



# **Meerjarenbeleid 2019 t/m 2021**

## **Punt Speciaal**

Malden, december 2018

## Voorwoord

Dit meerjarenbeleidsplan komt voort uit de wens om de stichtingen Punt Speciaal, MeTander en Onderwijscentrum Zuid Gelderland samen te voegen tot een nieuwe rechtspersoon waarin de drie stichtingen samengaan.

Het plan is tot stand gekomen door dialoog en reflectie binnen het Gemeenschappelijk Management Team (GMT) en een aantal medewerkers van het stafbureau. Binnen het GMT en met de Raad van Toezicht (RvT) zijn de beelden en opvattingen over de strategische doelen van de nieuwe organisatie besproken. Tevens zijn ze aangeboden bij de GMR.

Het daaruit voortvloeiende meerjarenbeleid beoogt de meerwaarde van het samengaan in Punt Speciaal daadwerkelijk vorm en inhoud te geven. In de afgelopen jaren is op vele terreinen intensief samengewerkt en het is nu de tijd om met inspiratie en bevlogenheid het speciaal onderwijs samen met de partners in de regio af te stemmen op de behoefte van de leerlingen in die regio.

In dit meerjarenbeleid maken we keuzes die ertoe leiden dat de scholen binnen onze stichting elkaars kwaliteiten benutten en elkaar versterken. Bestuur en management zijn ervan overtuigd dat er voldoende basis en vertrouwen is om deze samenwerking daadwerkelijk te verzilveren.

Punt Speciaal wil ruimte blijven geven aan de autonomie van de verschillende scholen en de onderlinge gemeenschappelijke verbondenheid verder laten groeien. Derhalve is het de wens om ultimo 2018 de stichtingen Punt Speciaal, MeTander en Onderwijscentrum Zuid Gelderland samen te voegen tot één rechtspersoon waarin de samenwerking die in de afgelopen jaren is vorm gegeven verder wordt uitgebouwd. De fusiedoelstellingen zoals opgenomen in de fusie effect rapportage worden in dit beleidsplan geconcretiseerd. In bijlage één is daarnaast reactie op een aantal vraagstukken inzake de fusie opgenomen.

Anne Verhees, bestuurder a.i.

## Inleiding

Dit meerjarenbeleidsplan maakt duidelijk vanuit welke missie en visie we als Punt Speciaal onze concrete doelstellingen voor de komende jaren formuleren.

In dit meerjarenbeleidsplan richten we ons op de volgende elementen:

- Wie willen we zijn (missie, visie, kernwaarden, kernkwaliteiten)?
- Welke keuzes maken we (ons perspectief op de toekomst)?
- Hoe organiseren we onszelf (ons leiderschap, onze cultuur)?
- Onze doelstellingen (en indicatoren) voor de komende jaren.
- Monitoring en verantwoording.

Dit meerjarenbeleidsplan is een inspiratiebron voor onze ontwikkeling in de komende jaren. Het is tevens de basis voor de concrete planning van activiteiten. Hiermee geven we onze beleidscyclus de kwaliteit die deze verdient en kunnen de interne en externe verantwoording van resultaten inzichtelijk worden gemaakt.

Dit meerjarenbeleid en de daarin geformuleerde speerpunten en doelstellingen vormen de basis voor de inhoud van de jaarlijks op te stellen plannen voor de afzonderlijke scholen.

## **Hoofdstuk 1.      Wie willen we zijn?**

Om keuzes te maken en richting te bepalen is het belangrijk om helderheid te bieden over wie wij willen zijn en welke identiteit we nastreven. Onze missie, visie en kernwaarden sturen daarmee ons handelen.

### *Missie*

De missie vormt het fundament onder het werk van onze organisatie. Hierin wordt aangegeven op welke wijze we invulling geven aan kwalitatief hoogstaand onderwijs.

We leiden leerlingen toe naar een voor hen zo optimaal mogelijke participatie in de maatschappij. We realiseren dit door het aanbieden van een gevarieerd en kwalitatief goed onderwijsaanbod voor leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag binnen en buiten de muren van onze zes scholen. Zo thuisnabij mogelijk. We richten ons daarbij specifiek op leerlingen met leerproblemen, een lichamelijke en/of verstandelijke beperking, een ziekte of een combinatie van voorgenoemde. Hierbij kunnen zich ook gedrags- en/of psychische problemen voordoen.

Daarmee zijn wij een inspirerende en grensverleggende kennisorganisatie die haar aanbod flexibel heeft georganiseerd waardoor ouders/verzorgers en onze leerlingen zich aangesproken voelen. We zetten onze kwaliteit in om een maximale (leer)opbrengst voor iedere leerling te behalen ongeacht zijn of haar begaafdheid.

Ieder mens heeft recht op een volwaardige plaats in onze maatschappij en mag daarbij zoveel mogelijk gebruik maken van daartoe benodigde voorzieningen. We vinden het belangrijk dat leerlingen met en van elkaar kunnen leren.

### *Visie*

We creëren een kwalitatief goed onderwijsaanbod voor leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag. Daarvoor bieden we een gevarieerd, zo thuisnabij mogelijk, op de leerling toegespitst onderwijsaanbod. We werken daarbij goed en intensief samen met ouders/verzorgers, (collega) onderwijsinstellingen, zorginstellingen, overheden ondernemers in de omgeving..

Wat wij dan voor ons zien is een maatschappij waarin iedereen ertoe doet, iedereen erbij hoort en succesvol meedoet. Kinderen gaan (zoveel mogelijk) in hun eigen omgeving naar school. Daar zijn onderwijs, begeleiding en zorg op hun persoonlijke situatie afgestemd. We breiden onze handelingsbekwaamheid uit, zodat onze medewerkers in staat zijn om (in gezamenlijkheid) geïntegreerd met complexe hulpvragen om te gaan.

### *Kernwaarden*

De wijze waarop we in ons werk staan en van waaruit we ons werk uitvoeren wordt voor een belangrijk deel bepaald door onze overtuigingen en drijfveren. Dit zijn onze kernwaarden, de waarden van waaruit we aandacht geven en handelen. Ze zijn als het ware de bron voor het realiseren van onze missie en visie. Onze missie, visie en kernwaarden vormen daarmee een betekenisvol geheel. Ze sturen ons handelen en geven kleur aan ons dagelijkse werk. Als Punt Speciaal hebben we gekozen om de volgende kernwaarden te benoemen: veiligheid, verbinding en autonomie.

