



Koersplan 2026-2030



voor nieuwsgierige, kleurrijke wereldburgers

Voorwoord

Voor nieuwsgierige, kleurrijke wereldburgers

Dat is waar Kits Primair elke dag voor staat. Niet als slogan op papier, maar als levende overtuiging. Zichtbaar in de manier waarop onze professionals kinderen begroeten, begeleiden en loslaten. In de gesprekken die worden gevoerd in teamkamers. In de keuzes die we maken als het er echt op aankomt.

Dit koersplan is het verhaal van de komende vier jaar. Maar het is ook het verhaal van wie we al zijn en van wat we geloven.

We geloven dat ieder kind uniek is. Dat elk kind, ongeacht achtergrond, thuistaal, talent of ondersteuningsbehoefte, recht heeft op een plek dichtbij huis waar het zich veilig, gezien en uitgedaagd voelt. Een plek waar het met hoofd, hart en handen mag ontdekken wie het is en wat het kan. Onze elf integrale kindcentra in Midden-Drenthe zijn die plek. Elke dag opnieuw.

We geloven ook dat dit niet vanzelf gaat. Goede opvang en goed onderwijs vragen om professionals die zichzelf blijven ontwikkelen, die samenwerken vanuit gedeelde overtuigingen en die de moed hebben om eerlijk te zijn naar kinderen, naar ouders en naar elkaar. Het vraagt om een organisatie die niet stil blijft staan, maar beweegt. Die niet wacht tot het systeem verandert, maar zelf die verandering is.

De koers die we in dit plan uitzetten, is ambitieus. Inclusief onderwijs en inclusieve kinderopvang zijn geen beleidsambities voor later: het zijn fundamentele rechten van kinderen, nu. In 2035 moet inclusief onderwijs in Nederland een feit zijn. Kits Primair wacht daar niet op. We zetten nu stappen, met vijf koersuitspraken die richting geven aan alles wat we de komende jaren doen.

Maar een koersplan is pas levend als mensen het omarmen. Als directeuren het vertalen naar hun team. Als leerkrachten en pedagogisch professionals er herkenning in vinden. Als ouders zich erin zien. Als kinderen er uiteindelijk de vruchten van plukken.

Met grote waardering bedank ik iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van het koersplan. Door jullie inzet, inzichten en betrokkenheid hebben we samen een richting bepaald die toekomstbestendig en inspirerend is. Elke bijdrage, groot of klein, heeft geholpen om dit plan vorm te geven.

Daarom is dit koersplan ook niet alleen van het bestuur. Het is van iedereen die elke dag kleur geeft aan een kind. Ik nodig iedereen uit om mee in beweging te komen. Niet omdat het moet, maar omdat we weten waarom het de moeite waard is.

Herman Gebben
Directeur-bestuurder Kits Primair

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1 Wie wij zijn	4
2 De wereld om ons heen	5
3 Waar wij voor staan	8
4 Onze koers	11
5 Wat wij willen bereiken	13
1 Kits Primair is er voor ieder kind	13
2 Kits Primair ontwikkelt kinderen met hoofd, hart en handen	13
3 Kits Primair werkt als één team van 0 tot 13	13
4 Kits Primair is een betrouwbare partner voor ouders en gemeenschap	13
5 Kits Primair bouwt aan een organisatie om trots op te zijn	14
6 Hoe wij werken	15
7 Inclusie als koers	17
8 Onze mensen	19
9 Partnerschap	21
10 Kwaliteitszorg	23
11 Huisvesting	25
12 Risicomanagement en financiële kaders	26
13 Uitwerking en planning	27

1 | Wie wij zijn

Missie

Kits Primair is dé stichting voor kinderopvang en openbaar basisonderwijs in de gemeente Midden-Drenthe. De organisatie werkt dagelijks aan één overkoepelende missie: Voor nieuwsgierige, betrokken wereldburgers. Dat klinkt eenvoudig, maar achter die missie schuilt een doordachte en ambitieuze visie op de ontwikkeling van kinderen in de regio.

De kern van de aanpak van Kits Primair ligt in het concept van het integraal kindcentrum, beter bekend als het IKC. De stichting beschikt over elf van deze kindcentra, verspreid over dorpen en kernen in Midden-Drenthe, zoals Beilen, Smilde, Hoogersmilde en Hooghalen. In elk IKC komen onderwijs en kinderopvang samen onder één dak, waardoor kinderen van 0 tot 13 jaar zich ononderbroken en breed kunnen ontwikkelen.

Kits Primair in cijfers

- Ruim 1.400 leerlingen in het basisonderwijs
- Ruim 600 kinderen in de kinderopvang
- Meer dan 250 medewerkers
- 11 integrale kindcentra in Midden-Drenthe

Gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting

Gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting zijn waarden van de Vereniging voor Openbaar Onderwijs waar we ook binnen onze stichting voor staan. Zij bieden richting bij het maken van keuzes over kinderopvang en onderwijs, samenwerking en hoe we met elkaar omgaan. Het zijn ook waarden waarop we elkaar kunnen aanspreken én waarop we aangesproken mogen worden. Bij Kits Primair is iedereen welkom. Hoeveel we ook van elkaar verschillen, iedereen heeft recht op een gelijke behandeling, een gelijke stem en gelijke kansen. Iedereen is evenveel waard.

Op onze integrale kindcentra kun je jezelf zijn en je eigen stem laten horen. Je leert zelfstandig en kritisch denken. Je neemt verantwoordelijkheid en houdt rekening met de vrijheid van de ander. Binnen Kits Primair leren we van elkaars verschillen. We zijn nieuwsgierig naar het verhaal van de ander. We dragen zorg voor elkaar en voor onze omgeving. Op onze integrale kindcentra ontmoet je de wereld.

Onze integrale kindcentra zijn dé ontmoetingsplaats bij uitstek, de plek waar je nieuwe verhalen leert kennen en jouw eigen verhaal verder ontwikkelt, in relatie met anderen. Vanuit gelijkwaardigheid en vrijheid ontmoet je de ander en ontmoet je mensen met verhalen vanuit de hele wereld.

Van koers naar koers

Het koersplan 2026–2030 bouwt voort op het vorige koersplan. In het koersplan 2022–2026 zette Kits Primair in op het versterken van de basis, de verdere ontwikkeling van het IKC-concept, de versterking van de pedagogische samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs en vertrouwen en eigenaarschap.

We hebben mooie stappen gezet. De basis is op orde, samenwerking tussen leerkrachten en pedagogisch professionals is merkbaar hechter geworden. En de trots op wat we samen doen, is gegroeid. Deze ontwikkelingen nemen we mee als fundament voor ons nieuwe koersplan.

2 | De wereld om ons heen

Maatschappelijke ontwikkelingen

De wereld waarin kinderen opgroeien verandert in een tempo dat nog maar een generatie geleden ondenkbaar was. Die verandering is niet abstract — ze is zichtbaar in de gezinnen die onze IKC's binnenlopen, in de vragen die kinderen stellen, in de uitdagingen waar professionals dagelijks mee te maken hebben. Wie kinderen wil begeleiden naar een goede toekomst, moet de wereld kennen waarin ze opgroeien.

Van opvang naar ontwikkeling

De maatschappelijke kijk op kinderopvang is de afgelopen jaren fundamenteel veranderd. Kinderopvang wordt steeds nadrukkelijker gezien als meer dan een voorziening voor werkende ouders. Het is een omgeving met grote ontwikkelingspotentie, juist in de vroegste levensjaren. Wetenschappelijk onderzoek laat keer op keer zien dat de periode van 0 tot 6 jaar bepalend is voor de verdere ontwikkeling van een kind.

De Wet kinderopvang die in 2025 van kracht werd, versterkt die beweging. Toegankelijkheid en kwaliteit worden sterker wettelijk verankerd. Dat is een kans voor Kits Primair, omdat we al jaren investeren in de verbinding tussen opvang en onderwijs.

Kansengelijkheid als urgente opgave

Nederland scoort internationaal goed op onderwijskwaliteit, maar slecht op kansengelijkheid. De kloof tussen kinderen die kansarm en kansrijk opgroeien is groot en groeit. Sociaaleconomische achtergrond, thuistaal en de buurt waar een kind opgroeit bepalen in hoge mate hoe een kind zich ontwikkelt. Voor Kits Primair, werkzaam in een landelijke regio met een gevarieerde bevolkingssamenstelling, is dit geen ver-van-mijn-bedshow.

