



Strategische koers

2011

2015



Managementsamenvatting

In dit plan wordt de strategische richting van SPON voor de komende jaren weergegeven.

SPON is een organisatie die onderwijs, onderwijsondersteuning en advies op het gebied van onderwijs en zorg aanbiedt aan diegenen die aangepast onderwijs behoeven. De missie van SPON luidt:

Wij zijn dé specialist in aangepast onderwijs op die plaats binnen het onderwijs waar het kind het meest tot zijn of haar recht komt.

SPON wil zich de komende jaren ontwikkelen door haar kennis te blijven aanbieden en daar waar nodig te verbreden op het gebied van aangepast onderwijs. Daarnaast wil SPON haar aanbod verbreden. Hierbij wordt gedacht aan symbiose-onderwijs met zowel regulier onderwijs als met cluster vier onderwijs, onderwijs aan alumni (afkomstig uit Speciaal Onderwijs) en begeleiding aan kinderen vanaf drie jaar.

De ambitie van SPON is om in 2015 diensten op het gebied van onderwijs en zorg in de breedste zin van het woord te leveren, daar waar mogelijk met externe partners. De klanten van SPON zijn leerlingen in de leeftijd vanaf drie jaar. SPON kent geen maximale leeftijd voor haar doelgroep: leerlingen die extra zorg nodig hebben. Om de ambitie waar te maken, worden in 2011 drie SPON-brede strategische projecten geïnitieerd:

- Verbetering PR SPON
- Investering in ontwikkeling medewerkers
- Ontwikkeling van zorgprofielen

Er worden in 2011 tevens strategische projecten geïnitieerd die enkele organisatie-onderdelen van SPON betreffen.

Door het blijven doorontwikkelen van beleidsdocumenten samen met een goede planning en control, is SPON in staat om haar ambitie ook in financieel opzicht waar te maken.

SPON onderscheidt zich door het zeer brede aanbod. SPON verzorgt onderwijs voor leerlingen van het Speciaal BasisOnderwijs (SBO), Speciaal Onderwijs (SO en VSO) en PraktijkOnderwijs. Daarnaast biedt SPON volwassenonderwijs voor de doelgroep die extra zorg nodig heeft. De rode draad binnen SPON is de zorg die aan elk individu geboden wordt.

Dit document is bestemd voor zowel in- als extern gebruik. Het geeft aan waar SPON staat in februari 2011 en waar SPON in 2015 wil staan. Op hoofdlijnen is beschreven hoe SPON haar ambitie waar gaat maken.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Inhoudsopgave en Inleiding	3
Doelstellingen	4
Missie	4
Bedrijfsprofiel	5
Gewenste situatie in 2015	7
Huidige situatie (najaar 2010)	8
Analyse (SWOT-analyse)	11
Realisatie van onze ambitie	12
Strategisch Management	12
Operationeel Management	15
Project / Programma Management	15

Inleiding

SPON heeft in 2006/2007 haar strategische koers vastgelegd in het document 'Alleen Samen. Ambities van SPON richting 2011'. Eind 2010 is een start gemaakt met het herijken van de strategische koers van SPON. In dit document wordt de visie van SPON aangescherpt en ligt de nadruk op de strategische koers 'Hoe gaan we dat concretiseren?'. De aangekondigde bezuinigingsmaatregelen van het ministerie mogen geen belemmering zijn om onze visie op Passend Onderwijs voor ieder individu te realiseren.

Sliedrecht, februari 2011

I.D. Dulfer-Kooijman,
Voorzitter College van Bestuur

A. Keller,
Lid College van Bestuur

Missie

SPON is **dé specialist in aangepast onderwijs** op die plaats binnen het onderwijs waar het kind het meest tot zijn of haar recht komt.

SPON biedt passend onderwijs voor ieder kind. Ieder kind heeft recht op onderwijs. Fysieke, motorische, zintuiglijke, sociaal-emotionele en/of cognitieve beperkingen mogen en hoeven geen reden te zijn om een kind onderwijs te onthouden. Inzet van expertise op het gebied van aangepast onderwijs, (para)medische zorg en persoonlijke ondersteuning moet beschikbaar worden gesteld op die plaats binnen het onderwijs waar het kind het meest tot zijn of haar recht komt.