### *Veiligheid*

Je veilig voelen en mogen zijn wie je bent, zijn belangrijke aspecten om jezelf te ontwikkelen. Wij vinden het van groot belang dat leerlingen, medewerkers en ouders zich gezien, gehoord en geaccepteerd voelen en dat ze ervaren dat ze erbij horen. Voor leerlingen is de school een veilige plek waar ze leeftijdsgenoten ontmoeten, maar ook een plek waar ze kennismaken met verschillen in normen, waarden en omgangsvormen in onze samenleving. Leerlingen krijgen de ruimte om te mogen ontdekken waar grenzen liggen. Belangrijk hierbij is dat iedereen rekening houdt met elkaar, elkaar respecteert en zich kwetsbaar mag opstellen.

Voor ons als medewerkers betekent veiligheid dat wij ons verantwoordelijk achten voor het bieden van een veilig schoolklimaat. Dat wij onze aandacht en oplettendheid geven en daar waar onveilige situaties ontstaan of dreigen te ontstaan handelend optreden. Wij vangen daar waar nodig leerlingen en collega's met alle aandacht en zorgvuldigheid op. We kennen en volgen het veiligheidsbeleid en de daaruit voortvloeiende protocollen. We reflecteren op ons handelen in veiligheidsvraagstukken en zijn bereid ons daar waar nodig bij te scholen.

### *Verbinding*

Leerlingen, ouders en andere stakeholders ervaren ons als verbindend. We brengen zorgen, twijfels en belangen bij elkaar en weten in gezamenlijkheid tot oplossingsrichtingen te komen. We nemen verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen van onze leerlingen. We zijn helder en duidelijk over gezamenlijke intenties en plaatsen ons naast leerlingen en ouders.

Als medewerkers laten we ons kennen en bieden we vertrouwen. Ook in de organisatie weten we elkaar te vinden. We bespreken onze vragen en zorgen met elkaar en komen tot gezamenlijke beelden en mogelijkheden. Ook vieren we onze successen met elkaar, we zien elkaar als mens en als professional en creëren een betrokken en professioneel teamgevoel.

Buiten de school verbinden we ons met samenwerkingspartners (zorg, overheid en ondernemers). We bouwen lerende netwerken, geven onze deskundigheid en zien en benutten de deskundigheid van anderen. We zijn daarin open, betrokken en proactief.

### *Autonomie*

We stimuleren we onze leerlingen om hun talenten te (h)erkennen en te benutten. We bevorderen hun zelfstandigheid door hen (afhankelijk van de fase in hun ontwikkeling) zelfstandig keuzes te laten maken en meer eigenaar te maken van hun eigen ontwikkeltraject. We stimuleren onze leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes. We vinden dat ze het recht hebben om hun eigen fouten te maken, daarvan te leren en te zijn wie zij zijn.

Punt Speciaal heeft als doel leerlingen voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijke participatie in onze samenleving. Dat betekent dat medewerkers, leerlingen (en hun ouders) actief deelnemen aan het onderwijsproces, zowel binnen de school als buiten de school.

Medewerkers werken actief samen met leerlingen, ouders en andere bij het onderwijs betrokken professionals en hebben daarbij autonomie over het leerproces. Zij dragen er in zelfverantwoordelijke teams zorg voor dat iedereen wordt gezien en zijn of haar bijdrage kan leveren. Ze zijn ervan overtuigd dat samenwerken tot mooiere resultaten leidt en dat dit de groei en ontwikkeling van leerlingen en medewerkers bevordert.

### *Kwaliteit*

In het kader van de kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs zijn kernwaarden ontwikkeld die ook leidend zijn voor ons werk. Dit betekent dat Punt Speciaal: ambitieus is en werkt vanuit een missie en visie planmatig aan innovatie en het verbeteren en borgen van kwaliteit;

- voor elke leerling op basis van het ontwikkelingsperspectief passende en duurzame deelname aan onderwijs en samenleving realiseert;
- werkt vanuit gedeelde verantwoordelijkheid, op basis van actieve betrokkenheid en heldere communicatie met ouders en jongeren aan de realisatie van onderwijs-zorgarrangementen;
- wordt gekenmerkt door orthodidactisch en orthopedagogisch handelen binnen een veilig, uitdagend en respectvol leerklimaat;
- medewerkers in dienst heeft met specifieke competenties die samenwerken in een multidisciplinaire omgeving;
- aangepaste voorzieningen inzet op het gebied van de fysieke omgeving, vervoer, ICT, leer- en hulpmiddelen en materialen;
- nauw samen werkt in de keten van (regulier) onderwijs, zorg en arbeid en is verantwoordelijk voor ontwikkelen en uitwisselen van kennis en expertise.

### *Aanvullend hierop hebben we onze eigen kernkwaliteiten:*

Dat waar we goed in zijn is een onderdeel van onze identiteit. Het zijn kernkwaliteiten die we inzetten om onze doelen te bereiken. In de afgelopen jaren hebben we ons in gezamenlijkheid ontwikkeld en zijn we op een punt aangekomen dat we een fundament hebben gelegd om onze kernkwaliteiten nog intensiever met en voor elkaar te benutten.

Als Punt Speciaal zijn we sterk in de mix van onderwijs, zorg en het omgaan met complex gedrag. Wij hebben ons de laatste jaren krachtig ontwikkeld. Onze leerkrachten zijn in staat om onderwijs te geven aan doelgroepen met complexe ondersteuningsvragen. We zijn op dit punt in staat om effectief samen te werken met ouders, zorgpartijen, overheden en samenwerkingsverbanden. We zijn daarin ondernemend, vernieuwend en innovatief.

Vanuit Punt Speciaal zijn we in staat om voor elke vraag een oplossing(sweg) te vinden. Of wel binnen onze eigen scholen, of wel in samenwerking met andere (zorg)partijen of wel buiten onze scholen. We laten leerlingen en hun ouders/verzorgers niet in de kou staan. We nemen in alle gevallen verantwoordelijkheid om met hen tot adequate oplossingswegen te komen.