Inclusie: van ambitie naar verplichting

In 2035 moet inclusief onderwijs in Nederland een realiteit zijn. Dat is geen vrijblijvende ambitie. Het is een concrete doelstelling, voortkomend uit internationale verdragen die Nederland heeft ondertekend. De omslag naar inclusie vraagt meer dan goodwill. Ze vraagt om een andere inrichting van ondersteuning, om nauwe samenwerking met het samenwerkingsverband en jeugdhulp en om professionals die zijn toegerust om met diversiteit om te gaan.

Personeelskrapte als structureel vraagstuk

Zowel in de kinderopvang als in het basisonderwijs is het personeelstekort een van de grootste uitdagingen van dit moment. Het tekort is niet tijdelijk: het is structureel, en zal de komende jaren naar verwachting verder toenemen. Tegelijkertijd stijgen de kwalificatie-eisen voor pedagogisch professionals, wat de druk op bestaand personeel verder vergroot.

Demografische ontwikkeling en thuisnabijheid

Midden-Drenthe is een landelijke gemeente met kleine kernen en een eigen demografische dynamiek. Bevolkingskrimp, vergrijzing en veranderende gezinssamenstelling hebben directe gevolgen voor de bezetting van IKC's en de levensvatbaarheid van kleine locaties. Kits Primair staat voor de uitdaging om kwalitatief goed en thuisnabij aanbod te blijven bieden, ook daar waar de aantallen onder druk staan.

Technologie en een veranderende samenleving

Kinderen groeien op in een wereld die ingrijpend wordt gevormd door technologie. Digitalisering, sociale media en kunstmatige intelligentie veranderen hoe mensen werken, communiceren en samenleven. Het IKC bereidt kinderen voor op die wereld — niet door technologie te omarmen of te vermijden, maar door kinderen te helpen er bewust en weerbaar mee om te gaan.

SWOT-analyse

+ Sterkten (intern) - Kits Primair beschikt over elf goed gespreide IKC's met een herkenbare eigen identiteit die positief bekend staan wat de organisatie een unieke positie geeft in de regio. - De organisatie werkt steeds meer samen met allerlei partners om de ontwikkeling van kinderen breed te stimuleren. - Betrokken medewerkers, aangevuld met functionerende medezeggenschaps- en participatiestructuren voor zowel onderwijs als kinderopvang.	– Zwakten (intern) - Verouderde huisvesting op meerdere locaties en beperkte financiële ruimte voor grote investeringen beperken de mogelijkheden om een inclusieve en toekomstbestendige leeromgeving in te richten. - De wisselende focus op kwaliteit vanuit de overheid zorgt voor onduidelijkheid en moet worden versterkt door een eigen kwaliteitsstandaard te bepalen. - Kleinere locaties zijn kwetsbaar door lage bezetting en beperkte slagkracht.
▲ Kansen (extern) - De Wet kinderopvang (2025) verankert toegankelijkheid en kwaliteit wettelijk en vergroot de maatschappelijke waardering voor het IKC-concept, wat aansluit bij de reeds opgebouwde expertise van Kits Primair. - Regionale samenwerking met bibliotheken, GGD, sportverenigingen, jeugdhulp en de gemeente Midden-Drenthe biedt kansen om het IKC te versterken als gemeenschapsknooppunt en inclusiviteit te versterken. - Communicatie naar en met ouders kan worden versterkt om daarmee het partnerschap te vergroten.	▼ Bedreigingen (extern) - Het structurele personeelstekort in de gehele onderwijs- en kinderopvangsector maakt werving en behoud van gekwalificeerd personeel een langdurige uitdaging. - Toenemende en complexere zorgvragen bij kinderen, gecombineerd met stijgende energie- en exploitatiekosten, vergroten de druk op professionals en de beschikbare budgetten, terwijl externe subsidies onzeker blijven. - Verruwing en polarisatie in de maatschappij vragen een helder antwoord van de organisatie gericht op verbinding én grenzen stellen.

Consequenties voor beleid

De maatschappelijke ontwikkelingen en de uitkomsten van de SWOT-analyse wijzen in dezelfde richting: de komende vier jaar vragen om een organisatie die haar ambities waarmaakt zonder de eigen stevigheid te verliezen. Dat vraagt om heldere keuzes op vier terreinen.

Inclusie vraagt om concrete infrastructuur

De inclusiekoers is geen visie meer: het is een opdracht. De weg naar 2035 begint nu, en dat betekent dat Kits Primair de komende vier jaar de randvoorwaarden voor inclusief werken structureel moet versterken. Denk aan gedeelde signaleringsprotocollen, hechte samenwerking met het samenwerkingsverband en jeugdhulp, en professionals die zijn toegerust om met diversiteit om te gaan. Inclusie als dagelijkse praktijk vraagt om meer dan goede wil. Het vraagt om een organisatie die het mogelijk maakt.

Mensen zijn de grootste opgave én de grootste kans

Het personeelstekort is de meest urgente bedreiging voor de continuïteit van kwalitatief goede kinderopvang en onderwijs. Tegelijkertijd zijn betrokken medewerkers de grootste sterkte van Kits Primair. Het beleid van de komende jaren moet beide kanten van die werkelijkheid serieus nemen: actief investeren in werving, behoud, ontwikkeling én werkplezier. Goed werkgeverschap is geen bijzaak, maar een strategische voorwaarde.

Kleine locaties vragen om creatieve oplossingen

De demografische krimp in Midden-Drenthe zet de levensvatbaarheid van kleinere IKC's onder druk. Tegelijkertijd is thuisnabij onderwijs en opvang een kernwaarde van Kits Primair. Die spanning vraagt om proactief beleid: verkenning van vergaande samenwerking met partners, slimme combinaties van opvang en onderwijs, en een open gesprek met de gemeente over wat nodig is om kleine kernen te blijven bedienen.

Huisvesting en duurzaamheid dulden geen uitstel

Verouderde gebouwen zijn een concrete belemmering voor de realisatie van de inclusieve leeromgeving. De komende vier jaar moet Kits Primair, samen met de gemeente Midden-Drenthe, concrete stappen zetten in de verbetering van de huisvesting. Duurzaamheid is daarin geen luxe maar een noodzaak voor de kwaliteit van de leeromgeving én voor de beheersbaarheid van de exploitatiekosten op de lange termijn.

Samen vormen deze vier opgaven het beleidsmatige fundament onder de koersuitspraken. Ze vragen niet om nieuwe ambities, maar om de moed om bestaande ambities ook echt waar te maken.

3 | Waar wij voor staan

Kernwaarden: vertrouwen en eigenaarschap

Bij alles wat wij doen, staat vertrouwen altijd bovenaan. Wij hebben de overtuiging dat ieder mens als goed mens wordt geboren. Vertrouwen geven, krijgen en delen is voor ons de sleutel. Een medewerker van Kits Primair heeft een positieve grondhouding en benadert mensen gelijkwaardig. Eigenaarschap is je verantwoordelijk voelen en verantwoordelijkheid nemen. Medewerkers van Kits Primair zijn alert op wat goed en niet goed gaat, nemen initiatief tot verbetering en volgen het effect ervan. Eigenaarschap ontstaat wanneer werken vanuit de waarden en de doelen van de organisatie gecombineerd wordt met de persoonlijke ambitie van de medewerker.

Er is ruimte voor eigen ideeën en het bijdragen aan de organisatie wordt gewaardeerd. Dit vraagt om een organisatiecultuur met de volgende kenmerken:

- Vertrouwen in plaats van controle
- Ruimte voor eigen invulling in plaats van strakke richtlijnen
- Veiligheid om te ontwikkelen en te leren in plaats van af te rekenen
- Zinvol werk bij een zinvolle organisatie
- Kunnen ontwikkelen van vakmanschap

Leidende principes: kwaliteit, wereldburgerschap, professionaliteit, samenwerking

Een medewerker van Kits Primair is ondernemend en innovatief om de eigen expertise en die van de organisatie voortdurend te vergroten. Wij denken graag buiten bestaande kaders en zijn steeds op zoek naar hoe we ons kunnen verbeteren. We vertalen theoretisch bewezen methodieken naar onze eigen praktijk.

Ieder mens is een wereldburger, levend in een wereld die groter is dan jezelf en de mensen in je directe omgeving. Elk integraal kindcentrum leert kinderen om bij te dragen aan onze samenleving; kinderen zijn wereldburgers in de dop.