SPON levert onderwijs op het gebied van Speciaal Onderwijs cluster drie, PraktijkOnderwijs, Speciaal BasisOnderwijs en biedt daarnaast expertise aan in de breedste zin van het woord. SPON levert in toenemende mate onderwijs aan leerlingen met gedragsproblematieken die in de huidige wet- en regelgeving in aanmerking komen voor cluster vier. Kenmerk van SPON is een proactieve houding voor haar doelgroepen, zowel in het regulier als Speciaal (Basis en Voortgezet) Onderwijs.

SPON is van mening dat ieder kind een volwaardige plaats in de maatschappij verdient, met recht op leren, wonen, werken en vrije tijd. SPON wil door het specialistisch aanbod van onderwijs en zorg kinderen en jongeren voorbereiden op een volwaardige plaats in de maatschappij. SPON zoekt steeds actief naar samenwerking om te komen tot een zo optimaal mogelijk aanbod van onderwijs en zorg.

SPON realiseert haar ambitie door systematisch en planmatig te werken ofwel door een gedegen planning en control.

Kernwaarden van SPON zijn:

- **Open.** We zijn toegankelijk in denken en doen.
- **Betrokken.** We verplaatsen ons in de situatie van een ander.
- **Betrouwbaar.** We doen wat we zeggen.
- **Bekwaam.** We zijn goed in wat we doen.
- **Respectvol.** We onderkennen en waarderen verschillen.



Bedrijfsprofiel

SPON is op 1 januari 2004 ontstaan uit een fusie van de Stichting Speciaal Onderwijs Zuid-Holland Zuid en de Stichting Speciaal Onderwijs voor Dordrecht en omstreken.

SPON biedt een gevarieerd aanbod van aangepast onderwijs en heeft daardoor te maken met drie wetgevingen, de Wet op het Expertise Centrum (WEC), de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) en de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO).

SPON kenmerkt zich door het verzorgen van onderwijs en begeleiding aan leerlingen met een speciale onderwijsvraag. SPON hanteert verbrede toelating voor zijn SO-scholen. SPON onderhoudt contacten met de diverse samenwerkingsverbanden in de regio.

Deze samenwerkingsverbanden kopen producten en vormen van dienstverlening in bij de Onderwijs AdviesGroep. Daarnaast maken leerlingen van de samenwerkingsverbanden na indicatiestelling gebruik van één van onze onderwijsvoorzieningen of de voorziening ambulante begeleiding. SPON neemt een open, proactieve en coöperatieve houding aan om in samenwerking met de diverse partners een antwoord te hebben op de aanstaande nieuwe wetgeving Passend Onderwijs.

Sinds 1 januari 2009 kent SPON een College van Bestuur als bevoegd gezag en een Raad van Toezicht die een toezichthoudende taak heeft, zoals beschreven in de Code Goed Bestuur.

SPON verzorgt onderwijs en begeleiding aan ongeveer 1.250 leerlingen, heeft een jaarmzet van 17 miljoen en heeft ca. 350 medewerkers in dienst.

SPON bestaat uit de volgende organisatie-onderdelen:

De Steenen Kamer, Speciaal BasisOnderwijs te Zwijndrecht.

De Steenen Kamer is een school voor leerlingen van 6 tot 13 jaar. “Ieder kind gelijk, ieder kind uniek”. Hiermee wordt aangegeven dat iedere leerling gelijke kansen verdient en dat daarbij uitgegaan wordt van de unieke talenten van iedere leerling. Door te zorgen voor een pedagogisch klimaat waarbinnen leerlingen zich prettig en veilig voelen, tracht de school op didactisch gebied de mogelijkheden van de leerlingen optimaal te benutten.

De Kameleon, Speciaal BasisOnderwijs te Papendrecht.

De Kameleon is een school voor leerlingen van 4 tot 13 jaar met leer- en ontwikkelingsproblemen die binnen de basisschool niet verder kunnen worden geholpen. Aan de hand van de problematiek van de leerling, vertaald in een individueel ontwikkelingsperspectief gebaseerd op de mogelijkheden van de leerling en de school, wordt daar waar nodig de onderwijs- en opvoedingsbehoeften van de leerling aangepast. Kernwoorden binnen de school zijn ambitie, structuur, rust, veiligheid.

De Sprong, PraktijkOnderwijs te Sliedrecht. De Sprong biedt onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 12 - 18 jaar. De Sprong staat voor leren in de praktijk. Dat doet de school door het onderwijs vorm te geven binnen een betekenisvolle context (maatschappij gericht). Hierbij typeert het onderwijs zich door een goede, intensieve zorgstructuur en wordt gebruik gemaakt van een uitstekend geoutilleerd stagebureau om de leerlingen naar betaalde of onbetaalde arbeid te leiden.