Leerlingen ervaren dat we met passie aan onze opdracht (onderwijs dat past in het leven van onze leerlingen) werken en dat we alles doen wat in ons vermogen ligt om dit te bereiken. Ze ervaren dat we hart voor ons werk hebben en dat ze enthousiast tegemoet worden getreden. Leerlingen ervaren ons als behulpzaam en meedenkend.

Als medewerkers voelen we ons betrokken bij de leerlingen en de organisatie. We werken met plezier en dit levert ons energie op. Elke dag halen we het beste uit onszelf en gaan we voor een optimale onderwijsbeleving van de leerlingen. We handelen proactief, denken daar waar nodig mee en zijn in onze basis vernieuwend. Onze medewerkers zijn geschoold en vakbekwaam om onze doelgroep leerlingen te voorzien van kwalitatief goed onderwijs. We faciliteren en motiveren verdere scholing en ontwikkeling van onze medewerkers.

## Hoofdstuk 2. Welke keuzes maken we?

Zoals eerder is benoemd willen we de meerwaarde van de samenwerking en het samengaan van de zes scholen in Punt Speciaal in de komende jaren verzilveren. Daarvoor maken we heldere keuzes en formuleren we ambities.

### *1. Punt Speciaal biedt een hoogwaardig aanbod van onderwijs en zorg.*

Om dit te realiseren investeren we nadrukkelijk in het verbeteren van de onderwijskwaliteit van de verschillende scholen. Door een nauwere samenwerking tot stand te brengen creëren we de mogelijkheid om samen aan onderwijsvernieuwing te werken. Uitgangspunt daarbij is dat we niet op elke school zelf het wiel proberen uit te vinden. Daarmee bieden we een gedifferentieerd en dekkend voorzieningenaanbod in Noord-Limburg en Zuid-Gelderland.

### *2. Punt Speciaal benut haar diversiteit om onderwijsexpertise te verbreden.*

De scholen binnen Punt Speciaal sluiten qua onderwijsaanbod goed op elkaar aan. In de komende jaren werken we intensiever samen op terreinen als het ontwikkelen van nieuwe curricula, nieuwe methodieken, nieuwe relaties met specifieke zorginstellingen en belangengroeperingen. Ook willen we faciliteiten en voorzieningen beter benutten en daarmee een betekenisvol expertisecentrum voor speciaal onderwijs te blijven in de regio.

### *3. Punt Speciaal biedt passende onderwijs-zorgarrangementen.*

Voor veel van onze leerlingen geldt dat we het als onderwijs niet alleen kunnen. Daar waar nodig werken we samen met zorg(instellingen) en benutten we hun expertise in de scholen. We bieden daarmee een geïntegreerde begeleiding aan leerlingen. Samen met zorginstellingen ontwikkelen we nieuwe samenwerkingsarrangementen, waarin we de juiste professionals inzetten op de juiste trajecten.

### *4. Punt Speciaal is een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever.*

De beschikbaarheid en inzet van medewerkers binnen het speciaal onderwijs staat onder druk. We zijn ons ervan bewust dat onze medewerkers de kern vormen voor het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. We investeren verder in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers en dagen hen verder uit om hun kwaliteiten en deskundigheden maximaal tot uitdrukking te brengen. We bieden hen daarvoor een inspirerende werkomgeving en werken met vakbekwame leerkrachten. Daarnaast hebben onze scholen niet op alle momenten een vast aantal medewerkers nodig. In dit kader bouwen we Flexpunt verder uit tot een ondersteunende dienst met kwalitatief hoogwaardige en breed inzetbare medewerkers. We creëren daardoor een situatie waarin we lesuitval tot een minimum beperken.

### *5. Punt Speciaal innoveert onderwijs en zorg (nieuwe diensten, nieuwe doelgroepen).*

De bundeling van onze krachten biedt ruimere mogelijkheden voor het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe diensten. De ontwikkelingen in het kader van Passend Onderwijs bieden kansen voor een strategische herpositionering van het speciaal onderwijs ten opzichte van het reguliere onderwijs. De binnen het speciaal onderwijs aanwezige expertise kan worden omgezet in passende diensten ten



opzichte van het reguliere onderwijs. Hierbij denken we aan een intensievere begeleiding van zowel docenten als leerlingen in het reguliere onderwijs.

Het gaat dan om doelgroepen, waarvan het regulier onderwijs aangeeft niet over de benodigde expertise te beschikken om er verantwoord mee om te kunnen gaan.

*6. Punt Speciaal investeert maximaal in het directe onderwijs.*

We streven een efficiënte en effectieve ondersteunende staf na. De schaalvoordelen die we in de afgelopen jaren hebben gerealiseerd maken het mogelijk dat we onze financiële middelen maximaal voor de directe uitvoering van het onderwijs kunnen inzetten. Deze doelstelling blijft uitgangspunt bij de keuzes die we in de komende jaren maken.

Ook op het gebied van het ontwikkelen en implementeren van nieuw beleid en de invoering van nieuwe wet- en regelgeving zijn verdere schaalvoordelen te behalen. Inmiddels is een eerste aanzet gemaakt om als scholen gezamenlijk beleid te ontwikkelen en te implementeren. Op dit gebied liggen nog kansen en mogelijkheden die we de komende jaren gaan benutten.

*7. Punt Speciaal is een financieel gezonde organisatie*

De verwachting is dat de komende jaren het aantal leerlingen terugloopt door demografische krimp en door een afname van het aantal kinderen dat naar het speciaal onderwijs gaat. Het onderwijs kan hierdoor minder efficiënt en effectief worden georganiseerd, wat afbreuk kan doen aan de kwaliteit van het onderwijs. Deze terugloop van leerlingen en daarmee bekostiging zorgt ervoor dat de scholen het financieel moeilijker krijgen. Door een bundeling van krachten en een doordachte, gestuurde samenwerking tussen de scholen kunnen we een gezonde financiële positie blijven behouden.

