

**strategisch ondernemingsplan  
2016 - 2020**

**hub**  noord-brabant  
**beter voor nu, beter voor later**

<b>Voorwoord.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>4</b>
1.1 Vooraf.....	5
1.2 Terugblik strategisch ondernemingsplan 2012 - 2016.....	5
1.3 Positie van het strategisch ondernemingsplan binnen Hub Noord-Brabant....	5
1.4 Leeswijzer.....	5
<b>2. Stichting Hub Noord-Brabant in het kort.....</b>	<b>6</b>
2.1 Waaruit bestaat Hub Noord-Brabant?.....	6
2.2 De doelgroep.....	7
2.3 Visie en missie.....	8
2.4 Wat is goed onderwijs?.....	9
2.5 Kernwaarden.....	11
<b>3. Trends en ontwikkelingen: strategische verkenning.....</b>	<b>12</b>
3.1 Externe analyse: trends en ontwikkelingen.....	12
3.2 Interne analyse: sterke en verbeterpunten.....	15
<b>4. Toekomstuitspraken.....</b>	<b>16</b>
4.1 Wij bieden maatwerk en vergroten de autonomie van leerlingen.....	16
4.2 Medewerkers zijn deskundig, zelfverantwoordelijk en reflectief.....	16
4.3 Ouders zijn partner in de schoolloopbaan.....	17
4.4 We zijn zichtbaar in wie we zijn en wat we doen.....	17
<b>5. Doelstellingen per beleidsdomein.....</b>	<b>18</b>
5.1 Management van processen (Onderwijs).....	18
5.2 Management van medewerkers.....	19
5.3 Leiderschap en management.....	19
5.4 Strategie en beleid.....	20
5.5 Management van middelen.....	20
<b>Bijlagen.....</b>	<b>21</b>
1: Wat zeggen onze leerlingen en ouders.....	21
2: Organogram Hub Noord-Brabant.....	22
3: Het INK-model als basis van ons ondernemingsplan.....	23

## Voorwoord

**Hub Noord-Brabant presenteert met trots hierbij haar strategisch ondernemingsplan voor de periode 2016 - 2020. Dit plan is de opvolger van het ondernemingsplan 2012 - 2016. In dit nieuwe plan beschrijven we wederom onze ambities voor de komende 4 jaar.**

De richting die we destijds hebben geformuleerd blijft gehandhaafd: we gaan samen verder op het pad dat we zijn ingeslagen. Hoe behouden we het goede? Waar willen we verbeteringen aanbrengen? Dat waren vragen die we onszelf stelden voorafgaand aan onze nieuwe strategie. Dat deden we door kritisch naar onszelf te kijken en open te staan voor de mening van anderen. Onze koers en doelstellingen zijn tot stand gekomen in een intensieve dialoog met alle betrokkenen. Wij spraken uitvoerig met medewerkers, leerlingen, ouders, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht.

De gesprekken waren inspirerend, waardevol en gaven blijk van grote inzet en betrokkenheid. We spraken met elkaar over het hart van ons onderwijs, over het leren van kinderen, over hoe we kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen en over wat we van elkaar verwachten.

Hub Noord-Brabant is ambitieus: wij leggen de lat hoog. Wij vinden dat de leerlingen die aan onze zorg worden toevertrouwd, recht hebben op kwalitatief uitstekend onderwijs.

Wij willen hen zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomst. En net zoals leerkrachten hoge verwachtingen mogen hebben van hun leerlingen, hebben wij dat ook van hen. Onze medewerkers zijn competent, handelingsbekwaam en tonen zich verantwoordelijk voor zijn/haar eigen ontwikkeling.

De komende jaren geeft dit plan de richting aan voor ons beleid en onze prioriteiten. Hoe die precies vorm krijgen, wordt elk jaar weergegeven in het Jaarplan. De voortgang van het beleid wordt jaarlijks gemonitord en beschreven in de Schoolgidsen van de scholen en ons Jaarverslag.

Dit strategisch ondernemingsplan is na goedkeuring van de Raad van Toezicht en na instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad vastgesteld door het bestuur.

Rion Pennings  
Voorzitter College van Bestuur

**hub**   
noord-brabant



# Inleiding

## De totstandkoming en het belang van het strategisch ondernemingsplan.

In het najaar van 2015 is gestart met een dynamisch proces om een nieuw strategisch ondernemingsplan voor Hub Noord-Brabant vorm te geven. De inhoud van dit strategisch ondernemingsplan is tot stand gekomen middels inbreng van leerlingen, ouders<sup>1</sup>, medewerkers, directeuren, staf, GMR, bestuur en Raad van Toezicht. We schetsen in dit hoofdstuk het proces maar ook de positie van het strategisch ondernemingsplan in onze organisatie.