De Kleine Wereld, Speciaal Onderwijs (SO en VSO) te Gorinchem. De Kleine Wereld geeft onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 4 - 20 jaar. De kracht van De Kleine Wereld is op maat ontwikkelingsgericht denken en handelen. Aangepast aan de behoefte en mogelijkheden, wordt geprobeerd het maximale uit elke leerling te halen. Centraal staat de versterking van zowel de zelfredzaamheid als het vergroten van de sociale vaardigheden. Hiermee hangt nauw samen het hebben van zelfvertrouwen en een positief zelfbeeld. Vanzelfsprekend richt de school zich daarnaast ook op de ontwikkeling van cognitieve, creatieve en lichamelijke vaardigheden.

Bleyburgh, Speciaal Onderwijs (SO en VSO) te Sliedrecht. De Wereldbol, onderdeel van Bleyburgh, Speciaal Onderwijs (SO en VSO) met extra zorg. Bleyburgh verzorgt onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 4 - 20 jaar. Bleyburgh heeft als specialisme onderwijs aan leerlingen met een (zwaar) autistische stoornis en onderscheidt zich hierbij door speciale anti-klassen in het SO en VSO met personeel dat (op basis van kennis en ervaring) gewend is te werken met deze doelgroep. Op de vestiging De Wereldbol is specifieke kennis in het omgaan met leerlingen met (zware) gedragsproblematiek. Voor deze leerlingen was op andere scholen geen Passend Onderwijs- en zorgaanbod. Bleyburgh en De Wereldbol vinden structuur, orde en netheid erg belangrijk binnen de school. Dit heeft als doel om leerlingen maximaal (gestructureerd) tot leren te laten komen en randzaken zoveel mogelijk te vermijden.



deKameleon
SBO

DE SPRONG



De Kleine Wereld



de Blijë Gaarde^{SO}

destrom



De Dordtse Buitenschool



Onderwijs AdviesGroep



De Blijde Gaarde, Speciaal Onderwijs (SO) te Dordrecht.

De Blijde Gaarde biedt onderwijs aan leerlingen van 4- 12 jaar en onderscheidt zich door de leerlingen te betrekken bij hun eigen leerproces en rekening te houden met verschillende intelligenties en talenten. De onderwijsvisie voor de leerlingen is ook van toepassing op de personeelsleden. Ook zij moeten hun eigen persoonlijke leerdoelen bepalen aan de hand van hun eigen talenten. Hierdoor wordt gewerkt als team om iedereen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen en ervoor te zorgen dat de leerlingen zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren binnen de maatschappij. Een les zelf geleerd en ontdekt, leidt tot een positieve manier van spelen, werken en leren.

De Stroom, Speciaal Voortgezet Onderwijs (VSO) te Dordrecht.

De Stroom geeft onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 12 t/m 20 jaar met een cluster drie indicatie. Het onderwijs richt zich op het in de toekomst zo zelfstandig mogelijk functioneren. De school wil bereiken dat de leerlingen over voldoende bij hen passende vaardigheden beschikken, om te kunnen wonen, werken en leven. De Stroom biedt praktijkgericht onderwijs. De praktijk vindt plaats op school, op leerwerkplekken en op diverse stageadressen. Op de school wordt veel samen gedaan; samen met het team, ouders, leerlingen en externen.

Mytylschool De Vlij, Speciaal Onderwijs (SO) te Dordrecht.

Mytylschool De Vlij is een school voor Speciaal Onderwijs aan leerlingen met een lichamelijke (LG-4 -12 jaar) en/of een meervoudige beperking (MG-4 - 20 jaar).

Onderwijs en revalidatie worden op De Vlij, dus op locatie, geïntegreerd aangeboden. Er wordt interdisciplinair samengewerkt. Het onderwijsaanbod beslaat de volle bandbreedte van de onderwijsleerdoelen op (Speciaal) BasisOnderwijs en Zeer Moeilijk Lerend niveau, waarbij het aanbod zowel fysiek, motorisch, zintuiglijk en cognitief wordt aangepast aan de mogelijkheden van de leerling.

De Dordtse Buitenschool, Speciaal Onderwijs (SO) te Dordrecht.