Met een doorgaande pedagogische lijn in opvoeding en onderwijs en een breed (buitenschools) aanbod, bieden we in een integraal kindcentrum ieder kind van 0 tot 13 jaar de mogelijkheid zich optimaal te ontwikkelen.

Kinderen in de wereld van morgen

Kinderen groeien op in een wereld die sneller verandert dan ooit. Bij Kits Primair zien we kinderen niet als leerlingen die klaargestoomd moeten worden voor een toekomst die al vaststaat, maar als nieuwsgierige, veerkrachtige en sociale mensen in wording. Mensen die nu al volop leven, leren en zoeken naar hun plek in de wereld.

Nieuwsgierigheid is het begin van alles. Gezond opgroeien betekent meer dan lichamelijk fit zijn: het gaat óók om emotioneel, sociaal en mentaal welzijn. Kinderen floreren wanneer ze zich veilig, gezien en gesteund voelen. Betrokkenheid groeit wanneer kinderen ervaren dat ze ertoe doen en dat hun stem telt. Respect leer je door te leven tussen mensen die anders zijn dan jij.

Verantwoordelijkheid is het logische gevolg van dit alles: voor jezelf, voor elkaar en voor de omgeving. Kits Primair biedt kinderen een omgeving waarin al deze kwaliteiten de ruimte krijgen om te groeien: nieuwsgierigheid, gezondheid, welzijn, betrokkenheid, respect en verantwoordelijkheid. Zo helpen we hen om stevig, veerkrachtig en vol vertrouwen de wereld tegemoet te treden. Een wereld die hen meer dan ooit nodig heeft.

Visie op leren en ontwikkelen

Leren begint niet bij de deur van het IKC. Het begint bij het eerste contact tussen een kind en de wereld om hem heen. Bij Kits Primair vertrekken we vanuit die overtuiging. Onze visie op leren en ontwikkelen is breed, menselijk en geworteld in de gemeenschap waarvan we deel uitmaken. Er is een oud gezegde dat zijn waarheid niet heeft verloren: “It takes a village to raise a child.” In Midden-Drenthe zijn wij dat dorp. Onze integrale kindcentra staan midden in de dorpen en kernen waar kinderen opgroeien. Ze zijn geen eilanden, maar knooppunten.

De onderwijsfilosoof Gert Biesta beschrijft leren langs drie samenhangende dimensies:

- **Kwalificatie:** de kennis, vaardigheden en competenties die kinderen nodig hebben om deel te nemen aan de wereld: taal, rekenen, creativiteit, probleemoplossend vermogen en praktische vaardigheden. Het is wat kinderen *kunnen* en waar ze later op kunnen bouwen.
- **Socialisatie:** het proces waarin kinderen leren deel te worden van verschillende gemeenschappen: hun groep, IKC, buurt en uiteindelijk de samenleving. Hier ontwikkelen ze waarden, omgangsvormen, cultuur en het besef dat samenleven betekent dat je rekening houdt met elkaar.
- **Subjectivatie:** dit gaat over de vraag wie het kind is en wil worden. Het draait om eigenheid, autonomie, moreel bewustzijn en het vermogen om keuzes te maken die passen bij wie zij als mens willen zijn. Het kind wordt uitgenodigd om zichzelf te ontdekken en een eigen stem te ontwikkelen.

Bij Kits Primair nemen we alle drie de dimensies serieus. We zorgen voor stevige kwalificatie, we bouwen aan een warme en inclusieve gemeenschap, en we begeleiden kinderen in hun persoonlijke ontwikkeling. Zo ondersteunen we hen in het worden van competente, betrokken en zelfbewuste mensen.

Breed ontwikkelen met hoofd, hart en handen

Een kind is meer dan een leerling. Het is een nieuwsgierig, creatief en sociaal wezen dat zich op talloze manieren ontwikkelt. Soms zichtbaar, soms stil en van binnen. Bij Kits Primair geloven we dat echte ontwikkeling pas tot bloei komt wanneer hoofd, hart en handen samenwerken. Wanneer kennis, gevoel en handelen elkaar niet alleen aanvullen, maar elkaar versterken.

- **Met het hoofd** verwerven kinderen kennis, taal, inzicht en begrip. Ze leren de wereld lezen, begrijpen en bevragen.
- **Met het hart** ontdekken kinderen wie ze zijn: wat hen raakt, wat hen motiveert, hoe ze omgaan met anderen en hoe ze hun plek vinden in een steeds veranderende wereld. Hier ontstaan empathie, veerkracht en zelfbewustzijn.
- **Met de handen** maken kinderen de wereld tastbaar. Door te creëren, te experimenteren, te onderzoeken en te doen, verbinden ze ideeën aan ervaring en geven ze vorm aan hun eigen leerproces.

Brede ontwikkeling is voor ons geen keuze tussen diepgang en breedte, tussen denken of doen. Het is het samengaan van alle drie. Een dynamisch geheel waarin hoofd, hart en handen elkaar voeden. Zo groeien kinderen uit tot zelfstandige, onderzoekende en betrokken mensen die klaar zijn om hun eigen spoor te trekken én om betekenisvol bij te dragen aan de wereld om hen heen.

Digitale geletterdheid en kunstmatige intelligentie

Kinderen groeien op in een wereld waarin kunstmatige intelligentie geen toekomstige technologie is, maar een dagelijkse werkelijkheid. Ze komen er thuis mee in aanraking, straks op de arbeidsmarkt en nu al in de vragen die ze stellen. Dat vraagt om aandacht voor digitale geletterdheid als volwaardig onderdeel van de brede ontwikkeling.

Binnen Kits Primair betekent dat concreet dat kinderen leren wat AI is en wat het niet is. Dat ze begrijpen hoe algoritmen keuzes maken, hoe ze zelf kritisch kunnen kijken naar informatie die door technologie wordt aangeleverd en hoe ze bewust en weerbaar omgaan met digitale omgevingen. Niet door technologie te omarmen of te mijden, maar door er met nieuwsgierigheid en gezond verstand mee om te gaan. Digitale geletterdheid maakt daarmee deel uit van wat we verstaan onder wereldburgerschap.

4 | Onze koers

Kits Primair staat voor onderwijs en opvang waarin elk kind de kans krijgt zich volledig te ontwikkelen. Die overtuiging is niet nieuw, maar de urgentie om haar waar te maken is dat wel. De maatschappelijke opdracht is helder: in 2035 moet inclusief onderwijs in Nederland een feit zijn. Ons koersplan voor de komende vier jaar geeft daar concreet invulling aan.

De kern van onze koers is de inclusieve leeromgeving: een omgeving waarin alle kinderen welkom zijn in een integraal kindcentrum dichtbij huis, waarin de ondersteuning naar het kind toe komt in plaats van andersom, en waarin professionals vanuit kinderopvang en onderwijs samenwerken vanuit een gedeelde pedagogische basis.

Onze vijf koersuitspraken geven richting aan alles wat we de komende vier jaar doen. Ze zijn het kompas voor directeuren, teams en het bestuur. Bij elk besluit dat we nemen, elke werkwijze die we ontwerpen, elk curriculum of instrument dat we vormgeven, stellen we dezelfde vraag: past dit bij onze koersuitspraken?



1 | Kits Primair is er voor ieder kind

Op ieder IKC van Kits Primair is elk kind welkom ongeacht achtergrond, thuistaal, ontwikkelingstempo of ondersteuningsbehoefte. Inclusie is geen ideaal voor later, maar een dagelijkse keuze. De ondersteuning komt naar het kind toe, niet andersom. Wij bouwen aan een leeromgeving waarin verschillen geen probleem zijn, maar de norm.

Jaimie is negen en heeft autisme. In zijn vorige school werd steeds gezocht naar een andere plek voor hem — een rustigere groep, een andere klas, uiteindelijk een speciale school. Op het IKC gingen ze anders te werk. De fysieke ruimte werd aangepast: een vaste werkplek aan de rand van de klas, geluidsdempers, een voorspelbaar dagritme op het bord. Zijn leerkracht kreeg ondersteuning van de intern begeleider. Jaimie bleef. Niet als uitzondering, maar gewoon als kind in de groep. Zijn klasgenoten merkten na een tijdje nauwelijks meer dat het anders was. Dat is precies de bedoeling.



