



# Excellent in speciaal talent

STRATEGISCH MEERJARENBELEIDSPAN 2015-2019

# Inhoud



<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Inleiding</b> .....	5
De kracht van RENN4 .....	6
Risico's voor RENN4 .....	7
<b>Visie RENN4</b> .....	9
Missie .....	10
Gemeenschappelijke uitgangspunten .....	12
<b>Koers en doelstellingen 2015 - 2019</b> .....	17
Programmalijn 1 - Concrete kwaliteitsdoelen .....	20
Programmalijn 2 - Persoonlijk leiderschap en teamgericht werken ..	22
Programmalijn 3 - Vermindering regeldruk .....	24
Programmalijn 4 - Gespecialiseerd onderwijs .....	26
Programmalijn 5 - Efficiënte bedrijfsvoering .....	28
<b>Vertaling beleidsvoornemens</b> .....	30
<b>Ten slotte</b> .....	32

# Voorwoord



In augustus 2015 start voor RENN4 een nieuwe vierjarige beleidsperiode. Dit nieuwe meerjaren-beleidsplan kan alleen goed begrepen worden door het in de context van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren te plaatsen. Daarom is er bij het maken van de keuzes voor de nieuwe strategische periode goed gekeken naar de opbrengsten van het afgelopen meerjarenbeleidsplan 'Verbinden en Samenwerken'.

**“Leerlingen elke dag een nieuwe kans en een welkom gevoel geven. Wat er gebeurt op een dag doorspreken en de dag positief afsluiten. Daarbij ook kritisch kijken naar mijn eigen handelen en dit ook bespreken met collega's.”**

De organisatie heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt van een inhoudelijk centraal aangestuurde organisatie naar een organisatie die, binnen de afgesproken kaders, ruimte biedt aan de scholen om in een actieve dialoog met de omgeving het onderwijs vorm te geven. We hebben daarbij oog en oor voor veranderende wet- en regelgeving en maatschappelijke tendensen. Tegelijkertijd houden we waar mogelijk ook vast aan de ingeslagen weg. De komende periode willen we graag voortbouwen op bovenstaande ontwikkelingen omdat wij vertrouwen hebben in de positieve effecten ervan. Wat eveneens van kracht blijft is onze ambitie om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan leerlingen en jongeren die voor een volwaardige deelname aan de samenleving afhankelijk zijn van goed gespecialiseerd onderwijs en extra begeleiding en ondersteuning. We willen voor deze leerlingen en jongeren graag het verschil maken! De betrokkenheid van onze collega's bij onze doelgroep is daarbij essentieel.

Passend bij de hierboven geschetste ontwikkeling is ook een levendige interne dialoog en gedachten-uitwisseling over de toekomst van onze organisatie en het onderwijs.



In dat kader hebben we op woensdag 4 maart 2015 onder het motto 'Onderwijs is topsport' gezamenlijk nagedacht over de nieuwe strategische beleidsperiode. Door middel van actieve en inspirerende activiteiten is er input verzameld om tot dit beleidsplan te komen. Een aantal van de ingebrachte suggesties en ideeën hebben we overgenomen, een aantal niet. Wat duidelijk naar voren kwam was dat in ons werk de leerling centraal dient te blijven staan, de werk- en regeldruk naar beneden moet, het vakmanschap gewaardeerd dient te worden en er ruimte moet zijn voor het ontwikkelen van innovatieve aanpakken.

Met dit meerjarenbeleidsplan zetten we een aantal stappen die tegemoet komen aan de zaken die op de personeelsdag door de RENN4-collega's zijn ingebracht. Het meerjarenbeleidplan biedt tevens de kaders om de dialoog met de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en ketenpartners op een goede en verantwoorde manier te kunnen voeren. Daarbij blijft voor RENN4 het belang van de leerling met specifieke onderwijs- en ondersteuningsvragen altijd het uitgangspunt; immers 'Speciaal is soms zo gek nog niet'. Het meerjarenbeleidsplan biedt richting en houvast op hoofdlijnen, een concrete vertaling van het beleid zal terug te vinden zijn in de verschillende schoolplannen, managementcontracten, domeinplannen of projectplannen.



# Inleiding

STERK DOOR VERSCHILLEND TE BLIJVEN KIJKEN, VERSCHILLEND SAMEN ÉÉN

# Inleiding



## Opbouw Meerjarenbeleidsplan

Het Meerjarenbeleidsplan 'Excellent in speciaal talent' begint met een korte analyse van de startsituatie, gevolgd door onze visie waarna de doelstellingen voor de komende periode aan de orde komen. De doelstellingen zijn de richtpunten voor de komende jaren. De doelstellingen hebben we vervolgens vertaald in bijpassende programmalijnen. We hebben bewust gekozen om in dit meerjarenbeleidsplan slechts een handvol programmalijnen uit te zetten. We willen namelijk een ambitieuze maar uitvoerbare koers uitzetten.

**“Complimenten en positieve feedback geven, eigen verantwoordelijkheid nemen, kennis delen en van elkaars kennis en kunde gebruik maken.”**

## DE KRACHT VAN RENN4

Als grote onderwijsorganisatie voor speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs heeft RENN4 een gunstige uitgangspositie. Een grote diversiteit aan scholen en kundig personeel in combinatie met een compact bedrijfsbureau en een gezonde financiële basis biedt mogelijkheden voor een toekomstbestendige koers en verdere ontwikkeling van de organisatie. Een doorslaggevende rol wordt daarbij toebedeeld aan het personeel zelf. Het personeel moet uiteindelijk het verschil maken en zorgdragen voor goed onderwijs. Aan goed onderwijs levert elke medewerker een bijdrage, van de administratief medewerker tot aan de leerkracht en van het college van bestuur tot aan de intern begeleider. Leiderschap wordt daarbij niet alleen verwacht van het management maar ook van de medewerker: door leiding, verantwoordelijkheid en initiatief te nemen in het eigen werk.



Uit de evaluatie van de voorgaande strategische periode viel het volgende in positieve zin op over RENN4:

- RENN4 geldt als een serieus te nemen partij, zowel door de omvang van de organisatie, het grote spreidingsgebied als vanwege de specifieke hoogwaardige expertise die het te bieden heeft;
- RENN4 wordt gezien als betrouwbare partner, die zich in moeilijke omstandigheden buitengewoon soepel en beweeglijk heeft getoond;
- Het geven van onderwijs en het belang van de leerling staat centraal;
- Er zijn grote stappen gezet in het proactief en professioneel handelen van de medewerkers;
- Binnen RENN4 worden zaken steeds meer in gezamenlijkheid opgepakt en er is meer verbinding ontstaan binnen de school en tussen de scholen onderling.