De Dordtse Buitenschool geeft onderwijs aan leerlingen in de leeftijd van 4- 12 jaar. Een gewone school met een rijk aanbod aan individuele begeleiding en therapie. Veel van de leerlingen die de school bezoeken, ondervinden door schoolverzuim en leerachterstand belemmeringen in hun ontwikkeling. Ze hebben vaak behoefte aan medische zorg en begeleiding. Op de school is dagelijks een verpleegkundige aanwezig. Bovendien is er de mogelijkheid op school te rusten. Er is veel aandacht voor de sociaal-emotionele gevolgen van de ziekte voor de kinderen. Op leergebied is er voor ieder kind een individueel traject dat mede bepaald wordt door het CITO-leerlingvolgsysteem. Vanaf 10 jaar wordt er een uitstroomtraject ingezet gericht op de uitstroom naar regulier Voortgezet Onderwijs.

Onderwijs Advies Groep (OAG) te Dordrecht.

De Onderwijs Advies Groep (OAG) is een afdeling die leerlingen in het primair -, voortgezet - en middelbaar beroepsonderwijs begeleidt. De leerlingen hebben een medische diagnose (o.a. spierziekten, kanker, taaislijmziekte) of zijn verstandelijk beperkt. Met de inzet van medewerkers van OAG kunnen deze leerlingen onderwijs blijven volgen, in de meeste gevallen op een school vlak bij huis. Daarnaast is OAG ook een partner in de advisering over preventie, aanpak en interventies voor en over leerlingen die extra zorg nodig hebben. Die adviesrol wordt aangeboden aan scholen, overkoepelende stichtingen van scholen en samenwerkingsverbanden in het werkgebied van SPON.

De Wet op het Passend Onderwijs is een belangrijk en leidend uitgangspunt voor SPON. Daarnaast zijn het onderwijszorgprofiel voor alle scholen en de externe ontwikkelingen van groot belang. Voor alle scholen binnen SPON kunnen we stellen dat de doelgroepen veranderen. Er treedt een verschuiving op naar meer complexe ondersteuningsvragen van leerlingen op het gebied van onderwijs en zorg.

Gewenste situatie in 2015

SPON is dé specialist in aangepast onderwijs en biedt onderwijs of ondersteuning op die plaats waar het kind het meest tot zijn of haar recht komt. Het werkgebied van SPON beslaat hoofdzakelijk de Drechtsteden en omgeving.

SPON levert diensten op het gebied van onderwijs en zorg in de breedste zin van het woord. Hiertoe werkt SPON nauw samen met verschillende partners in de regio.

De klanten van SPON zijn leerlingen in de leeftijd vanaf drie jaar. SPON kent geen maximale leeftijd voor haar doelgroep: leerlingen die extra zorg nodig hebben.

Elk organisatieonderdeel heeft binnen vastgestelde kaders integrale verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de ambitie van SPON, 'SPON biedt Passend Onderwijs voor ieder kind'.

Onderscheidend vermogen

SPON onderscheidt zich door het zeer brede onderwijsaanbod.

Bij voorschoolse opvang kan SPON een ondersteunende rol spelen.

SPON verzorgt onderwijs voor leerlingen van het Speciaal BasisOnderwijs (SBO), Speciaal (Voortgezet) Onderwijs (SO en VSO) en PraktijkOnderwijs (PRO). Daarnaast biedt SPON volwassenonderwijs aan voor de doelgroep die extra zorg nodig heeft.

SPON onderscheidt zich door meer dan uitstekende zorg voor elk individu dat bij SPON onderwijs geniet, door:

- het opstellen van een persoonlijk ontwikkel- en zorgplan voor elk individu.
- de ontwikkeling van de aan SPON toevertrouwde leerlingen en volwassenen zodat ze voorbereid worden op hun eigen plek in de maatschappij.
- expertise in de breedste zin ten aanzien van doelgroepen die extra zorg nodig hebben.

Huidige situatie (najaar 2010)

SPON bevindt zich in onzekere tijden als het gaat om aanpassing van de wet- en regelgeving. SPON ziet deze onzekerheid als een kans om zich nog beter in de regio te profileren en om haar producten uit te breiden.

De scholen voor **Speciaal BasisOnderwijs (SBO)** binnen SPON, hebben de intentie om naast het bieden van onderwijs op de locatie, ook aanvullende vormen van (kort) tijdelijke onderwijsinterventies te bieden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan leesbegeleiding, crisisopvang en/of observatieplaatsen. De SBO's van SPON ontwikkelen zich in afstemming en samenwerking met de Onderwijs AdviesGroep (OAG) steeds meer tot een expertisecentrum voor het reguliere onderwijs. Het verbreden van het aanbod mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van het didactisch en pedagogisch klimaat binnen de SBO's.