*8. Punt Speciaal heeft een krachtige strategische positie*

In de zich ontwikkelende onderwijswereld is een bepaalde slagkracht nodig om te kunnen blijven voldoen aan de toenemende eisen vanuit de omgeving en om een sterkere positie te verkrijgen binnen samenwerkingsverbanden, bij gemeentes en naar zorgpartners. Op dit moment wordt in de verschillende samenwerkingsverbanden vanuit Punt Speciaal gezamenlijk deelgenomen. Deze positie willen we in de komende jaren verder uitbouwen en ook vanuit deze stakeholders (samenwerkingsverbanden, gemeente en zorgpartners) input krijgen op onze kwaliteit.

## Hoofdstuk 3. Hoe organiseren we onszelf?

In dit hoofdstuk beschrijven we het leiderschap dat we vanuit management en bestuur nastreven, de organisatiecultuur die wij wenselijk achten en de organisatiestructuur van de nieuwe organisatie.

### *Leiderschap*

Binnen elke organisatie is de mate van taakvolwassenheid van medewerkers bepalend voor de wijze waarop de organisatie en de organisatiecultuur zich ontwikkelt. Het team dat, in samenwerking met het bestuur, leidinggeeft aan de verdere ontwikkeling van Punt Speciaal is zich nadrukkelijk bewust van deze bijzondere verantwoordelijkheid. De leiding van Punt Speciaal heeft zich voor de komende jaren ten doel gesteld om:

- de organisatie proactief aan te sturen, om daar waar mogelijk meer te delegeren en om vraagstukken die om aandacht vragen direct op te pakken;
- vanuit een gezamenlijke visie als team te opereren, in gedrag een voorbeeld te zijn voor medewerkers en uit te dragen dat Punt Speciaal één geheel is;
- daar waar nodig disfunctionele situaties en processen niet onbenoemd te laten, te onderzoeken en waar nodig oplossingsrichtingen aan te geven.

### *Organisatiecultuur*

Binnen Punt Speciaal staat de leerling centraal. De teams die direct bij deze leerling betrokken zijn hebben een belangrijke rol in de invulling van het onderwijs. Vanuit dat oogpunt willen we binnen Punt Speciaal werken vanuit het gedachtengoed van LeerKRACHT Speciaal. Bij iedere keuze die gemaakt moet worden staat de leerling centraal en hebben de teams een eigen verantwoordelijkheid en autonomie. Wij zullen de voorwaarden moeten scheppen (scholing, facilitering) om de teams in staat te stellen om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Iedere medewerker wordt daarmee een (gedeelde) eigenaar van de ontwikkelingen van de leerlingen en van Punt Speciaal.

Het voorgaande leidt tot een samenwerkingscultuur waarbinnen een aantal kernwaarden die leidend zijn voor het handelen van alle binnen Punt Speciaal werkzame medewerkers. Kernwaarden die zijn vertaald in concrete gedragingen die het handelen van medewerkers en hun onderlinge samenwerking kenmerken.

Je veilig voelen en mogen zijn wie je bent, zijn belangrijke aspecten om jezelf te ontwikkelen. Wij vinden het van groot belang dat leerlingen, medewerkers en ouders zich gezien, gehoord en geaccepteerd voelen en dat ze ervaren dat ze erbij horen. Dit vertaalt zich in de volgende gedragingen.

### *Open*

- We spreken ons eerlijk en oprecht uit.
- We geven inzicht in de eigen beweegredenen.
- We luisteren en tonen begrip voor alle betrokkenen.
- We respecteren meningen van betrokkenen.
- We onthouden ons van oordelen.

### *Zorgvuldig*

- We stellen betrokkenen vragen.
- We respecteren ieders eigenheid.
- We respecteren ieders privacy.
- We leven ons in in ieders positie.
- We stemmen onze communicatie op betrokkenen af.

### *Verbinding*

Leerlingen, ouders en andere stakeholders ervaren ons als verbindend. We brengen zorgen, twijfels en belangen bij elkaar en weten in gezamenlijkheid tot oplossingsrichtingen te komen.

### *Betrokken*

- We staan (samen) voor ons onderwijs en onze zorg.
- We spreken proactief mee over voorkomende vraagstukken.
- We geven betrokkenen de ruimte voor ieders inbreng.
- We informeren betrokkenen over alle relevante kwesties.
- We signaleren afwijkingen en grijpen actief in.

### *Gezamenlijk*

- We werken met leerlingen, ouders en overige stakeholders.
- We kijken breder dan onze eigen functie, afdeling en/of organisatie.
- We zijn bereid om afspraken met elkaar te maken.
- We lossen voorkomende vraagstukken gezamenlijk op.
- We (er)kennen en benutten elkaars kwaliteiten.
- We respecteren, vertrouwen en helpen elkaar.

### *Loyaal*

- We tonen onze verbondenheid met de organisatie.
- We adopteren de besluiten van de organisatie als de onze.
- We steunen betrokkenen daar waar nodig en mogelijk.
- We dragen de Punt Speciaal-waarden actief uit.

### *Autonomie*

We stimuleren we onze leerlingen om hun talenten te (h)erkennen en te benutten. We bevorderen hun zelfstandigheid door hen (afhankelijk van de fase in hun ontwikkeling) zelfstandig keuzes te laten maken en meer eigenaar te maken van hun eigen ontwikkeltraject. Medewerkers werken actief samen met leerlingen, ouders en andere bij het onderwijs betrokken professionals en hebben daarbij autonomie over het leerproces.

### *Verantwoordelijk*

- We staan garant voor het leveren van onderwijs en het organiseren daarvan.
- We houden ons aan de met ons en door ons gemaakte afspraken.
- We onderhandelen zorgvuldig over gewenste wijzigingen.
- We dragen voorkomende vraagstukken zorgvuldig over.
- We zijn aanspreekbaar op ons werk en ons handelen.
- We geven elkaar op respectvolle wijze feedback.
- We dragen onze doelen en besluiten onvoorwaardelijk.

We zijn ervan overtuigd dat de toepassing van deze waarden in onze samenwerking en omgang met leerlingen, ouders en andere stakeholders de basis gaat vormen voor een blijvend betrouwbaar en zorgvuldig onderwijs. Leerlingen, ouders en overige stakeholders ervaren de samenwerking met Punt Speciaal als persoonlijk en warm. Periodiek checken we bij onze stakeholders of onze opbrengsten nog steeds aansluiten op de verwachtingen en wensen.