#### **RISICO'S VOOR RENN4**

RENN4 heeft de komende vier jaar ook te maken met risico's en bedreigingen. Zo zijn de gevolgen van Passend Onderwijs, decentralisatie van de jeugdzorg en demografische krimp in de regio op de middellange termijn lastig te voorspellen. Zeker is dat RENN4 door

de wetswijziging Passend Onderwijs met een gewijzigd en versnipperd krachtenveld te maken heeft. Daarbij zijn de verschillende samenwerkingsverbanden en ketenpartners ieder voor zich nog op zoek naar de eigen rol in de nieuwe constellatie. De uitdaging ligt er dan ook in om flexibel en wendbaar in te kunnen spelen op een verscheidenheid aan mogelijke ontwikkelingen, zonder daarbij een speelbal te worden van externe partijen of ontwikkelingen.

Om de kwaliteit van het onderwijs en een verantwoorde bedrijfsvoering te garanderen zal RENN4 de komende periode op zoek blijven naar geschikte fusiepartners. Echter aan een grotere en complexe organisatie kleven beheersrisico's, ook voor RENN4 geldt dat 'too big to fail' niet bestaat. Intern is er juist de behoefte dat er rust in de organisatie wordt gebracht en dat er een duidelijke visie en koers wordt uitgezet. RENN4 dient, om haar bestaansrecht te onderstrepen, zich bovendien de komende periode te profileren als een onmisbare aanbieder van heel goed gespecialiseerd onderwijs.



Uit de evaluatie van de voorgaande strategische periode komen de volgende risico's naar voren:

- Er heerst binnen RENN4 onduidelijkheid over de nieuwe plaats van de organisatie binnen het Passend Onderwijs;
- De diversiteit aan aanbod van onderwijs en zorg wordt door ketenpartners nog als onvoldoende flexibel en dekkend ervaren;
- Ketenpartners zijn kritisch over de inhoudelijke samenwerking omdat de samenwerking nog niet aantoonbaar heeft bijgedragen heeft aan de verbetering van de onderwijskwaliteit in de regio;
- Organisatorisch vertoont RENN4 nog te weinig consistentie. Het personeel ervaart grote verschillen in aansturing door het management. Onderwijsgevendenden hebben het gevoel dat initiatieven onvoldoende worden ondersteund;
- Het ontbreekt aan duidelijkheid, er wordt binnen RENN4 veel geïnitieerd maar weinig afgemaakt;
- Er wordt hard gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs maar inhoudelijk wordt er onderling weinig gesproken wat dit dan precies inhoudt;
- Er wordt een hoge mate van werk- en regeldruk ervaren.





# Visie RENN4

KLEURRIJK MAATWERK

# Visie RENN4



RENN4 wil met haar visie focus en richting geven. De visie van RENN4 bestaat uit de missie en uit de gemeenschappelijke uitgangspunten. In de missie beschrijven we waarvoor we staan en de uitgangspunten zijn daarbij onze kaders. De visie is vertaald in doelstellingen die we op langere termijn nastreven.

“Een open houding waarin het vertrouwen in elkaar centraal staat.”

## MISSIE

RENN4 heeft als missie voor de komende strategische periode gekozen: *Verborgen talent zichtbaar maken*. Wij bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs en ondersteuning dat past bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling, zodat zij hun toekomstperspectief kunnen realiseren. Daar waar andere onderwijsorganisaties tegen de grenzen van hun mogelijkheden aanlopen om leerlingen met zeer specifieke onderwijsbehoeften te begeleiden en te ondersteunen, pakken wij het op. We kijken daarbij vooral naar de mogelijkheden van leerlingen en focussen niet op de beperkingen en de belemmeringen.

Aan goed onderwijs werken wij samen: een ieder binnen de organisatie levert een bijdrage aan het realiseren van onze missie. Daarbij staan in ons gedrag en handelen de gemeenschappelijke kernwaarden centraal.

## Onderwijskwaliteit

Voor het onderwijs betekent kwaliteit dat er planmatig, doelgericht en waar nodig op maat gewerkt wordt aan het ontwikkelingsperspectief van de individuele leerling. >



Een zo hoog mogelijk uitstroomniveau voor de leerling is daarbij voor ons het doel. Daarnaast is het onderwijs zo veel als mogelijk gericht op het schakelen naar het reguliere onderwijs; iedere leerling die zijn schoolcarrière in het regulier onderwijs kan voortzetten verdient die kans. Om de ontwikkelingsmogelijkheden en de onderwijskansen van onze leerlingen te optimaliseren moet het onderwijs hen positief stimuleren. Het schoolklimaat biedt hierbij veiligheid, structuur en voldoende uitdagingen. Daarnaast ondersteunt de inrichting van de onderwijsomgeving de leerling zo optimaal mogelijk. Thuisnabij onderwijs verdient de voorkeur, in ieder geval voor leerlingen in de leeftijd van 4 tot en met 12 jaar.

Om het leerrendement van onze leerlingen te optimaliseren werkt RENNA4 vanuit het **CAREBAGS** model. CARE betekent dat we in alles wat we doen, zorg hebben voor de vier psychologische basisbehoeften:

- C** het verlangen van mensen naar Competentie - ik kan iets;
- A** Autonomie - wat ik wil, is belangrijk;
- R** Relatie - ik hoor erbij;
- E** Engagement - ik ben met iets zinnigs bezig.

De **BAGS** verwijzen naar onze aanpak. In alles wat we doen, richten we ons op:

- B** Beschermende factoren - niet de stoornis of de onmogelijkheden van leerlingen staan centraal, maar hun mogelijkheden;
- A** Adaptief onderwijs - we passen het onderwijsaanbod, instructie e.d. aan de mogelijkheden en behoeften van (groepen) leerlingen;
- G** Gedragsverandering (zichtbaar en blijvend) door het toepassen van gedragstherapeutische technieken in samenwerking met jeugdhulpverlening;
- S** Systematisch en planmatig werken en in Samenwerking met onze collega's, ketenpartners binnen het onderwijs en de zorg, en met ouders en leerlingen.

Leerlingen stromen in met een bepaald niveau aan competenties, autonomie, relaties en engagement. Bij leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs is deze beginsituatie er per definitie één van disbalans. Ons onderwijs is er op gericht dat de leerling leert om te gaan met zijn disbalans en de ontwikkeling kan doormaken die bij hem of haar past.



**“Open en respectvol met elkaar omgaan zodat wij betrouwbaar zijn voor zowel interne als externe betrokkenen.”**

## GEMEENSCHAPPELIJKE UITGANGSPUNTEN

Zoals elke organisatie in Nederland zijn we gebonden aan de geldende wet- en regelgeving. Binnen deze kaders moeten wij ons werk doen en invulling geven aan onze visie. Om onze visie en lange termijn doelstellingen te verwezenlijken hanteren we de volgende uitgangspunten:

### 1 WERKEN VANUIT KERNWAARDEN

- a Kwaliteit
- b Duidelijkheid
- c Respect
- d Openheid
- e Betrouwbaarheid

### 2 PROFESSIONELE EN LERENDE CULTUUR

- a Persoonlijk leiderschap
- b Teamgericht werken
- c Efficiënte besluitvorming
- d Cyclisch werken

### 3 SCHOOLEIGEN PROFIEL

### 1 WERKEN VANUIT KERNWAARDEN

Kwalitatief goed onderwijs vraagt om duidelijkheid naar leerlingen, medewerkers en externe partners. Duidelijkheid betekent dat wij open en respectvol met elkaar omgaan, zodat wij betrouwbaar zijn in de ogen van zowel interne als externe betrokkenen.