2 | Kits Primair ontwikkelt kinderen met hoofd, hart en handen

Op ieder IKC van Kits Primair krijgen kinderen een breed en samenhangend aanbod dat recht doet aan wie zij zijn en wie zij kunnen worden. Basisvaardigheden vormen het fundament. Talentontwikkeling, welbevinden en wereldburgerschap maken het geheel. Wij bereiden kinderen voor op een wereld die hen nodig heeft: nieuwsgierig, **vitaal**, betrokken, respectvol en verantwoordelijk.

In de creatieve werkplaats mogen kinderen van groep vier deze week iets maken over hun buurt. Stefan bouwt zijn straat na met karton en ijsstokjes. Hij meet, knipt, plakt en legt aan zijn tafelman uit waarom de huizen bij hem thuis anders zijn dan hier. Zijn juf schrijft zijn uitleg op en vraagt of hij het de volgende dag aan de klas wil vertellen. Hij knikt. Rekenen, taal, wereldoriëntatie en zelfvertrouwen — allemaal in één ochtend, zonder dat iemand er een vak bij heeft gezegd.



3 | Kits Primair werkt als één team van 0 tot 13

Op ieder IKC van Kits Primair werken professionals uit kinderopvang en onderwijs samen vanuit een gedeelde pedagogische basis. De doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar is zichtbaar in hoe we werken, hoe we met elkaar spreken en hoe we kinderen begeleiden. Ieder teamlid weet waarom het doet wat het doet en groeit daar elke dag in.

Tijdens de maandelijkse teamreflectie zitten leerkrachten en pedagogisch professionals door elkaar heen. De vraag van die middag: wat zien wij bij kinderen die de overgang van opvang naar onderwijs moeilijk vinden? Een pedagogisch professional vertelt over een jongen die bij haar altijd rustig speelt, maar in de klas gespannen lijkt. Zijn leerkracht herkent het. Ze spreken af hoe ze de overgang voor hem soepeler kunnen maken. Kleine aanpassingen, geen groot plan. Na afloop zegt de leerkracht: "Ik wist niet dat hij zo was bij jou. Dat helpt echt."



4 | Kits Primair is een betrouwbare partner voor ouders en gemeenschap

Op ieder IKC van Kits Primair werken we samen met ouders vanuit gelijkwaardigheid en wederzijds vertrouwen. We zijn het knooppunt in het dorp en verbonden met zorg, welzijn, bibliotheek en andere partners. Samen dragen we verantwoordelijkheid voor kinderen. Want het dorp voedt op.

De leesconsulent van de bibliotheek komt elke twee weken naar het IKC. Om voor te lezen, vragen te stellen en kinderen te helpen met kiezen van boeken. Een moeder die haar dochter ophaalt, blijft staan kijken. Ze vraagt of ze ook een keer mag meedoen. De week erop zit ze erbij. Eerst als toeschouwer, later als voorlezer. De kinderen luisteren ademloos.



5 | Kits Primair bouwt aan een organisatie om trots op te zijn

Een organisatie die haar professionals serieus neemt, geeft kinderen het beste van zichzelf. Kits Primair investeert in haar mensen, haar gebouwen en haar bestuurlijke kracht. We werken vanuit vertrouwen en eigenaarschap, we reflecteren op ons handelen en we blijven in beweging.

Een nieuwe pedagogisch professional begint in september. Ze krijgt een mentor toegewezen. Een ervaren collega die eens per twee weken een gesprekje aanknoopt. Niet om te beoordelen, maar om te vragen: hoe gaat het, wat zie je, waar loop je tegenaan? Na een half jaar zegt de nieuwe pedagogisch professional in een teamvergadering iets wat ze zelf had bedacht over de aanpak van een moeilijke groepsdynamiek. Haar mentor glimlacht. Niet omdat het idee perfect is, maar omdat ze het zelf heeft bedacht.

5 | Wat wij willen bereiken

Per koersuitspraak zijn hieronder concrete, meetbare doelstellingen geformuleerd voor 2030. Ze hebben betrekking op de volledige 0–13-lijn: kinderopvang en onderwijs zijn daarin gelijkwaardige partners. Elk doel heeft een eigenaar en een jaarlijks meetmoment.

De doelstellingen in dit koersplan zijn bedoeld om richting te geven. Ze maken de koers concreet en geven teams, directeuren en het bestuur een gemeenschappelijke taal om voortgang te bespreken en bij te sturen waar nodig.

Maar een koersplan is meer dan zijn doelstellingen. Het verhaal van Kits Primair gaat over kinderen die zich gezien voelen. Over professionals die weten waarom ze doen wat ze doen. Over een organisatie die beweegt vanuit overtuiging, niet vanuit controle. Dat laat zich niet volledig vangen in percentages en meetmomenten.

De doelstellingen willen dat verhaal niet vervangen. Ze willen het ondersteunen. De verdere uitwerking krijgt een plek in de IKC-plannen en de jaarplannen van het bestuur.

1 | Kits Primair is er voor ieder kind

- In 2030 wordt 95% van de kinderen met een extra ondersteuningsbehoefte begeleid vanuit het eigen IKC, zonder doorverwijzing naar een externe locatie.
- In 2028 hanteren alle 11 IKC's een gezamenlijk, actueel signaleringsprotocol voor vroegtijdige herkenning van ondersteuningsbehoeften.
- In 2029 ervaart minimaal 95% van de ouders van kinderen met extra ondersteuning dat hun kind zich welkom en gezien voelt.
- In 2030 voelt minimaal 90% van de medewerkers zich competent om inclusief te werken.

2 | Kits Primair ontwikkelt kinderen met hoofd, hart en handen

- Vanaf 2027 worden op ieder IKC minimaal vier teambijeenkomsten gehouden waarin wordt gesproken over de bedoeling van kinderopvang en onderwijs en welke consequenties dit heeft voor het (pedagogisch en didactisch) handelen van alle medewerkers binnen het IKC.
- In 2030 scoort minimaal 80% van de leerlingen aan het einde van groep 8 op of boven het landelijk gemiddelde voor taal, lezen en rekenen.
- In 2030 is 100% van de medewerkers geschoold in inclusief werken.
- In 2028 is het Lifestyle-programma volledig geactualiseerd in alle 11 IKC's en is een kerndoeldekkend aanbod vastgesteld waar digitale geletterdheid onderdeel van uitmaakt. Het aanbod biedt een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar in kinderopvang en basisonderwijs.

3 | Kits Primair werkt als één team van 0 tot 13

- In 2029 bieden alle 11 IKC's een aantoonbaar doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar, vastgelegd in een gezamenlijk pedagogisch-didactisch document.
- In 2030 hebben alle medewerkers een actueel persoonlijk ontwikkelplan gericht op individuele en teamontwikkeling en dit wordt jaarlijks besproken met de leidinggevende.
- Het ziekteverzuim daalt in 2030 voor zowel kinderopvang als onderwijs onder het landelijk gemiddelde.
- In 2029 heeft ieder IKC een vorm van gezamenlijke medezeggenschap voor kinderopvang en onderwijs gerealiseerd.

4 | Kits Primair is een betrouwbare partner voor ouders en gemeenschap

- In 2030 heeft elk IKC een actieve en structurele ouderparticipatievorm met minimaal 4 bijeenkomsten per jaar.

- In 2030 geeft minimaal 95% van alle ouders aan zich een gelijkwaardige partner te voelen van het IKC.
- In 2027 heeft ieder IKC samenwerkingsafspraken en structurele overlegmomenten met het lokale netwerk (Gezinsbegeleiders, zorgpartners, Welzijnswerk Midden-Drenthe, GGD bibliotheek, verenigingen en dorpsactiviteiten).
- In 2030 heeft elke locatie één integraal ondersteuningsplan waarin onderwijs, ouders en jeugdhulp samen doelen formuleren.

5 | Kits Primair bouwt aan een organisatie om trots op te zijn

- Het gemiddeld energieverbruik per IKC-locatie daalt in 2030 met minimaal 20% ten opzichte van de nulmeting in 2026, als tussenstap naar een CO₂-arme organisatie in 2050.
- Voor minimaal drie verouderde locaties is in 2030 een bestuurlijk bekrachtigd renovatie- of nieuwbouwplan vastgesteld in samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe.
- Vanaf 2028 voert iedere locatie jaarlijks minimaal één duurzaamheidsactie uit met kinderen en partners.
- In 2030 waardeert minimaal 90% van de medewerkers het werkgeverschap positief. Dit wordt gemeten voor de organisatie als geheel én afzonderlijk voor de kinderopvang en het onderwijs, zodat verschillen in beleving zichtbaar zijn en gericht kunnen worden opgepakt.