Voor de interne organisatie zijn we ervan overtuigd dat de toepassing van deze waarden de samenwerking en samenwerkingscultuur zo gaat versterken dat 'een team met goede spelers zich ook daadwerkelijk gaat ontwikkelen tot een goed team' en daarmee een solide basis vormt voor het realiseren van de ambities en doelen van Punt Speciaal en haar scholen.

### *Organisatiestructuur*

Het herinrichten van de organisatiestructuur is een proces dat zich, al los van het samengaan in een rechtspersoon, voltrok. Zowel externe als interne ontwikkelingen lagen hieraan ten grondslag, waarbij gold dat bezuinigingen die op alle niveaus binnen de organisatie moesten worden doorgevoerd, ook hun effect op de omvang van het management zouden hebben. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot de volgende criteria voor het herinrichten van de organisatiestructuur:

- we willen ons als gehele management richten op het gezamenlijke belang en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de leerlingen (los van de scholen);
- we willen meer duidelijkheid, continuïteit en aansluiting met en binnen de regio (samenwerkingsverbanden, zorginstellingen, overheden en ondernemers);
- we willen als management en bestuur herkenbaar blijven voor leerlingen, ouders en overige stakeholders;
- we willen meer efficiency, snelheid en effectiviteit in onze besluitvormings- en veranderingsprocessen brengen;
- we hebben in de organisatie bezuinigingen op alle niveaus moeten uitvoeren en willen daarin ook een bijdrage aan leveren vanuit het management.

De nieuwe managementstructuur gaat uit van vier regio's waarin de scholen van Punt Speciaal opereren, samen met PPO. Bij de keuze voor deze regio's is gekeken naar aansluiting bij gemeentes, samenwerkingsverbanden en zorginstellingen. De teamleider is (na de leerkracht en onderwijsassistent) het aanspreekpunt voor ouders. Gebaseerd op het aantal medewerkers en leerlingen, is een *span of control* en *support* van 5,6% (percentage leidinggevenden t.o.v. medewerkers) toegepast. Dit betekent dat per fulltime teamleider gemiddeld 25 FTE (ongeveer 35 medewerkers) aangestuurd worden.

Deze uitgangspunten resulteren in het volgende overzicht van aantallen leidinggevenden:

	Directeur	Teamleider****	Leerlingen*	FTE
Tiel/Culemborg/Geldermalsen***	0,5	1,6	159	38,64
Druten/Beuningen/Wijchen	0,6	2,2	182	53,42
Nijmegen/Berg en Dal/Heumen**	1,9	6,8	617	174,26
Gennep/Cuijk/Boxmeer	0,4	1,2	137	30,86
Directeur algemene zaken	0,6			
	4,0	11,7	1095	297,18

\*Bij de afronding in het aantal teamleiders/directeuren per regio is rekening gehouden met de verwachte groei of daling van leerlingen in het komende jaar.

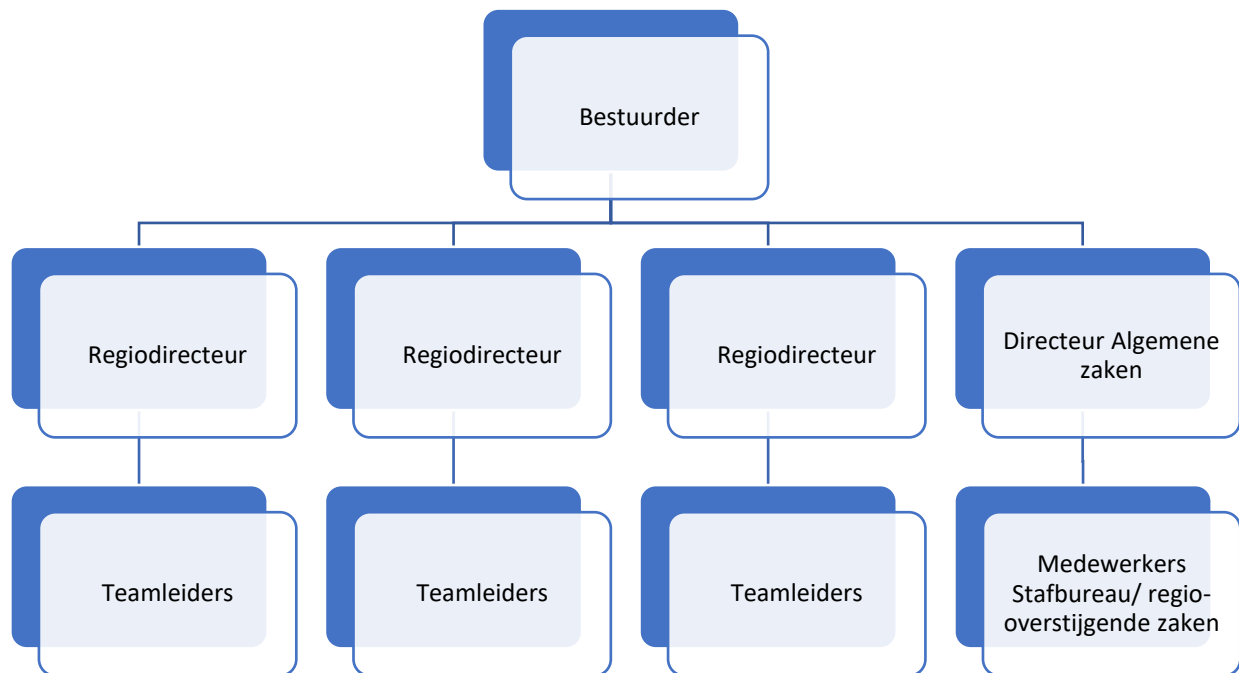
\*\*Voor de regio Nijmegen, waar meerdere regiodirecteuren werkzaam zijn, zal gekozen worden voor een SO en VSO-verantwoordelijkheid. In de uitwerking betekent dit voor de Talita Koemi dat er twee directeuren op 1 locatie verantwoordelijk zijn. Één voor de SO afdeling en één voor de VSO afdeling. Teamleiders zijn op deze school al op deze wijze werkzaam.

\*\*\*Samenwerking Entrea inTiel

\*\*\*\* verdeling van teamleiders vindt plaats op basis van inhoud en kan iets afwijken van de hierboven genoemde exacte getallen.