Binnen RENN4 onderschrijven en bevorderen wij de volgende kernwaarden:

#### **a | Kwaliteit**

De kwaliteit van ons werk dient elke dag centraal te staan. Binnen RENN4 werken wij gestructureerd en volgens een vaste systematiek aan kwaliteit. De Kwaliteitsnorm (voortgezet) Speciaal Onderwijs en het kwaliteitsmanagementsysteem zijn hiervoor van belang. Het kwaliteitsbeleid is gericht op de continue verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. We willen met ons onderwijs het maximale uit de leerling halen en de leerlingen het gevoel en het vertrouwen geven dat ze 'ertoe doen'. Behalve dat kwaliteit samenhangt met de andere kernwaarden, omvat kwaliteit de volgende 3 elementen:

- *Vakmanschap* - De professional heeft de vaardigheid om hoogwaardig kwalitatief werk te leveren;



- *Persoonlijk leiderschap* - De professional is binnen de kaders van zijn functie zelfsturend en neemt het benodigde initiatief en de bijbehorende verantwoordelijkheid;
- *Teamwerk* - De professional werkt in teamverband aan doelen en resultaten. Hierbij stemt hij zijn werkzaamheden af op het werk van zijn collega's.

#### **b| Duidelijkheid**

Voor zowel onze leerlingen als in ons dagelijks werk is duidelijkheid een benodigd goed. Behalve dat gemaakte afspraken nagekomen moeten worden, betekent duidelijkheid ook structurering van het werk en heldere en eenduidige communicatie hierover. Dit geldt voor alle lagen in de organisatie maar ook richting leerlingen, ouders of verzorgers en samenwerkingspartners. Duidelijkheid betekent enerzijds dat wij scherpe en haalbare doelen afspreken, anderzijds moeten de kaders waarbinnen wij ons werk doen ook duidelijk zijn, zodat helder is waar de grenzen liggen. Binnen deze grenzen en wanneer er keuzes gemaakt moeten worden, is er ruimte voor discussie en het uitwisselen van denkbeelden. Wanneer een knoop eenmaal is doorgehakt, dient de koers duidelijk te zijn en uitgezet te worden.

#### **c| Respect**

Respect komt van twee kanten. Enerzijds, verwachten we dat de leraar het goede voorbeeld geeft en leerlingen correct en respectvol bejegt, anderzijds verwachten wij van leerlingen ook respectvol gedrag naar de leraar en de school toe. Hiernaast rekenen we ook op een respectvolle omgang tussen collega's onderling en ook een correcte omgang met ouders of verzorgers van de leerlingen. Voor een constructieve leer- en werksituatie dient een gepaste eerbied, waardering en zorgvuldigheid vanzelfsprekend te zijn. Het is van belang dat we naar elkaar luisteren, doorvragen bij onduidelijkheid en trachten de boodschap en intentie te begrijpen zodat de ander zich gezien en gehoord voelt. In een respectvolle interactie dienen we oog te hebben voor elkaar maar ook oog te hebben voor ieders eigen aandeel en eigen rol in dit verband. Respectvolle omgang betekent overigens niet dat duidelijkheid of directheid vermeden moet worden, dit dient alleen passend en eerbiedig te gebeuren.

#### **d| Openheid**

Met open vizier willen wij werken aan goed onderwijs. De betrokkenheid van alle medewerkers wordt hierbij verondersteld. Binnen onze scholen willen we op een open wijze het gesprek voeren over onderwijs.



Naast een levendige en constructieve interne en externe dialoog, dient ook de besluitvorming transparant te zijn. Het is daarbij van belang dat wij open en tijdig belangrijke informatie met elkaar delen, ook als iets niet goed gaat. Rekenschap en verantwoording afleggen dienen vanzelfsprekende elementen in onze organisatie te zijn. Hierbij is het van belang dat we elkaar met respect aanspreken op gemaakte afspraken of gedrag. Fouten mogen er gemaakt worden, zolang er van geleerd wordt.

#### **e| Betrouwbaarheid**

RENN4 wil een betrouwbare onderwijsaanbieder, werkgever en ketenpartner zijn. Betrouwbaarheid houdt voor ons in dat wij koersvast zijn, wij onze afspraken nakomen en voorspelbaar gedrag vertonen. Kortom: zeggen wat je doet en doen wat je zegt.

## 2 PROFESSIONELE EN LERENDE CULTUUR

Aan goed onderwijs wordt doorlopend gewerkt; het is een continu proces dat niet in een rekenformule of in een vaststaand recept is te vatten. Goed onderwijs stoelt vooral op een juiste grondhouding en op passende vaardigheden van de professional. Daarbij is

het ook essentieel dat de professional het vermogen heeft om kritisch te kunnen reflecteren op het eigen en elkaars werk. Bij een professionele en lerende cultuur is het sturen op resultaten en het bevorderen van vakmanschap essentieel. In ons dagelijks werk staan daarbij de kernwaarden kwaliteit, duidelijkheid, respect, openheid en betrouwbaarheid centraal.

#### **a| Persoonlijk leiderschap**

Zoals gezegd dient de kwaliteit van ons werk iedere dag centraal te staan. Hiervoor is persoonlijk leiderschap van elke medewerker noodzakelijk. Van een professional verwachten wij dat hij binnen de kaders van zijn functie zelfsturend is en het benodigde initiatief en verantwoordelijkheid neemt. Zo verwachten wij dat de professional ook het voortouw neemt bij zaken die hem persoonlijk aangaan, zoals zijn eigen gezondheid, eigen motivatie, kwaliteit van functioneren en persoonlijke ontwikkeling. Medewerker en leidinggevende voeren in gelijkwaardigheid het gesprek over gemaakte afspraken en de voortgang hiervan. Hierbij dient ook de professional aan te geven wat hij of zij nodig heeft van de organisatie om zijn eigen kennis en vaardigheden op peil te houden of te verbeteren.



### **b| Teamgericht werken**

Wij werken in gezamenlijkheid en als team aan goed onderwijs. Als team worden er doelen gesteld, afgesproken hoe we deze doelen gaan verwezenlijken en als team voelen en zijn wij verantwoordelijk om de gewenste resultaten te behalen. Binnen het team stemmen wij ons werk op elkaar af, geven we feedback op elkaars werk en ondersteunen we elkaar waar nodig. In teamverband werken wij aan een professionele en lerende cultuur. De leidinggevende maakt daarbij een onlosmakelijk onderdeel uit van het team en stimuleert en faciliteert de professional zo veel als mogelijk. De leidinggevende betreft het team zo optimaal mogelijk in het besluitvormingsproces.