6 | Hoe wij werken

Besturingsfilosofie

Kits Primair positioneert zich als een organisatie voor kinderopvang en basisonderwijs waar kinderen van 0 tot 13 jaar een ononderbroken brede ontwikkeling kunnen doormaken. Het bestuur van Kits Primair geeft sturing aan de strategische koers en faciliteert de integrale kindcentra om verwachtingen en ambities waar te maken. Directeuren en medewerkers worden in staat gesteld om optimale kwaliteit en resultaten te realiseren.

We streven in de organisatie naar een stijl van besturen en samenwerken van vertrouwen en verbinden. We maken de principiële keuze om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, vanuit het vertrouwen dat de ontwikkeling dan van binnenuit op gang komt, medewerkers dan eigenaarschap ervaren en veranderingen ook daadwerkelijk bekliven.

We geven elkaar de professionele ruimte om de goede dingen te doen, uitgaande van een paar essentiële leef- en streefregels:

- We geven iedereen vertrouwen
- We gaan uit van goede intenties
- We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen
- We behandelen anderen zoals we zelf willen worden behandeld
- We handelen integer
- We gaan met elkaar in gesprek als er iets speelt

De koers wordt bepaald door het bestuur. We zoeken hierbij steeds de balans tussen wat goed is voor het individuele integrale kindcentrum en wat goed is voor het collectief.

Maar de koers wordt waargemaakt door de mensen die er elke dag mee werken. Tussen die twee werelden staan de IKC-directeuren en het managementteam. De IKC-directeur is de verbindingsschakel tussen de strategische richting van de organisatie en de dagelijkse praktijk van het IKC. Zij vertalen de koersuitspraken naar wat dat betekent voor hun team, hun kinderen en hun gemeenschap.

Niet als doorgeefluik, maar als pedagogisch en didactisch leider die richting geeft, ruimte creëert en professionals uitdaagt om te groeien. De IKC-directeur kent de mensen in het team, ziet wat er nodig is en spreekt aan waar nodig. Vanuit vertrouwen en met oog voor de bedoeling.

Het managementteam vervult daarin een collectieve rol. Samen bewaken de directeuren, managers en beleidsadviseurs de samenhang tussen de elf IKC's, leren zij van elkaars ervaringen en dragen zij bij aan de doorontwikkeling van de organisatie als geheel. Het MT is niet alleen een overlegstructuur, maar een lerende gemeenschap. Een plek waar de koers wordt getoetst aan de werkelijkheid en waar gezamenlijk wordt bepaald wat nodig is om die koers vol te houden.

Bestuurlijke opdracht

De koers is helder. De ambitie is groot. Nu komt het aan op leiderschap — op een bestuur dat niet alleen richting geeft, maar ook de voorwaarden schept waaronder die richting werkelijkheid kan worden.

De centrale bestuurlijke opgave van de komende jaren is het waarmaken van de inclusiekoers. Dat vraagt om consequente keuzes in de inrichting van ondersteuning, in de samenwerking met het samenwerkingsverband en jeugdhulp, in de professionalisering van medewerkers en in de gesprekken met gemeenten over huisvesting en middelen.

Een organisatie is zo sterk als de mensen die er werken. De bestuurlijke opdracht op het gebied van personeel is drieledig: huidige medewerkers behouden, nieuwe mensen aantrekken en iedereen blijven ontwikkelen. Goed werkgeverschap is daarin het vertrekpunt.

Ambitie heeft middelen nodig. Het bestuur draagt verantwoordelijkheid voor een financieel gezonde organisatie die in staat is te investeren in haar koers. De jaarlijkse kaderbrief verbindt de financiële kaders aan de koersuitspraken.

Het bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de koers, de kwaliteit en de financiële gezondheid van de organisatie. Die verantwoording is niet een jaarlijkse formaliteit, maar een doorlopend gesprek.

Kiezen is ook loslaten

De vijf koersuitspraken zijn niet vijf gelijkwaardige opties waaruit naar believen kan worden gekozen. Ze kennen een bewuste volgorde van urgentie. Inclusie en goed werkgeverschap zijn voorwaardelijk voor alles wat daarna komt: zonder een organisatie die haar mensen serieus neemt en zonder een ontwikkelomgeving waarin elk kind welkom is, komen de andere ambities niet tot bloei. Zij krijgen dan ook altijd voorrang wanneer keuzes moeten worden gemaakt over inzet van tijd, mensen en middelen.

Daarnaast geldt als leidend principe dat nieuw beleid, nieuwe initiatieven en nieuwe samenwerkingen alleen worden ingevoerd als zij aantoonbaar bijdragen aan een of meer van de vijf koersuitspraken. Wat daar niet aan bijdraagt, doen we niet. Die discipline is noodzakelijk. Niet om vernieuwing te remmen, maar om te voorkomen dat de organisatie en haar medewerkers worden belast met zaken die afleiden van waar het werkelijk om gaat. Kits Primair kiest bewust.

Governance en medezeggenschap

Op organisatieniveau is er informeel sprake van één overlegorgaan van Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, Ondernemingsraad en Centrale Oudercommissie. Hiermee wordt de integraliteit bevorderd en is iedereen goed op de hoogte van wat er binnen de totale organisatie speelt. In formele zin blijven het instemmings- en adviesrecht per geleding volgens de wettelijke bepalingen in stand.

Op ieder integraal kindcentrum van Kits Primair werken de oudercommissie en medezeggenschapsraad intensief samen. Er vinden gezamenlijke bijeenkomsten plaats.

7 | Inclusie als koers

Waarom Kits Primair kiest voor inclusie

Inclusief onderwijs en inclusieve kinderopvang zijn geen beleidsmode. Het zijn een fundamenteel mensenrecht, verankerd in internationale verdragen. Alle kinderen hebben recht op een plek dichtbij huis, waar ze volwaardig en gelijkwaardig kunnen leren, opgroeien en meedoen — samen met leeftijdsgenoten, ongeacht achtergrond, thuistaal of ondersteuningsbehoefte.

Kits Primair staat achter dat recht. Niet schoorvoetend, maar met overtuiging. Onze elf integrale kindcentra in Midden-Drenthe zijn er voor alle kinderen. Inclusie is voor ons geen ideaal voor later — het is een dagelijkse keuze, zichtbaar in hoe we werken, hoe we samenwerken en hoe we naar kinderen kijken.

Bij elk besluit dat we nemen stellen we dezelfde vraag: brengt dit een inclusieve leeromgeving dichterbij? Dat is onze koers. Dat is onze verantwoordelijkheid. En dat is wat ieder kind verdient.

Inclusie in de dagelijkse praktijk

Inclusieve kinderopvang en basisonderwijs betekenen dat ieder kind welkom is, ongeacht achtergrond, thuistaal, ontwikkelingstempo of ondersteuningsbehoefte. Het betekent dat professionals kijken naar wat een kind wél kan en nodig heeft, in plaats van wat het niet kan of niet past.

Dat vraagt van professionals een open houding, pedagogische sensitiviteit en de bereidheid om steeds opnieuw te zoeken naar wat werkt voor dit kind, in deze situatie. Het vraagt om een cultuur waarin verschillen niet worden weggewerkt, maar omarmd.

Stop met beleid dat inclusie ondermijnt

Bij elk besluit dat we nemen, elke werkwijze die we ontwerpen, elk curriculum of instrument dat we vormgeven, hoort één centrale vraag: brengt dit het ideaal van de inclusieve leeromgeving dichterbij — of niet?

Als het antwoord nee is, is dat geen reden om door te gaan. Dan is het een reden om te stoppen. We zijn de structuren en systemen die we willen veranderen. Als we gezamenlijk de draai maken, draait uiteindelijk het systeem mee.

Samenwerking met samenwerkingsverband en jeugdhulp

Kits Primair werkt vanuit de overtuiging dat kinderen het best tot ontwikkeling komen in een stimulerende en samenhangende opvoed- en opgroeiomgeving. De visie van de gemeente Midden-Drenthe onderstreept dat kinderen veilig, gezond en met perspectief moeten kunnen opgroeien, waarbij opvoeders, onderwijs en jeugdhulp als één netwerk rondom het kind opereren.