De leerlingenpopulatie op de SBO's is de laatste jaren veranderd. Leerlingen met een specifieke leervraag blijven langer en vaker binnen het reguliere basisonderwijs. Daardoor treedt verzwaring van de doelgroep op, waarbij over het algemeen sprake is van meervoudige problematiek. Een risico is de continuïteit van aantallen leerlingen, mede door de sterke afhankelijkheid van externe partijen (samenwerkingsverband PO 40.01).

Het **PraktijkOnderwijs (PRO)** heeft concurrentie gekregen van een school in Ridderkerk. Daarnaast is een tendens zichtbaar dat scholen voor Voortgezet Onderwijs deze leerlingen zelf opvang bieden. Binnen het samenwerkingsverband VO 40.1 zijn afspraken gemaakt over de leerlingen met een PRO-indicatie en de keuze voor LWOO.

Er is binnen het VO-samenwerkingsverband onvoldoende aanbod voor de zwakkere VO-leerling en de bovengemiddelde PRO-leerling. Een kans is gelegen in het op hande zijnde wetvoorstel waarbij een arbeidsgericht uitstrooprofiel wordt vastgesteld om de soepele overstap van school naar arbeidsmarkt te bevorderen.

Ook voor alle **(V)SO-scholen** geldt dat er sprake is van verzwaring (cognitief, gedrag en fysiek) van de leerlingenpopulatie. De ontwikkeling van praktijkgericht onderwijs is per school in een verschillend stadium.

SPON staat voor samenwerking met regionale partners (bijvoorbeeld cluster vier) en wil niet geïsoleerd komen te staan van de overige schoolvoorzieningen. Daarnaast heeft SPON de onderwijsvisie dat de school gehuisvest moet zijn in de maatschappij, omdat SPON haar leerlingen zoveel mogelijk wil voorbereiden op zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Daarom zijn de scholen gehuisvest in de nabijheid van een woonwijk en winkels. Symbioseonderwijs (een samenwerking tussen Regulier en Speciaal Onderwijs) is een vorm van onderwijs dat SPON aanbiedt en waar vanuit het Reguliere Onderwijs behoefte aan is.



Mytyschool De Vlij heeft officieel geen VSO-afdeling. Er zijn wel leerlingen op school, die tot 20 jaar op school kunnen blijven (MG/Tylytstroom). De school heeft een samenwerkingsovereenkomst met kinderdagcentrum (KDC), de Kleine Oase (Gemiva) en Rijndam revalidatiecentrum. Samen met De Dordtse Buitenschool en De Blijde Gaarde wordt hard gewerkt aan een nieuw onderwijsconcept ter voorbereiding op een gezamenlijke huisvesting.

De Dordtse Buitenschool is een kleine school. Er is een samenwerkingsovereenkomst met het Medisch KinderDagverblijf. Afstemming van het nieuwe onderwijsconcept met De Vlij en de Blijde Gaarde is noodzakelijk vanwege de toekomstige gezamenlijke huisvesting.

De Wereldbol wordt hier apart genoemd vanwege het speciale karakter. Op dit moment is deze school bestemd voor leerlingen die met name een cluster drie indicatie en een bovenmatige zorgvraag hebben. Deze school heeft groeipotentie. Een risico, mede in relatie tot de wetgeving Passend Onderwijs, is de financiering.

Het expertisecentrum **Onderwijs AdviesGroep (OAG)** gaat een financieel onzekere tijd tegemoet vanwege de veranderde LGF-financiering. Er is in 2010 een bezuiniging vanuit de overheid uitgevoerd en de nu aangekondigde bezuinigingen hebben verstrekkende gevolgen met name als het gaat om de ambulante begeleiding. Het aanbod van OAG heeft een grote variëteit. De expertise van OAG staat regionaal bekend als betrouwbaar en deskundig.

Ouders worden steeds mondiger. Ze oriënteren zich breed op de schoolkeuze van hun kind en maken daarbij, vaak ook gedreven door de maatschappelijke omgeving, een keuze. Communicatie, voorlichting en begeleiding zijn belangrijke aspecten in relatie tot ouders waarbij het een gegeven is dat het kennisniveau van ouders kan fluctueren. Met de zorgaanbieders van de kinderdagcentra heeft SPON zeer goede contacten. Door de wetgeving die eerder gewijzigd is, hebben leerlingen met zeer ernstige en meervoudige beperkingen meer dan voorheen recht op onderwijs. Het Speciaal Onderwijs kent een sterke afhankelijkheid van de wetgeving of beter gezegd de bekostiging van deze doelgroep.