### **c| Efficiënte besluitvorming**

Om goed onderwijs te geven dienen er keuzes gemaakt te worden. Bij het nemen van besluiten is het niet altijd mogelijk om iedereen tevreden te stellen. Bij de besluitvorming is het bovendien niet praktisch en uitvoerbaar om iedereen te betrekken. Binnen het redelijke wordt er daarom getracht om zo veel als mogelijk draagvlak voor beslissingen te vinden. Om stroperige besluitvorming en onwerkbaar compromissen te voorkomen en het tempo en de energie in de besluitvorming te behouden hebben wij een aantal uitgangspunten opgesteld, namelijk:

- 1 Op centraal niveau wordt niet meer geregeld dan nodig;
- 2 Voordat een besluit wordt genomen, is er input en toetsing vanuit de praktijk;
- 3 Nadat een beslissing is genomen, is de koers gezet en wordt deze loyaal uitgevoerd;
- 4 Bij ingrijpende en complexe beslissingen wordt een evaluatiemoment afgesproken, zodat er bijgestuurd kan worden op basis van ervaringen en verbeteringsuggesties.



#### d| Cyclisch werken

Onderdeel van een professionele en lerende cultuur is ook dat er cyclisch gewerkt wordt. Hiermee bedoelen we dat we in ons werk niet alleen plannen en doen maar dat er bovendien stilgestaan wordt bij het resultaat van ons werk. Dit geldt voor alle lagen in onze organisatie en zowel op het niveau van het individu als op het niveau van de organisatie. Dit betekent dat opbrengstgegevens verzameld en gebundeld moeten worden zodat zij geanalyseerd kunnen worden op ontwikkelingen of trends. Vervolgens kunnen op basis van deze analyses conclusies getrokken worden en kunnen we het beleid of de aanpak aanpassen. Door cyclisch te werken kunnen we gericht invloed op het lopende beleid uitoefenen.

### 3 SCHOOLEIGEN PROFIEL

Binnen de gemeenschappelijke kaders van RENN4 hebben de scholen ieder een eigen gezicht. Om aangesloten te blijven bij de lokale samenleving en recht te doen aan het specifieke karakter van een individuele school, is een school specifieke inkleuring van onze gezamenlijke visie gewenst. De scholen hebben de opdracht om hier invulling aan te geven.

De kwaliteit van het onderwijs wordt uiteindelijk gemaakt op de scholen door het team samen met de ouders, de leerlingen en onze ketenpartners. De stichting RENN4 heeft hierbij vooral een kaderstellende en stimulerende functie. Het uitgangspunt blijft dat wat centraal op stichtingsniveau kan worden georganiseerd, centraal moet worden opgepakt en aangestuurd worden. De afweging wat centraal of decentraal georganiseerd moet worden, is afhankelijk van de vraag waar het grootste kwaliteits- of efficiencyvoordeel te behalen is.





# Koers en doelstellingen 2015-2019

ALLEMAAL ANDERS, SAMEN STERK!

# Koers en doelstellingen 2015-2019



Om onze visie te verwezenlijken, dient er in de komende periode gewerkt te worden aan de volgende doelstellingen:

- Concrete kwaliteitsdoelen - het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs dient continu gevoerd te worden aan de hand van meetbare normen en concrete kwaliteitsdoelen;
- Persoonlijk leiderschap en teamgericht werken - zodat er doelgericht gewerkt wordt en wij elkaar aanspreken op gemaakte afspraken of gedrag;
- Vermindering regeldruk - informatie dient efficiënt gedeeld te worden zodat het gevoel van overmatige regeldruk afneemt en de bureaucratie is verminderd;
- Gespecialiseerd onderwijs - wij willen een gemeenschappelijke visie op gespecialiseerd onderwijs ontwikkelen op basis waarvan wij speciaal basis-onderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs verzorgen. Dit dient echter niet ten koste te gaan van maatwerk voor de individuele leerling en de flexibiliteit van de organisatie;
- Efficiënte bedrijfsvoering - de bedrijfsvoering staat in dienst van het primaire proces. De dienstverlening is kwalitatief hoogwaardig en vindt zo efficiënt mogelijk en tegen de laagst mogelijke kosten plaats.

**“Meer handen op de werkvloer, transparantie naar collega’s, goed personeels- en aannamebeleid, aanspreken en uitspreken - verandering van reactief naar proactief, eenduidigheid in beleid, beleid vanuit de inhoud - expertise raadplegen.”**



Bovenstaande doelstellingen hebben we uitgewerkt in bijbehorende organisatiebrede programmalijnen, vijf in totaal. Deze programmalijnen overstijgen de verschillende beleidsterreinen en bieden de rode draad voor de ontwikkeling van de organisatie en het beleid voor de komende periode. Vervolgens wordt per programmalijn het doel en de bijbehorende resultaten uitgewerkt en bieden we op hoofdlijnen het tijdspad waarbinnen de ontwikkelingen plaats dienen te vinden. De resultaten hebben we in volgorde gezet: zaken die voorwaardelijk zijn voor opvolgende ontwikkelingen of een grotere urgentie hebben dan wel sneller verwezenlijkt kunnen worden, staan eerder gepland. Naar een resultaat wordt toegewerkt en is niet slechts aan de orde in het jaar waarin de realisatie gepland staat.

**PROGRAMMALIJNEN:**

- 1 Concrete kwaliteitsdoelen
- 2 Persoonlijk leiderschap en teamgericht werken
- 3 Vermindering regeldruk
- 4 Gespecialiseerd onderwijs
- 5 Efficiënte bedrijfsvoering

Op de volgende pagina's staat de uitwerking van de programmalijnen.

# Concrete kwaliteitsdoelen



**“Kwalitatief  
hoogwaardig  
aanbod  
praktijkgericht  
onderwijs,  
maatwerk met  
samenwerkings-  
verbanden,  
ondergrens in  
populatie helder in  
beeld brengen”**

## **Verworvenheden:**

In de voorliggende beleidsperiode stond een toekomstbestendige koers voor RENN4 centraal. Hierbij lag de focus op het geven van goed onderwijs en het op orde brengen van de organisatie, zowel financieel als organisatorisch. Het streven was om voor elke school een basis toezichtsarrangement van de inspectie te krijgen en ISO gecertificeerd te worden op basis van de ‘Landelijke Kwaliteitsnorm (voortgezet) Speciaal Onderwijs’. Hiermee zijn we goed op schema. De voorwaarden voor een goede kwaliteitszorg zijn aanwezig door het inrichten van een kwaliteitsmanagementsysteem en het systematisch uitvoeren van audits. Voor de nabije toekomst zal de aandacht gelegd worden op een meer structurele en systematische evaluatie van beleid, processen en procedures en het vergroten van het reflectief en lerend vermogen op verschillende niveaus binnen de organisatie.

## **Doel:**

In ons werk spreken wij scherpe en haalbare doelen met elkaar af. De doelen worden meetbaar gemaakt zodat de voortgang gevolgd kan worden. De kaders waarbinnen wij ons werk doen zijn duidelijk, zodat helder is waar de grenzen liggen.