De regiodirecteuren richten zich op de interne organisatie van hun regio (sturen de scholen binnen hun regio aan) en extern richting SWV-en en zorgpartners. De Directeur Algemene Zaken stuurt de verschillende portefeuilles aan (financiën, onderwijskwaliteit, personeel en organisatie, kennis & expertise, ICT, huisvesting en communicatie) en regio-overstijgende zaken en draagt daarmee zorg voor de dwarsverbanden in de organisatie. Er is geen hiërarchie tussen directeuren, ongeacht of zij verantwoordelijk zijn voor een regio of voor de algemene zaken. In het GMT ontmoeten directeuren en bestuurder elkaar voor overleg over strategische onderwerpen.

In organogram ziet dat er als volgt uit:



### *Ambitie*

Punt Speciaal is één organisatie met zes scholen in vier regio's. Binnen die regio's is er sprake van satelliet locaties (Pax, Het Beste uit 2 werelden, Foooocus etc.). We werken samen en zijn samen verantwoordelijk voor alle leerlingen van Punt Speciaal. Dat betekent ook dat we met elkaar afspreken hoe we binnen het GMT elkaar ondersteunen.

We zetten in op de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe producten/diensten, maar ook van schoolplannen, professioneel statuut en scholingsplannen. Uitgangspunt is dat het gezamenlijk ontwikkelen meerwaarde moet hebben voor de leerling dan wel efficiënter is. Bijvoorbeeld het professioneel statuut zal worden ontwikkeld op centraal niveau waarbij medewerkers uit alle scholen betrokken worden. Hieruit komt een basisdocument waar iedere school haar kleur aan kan geven indien gewenst. "Het wiel" wordt dus niet zes keer opnieuw uitgevonden. Maar ook onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen als Foooocus worden gedeeld en uitgerold buiten de eigen regio om zo voor meer leerlingen een meerwaarde te kunnen bieden.

We zijn een open organisatie waar we met elkaar informatie, kennis, methodes en werkwijzen delen en op elkaar afstemmen als dat meerwaarde op levert voor de leerlingen (inhoudelijk of financieel gezien). Dit betekent ook dat er dwarsverbanden ontstaan. Bijvoorbeeld als het gaat om autisme, EMB, gedrag en Arbeidstoeleiding. Op onderwerpen worden teamleiders/ IB-ers/ LC leerkrachten ingezet om in gezamenlijkheid ontwikkelingen hierin vorm te geven.

De ontwikkelingen van de ondersteunende diensten richt zich in de komende jaren op:

ICT: verbetering van de inzet van ICT ten behoeve van het onderwijs aan onze leerlingen, scholing van medewerkers op het gebruik van ICT.

Personeel & Organisatie: het ontwikkelen van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zodat we een beter antwoord hebben op het toenemende tekort aan leerkrachten op de arbeidsmarkt. Daar waar nog geen harmonisatie van arbeidsvoorwaarden heeft plaatsgevonden deze invoeren.

Financiën: het optimaliseren van de administratie zodra de voorgenomen fusie is bekrachtigd en het leveren van een actieve bijdrage aan de PCDA cyclus zodat een betere bewaking van de gestelde doelen ontstaat.

Kennis & Expertise: naast het in kaart blijven brengen van de scholingsbehoeften van onze medewerkers en het organiseren en bundelen van scholing voor alle medewerkers (denk ook aan (her)registratie van directie en teamleiders), wordt er veel aandacht besteed aan het informeel leren (leernetwerken en intervisie)

Onderwijs & Kwaliteit: het implementeren van een kwaliteitssysteem zodat we de kwaliteit van het onderwijs beter monitoren en opbrengsten in beeld hebben en verbeteren.

Huisvesting: het ondersteunen bij de ontwikkeling van huisvesting voor de scholen. Het realiseren van duurzame huisvesting voor alle scholen en bezuinigingsmogelijkheden door gezamenlijke inkoop dan wel investeringen.

Communicatie: het inzichtelijk, bewust en helder maken van communicatielijnen binnen en buiten de organisatiestructuur. De 'wisselwerking' tussen alle betrokkenen stimuleren en verbeteren. Communiceren over inzicht/ verwachtingen/ belemmeringen en de bereidheid om rekening te houden met onderlinge verschillen.

## Hoofdstuk 4. Onze doelstellingen en indicatoren 2019-2021

*Punt Speciaal biedt een hoogwaardig aanbod van onderwijs en zorg.*

Om dit te realiseren investeren we nadrukkelijk in de onderwijskwaliteit van de verschillende scholen. Door een nauwere samenwerking tot stand te brengen creëren we de mogelijkheid om samen aan onderwijsvernieuwing te werken. Uitgangspunt daarbij is dat we niet op elke school zelf het wiel proberen uit te vinden. Daarmee bieden we een gedifferentieerd en dekkend voorzieningenaanbod in onze regio's.

Concreet betekent dit dat:

- wij onze opbrengsten monitoren vanuit een leerlingenvolgsysteem
- onze opbrengsten leesbaar en vergelijkbaar zijn;
- we per school doelstellingen op opbrengsten formuleren;
- wij tenminste 90% van de, in overleg met ouders, vastgestelde OPP's realiseren;
- wij een gezamenlijk en werkend systeem voor kwaliteitszorg hebben ingevoerd;
- elke school een zelfevaluatie heeft uitgevoerd;
- er bovenschoolse werkgroepen functioneren op thema's en beleidsdomeinen;
- we elke drie jaar een oudertevredenheidsonderzoek uitvoeren.
- we investeren in de kwaliteit van onze medewerkers

*Punt Speciaal benut haar diversiteit om onderwijsexpertise te verbreden.*

De scholen binnen Punt Speciaal sluiten qua onderwijsaanbod goed op elkaar aan. In de komende jaren werken we intensiever samen op terreinen als het ontwikkelen van nieuwe curricula, nieuwe methodieken, nieuwe relaties met specifieke zorginstellingen en belangengroeperingen. Ook willen we faciliteiten en voorzieningen beter benutten en daarmee een betekenisvol expertisecentrum voor speciaal onderwijs blijven in de regio.