Kijkend naar de omgeving valt direct de ontwikkeling op dat leerlingen langer en met expertise die het Speciaal Onderwijs in de vorm van ambulante begeleiding biedt, op het regulier onderwijs blijven. SPON ziet dit als een positieve ontwikkeling. Het zou mooi zijn als alle leerlingen succesvol het reguliere onderwijs kunnen afronden. De realiteit is anders en daarom zijn en blijven speciale onderwijssettings noodzakelijk. SPON is ervan overtuigd dat haar specialistisch onderwijsaanbod een meerwaarde is voor leerlingen in de regio.

Demografische gegevens laten zien dat voor SPON als organisatie een gelijkblijvend aantal leerlingen verwacht kan worden, hoewel er tussen de verschillende gemeenten en onderwijstypen wel een verschuiving optreedt.

Het primaire proces verloopt op alle scholen volgens geplande processtappen.

Heel belangrijk is de zorg voor de leerlingen. Op alle scholen wordt intensief tijd gestoken in het beschrijven van het ontwikkelingsperspectief en het onderwijsaanbod hierop af te stemmen van een leerling en het te verwachten uitstroomprofiel. Voorwaardelijk aan goed onderwijs is de facilitaire omgeving. SPON streeft naar een goede huisvesting voor al haar organisatieonderdelen.

Door middel van Werken Met Kwaliteitskaarten, ProZo en Aantoonbaar Betere Ambulante Begeleiding vindt continue kwaliteitsmeting en verbetering plaats.

De medewerkers van SPON zijn zeer betrokken en bekwaam.

De komende tijd wordt verder geïnvesteerd in doorontwikkeling van de aanpak van de veranderende doelgroep.

Ook leidinggevendenden binnen SPON professionaliseren zich verder, met name op het gebied van integraal management en bedrijfsvoering.



Analyse (SWOT-analyse)

Sterkten

- diversiteit in aanbod en specialisme
- kind centraal, pedagogisch, didactisch en zorg
- SPON-brede samenwerking

Zwakten

- inzetbaarheid personeel bij de veranderende doelgroep
- profileren van zorgprofiel, mede in relatie tot regulier onderwijs
- naamsbekendheid SPON

Kansen

- verbreding doelgroep (cluster drie-vier)
- verbinding met andere organisaties (Vroeg- en Voorschoolse Educatie, Buitenschoolse Opvang, samenwerkingsverband PO, samenwerkingsverband VO, Volwassenonderwijs voor doelgroep)
- ontwikkelen van nieuw aanbod

Bedreigingen

- wijziging wet- en regelgeving en financiering van onderwijs en zorg
- terugloop leerlingenaantal
- afnemende werkgelegenheid (maatschappelijk)

Conclusies

Het is van groot belang om te investeren in de medewerkers van SPON in relatie tot zowel de veranderende doelgroep als de ontwikkeling van nieuw aanbod.

SPON investeert in het zorgprofiel van de SPON-scholen en de profilering daarvan.

De naamsbekendheid en zichtbaarheid van SPON als organisatie en van de onderscheidende organisatieonderdelen worden als een onderdeel van het strategisch beleid opgepakt.

SPON gaat daarnaast investeren in de strategische punten:

- kennisdeling zowel binnen SPON als met externe partners
- symbiose met cluster 4 onderwijs
- uitbreiding van het onderwijsaanbod van de SBO's
- één loketfunctie voor alle vragen over onderwijs en zorg
- opstarten van leerwerktrajecten
- een leven lang leren voor alumni en
- onderwijs en begeleiding aan drie- en vierjarigen

Realisatie van onze ambitie

Op elk terrein van strategisch management kunnen doelstellingen en beleidspunten geformuleerd worden om onze ambitie te bereiken. Door middel van strategisch management maken we duidelijk wat de doelstellingen van de organisatie zijn en hoe we ervoor kunnen zorgen dat er sprake is van cohesie tussen de diverse beleidsterreinen.