**PROGRAMMALIJN 1 - CONCRETE KWALITEITSDOELEN**

**RESULTAAT 1.1**

Wij werken planmatig en gestructureerd; op elke school en voor elk organisatieonderdeel is een werkende PDCA cyclus waarbij doelen in meetbare resultaten zijn weergegeven.

**RESULTAAT 1.2**

De kwaliteit van het onderwijs wordt jaarlijks door de betrokkenen zelf geëvalueerd aan de hand van een handzaam format en duidelijke kwaliteitsnormen.

**RESULTAAT 1.3**

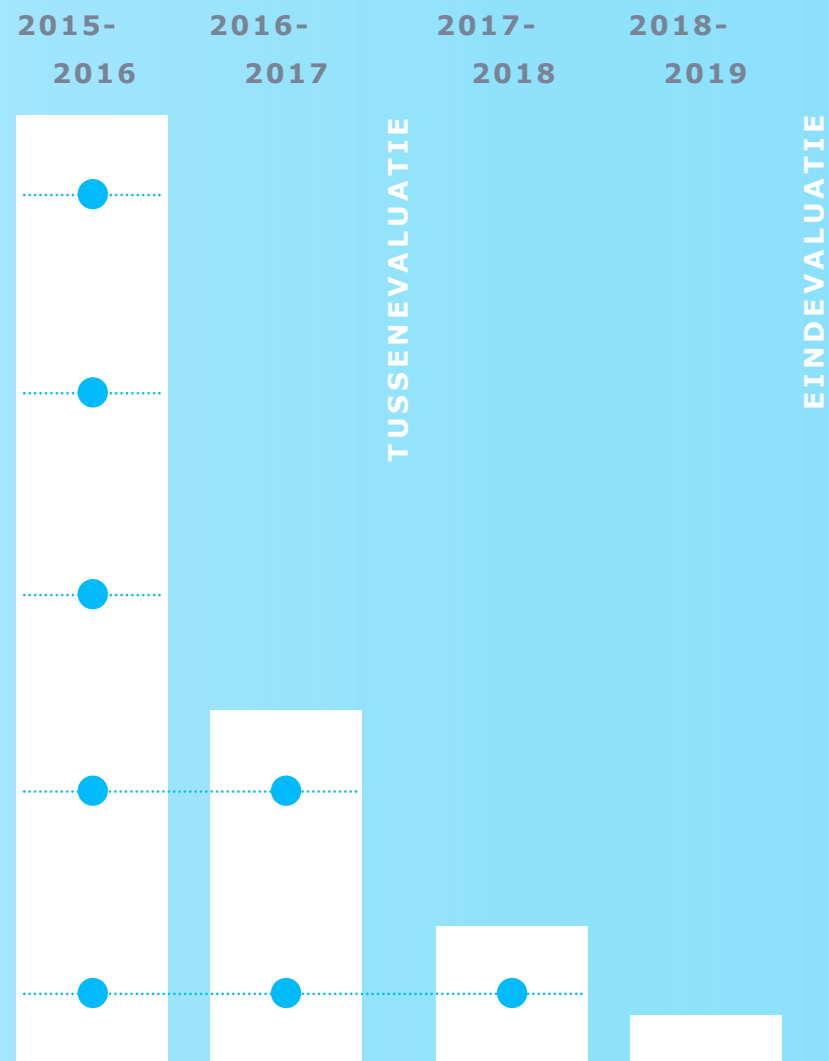
In het onderwijs worden standaard de uitstroomgegevens en andere onderwijsgerelateerde gegevens, waaronder de tevredenheid van ouders en ketenpartners, geanalyseerd en betrokken bij het opstellen van de jaarplannen.

**RESULTAAT 1.4**

De kernwaarden zijn in het werk zichtbaar. Besluitvorming vindt plaats op basis van de afgesproken uitgangspunten en in het onderwijs worden de CARE BAGS beginselen toegepast.

**RESULTAAT 1.5**

Alle scholen (inclusief SBO en cluster3) zijn ISO gecertificeerd volgens de 'Landelijke Kwaliteitsnorm (voortgezet) Speciaal Onderwijs'.



# Persoonlijk leiderschap en teamgericht werken



“Elkaar  
inspireren  
en elkaar  
naar een  
hoger  
niveau  
tillen”

**Verworvenheden:**

De afgelopen beleidsperiode is de keuze gemaakt om de teamleider een spilfunctie te geven binnen de school. Als gevolg van deze beleidskeuze is er geïnvesteerd in de ontwikkeling van de teamleiders. Door gebruikmaking van een ontwikkel-assessment in combinatie met een management development-programma hebben er op individueel niveau als op het niveau van het managementteam gerichte ontwikkelingen plaatsgevonden. Aansluitend is binnen de diverse teams de ontwikkeling in gang gezet naar een meer professionele cultuur. De focus op het vergroten van het vakmanschap en het stimuleren van teamontwikkeling zijn logische vervolgstappen in dit proces.

**Doel:**

Medewerkers zijn binnen de kaders van hun functie zelfsturend en nemen het benodigde initiatief en dragen een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid. Binnen het team worden er doelen gesteld en afgesproken hoe deze doelen worden verwezenlijkt. Alle teamleden zijn en voelen zich verantwoordelijk om de afgesproken resultaten te behalen. Het vakmanschap van de professional en de professionele ruimte is aan het einde van de strategische periode toegenomen.

## PROGRAMMALIJN 2 - PERSOONLIJK LEIDERSCHAP EN TEAMGERICHT WERKEN

### RESULTAAT 2.1

Bij problemen of complicaties wordt meegedacht in oplossingen. Hierbij wordt overstijgend denken verwacht: misschien is een oplossing op een andere plek in de organisatie al voorhanden.

### RESULTAAT 2.2

Er wordt minder op microniveau vanuit het management gestuurd. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk, de leidinggevende is daarbij aanjager van het proces; de te bereiken resultaten staan centraal.