Concreet betekent dit dat:

- wij een systematiek hebben ingevoerd waarbinnen we in de scholen aanwezige kennis met elkaar delen;
- wij helderheid hebben verkregen over de mate waarin de scholen gezamenlijk optrekken en de mate waarin er ruimte blijft voor eigen beleid en invulling van beleid;
- wij onze netwerken in kaart hebben gebracht, voor elkaar ontsluiten en actief met elkaar delen.

*Punt Speciaal biedt passende onderwijs-zorgarrangementen.*

Voor veel van onze leerlingen geldt dat we het als onderwijs niet alleen kunnen. Daar waar relevant en nodig werken we samen met zorg(instellingen) en benutten we hun expertise in de scholen. We bieden daarmee een geïntegreerde begeleiding aan leerlingen. Samen met zorginstellingen ontwikkelen we nieuwe samenwerkingsarrangementen, waarin we de juiste professionals inzetten op de juiste trajecten.



Concreet betekent dit dat:

- er op elke school (voor het grootste deel van onze leerlingen) een werkwijze is geïmplementeerd waarbij in samenwerking met de zorgaanbieder, de gemeente en het samenwerkingsverband de onderwijs- en zorgbehoefte van de leerling wordt vastgesteld;
- er op elke school sprake is van een gestructureerd en georganiseerd overleg tussen onderwijs en zorg, waarin afspraken over plannen voor leerlingen worden vastgelegd;
- de pilot IATB (integrale adviescommissie toelating en bekostiging onderwijs en zorg) binnen de Sint Maartensschool is afgerond en geëvalueerd, mede in het licht van de mogelijke toepasbaarheid van het concept op andere scholen. Het IATB is een commissie waarin zowel vanuit onderwijs als vanuit zorg wordt deelgenomen en die een integraal advies afgeeft over de financiering vanuit de zorg en vanuit onderwijs. Met deze werkwijze worden ouders ontlast (zij hoeven niet langs verschillende loketten) en is de bekostiging van zowel zorg als onderwijs geregeld.;
- we duidelijk hebben in hoeverre capaciteitsfinanciering in de onderwijsomgeving voldoende voordelen oplevert en hebben we vastgesteld in welke mate dit binnen meerdere regio's toepasbaar is;
- we sluitende contracten en afspraken met zorgaanbieders in de regio hebben (zoals b.v. in Tiel);
- er voor alle scholen een regeling is getroffen met betrekking tot de inzet en declaratie van paramedici;
- we in samenwerking met zorgaanbieders in de regio projecten hebben opgezet en geëvalueerd waarbij we onderwijs naar zorg brengen om zodoende het onderwijs voor meer leerlingen toegankelijk te maken;
- wij een helder beleid hebben geformuleerd en geïmplementeerd voor de verdeling van kleine doelgroepen.

*Punt Speciaal is een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever.*

De beschikbaarheid en inzet van medewerkers binnen het speciaal onderwijs staat onder druk. We zijn ons ervan bewust dat onze medewerkers de kern vormen voor het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. We investeren verder in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers en dagen hen verder uit om hun kwaliteiten en deskundigheden maximaal tot uitdrukking te brengen. We bieden hen daarvoor een inspirerende werkomgeving.

Daarnaast hebben onze scholen niet op alle momenten een vast aantal medewerkers nodig. In dit kader bouwen we Flexpunt verder uit tot een ondersteunende dienst met kwalitatief hoogwaardige en breed inzetbare medewerkers. We creëren daardoor een situatie waarin we lesuitval tot een uiterst minimum beperken.

Concreet betekent dit dat:

- er een goed en aantrekkelijk scholingsbeleid voor medewerkers is ontwikkeld en geïmplementeerd;
- we voldoende financiële ruimte hebben vrijgemaakt om medewerkers daadwerkelijk te scholen;
- LeerKRACHT Speciaal op elke school is aangeboden in de vorm van scholing en elke medewerker in staat stelt zijn stem over onderwijs, samenwerking en beleid te laten horen om vervolgens gezamenlijk tot verbetering te komen;
- we onze wijze van leidinggeven hebben aangepast op onze organisatie waarin we werken met zelfverantwoordelijke teams waarbij de verbetering van het onderwijs centraal staat;

- we een kweekvijver hebben voor (de ontwikkeling van) leerkrachten en teamleiders;
- de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zo zijn dat we medewerkers binnen weten te halen, weten te behouden en hun interne en externe mobiliteit weten te vergroten;
- een passend loopbaanbeleid hebben waardoor medewerkers zo lang mogelijk in hun kracht blijven;
- we een organisatiecultuur hebben die een mate van aantrekkelijkheid uitstraalt waarin mensen graag met elkaar samenwerken;
- we duidelijkheid hebben over de wijze waarop de medewerkers van Flexpunt worden ingezet en de daarbij de gewenste omvang van de flexpool;
- we volledig uitvoering hebben gegeven aan de participatiewet en daarbij ondersteuning geven aan partners in de regio om uitvoering te geven aan deze wet.
- we elke drie jaar een medewerker tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren
- we zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuwe medewerkers en hen faciliteren in hun leerproces en coachen in hun werk.
- Teamleiders en directeuren helder de (wettelijke) kaders weergeven waarbinnen gewerkt moet worden.

*Punt Speciaal innoveert onderwijs en zorg (nieuwe diensten, nieuwe doelgroepen).*

De bundeling van onze krachten biedt ruimere mogelijkheden voor het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe diensten. De ontwikkelingen in het kader van Passend Onderwijs bieden kansen voor een strategische herpositionering van het speciaal onderwijs ten opzichte van het reguliere onderwijs. De binnen het speciaal onderwijs aanwezige expertise kan worden omgezet in passende diensten ten opzichte van het reguliere onderwijs. Hierbij denken we aan een intensievere begeleiding van zowel docenten als (onze) leerlingen in het reguliere onderwijs.

Het gaat dan om doelgroepen, waarvan het regulier onderwijs aangeeft niet over de benodigde expertise te beschikken om er verantwoord mee om te kunnen gaan.