### 1.1 Vooraf

Op basis van alle verkregen input hebben we in het strategisch ondernemingsplan 2016 – 2020 'Beter voor nu, beter voor later' op hoofdlijnen onze koers voor de komende jaren vastgelegd. De toevoeging van 'Beter voor nu, beter voor later' staat voor ons symbool voor de beweging die wij met dit ondernemingsplan willen realiseren. Als vanzelf blijven we kwalitatief hoogwaardig onderwijs en begeleiding bieden. Meer dan ooit richten we ons op datgene wat iedere leerling nodig heeft om succesvol en kansrijk te zijn in de samenleving, met daarbij de leerling zoveel mogelijk als eigenaar en regisseur van zijn<sup>2</sup> leer- en ontwikkelproces. We werken samen met leerlingen, ouders en belangrijke partners uit het onderwijs, zorg, arbeid, gemeenten en welzijn aan brede talentontwikkeling zodat onze leerlingen opgroeien tot burgers die er bij horen en meedoen in de maatschappij waarin zij leven. Goed onderwijs en begeleiding vormen de sleutel tot ontplooiing, duurzaam werk en sociaal welzijn. Zoals we in hoofdstuk 2 verder uiteenzetten is de belangrijkste opdracht

voor het onderwijs om gericht te werken aan een betekenisvolle toekomst voor de leerlingen. Voor ons betekent dat ook dat we op een uitgebalanceerde manier werken aan kwalificatie, socialisatie én subjectivering (persoonsvorming).

*"Beter voor nu,  
beter voor later"*

Vanzelfsprekend spelen we komende jaren in op de ontwikkelingen van nu en de ontwikkelingen die we verwachten. Dit ondernemingsplan geeft komende beleidsperiode richting en houvast aan het handelen op alle niveaus binnen onze organisatie. Een belangrijke opdracht daarbij is dat onze acties ook concreet zichtbaar en merkbaar zijn voor de leerlingen op onze scholen. Het plan is geen keurslijf, maar een vertrekpunt voor ons handelen. Onvoorziene ontwikkelingen kunnen komende beleidsperiode van ons vragen om onze koers te herijken en om opnieuw tot betekenisvolle antwoorden te komen.

<sup>1</sup> Daar waar in deze notitie 'ouders' staat, kan ook 'verzorgers' worden gelezen.

<sup>2</sup> Daar waar in deze notitie 'zijn' staat, kan ook 'haar' worden gelezen.

## 1.2 Terugblik strategisch ondernemingsplan 2012 - 2016

Afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het realiseren van de speerpunten uit het strategisch ondernemingsplan 2012 - 2016. We kunnen met trots terugkijken op afgelopen beleidsperiode. We zijn er in geslaagd om het merendeel van de speerpunten uit die periode te realiseren. Daar waar nodig hebben we ook geanticipeerd op onvoorziene ontwikkelingen. Een van die ontwikkelingen betrof het tempo waarin de beweging van Passend Onderwijs zich in Nederland en ook binnen onze samenwerkingsverbanden heeft voltrokken. De beweging van meer leerlingen richting regulier onderwijs of reguliere setting heeft afgelopen beleidsperiode slechts in beperkte mate plaatsgevonden. De omvang van onze organisatie en scholen is daarmee vergelijkbaar gebleven en op enkele locaties is zelfs sprake van groei. Verantwoording over de evaluatie en voortgang van het strategisch ondernemingsplan 2012 - 2016 hebben we jaarlijks op Stichtingsniveau afgelegd via onze jaarverslagen.

## 1.3 Positie van het strategisch ondernemingsplan binnen Hub Noord-Brabant

De basis van dit strategisch ondernemingsplan is gelegd in gesprekken met leerlingen van alle scholen van Hub Noord-Brabant. Daarnaast zijn we uitgebreid in gesprek gegaan met ouders, medewerkers, directeuren, staf, GMR en Raad van Toezicht. De leerlingen hebben we onder meer gevraagd naar hun droomschool. Wat ze daar willen leren en hoe ze willen leren? Maar ook van wie ze willen leren? En wat een goede leerkracht zoal doet? Deze vragen zorgden voor waardevolle antwoorden. Antwoorden die centraal zijn blijven staan in het vervolg van ons proces om te komen tot nieuw strategisch beleid. Een samenvatting van deze gesprekken is opgenomen in bijlage 1.