### RESULTAAT 2.3

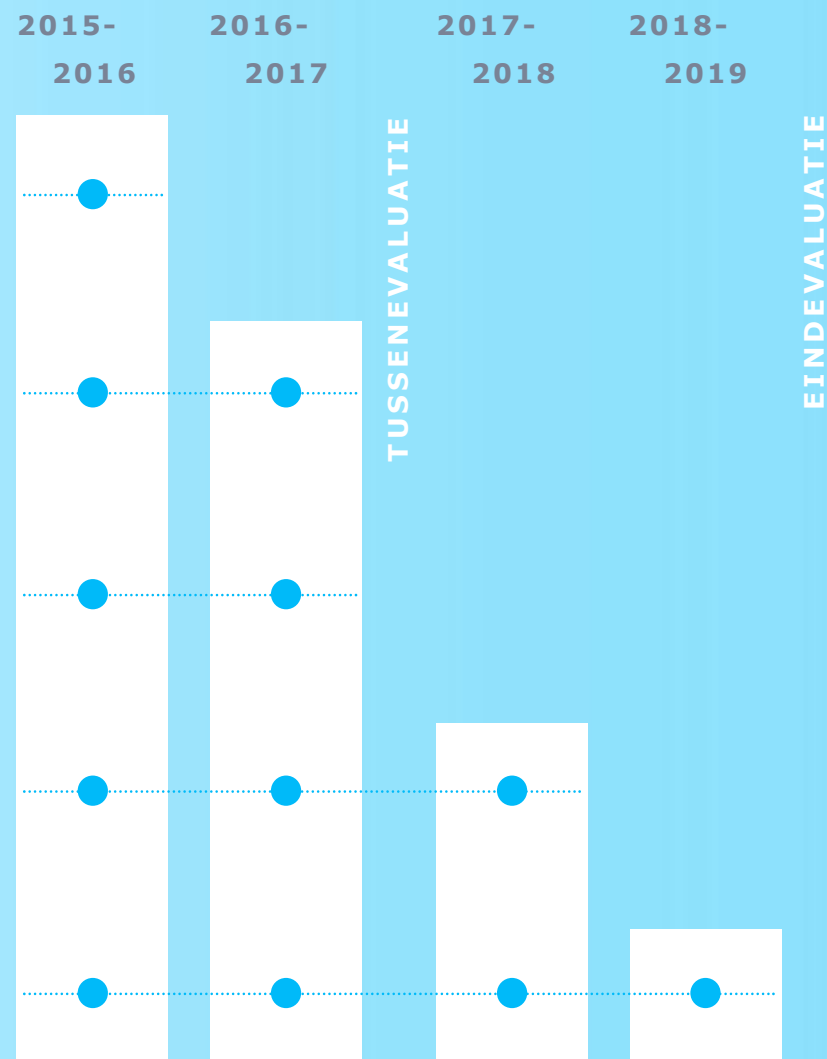
Elke medewerker spreekt in zijn persoonlijk ontwikkelingsgesprek ontwikkeldoelen af om invulling te geven aan teamgericht werken en persoonlijk leiderschap.

### RESULTAAT 2.4

Er wordt feedback gegeven en dilemma's worden actief bespreekbaar gemaakt.

### RESULTAAT 2.5

Medewerkers voelen zichzelf verantwoordelijk voor collectief en individueel vakmanschap en werken hier actief aan.



# Vermindering regeldruk

**Verworvenheden:**

Om de effectiviteit en de efficiency te vergroten wordt er binnen de organisatie in toenemende mate gewerkt vanuit gestandaardiseerde en uniforme processen met daarop afgestemde systemen. Er is een start gemaakt met het in kaart brengen en uitwisselen van kennis en expertise met als doel de kennisdeling binnen de organisatie te vergroten. In de laatste fase van het vorige meerjarenbeleidsplan 'Verbinden en Samenwerken' is met name gewerkt aan het terugbrengen van het aantal centrale regels en afspraken.

**Doel:**

Aan wet- en regelgeving dient voldaan te worden, echter informatie dient efficiënt gedeeld te worden zodat het gevoel van overmatige regeldruk afneemt en de bureaucratie is verminderd. Bestuurlijke en bedrijfsmatige processen werken efficiënt en soepel. Informatievoorziening richting de samenwerkingsverbanden dient zo eenvoudig mogelijk te verlopen.

**“Stoppen met:  
MLS, onnodige  
papierhandel,  
ineffectief  
gedrag,  
communiceren  
via de mail in  
plaats van  
persoonlijk  
contact.”**



**PROGRAMMALIIJN 3 - VERMINDERING REGELDRUK**

**RESULTAAT 3.1**

Medewerkers delen actief kennis en wisselen ervaringen uit.

**RESULTAAT 3.2**

Geïntegreerde plannen: één (verbeter)plan per school of organisatieonderdeel, niet meer niet minder.

**RESULTAAT 3.3**

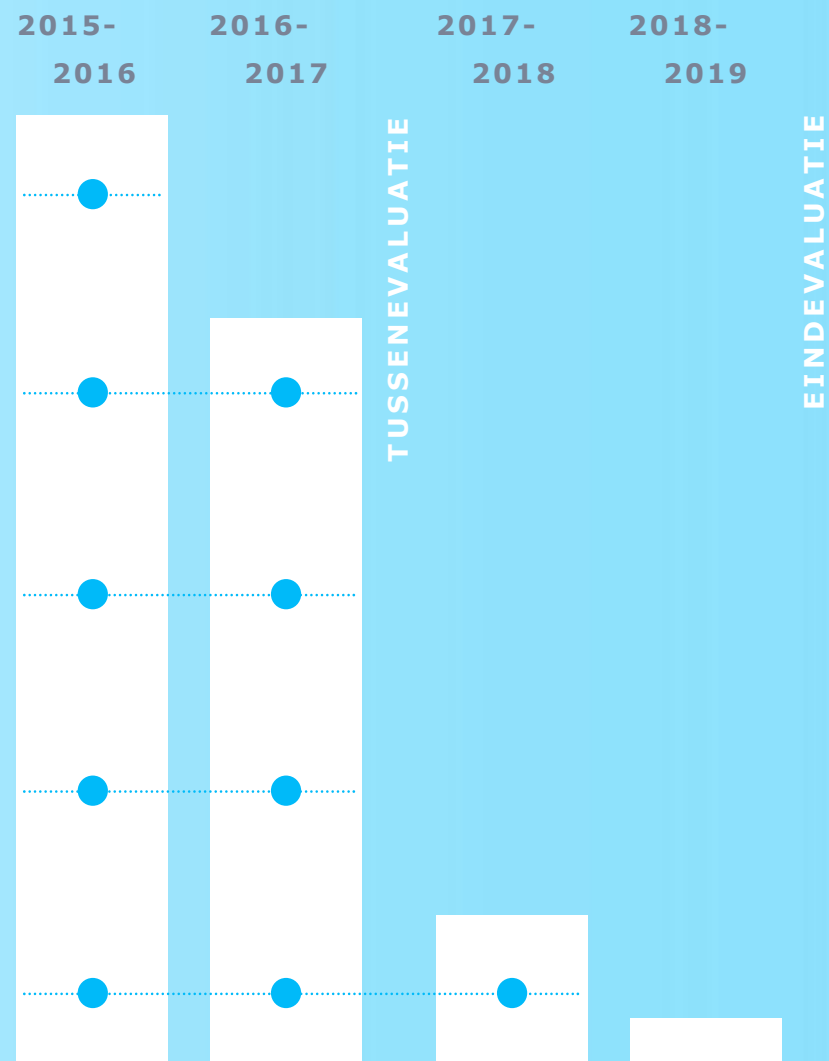
De bestuurlijke organisatie werkt efficiënt en soepel. De communicatie met alle scholen en bedrijfsonderdelen gebeurt snel, eenduidig en consequent.

**RESULTAAT 3.4**

Informatie wordt eenmaal uitgevraagd en op een dusdanige wijze aangeleverd dat het voor meerdere doelen bewerkbaar is.