De gemeente zet sterk in op preventie, vroegtijdige signalering en samenwerking tussen alle partners die betrokken zijn bij het leven van een kind. In die lijn werkt Kits Primair intensief samen met het samenwerkingsverband passend onderwijs dat zorgt voor een dekkend ondersteuningsaanbod en een gezamenlijke aanpak van kansen en uitdagingen op het IKC. Door expertise te bundelen en informatie gedeeld te analyseren, ontstaan sneller passende interventies en kan onnodige uitval worden voorkomen.

Tegelijkertijd vormt de structurele samenwerking met jeugdhulp een essentieel onderdeel van dit netwerk. Door vaste contactpersonen, korte lijnen en gezamenlijke ondersteuning kunnen we eerder helpen, lichtere hulp inzetten en gezinnen beter ontlasten. Onderwijs en jeugdhulp staan

niet naast elkaar, maar maken gezamenlijk plannen, delen verantwoordelijkheden en versterken elkaars expertise.

Zo bouwen we samen, volgens de gemeentelijke visie, aan een omgeving waarin kinderen zorgeloos en kansrijk kunnen opgroeien: met integrale kindcentra, ouders en jeugdhulp als één verbonden geheel.

8 | Onze mensen

Groeien als professional

Een IKC is zo sterk als de mensen die er werken. Professionals die zichzelf blijven ontwikkelen, geven kinderen het beste van zichzelf. Bij Kits Primair is personeelsontwikkeling daarom geen bijzaak, maar een bewuste investering — gedragen door vier kernwaarden die richting geven aan hoe medewerkers groeien, samenwerken en in hun werk staan.

- Bewuste beweging betekent dat professionals actief in ontwikkeling zijn. Ze staan open voor nieuwe inzichten, zoeken verdieping in hun vak en nemen eigenaarschap over hun eigen groei.
- Reflectieve rust is het vermogen om even pas op de plaats te maken. Door regelmatig stil te staan bij het eigen handelen, ontstaat inzicht in wat goed gaat en wat beter kan. Reflectie is geen zwakte — het is de basis van professionele wijsheid.
- Vrolijke veerkracht vraagt om een positieve grondhouding, ook wanneer het zwaar is. Professionals die kunnen ombuigen, relativeren en humor inzetten, blijven overeind in uitdagende situaties.
- Teamgerichte toewijding verankert individuele groei in het collectief. Ontwikkeling krijgt pas echt betekenis wanneer kennis en ervaring worden gedeeld en wanneer het team samen verantwoordelijkheid draagt voor ieder kind.

De bedoeling als vertrekpunt

Goede samenwerking binnen een IKC begint niet bij protocollen of plannings. Ze begint bij een gesprek. Een gesprek over de vraag die er eigenlijk altijd onder ligt: waarom doen we dit eigenlijk? Bij Kits Primair willen we die vraag naar voren halen. Wat geloven wij dat een kind nodig heeft? Wat is de bedoeling van onderwijs en van opvang? En waar raken die twee elkaar?

Die gesprekken zijn niet vrijblijvend. Ze vormen de basis van waaruit professionals keuzes maken, samenwerken en kinderen begeleiden. De bedoeling is het kompas. Alles begint daar.

Goed werkgeverschap en aanpak personeelstekort

Goede kinderopvang en goed onderwijs begint bij goed werkgeverschap. Bij Kits Primair willen we een organisatie zijn waar medewerkers zich gezien, ondersteund en gewaardeerd voelen. Dat vraagt om een samenhangende aanpak die gericht is op instroom, ontwikkeling, behoud én welzijn.

We zetten in op doelgerichte en aantrekkelijke werving en werken daarvoor actief samen met opleiders, hogescholen en de regionale onderwijsregio om het personeelstekort structureel te verminderen. Door gezamenlijke stages en opleidingsroutes vergroten we de doorstroom naar kinderopvang en onderwijs en versterken we de kwaliteit van de instroom.

Nieuwe collega's verdienen een warme start. We zorgen voor een zorgvuldig kennismakings- en inwerkprogramma met duidelijke begeleiding, goede inwerkdocumentatie en een vaste mentor op IKC-niveau. Zo creëren we rust, helderheid en een gevoel van welkom vanaf dag één.

Startende medewerkers krijgen minimaal twee jaar begeleiding. Denk aan coaching, gerichte professionalisering, minder extra taken en deelname aan een startersnetwerk waarin zij ervaringen kunnen delen. We bieden ruimte om te groeien zonder direct te veel druk te ervaren.

We investeren in duurzame inzetbaarheid. Dat betekent ruimte voor specialisaties, mobiliteit binnen de stichting en scholing die aansluit bij talenten en ambities. Medewerkers hebben regelmatig ontwikkelgesprekken waarin wordt gekeken naar wat ze nodig hebben om met plezier en kwaliteit te blijven werken.

Vergroten van het werkplezier vraagt om structurele maatregelen. Teams krijgen ruimte om samen te bepalen wat écht belangrijk is en waarin tijd en energie wordt geïnvesteerd. Bij Kits Primair praten we bewust over de bedoeling: waarom we dit werk doen en voor wie. Door steeds terug te keren naar onze kern, kinderen helpen groeien, ontstaat rust, richting en verbondenheid. Het voorkomt dat professionals verdrinken in regels en taken die niet bijdragen aan wat echt betekenisvol is.

Wanneer teams het gesprek voeren over de bedoeling:

- neemt de focus toe op de activiteiten die ertoe doen;
- verdwijnt ruis;
- voelen medewerkers meer eigenaarschap;
- wordt samenwerken vanzelfsprekender;
- groeit het gevoel van vakmanschap en zingeving.

Werkplezier ontstaat waar mensen ervaren dat hun werk waarde heeft. Door te werken vanuit de bedoeling versterken we precies dat: professionals die weten waarvoor ze staan, ruimte voelen in hun vak en dagelijks het verschil maken voor kinderen.

Met deze aanpak streven we naar een professionele organisatie waar medewerkers kunnen floreren en daarmee kinderen ook.

Kunstmatige intelligentie

Voor medewerkers krijgt AI steeds meer betekenis. Niet als vervanging van het professionele oordeel, maar als hulpmiddel dat administratieve lasten kan verlichten, het voorbereiden van activiteiten en lessen kan ondersteunen en inzicht kan geven in kindontwikkeling. Kits Primair investeert in de digitale vaardigheden van haar medewerkers, zodat zij AI kunnen inzetten op een manier die bijdraagt aan meer tijd en aandacht voor kinderen, maar niet aan meer schermtijd achter een bureau.

Het gebruik van AI binnen de organisatie vraagt om heldere afspraken over privacy, over de grenzen van geautomatiseerde besluitvorming en over de vraag wat altijd mensenwerk blijft. Die afspraken worden uitgewerkt in het kader van goed werkgeverschap en professionele standaarden.

9 | Partnerschap

Partnerschap met ouders: samen én duidelijk

Een sterk partnerschap tussen ouders, kind en het IKC begint bij wederzijds vertrouwen. Ouders kennen hun kind als geen ander. Het IKC brengt professionele expertise in onderwijs, opvang en begeleiding. Wanneer die twee werelden elkaar oprecht ontmoeten, ontstaat een krachtige basis voor de ontwikkeling van ieder kind.

Dat partnerschap is gelijkwaardig, maar niet grenzeloos. Gelijkwaardigheid betekent dat beide partijen een stem hebben, naar elkaar luisteren en elkaar serieus nemen. Het IKC draagt professionele verantwoordelijkheid voor alle kinderen in de groep. Soms vraagt die verantwoordelijkheid om duidelijkheid: over wat het IKC wel en niet kan bieden, over welke aanpak pedagogisch verantwoord is.

Een IKC dat luistert én standpunt inneemt, is een betrouwbare partner. Want een kind verdient volwassenen die eerlijk tegen elkaar zijn, ook als dat soms wat ongemakkelijk voelt.

Het IKC als hart van de gemeenschap

Een integraal kindcentrum doet meer dan onderwijs en opvang bieden. Het is een plek waar de wereld van het kind samenkomt en dat vraagt om verbinding met de bredere gemeenschap. Samenwerking met zorg, welzijn, de bibliotheek en andere netwerkpartners is daarvoor onmisbaar. Het IKC neemt daarin een verbindende positie in: als spin in het web, met het kind altijd in het middelpunt. Het vraagt heldere afspraken, gedeelde doelen en wederzijds respect voor elkaars rol en expertise.