Concreet betekent dit dat:

- wij ons onderwijsaanbod blijven aanpassen op de behoefte van de leerlingen zodat zij toegroeien naar een zo optimaal mogelijke deelname in de maatschappij. De indicatoren hiervoor zijn het realiseren van projecten waarbij:
  - (thuisnabij) onderwijs in samenwerking met het regulier onderwijs wordt gerealiseerd;
  - onderwijs naar zorg wordt gebracht
  - de samenwerking met ondernemers, overheid en onderwijs wordt geïntensiveerd
  - er een samenwerking ontstaat in de toeleiding naar arbeid.
- wij (daarin) onze kennis delen met het reguliere onderwijs bijvoorbeeld op het gebied van autisme of leerlingen met een problematiek;
- alle projecten evalueren zodat we van elkaar leren en weten wat wel en niet werkt voor onze leerlingen.

*Punt Speciaal investeert maximaal in het directe onderwijs.*

We streven een slanke en effectieve ondersteunende staf na. De schaalvoordelen die we in de afgelopen jaren hebben gerealiseerd maken het mogelijk dat we onze financiële middelen maximaal voor de directe uitvoering van het onderwijs kunnen inzetten. Deze doelstelling blijft uitgangspunt bij de keuzes die we in de komende jaren maken.

Ook op het gebied van het ontwikkelen en implementeren van nieuw beleid en de invoering van nieuwe wet- en regelgeving zijn verdere schaalvoordelen te behalen. Inmiddels is een eerste aanzet gemaakt om als scholen gezamenlijk beleid te ontwikkelen en te implementeren. Op dit gebied liggen nog vele kansen en mogelijkheden die we de komende jaren gaan benutten.

Concreet betekent dit dat:

- we weten welke functies nodig zijn buiten de directe inzet op de scholen om de teams voor de klas te faciliteren en wat de invloed daarvan is op de omvang en samenstelling van de verschillende functies op het bestuursbureau;
- we elk jaar (buiten de financiële en personele beleidsdocumenten die we per definitie in gezamenlijkheid ontwikkelen) beleidsdocumenten hebben ontwikkeld die in basis gezamenlijk/centraal zijn ontwikkeld waarbij iedere school zijn eigen accenten kan leggen.

#### *Punt Speciaal is een financieel gezonde organisatie*

De verwachting is dat de komende jaren het aantal leerlingen terugloopt door demografische krimp en door een afname van het aantal kinderen dat naar het speciaal onderwijs gaat. Het onderwijs kan hierdoor minder efficiënt en effectief worden georganiseerd, wat afbreuk kan doen aan de kwaliteit van het onderwijs. Deze terugloop van leerlingen en daarmee bekostiging zorgt ervoor dat de scholen het financieel moeilijker krijgen. Door een bundeling van krachten en een doordachte, gestuurde samenwerking tussen de scholen kunnen we een gezonde financiële positie blijven behouden.

Concreet betekent dit dat:

- onze planning & control cyclus zo is geïmplementeerd dat er waar nodig snel en adequaat kan worden (bij)gestuurd;
- de expertise en deskundigheid van medewerkers past bij de onderwijs- en zorgbehoefte van nieuwe doelgroepen;
- wij helderheid hebben over daar waar het bieden van onderwijs aan nieuwe doelgroepen kwetsbaar is en hebben we daar een adequaat antwoord op;
- we optimaal gebruik maken van aanvullende financieringsbronnen (fondsen, zorggelden);
- we een positief mobiliteitsbeleid operationeel hebben.

#### *Punt Speciaal heeft een krachtige strategische positie*

In de zich ontwikkelende onderwijswereld is een bepaalde slagkracht nodig om te kunnen blijven voldoen aan de toenemende eisen vanuit de omgeving en om een sterkere positie te verkrijgen binnen samenwerkingsverbanden. Op dit moment wordt in de verschillende samenwerkingsverbanden vanuit Punt Speciaal met één mond wordt gesproken. Deze positie willen we in de komende jaren verder uitbouwen.

Concreet betekent dit:

- we een stevige positie op beslissingsniveau binnen de samenwerkingsverbanden hebben ingenomen;
- we een belangrijke gesprekspartner zijn voor aan het speciaal onderwijs gerelateerde onderwerpen binnen de regio's;

- we periodiek toetsen bij onze belanghebbenden (naast ouders en medewerkers) hoe zij vinden dat de samenwerking met en het onderwijs van Punt Speciaal functioneert. Hierbij kun je denken aan gemeenten, zorginstellingen en samenwerkingsverbanden.

## **Hoofdstuk 5. Monitoring en verantwoording**

In dit meerjarenbeleidsplan 2019-2021 is een groot aantal ambitieuze doelstellingen opgenomen. Om de realisatie van deze doelstellingen goed te borgen is een zorgvuldige en systematische monitoring en evaluatie van de bereikte resultaten uiteraard van groot belang.

Deze monitoring en evaluatie maakt integraal onderdeel uit van dit beleidsplan. In dat kader is ervoor gekozen om voor komend jaar een evaluatie uit te voeren op de bestuursagenda van 2018. Deze evaluatie richt zich op het verwerven van inzicht in de bereikte resultaten gedurende het achterliggende jaar. Vervolgens wordt op basis van dit meerjarenbeleidsplan en deze evaluatie een nieuw jaarplan (bestuursagenda met tijdspad) opgesteld voor het voorliggende jaar (2019). In dit jaarplan 2019 worden een aantal doelen en indicatoren zoals in hoofdstuk 4 opgenomen verder uitgewerkt en uitgezet in een tijdspad.

De evaluatie van het jaarplan worden in overleg met alle voor de doelstellingen verantwoordelijke functionarissen opgesteld. De evaluatie 2018 en het jaarplan 2019 worden voorgelegd aan GMR en Raad van Toezicht. Zij kunnen in dialoog met het bestuur voorstellen doen voor de aanpassing van toekomstig beleid en acties.

In het kader van LeerKRACHT Speciaal zal worden gekeken hoe we dit proces van planning, monitoring en verantwoording kunnen inbedden in deze werkwijze. Gezien de planning van de invoering van LeerKRACHT Speciaal zal dit in 2019 nog niet volledig toegepast kunnen worden.

Het bestuur van Punt Speciaal is primair verantwoordelijk voor de toepassing van deze beleidscyclus en de verslaglegging van de uit de evaluatie voortkomende verantwoordingsinformatie. Zij geeft ook aan wat de onderliggende redenen zijn voor de mate waarin resultaten zijn bereikt en onderbouwen vervolgens de beleidskeuzes in het nieuwe jaarplan.