**RESULTAAT 3.5**

Bestuurlijke en bedrijfsmatige werkprocessen zijn zo veel als mogelijk gestandaardiseerd en geüniformeerd (bijv. managementinformatie via dashboards).



# Gespecialiseerd onderwijs

**Verworvenheden:**

Anticiperend op de invoering van Passend Onderwijs en om de samenwerking tussen onderwijs, ondersteuning en zorg te optimaliseren heeft RENN4 de afgelopen jaren verschillende soorten handelingsgerichte arrangementen ontwikkeld. Gelijktijdig is op meerdere locaties met onderwijs- en zorgpartners geïnvesteerd in nieuwe huisvesting om zo veel als mogelijk recht te doen aan het uitgangspunt van thuisnabij onderwijs. RENN4 wil voor de toekomst de meerwaarde van deze samenwerkingsvormen beter benutten, zodat de ontwikkelde deskundigheid op het gebied van leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften blijvend wordt benut.

**Doel:**

Een gemeenschappelijke en gedragen visie op gespecialiseerd onderwijs op basis waarvan wij speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs verzorgen.

**“In plaats van  
erbij, keuzes te  
maken. Durf te  
gaan voor iets  
nieuws. Oude  
weg durven  
doen.”**

## PROGRAMMALIJN 4 - GESPECIALISEERD ONDERWIJS

### RESULTAAT 4.1

Een overkoepelende visie op gespecialiseerd onderwijs. De visie biedt enerzijds genoeg richting en houvast voor alle schooltypes, onderwijssoorten en ondersteuningsvraagstukken die binnen de Stichting RENN4 vertegenwoordigd zijn, en geeft anderzijds ook genoeg ruimte voor schooleigen en onderwijseigen differentiatie.

### RESULTAAT 4.2

Een gedragen onderwijsconcept afgestemd met externe partners en ouders/verzorgers.

### RESULTAAT 4.3

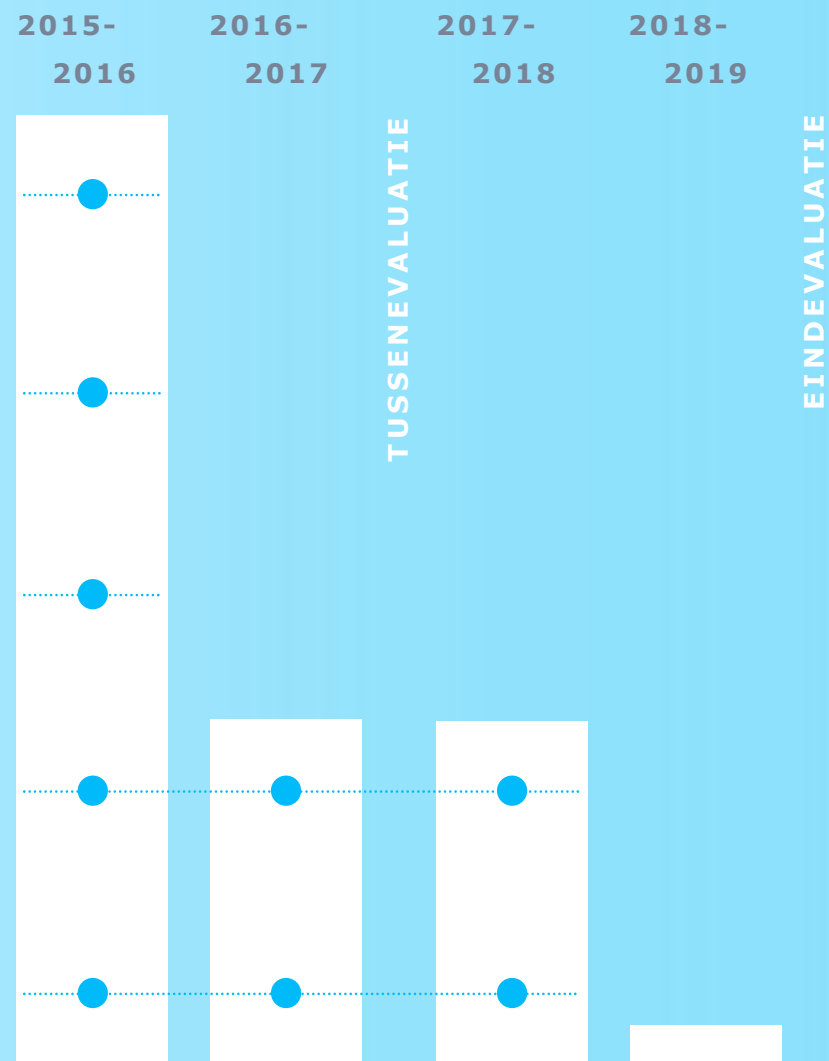
Een toekomstbestendige beleidsagenda voor het gespecialiseerd onderwijs: welke prioriteiten en accenten gaan we waar leggen.

### RESULTAAT 4.4

Het gespecialiseerde onderwijs van RENN4 heeft in de regio een stevige positie en meerwaarde.

### RESULTAAT 4.5

Expertiseontwikkeling: de expertise van RENN4 op het vlak van gespecialiseerd onderwijs is geborgd. Externe partners en ouders/verzorgers zijn betrokken bij de ontwikkeling en borging van deze expertise.



# Efficiënte bedrijfsvoering

**Verworvenheden:**

Binnen het bedrijfsbureau is gewerkt aan het vergroten van de kwaliteit en de toepasbaarheid van advies en ondersteuning. In de bedrijfsvoering wordt gestreefd naar een optimum tussen kosten en geleverde kwaliteit, waardoor er zoveel mogelijk budget beschikbaar blijft voor het primaire proces van de scholen. Het in control zijn en blijven vraagt een continue focus op standaardisatie of centralisatie van de administratieve processen en het doorontwikkelen van functionele managementinformatie tot adequate sturingsinformatie op meerdere niveaus.

**Doel:**

De bedrijfsvoering staat in dienst van het primaire proces. De dienstverlening is kwalitatief hoogwaardig en vindt zo efficiënt mogelijk en tegen de laagst mogelijke kosten plaats. De organisatie is doorlopend in control en heeft de risico's goed in beeld.

**“Betrouwbaar en competent: vanuit vertrouwen in de competenties van de werknemers nieuwe veranderingen inzetten. Autonomie.”**

**PROGRAMMALIJN 5 - EFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING**

**RESULTAAT 5.1**

Slanke en efficiënte bestuurlijke en bedrijfsmatige processen op zowel centraal als decentraal niveau. Alle werkprocessen zijn in kaart gebracht, uitgeschreven en binnen de organisatie belegd.

**RESULTAAT 5.2**

Er is een duidelijke lijn en keuze gemaakt welke processen centraal en welke decentraal worden verzorgd.