Strategisch Management

SPON voert jaarlijks een aantal strategische projecten uit die SPON-breed draagvlak hebben en bijdragen aan de realisatie van de ambitie. Deze strategische projecten zijn leidend binnen de gehele organisatie. Voor 2011 en 2012 zijn de volgende drie strategische projecten bepaald:

■ verbetering PR SPON

Uit onderzoek en analyse door het College van Bestuur is gebleken dat zowel de naamsbekendheid van de individuele scholen als van SPON als totale organisatie verbetering behoeft. SPON wil voor haar doelgroepen herkenbaar zijn en nog meer bekendheid krijgen, zowel wat betreft naam als onderwijsmogelijkheden.

■ investering in ontwikkeling medewerkers

Onderscheidend vermogen en een versterking van de organisatie kan alleen door investering in de expertise van de medewerkers. Scholing op het gebied van de diverse competenties is en blijft een belangrijk strategisch beleidspunt.

■ ontwikkeling van zorgprofielen

Nadat de wetgeving Passend Onderwijs een feit is (augustus 2012) beschikt iedere school over een zorgprofiel. Via dit zorgprofiel maakt een school de positionering ten opzichte van onderwijs en zorg duidelijk. Er zijn diverse instrumenten om het zorgprofiel in kaart te brengen. Van belang is dat via de diverse zorgprofielen er een SPON aansluitend onderwijsaanbod gerealiseerd wordt, waarmee SPON zich profileert in de regio.

Eind 2012, en natuurlijk ook tussentijds, worden deze strategische projecten geëvalueerd. Na de evaluatie van de strategische projecten wordt bekeken of deze projecten doorgezet worden en/of nieuwe strategische projecten worden geïnitieerd.

Naast de drie strategische SPON-brede projecten, zijn er de volgende strategische projecten die niet SPON-breed gelden:

■ gezamenlijke kennisuitwisseling met interne organisatieonderdelen van SPON en indien mogelijk met externe partners

Onderscheidende expertise is mede in relatie tot Passend Onderwijs van belang. Hierbij zullen de diverse schoolsoorten elkaar moeten vinden in aanbod en uitwerking.

■ symbioseonderwijs met regulier en met cluster vier

Net zoals de diversiteit aan leervragen van cluster drie leerlingen groot is, is dit ook het geval voor cluster vier indicaties. Er zijn binnen SPON meerdere leerlingen met problematisch ervaren gedrag.



SPON maakt de leer- en begeleidingsvraag van een leerling leidend en zal haar aanbod hierop afstemmen. Samen met cluster vier willen we ons aanbod binnen SPON versterken en uitbreiden.

■ uitbreiding aanbod speciaal basisonderwijs

Het samenwerkingsverband PO 40.01 heeft beleid geformuleerd waarbij het aanbod van de beide SBO's uitgebreid dient te worden. Het aanbod zal een kort tijdelijk karakter hebben en de dienstverlening is van orthodidactische en orthopedagogische aard. De beide SBO's zullen in samenwerking met de Onderwijs AdviesGroep de dienstverlening vormgeven.

■ expertisecentrum epilepsie

In Nederland zijn slechts 2 speciale scholen voor kinderen met epilepsie. De wetgeving Passend Onderwijs isoleert deze scholen nog verder van de doelgroep. Daarom wil SPON beschikken over aanvullende expertise om in de regio onderwijs te kunnen bieden aan deze specifieke doelgroep.

■ één loket functie voor alle ondersteuningsvragen ten aanzien van zorg en onderwijs

SPON wil één centraal loket inrichten dat aansluit bij de reeds aanwezige expertise. Ouders en scholen kunnen hier voor onderzoeksvragen, begeleiding en onderwijsondersteuning terecht. Het loket zal tevens een verbindende rol innemen naar het indicatieorgaan en de diverse zorg(advies)teams in de regio.

■ starten met leerwerktrajecten Voortgezet (Speciaal) Onderwijs

Vanuit de overheid worden maatregelen genomen ter voorkoming van het niet bereiken van het arbeidproces door leerlingen. Tevens is er overheidsbeleid geformuleerd om de Wajong-regeling te beperken. SPON wil het aanbod van leerwerktrajecten uitbreiden waarbij de relatie met het bedrijfsleven, gemeenten en zorgaanbieders geïntensiveerd wordt.

■ leven lang leren voor alumni

Het leren stopt niet nadat een leerling het Voortgezet Speciaal Onderwijs of het Praktijkonderwijs heeft afgerond. Steeds vaker bereiken SPON specifieke leervragen van (jong)volwassenen. SPON wil een vorm van avondschoon inrichten waarbij naast het aanbod van onze scholen ook een relatie wordt gelegd met het aanbod van andere organisaties.

