetting programmamanagement. Dekking 2024 uit budget LEA
Activiteitenbudget Community (o.a. Inspiratiesessies)	€15.000. Kosten structureel. Dekking 2024 uit budget LEA
Programmalijn 1 Het (hele) jonge kind	
Implementatie Peutermonitor	€18.000. Kosten structureel. Dekking uit budget OAB
Programmalijn 2 School van de Toekomst	
Inzet jeugdconsulenten op 15 basisscholen, pilots op 2 vo-scholen en 8 kindcentra (kinderopvang) als vervolg op eerdere pilot LEA	N.t.b. Kosten structureel. Dekking gemeente vanuit jeugdzorgbudgetten. Geen onderdeel meer van LEA, uitvoering als regulier beleid
Oprichten denktank en organisatie inspiratiesessie 'rijke schooldag	€7.500. Kosten eenmalig. Dekking uit Activiteitenbudget LEA (zie boven)
Programmalijn 3 Beroepskansen vmbo-mbo	
Verken financiële borging van een jaarlijks te organiseren beroepsfestival voor leerlingen po-vmbo-mbo	N.t.b. Kosten structureel. In toekomst gezamenlijk te financieren. 2024 eenmalige bijdrage uit Budget LEA (€10.000)



Bijlage 3 Afkortingen en begrippen

Community Pedagogische Basis	Alle actoren die een rol spelen binnen de pedagogische basis in Leidschendam-Voorburg (zie ook: Pedagogische basis). De community is geen formele organisatie, maar informeel. Binnen de community staan elkaar ontmoeten en leren kennen, gezamenlijk leren en het opdoen van inspiratie centraal, zodat de community een voedingsbodem voor nieuwe initiatieven kan zijn. Vanuit de LEA (zie ook: Programmamanager Pedagogische basis) wordt het ontmoeten binnen de pedagogische basis gefaciliteerd
IHP	Integraal huisvestingsplan. Hierin maken gemeente en schoolbesturen meerjarige afspraken over onderwijshuisvesting
IK(E)C	Integraal Kind (en Expertise) Centrum.
LEA	Voorheen Lokaal Educatieve Agenda, focus ligt nu op bredere pedagogische basis. We hanteren echter LEA als merknaam, omdat het een ingeburgerd begrip is geworden. De LEA kent twee onderdelen: een lange termijnvisie (10-15 jaar) en een jaarlijks te actualiseren Uitvoeringsprogramma
mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Pedagogische basis	Alles wat de ontwikkeling van kinderen stimuleert en ouders en opvoeders ondersteunt bij het opvoeden en het veilig, gezond en kansrijk opgroeien van hun kinderen
po	Primair onderwijs
Programmamanager Pedagogische basis	Nieuw te creëren gemeentelijke functie. De programmamanager heeft twee hoofdtaken: enerzijds het faciliteren van en verbinden binnen de community, bijvoorbeeld door het organiseren van inspiratiebijeenkomsten, anderzijds stuurt de programmamanager, in opdracht van de Stuurgroep Jeugd en Onderwijs, op de uitvoering van het uitvoeringsprogramma.
RMC	Regionale meld- en coördinatiefunctie. Regionale samenwerking ten behoeve van



	tegengaan voortijdig schoolverlaten. Tegenwoordig Doorstroompuntregio geheten
SJO	Stuurgroep Jeugd en Onderwijs. Het op overeenstemming gerichte bestuurlijk overleg van de kernpartners binnen de community pedagogische basis: de gemeente en de onderwijs- en kinderopvangbesturen en samenwerkingsverbanden
VE	Voorschoolse educatie
vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
vo	Voortgezet onderwijs
VVE	Voor- en vroegschoolse educatie
Uitvoeringsprogramma LEA	Jaarlijks te actualiseren driejarig uitvoeringsprogramma. Het programma wordt vastgesteld door de SJO