**RESULTAAT 5.3**

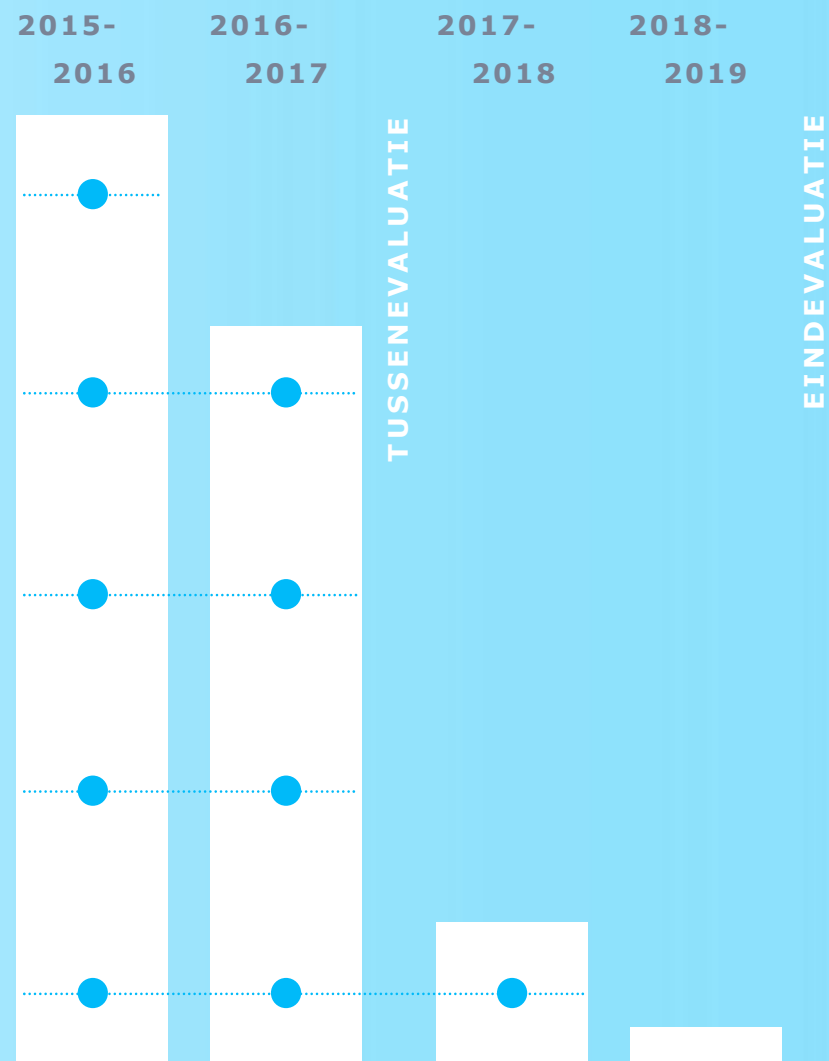
De communicatie tussen de verschillende disciplines is op orde. Dwarsverbanden worden snel gelegd en er wordt in interdisciplinaire teams samengewerkt.

**RESULTAAT 5.4**

Management- en stuurinformatie zijn eenvoudig voorhanden, makkelijk te delen en eenvoudig te aggregeren voor verschillende soorten analyses op zowel centraal als decentraal niveau.

**RESULTAAT 5.5**

Er is een scherpe keuze gemaakt welke processen uitbesteed worden en welke processen door de eigen organisatie worden verzorgd.





# Vertaling beleidsvoornemens

ZEG WAT JE DOET, DOEN WAT JE ZEGT!

# Vertaling beleidsvoornemens



Na vaststelling van dit meerjarenbeleidsplan worden de programmalijnen vertaald in de verschillende schoolplannen, managementcontracten, domeinplannen en projectplannen. Een overkoepelende programmastructuur wordt ingericht en de financiële gevolgen worden in kaart gebracht. Een programma zien we als een geheel van samenhangende projecten en activiteiten om één of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen te realiseren, die van strategisch belang zijn. De programmastructuur dient eenvoudig en doelmatig ingericht te worden zodat de samenhang tussen de verschillende programmalijnen in beeld blijven. De noodzakelijke expertise en de verschillende organisatieonderdelen dienen bij de programma's betrokken te zijn. Bij de uitwerking van de programmalijnen dienen de kritische succesfactoren benoemd te worden alsmede de wijze waarop de resultaten van de programmalijnen binnen de organisatie geborgd blijven en niet door verloop van tijd vervliegen.

Aan het einde van het schooljaar 2016 – 2017 worden de programmalijnen geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten worden de te bereiken resultaten en de ingezette maatregelen aangepast. Resultaten van programmalijnen die voor het einde van de strategische periode zijn bereikt worden gedurende de resterende periode vastgehouden en waar mogelijk aangescherpt door middel van een verdiepingsslag. Aan het einde van de strategische periode wordt de eindbalans opgemaakt op basis van een evalueatie. De uitkomsten hiervan worden gebruikt voor de nieuwe strategische periode.



T'en slotte

HART VOOR DE ZAAK

RENN4



# Ten slotte



Met 'Excellent in speciaal talent' wordt de inhoudelijke lijn van de afgelopen jaren doorgezet, de nadruk blijft liggen op:

- meer ruimte voor de professionals binnen een aantal centraal afgesproken beleidskaders;
- meer ruimte voor een actieve dialoog met de onderwijspartners binnen de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs;
- meer afstemming met ketenpartners en instanties die betrokken zijn bij de transitie van de jeugdzorg.

Ons streven is om afscheid te nemen van het denken in problemen en tekortkomingen. Al enige tijd hebben we de omslag gemaakt naar het denken in mogelijkheden en het kijken naar de ontwikkelingspotentie die leerlingen hebben. De komende periode is bedoeld om definitief afscheid te nemen van het denken in stoornissen.

We doen dat omdat we ervan overtuigd zijn dat leerlingen met andersoortige talenten recht hebben op een volwaardige plaats in de samenleving. Onze samenleving wordt er mooier, rijker en kleurrijker van.

Als we in 2019 de balans opmaken verwachten we dat:

- het onderwijs op de scholen minimaal voldoet aan de criteria van de Landelijke Kwaliteitsnorm (Voortgezet) Speciaal Onderwijs;
- we maximaal uit leerlingen hebben gehaald wat er in zit;
- we onze schakelambitie naar het regulier onderwijs hebben waargemaakt;
- we leerlingen succesvol hebben toegeleid naar arbeid;
- we een vanzelfsprekende en gewaardeerde partner zijn binnen de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs;
- we, samen met gemeenten en jeugdhulpverleningsorganisaties, succesvolle maatwerktrajecten hebben gerealiseerd;
- onze collega's zich gehoord en gehonoreerd voelen als professional;
- we ons kunnen verantwoorden op een efficiënte en effectieve manier;
- het bedrijfsbureau het primaire proces optimaal faciliteert en ondersteunt.

## RENN4 oktober 2015

**Tekst:** RENN4

**Fotografie:** De Jongens van Lucht

**Grafisch ontwerp:** Dieuwer de Lange

De citaten in de kaders zijn afkomstig van medewerkers van RENN4 en zijn verzameld op de personeelsdag van 4 maart 2015.