■ onderwijs en begeleiding aan drie en vier jarigen

Vroeghulp is voor kinderen die een specifieke zorgvraag in de ontwikkeling hebben. Van belang is dat kinderen met een specifieke zorgvraag zo snel mogelijk begeleiding krijgen. Onderwijs speelt hierbij een essentiële rol; de vroeghulp dient als schakelfunctie naar een passende onderwijssetting.

Organisatie & Processen

De organisatiestructuur van SPON is in 2009 geïmplementeerd en wordt de komende jaren verder doorgezet. SPON is een kennisintensieve organisatie.

SPON is een organisatie die zich kenmerkt door een hoge mate van professionaliteit van al haar medewerkers. Binnen van te voren bepaalde kaders is een school, een team binnen een school of een individuele medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn/haar professioneel handelen. Een platte organisatievorm past hierbij.

SPON ziet de structuur van de organisatie nu en in de toekomst als volgt:

■ Raad van Toezicht, belast met het op afstand toezicht houden op SPON als concern.

■ College van Bestuur, als eindverantwoordelijke belast met de integrale bedrijfsvoering van SPON.

■ Directeuren, binnen kaders belast met de dagelijkse leiding over een organisatieonderdeel. Daar waar wenselijk wordt een directeur ondersteund door een managementteam, bestaande uit vertegenwoordigers van resultaatverantwoordelijke teams (d.w.z. teams die een gemeenschappelijke uitvoeringstaak hebben en die binnen vooraf gestelde kaders en resultaatafspraken, uitvoeren).

Optimalisatie van de organisatie en de processen wordt gedurende de looptijd van dit strategisch plan verder uitgewerkt.

Er is een planning en control visie. De planning en control krijgt in 2011 voor het eerst in de volle breedte van integraal management betekenis. Gemeten wordt datgene dat van directe invloed is op de realisatie van de missie en hiervan afgeleide doelstellingen.

Jaarlijks zijn er twee managementrapportages en -gesprekken per organisatieonderdeel. In 2011 vinden deze gesprekken voor het eerst plaats waarbij de prestatie-indicatoren een belangrijk onderdeel innemen.

Financieel Management

De afgelopen twee jaren zijn voor SPON in financieel opzicht niet goed geweest. Doelstelling is om budgetneutraal te werken waarna in de komende jaren de noodzakelijke reserves weer op peil worden gebracht. Daar SPON jaarlijks een omzet heeft van om en de nabij 17 miljoen euro, is het gewenst om jaarlijks minimaal 170.000,- euro (regels ministerie: rentabiliteit tussen 1-3%) aan de (strategische) reserves toe te voegen om zo liquide te blijven.

Human Resource Management

Eén van de strategische projecten van de komende jaren is ontwikkeling van personeel. Het gaat om ontwikkeling op het gebied van pedagogisch didactisch handelen in relatie tot de doelgroep waar SPON mee te maken heeft en krijgt. Kennisdeling zal gedurende de looptijd van dit strategisch plan een belangrijke plek innemen.



ICT Management

Op het gebied van ICT is binnen SPON, bij de start van dit strategisch plan, nog geen gedeelde visie. In 2011 wordt beleid ontwikkeld op het gebied van ICT.

Operationeel Management

Binnen SPON is het operationeel managen op orde. Doelstelling is dat de komende jaren het operationeel management minimaal op hetzelfde peil blijft.

SPON presenteert zich als één organisatie met één enkel gezicht naar de klant.

Als onderdeel van operationeel management worden de doelstellingen van dit plan uitgewerkt en tussentijds geëvalueerd en bijgesteld.

Project / Programma Management

Door wijziging van de organisatiestructuur en de daarmee gepaard gaande energie zijn er afgelopen jaren geen andere strategische projecten uitgevoerd behalve die van de organisatie-inrichting.

In de eerste helft van 2011 worden drie strategische projecten (verbetering PR SPON, investering in ontwikkeling van medewerkers en ontwikkeling van zorgprofielen) uitgewerkt in een projectplan. In de projectplannen wordt de uitwerking op centraal en decentraal niveau beschreven.



Dit strategiedocument is opgesteld door het
College van Bestuur en directeuren van SPON.

Postbus 1024, 3360 BA Sliedrecht
www.spon.nu