Kinderen als stem en spiegel

Een IKC dat echt van kinderen is, luistert ook naar kinderen. Niet als sluitstuk van beleid, maar als vertrekpunt. Kinderen zien, voelen en verwoorden wat werkt en wat niet. Op hun eigen manier, in hun eigen taal. Die stem verdient een structurele plek.

Op elk IKC van Kits Primair is een kinderraad actief. Kinderen uit de bovenbouw bespreken daarin wat zij meemaken op hun IKC: wat vinden ze fijn, wat missen ze, wat zou anders mogen? De uitkomsten worden serieus genomen door de directeur en teruggebracht naar het team. Zo wordt de kinderraad geen decoratie, maar een echte gesprekspartner.

Voor jongere kinderen liggen de signalen niet in vergaderingen, maar in het dagelijks spel en gedrag. Professionals die goed observeren, horen die stem ook. Zij maken de onzichtbare ervaringen van kinderen zichtbaar: het kind dat elke dag bij de deur staat te wachten tot het zijn beste vriend ziet, het kind dat in de bouwhoek altijd een huis maakt met een tuin. Dat zijn geen bijzonderheden: dat is informatie.

Kits Primair wil kinderen ook betrekken bij grotere vragen. Hoe ziet een fijne school eruit? Wat heb jij nodig om je veilig te voelen? Wat zou jij veranderen? Via kindgesprekken, tekeningen, kringgesprekken of digitale werkvormen passend bij de leeftijd, geven we kinderen een stem in de kwaliteitsontwikkeling van hun eigen IKC. Want wie beter dan zij weet wat het betekent om hier elke dag te zijn?

Samenwerking met netwerkpartners

We bouwen aan een stimulerende opvoed- en opgroeiomgeving, waarin partners structureel samenwerken aan gezondheid, ontwikkeling, cultuur en welzijn. Deze samenwerking richt zich expliciet op preventie, vroegtijdige signalering en laagdrempelige ondersteuning, geheel in lijn met het gemeentelijke jeugdbeleid.

Kits Primair werkt onder andere samen met:

- **Bibliotheek:** De bibliotheek is partner in het vergroten van taalvaardigheid en leesplezier. De leesconsulent werkt vanuit preventie en kansengelijkheid en stemt activiteiten af met het IKC.
- **Jeugdprofessionals:** Zijn een kernpartner in vroegsignalering en ouderondersteuning. De jeugdprofessionals maken deel uit van het ondersteuningsnetwerk binnen het IKC, sluiten aan bij multidisciplinair overleg en vormen de verbinding met jeugdhulp.
- **GGD:** De GGD draagt bij aan gezond en veilig opgroeien via monitoring, consulten, advies en deelname aan ondersteuningsteams.
- **Sportverenigingen en buurtsportcoaches:** Sportpartners versterken een gezonde leefstijl en een positieve vrije tijdsbesteding.
- **Culturele instellingen:** Cultuurpartners bevorderen brede vorming en talentontwikkeling met projecten en leerlijnen.

Samen vormen deze partners een duurzaam netwerk dat kinderen ondersteunt om zorgeloos en kansrijk op te groeien.

10 | Kwaliteitszorg

Kwaliteit als doorlopend proces

Er is een samenhangend systeem van kwaliteitszorg waardoor de kwaliteitsontwikkeling voor iedereen binnen de organisatie zichtbaar wordt gemaakt. Data worden gebruikt om samen te leren, onderbouwd keuzes te maken en doelstellingen te formuleren.

De integrale kindcentra stellen ambitieuze en reële doelstellingen voor te behalen resultaten en weten deze eigen schoolnormen te realiseren.

Er is een zichtbare professionele cultuur van samenwerken en ontwikkelen: iedere medewerker kent de doelen waaraan binnen de organisatie en het integrale kindcentrum wordt gewerkt en kan concreet aangeven wat hij of zij doet om bij te dragen aan het behalen van deze doelen.

Kinderen en ouders worden nadrukkelijk betrokken bij het versterken van de kwaliteit. Ieder integraal kindcentrum heeft een kinderraad en er worden jaarlijks minimaal twee ouderpanels gehouden die een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteitsontwikkeling.

Kwaliteitszorg en inclusie

Kwaliteitszorg en inclusie zijn onlosmakelijk verbonden met goed onderwijs en goede opvang. Voor een organisatie die actief is in een plattelandsgemeente als Midden-Drenthe betekent dit een voortdurende inspanning om alle kinderen een veilige en stimulerende omgeving te bieden.

Kwaliteitszorg is daarbij geen eenmalige exercitie, maar een cyclisch proces van meten, reflecteren en verbeteren. Op alle locaties werken teams planmatig aan de kwaliteit van onderwijs en opvang, gevoed door data, intervisie, observatie en toetsing. De verbinding tussen kinderopvang en basisonderwijs biedt hierbij een unieke kans: door kwaliteitscriteria over de domeinen heen te formuleren, ontstaat een coherente aanpak die de doorgaande lijn voor kinderen versterkt.

Inclusie vraagt om een brede blik. Het gaat niet alleen om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte, maar om het creëren van een omgeving waarin elk kind zich gezien en gehoord voelt. Dit vereist professionele teams die oog hebben voor diversiteit, samenwerken met ouders en zorgpartners en die bereid zijn te leren van elkaar.

In de komende jaren werken we aan een cultuur waarin kwaliteit en inclusie niet als opdracht van buitenaf worden ervaren, maar als gedeelde waarden die het dagelijks handelen richting geven.

We doen dit door een eigen kwaliteitsstandaard te ontwikkelen voor kinderopvang en onderwijs in een doorgaande lijn en auditteams in te zetten om de eigen kwaliteit te bewaken en stimuleren.

Van koers naar groepsruimte en klaslokaal

Dit koersplan beschrijft de richting. De vertaling naar de dagelijkse kinderopvang- en onderwijspraktijk (welke pedagogische en didactische aanpak wordt gehanteerd, hoe evidence-informed werken vorm krijgt in de groep, welke instructiemodellen worden ingezet en hoe de balans tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling er per leeftijdsfase uit ziet) krijgt een concrete uitwerking in de IKC-plannen. Elk IKC werkt die vertaalslag uit in aansluiting op de eigen context, het eigen team en de eigen kindpopulatie, binnen de kaders die de kwaliteitsstandaard van Kits Primair stelt.

Die keuze is bewust. Een koersplan dat ook de pedagogiek en didactiek volledig voorschrijft, laat weinig ruimte voor het professionele oordeel van medewerkers en teams. Kits Primair gelooft in

professionals die weten wat werkt voor de kinderen en die dat kunnen onderbouwen. De IKC-plannen zijn de plek waar dat vakmanschap zichtbaar wordt gemaakt, besproken en verder ontwikkeld.

11 | Huisvesting

De basis onder alles

Een IKC is meer dan een gebouw. Maar zonder een goed gebouw blijft veel van wat een IKC wil zijn, onbereikbaar. Huisvesting is de fysieke voorwaarde waaronder partnerschap, samenwerking, brede ontwikkeling en inclusie tot leven kunnen komen.

Goede huisvesting voor een IKC betekent meer dan voldoende vierkante meters. Het betekent ruimtes die uitnodigen tot spelen, leren, bewegen en ontmoeten. Ruimtes die flexibel inzetbaar zijn voor onderwijs, opvang en samenwerking met netwerkpartners.

Duurzaamheid voegt daar een extra dimensie aan toe. Een duurzaam IKC-gebouw is energiezuinig, gezond en toekomstbestendig. Het biedt een frisse, goed verlichte en veilige omgeving voor kinderen en medewerkers.

Meerjarig perspectief en samenwerking met gemeenten

De huisvesting van basisscholen en kinderopvang in Midden-Drenthe is een complexe opgave. Veel schoolgebouwen in de gemeente zijn gedateerd en vragen om een ingrijpende aanpak. Dit past in een landelijk beeld: in 2022 waren ruim 4.600 basis- en middelbare scholen aan renovatie of nieuwbouw toe, wat overeenkomt met ongeveer 50% van alle schoolgebouwen in Nederland.

Tegelijkertijd vraagt de verduurzaming van schoolgebouwen om forse extra middelen: de huidige vernieuwingscyclus duurt bijna twee keer zo lang als nodig om de klimaatdoelstellingen te halen en schoolbesturen en gemeenten moeten samen in actie komen.

Kits Primair zet in op integratie van onderwijs en kinderopvang en wil hierover met de gemeente Midden-Drenthe afspraken maken voor de langere termijn. IKC-gebouwen moeten een toekomstbestendige functie krijgen als ontmoetingsplek voor kinderen, ouders en professionals in de kernen van de gemeente.

12 | Risicomanagement en financiële kaders

Risicomanagement en bijsturing

Een koersplan dat geen rekening houdt met tegenwind, is geen realistisch plan. De ambities van Kits Primair zijn groot en de context waarin we werken is niet statisch. Personeelstekort, demografische krimp, toenemende zorgvragen en financiële druk zijn geen hypothetische risico's. Het zijn uitdagingen die de uitvoering van dit plan kunnen beïnvloeden. Daarom is risicomanagement een vast onderdeel van de jaarlijkse beleidscyclus.

De vier risico's die uit de SWOT-analyse naar voren komen, worden jaarlijks geëvalueerd als vast agendapunt in de jaaragenda van het bestuur. Per risico wordt beoordeeld of de impact is toe- of afgenomen, welke maatregelen zijn genomen en of aanvullende actie nodig is. Die evaluatie leidt tot concrete besluiten over prioritering, inzet van middelen of aanpassing van doelstellingen.

Daarbij hanteren we een heldere drempel. Als een doelstelling twee jaar achtereen niet op koers ligt, wordt deze expliciet heroverwogen. Dat kan betekenen dat de aanpak wordt bijgesteld, dat de ambitie wordt geherformuleerd of dat bewust wordt gekozen voor een andere volgorde van prioriteiten.

Financiële kaders

Om de plannen uit het koersplan te kunnen waarmaken, worden aan het koersplan financiële middelen gekoppeld. Er wordt ieder jaar een kaderbrief gemaakt, waarin de financiële kaders worden gekoppeld aan het koersplan. In de jaarplannen worden aan de gestelde doelen op basis van het koersplan financiële middelen gekoppeld.

De inclusiekoers vraagt om structurele investering in ondersteuningsstructuren, aanvullende expertise en samenwerking met zorgpartners. Denk aan inzet van intern begeleiders, de aanschaf van diagnostische instrumenten en de bekostiging van professionele netwerken. Deze kosten worden deels gedekt via het samenwerkingsverband passend onderwijs, maar vragen ook een eigen bijdrage vanuit de exploitatie.

Personeelontwikkeling is een tweede significant kostenveld. Investeren in scholing, coaching en teamontwikkeling is essentieel om de koers te realiseren. De huisvestingsambitie vraagt om nauwe samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe en het bestuur van CKC Drenthe. De beschikbare middelen vanuit de lumpsum dekken regulier onderhoud, maar structurele renovatie of nieuwbouw vereist aanvullende gemeentelijke financiering of externe subsidies.

Het bestuur bewaakt de financiële gezondheid van de organisatie als randvoorwaarde voor het realiseren van deze koers. Jaarlijks wordt in de begroting en de managementrapportages inzichtelijk gemaakt in hoeverre de investeringen binnen de financiële kaders blijven.

13 | Uitwerking en planning

Jaaragenda bestuur

Het bestuur maakt op basis van het koersplan, de gesprekken over de jaarplannen en jaarverslagen van de verschillende integrale kindcentra, de kwaliteitsresultaten en de ontwikkelingen binnen de organisatie ieder schooljaar een jaaragenda voor de hele organisatie. In deze jaaragenda is de kwaliteitszorgsystematiek verwerkt, staat de scholing die op stichtingsniveau wordt aangeboden vermeld en worden de ontwikkelpunten uitgewerkt die prioriteit krijgen.

IKC-plannen

Op basis van dit koersplan maken de directeuren van de integrale kindcentra in samenspraak met hun teams voor vier jaar een IKC-plan. Dit plan beschrijft wat het integraal kindcentrum al heeft gerealiseerd en wat het integraal kindcentrum de komende vier jaar op basis van de koersuitspraken wil realiseren. In de IKC-plannen wordt zo concreet mogelijk beschreven welke doelstellingen over vier jaar zijn bereikt en hoe dit zichtbaar is in de praktijk. Per schooljaar wordt vervolgens een schooljaarplan gemaakt waarin de plannen verder worden uitgewerkt.

Planningsmatrix doelstellingen 2026–2030

De onderstaande matrix geeft per koersuitspraak een overzicht van de doelstellingen en het jaar waarin deze worden gerealiseerd. De matrix vormt de basis voor de jaaragenda van het bestuur en de IKC-plannen.

Doelstelling	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
1 Kits Primair is er voor ieder kind				
In 2030 wordt 95% van de kinderen met een extra ondersteuningsbehoefte begeleid vanuit het eigen IKC, zonder doorverwijzing naar een externe locatie.				•
In 2028 hanteren alle 11 IKC's een gezamenlijk, actueel signaleringsprotocol voor vroegtijdige herkenning van ondersteuningsbehoeften.		•		
In 2029 ervaart minimaal 95% van de ouders van kinderen met extra ondersteuning dat hun kind zich welkom en gezien voelt.			•	
In 2030 voelt minimaal 90% van de medewerkers zich competent om inclusief te werken.				•
2 Kits Primair ontwikkelt kinderen met hoofd, hart en handen				
Vanaf 2027 worden op ieder IKC minimaal vier teambijeenkomsten gehouden waarin wordt gesproken over de bedoeling van kinderopvang en onderwijs en welke consequenties dit heeft voor het (pedagogisch en didactisch) handelen van alle medewerkers binnen het IKC.		•		
In 2030 scoort minimaal 85% van de leerlingen aan het einde van groep 8 op of boven het landelijk gemiddelde voor taal, lezen en rekenen.				•

Doelstelling	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
In 2030 is 100% van de medewerkers geschoold in inclusief werken.				•
In 2028 is het Lifestyle-programma volledig geactualiseerd in alle 11 IKC's en is een kerndoeldekend aanbod vastgesteld. Het aanbod biedt een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar in kinderopvang en basisonderwijs.		•		
3 Kits Primair werkt als één team van 0 tot 13				
In 2029 bieden alle 11 IKC's een aantoonbaar doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar, vastgelegd in een gezamenlijk pedagogisch-didactisch document.			•	
In 2029 hebben alle medewerkers een actueel persoonlijk ontwikkelplan gericht op individuele en teamontwikkeling en dit wordt jaarlijks besproken met de leidinggevende.			•	
Het ziekteverzuim daalt in 2030 voor zowel kinderopvang als onderwijs onder het landelijk gemiddelde.				•
In 2029 heeft ieder IKC een vorm van gezamenlijke medezeggenschap voor kinderopvang en onderwijs gerealiseerd.			•	
4 Kits Primair is een betrouwbare partner voor ouders en gemeenschap				
In 2030 heeft elk IKC een actieve en structurele ouderparticipatievorm met minimaal 4 bijeenkomsten per jaar.				•
In 2030 geeft minimaal 95% van alle ouders aan zich een gelijkwaardige partner te voelen van het IKC.				•
In 2027 heeft ieder IKC samenwerkingsafspraken en structurele overlegmomenten met het lokale netwerk (Gezinsbegeleiders, zorgpartners, Welzijnswerk Midden-Drenthe, GGD, bibliotheek, verenigingen en dorpsactiviteiten).	•			
In 2030 heeft elke locatie één integraal ondersteuningsplan waarin onderwijs, ouders en jeugdhulp samen doelen formuleren.				•
5 Kits Primair bouwt aan een organisatie om trots op te zijn				
In 2030 waardeert minimaal 90% van de medewerkers het werkgeverschap positief. Dit wordt gemeten voor de organisatie als geheel én afzonderlijk voor de kinderopvang en het onderwijs, zodat verschillen in beleving zichtbaar zijn en gericht kunnen worden opgepakt.				•
Het gemiddeld energieverbruik per IKC-locatie daalt in 2030 met minimaal 20% ten opzichte van de nulmeting in 2026, als tussenstap naar een CO ₂ -arme organisatie in 2050.				•

Doelstelling	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Voor minimaal drie verouderde locaties is in 2030 een bestuurlijk bekrachtigd renovatie- of nieuwbouwplan vastgesteld in samenwerking met de gemeente Midden-Drenthe.				•
Vanaf 2028 voert iedere locatie jaarlijks minimaal één duurzaamheidsactie uit met kinderen en partners.	•	•		