Dit strategisch ondernemingsplan staat in nauwe verbinding met het Onderwijskundig beleidsplan<sup>3</sup>, het beleidsplan ICT<sup>4</sup>, het Bedrijfsplan Dienstencentrum<sup>5</sup> en het Professionaliseringsbeleid<sup>6</sup> binnen onze stichting. Jaarlijks vindt een concrete uitwerking van de beleidsdoelstellingen plaats in de jaarplannen van de Stichting, de scholen en het Dienstencentrum. Stichting Hub Noord-Brabant legt via het jaarverslag intern en extern verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we een korte omschrijving van Hub Noord-Brabant, met een uiteenzetting van onze visie, missie, kernwaarden en wat wij onder goed onderwijs verstaan. In het derde hoofdstuk hebben we de strategische verkenning met daarin een overzicht van belangrijke trends en ontwikkelingen en sterke en verbeterpunten opgenomen. In hoofdstuk 4 geven we in de vorm van toekomstuitspraken aan waar we komende beleidsperiode aan gaan werken. Op welke wijze we dat gaan doen, hebben we in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt.

<sup>3</sup> Onderwijskundig beleidsplan 'Sturen op kwaliteit' 2014 - 2018.

<sup>4</sup> Beleidsplan ICT 2014 - 2018.

<sup>5</sup> Bedrijfsplan Dienstencentrum 2015 - 2019.

<sup>6</sup> Professionaliseringsbeleid "Focus op professie" 2015 - 2019.

# Stichting Hub Noord-Brabant in het kort

## Dit zijn wij

In dit hoofdstuk leggen we uit wie we zijn, waar we voor gaan en waar we voor staan. Dat doen we door kort onze organisatie te beschrijven en ook door onze visie, missie en kernwaarden weer te geven. Deze laatste hebben we in hoofdlijnen hetzelfde gehouden als in ons vorige beleidsplan. Op enkele plaatsen hebben we formuleringen meer aan de huidige tijd aangepast.

## 2.1 Waaruit bestaat Hub Noord-Brabant?

Hub Noord-Brabant wordt gevormd door 5 scholen, een Dienstencentrum en een Centraal Bureau. In 2016 bieden we met ruim 300 betrokken professionals onderwijs aan bijna 1.000 leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar. De volgende scholen maken deel uit van de Stichting Hub Noord-Brabant:

- Hub Noord-Brabant, locatie Boxtel
- Hub Noord-Brabant, locatie Oss
- Hub Noord-Brabant, locatie Rosmalen
- Hub Noord-Brabant, locatie Veghel
- Hub Noord-Brabant, locatie Stedelijk VSO

Voor uitgebreide informatie verwijzen wij u naar de website van stichting Hub Noord-Brabant en van de scholen (zie [www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl)).

### Dienstencentrum

Stichting Hub Noord-Brabant heeft een Dienstencentrum opgericht. Met het Dienstencentrum verrichten we activiteiten zowel op het terrein van arbeidstoeleiding als op het terrein van externe dienstverlening. De werkzaamheden staan ten dienste van alle leerlingen op onze scholen maar ook ten behoeve van de leerlingen die extra zorg nodig hebben in het regulier onderwijs. De activiteiten worden verricht door medewer-

kers die in dit dienstencentrum werkzaam zijn. Ook bieden we in het kader van nazorg, in de periode dat leerlingen een van onze scholen reeds hebben verlaten, waar nodig activiteiten voor oud-leerlingen.

### Organisatie







Het dagelijks bestuur en de algehele verantwoordelijkheid van stichting Hub Noord-Brabant is in handen van de voorzitter van het College van Bestuur. Naast het College van Bestuur, kent Stichting Hub Noord-Brabant een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de uitvoering van de taken en de bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad en advies terzijde. Iedere school heeft een eigen directeur. Het Dienstencentrum wordt aangestuurd door een teamleider onder verantwoordelijkheid van de directeur van locatie Stedelijk VSO. Iedere eenheid streeft op een bewuste en geplande wijze vooraf gestelde doelen en te behalen resultaten na. Elke eenheid levert daarnaast ook een goed omschreven bijdrage aan de doelstellingen van de stichting als geheel. In bijlage 2 geeft het organogram de managementstructuur van Stichting Hub Noord-Brabant schematisch weer.

## 2.2 De doelgroep

De leerlingen van onze scholen zijn kinderen en jongeren met complexe leer- en/of opvoedingsproblemen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar. Het onderwijs is afgestemd op de doelgroep en geven we per school vorm. Het merendeel van de leerlingen heeft een verstandelijke beperking waardoor hun ontwikkeling op verschillende ontwikkelingsterreinen anders en vaak vertraagd verloopt. Een aantal van hen functioneert cognitief op een zeer laag niveau zodat er naast onderwijs ook zorg nodig is. Daarnaast is er een groep leerlingen die cognitief gemiddeld is toegerust maar waarbij de gedragsproblematiek en/of psychiatrische stoornis het leren en ontwikkelen op een reguliere school ernstig belemmert.

De diversiteit van onze doelgroep is groot en daarom hebben we onze leerlingen ingedeeld in zes leerlingprofielen. Aan alle profielen is een leerroute gekoppeld die leidt naar de te verwachten uitstroombestemming. In onderstaand schema hebben we dit kernachtig weergegeven. Een meer uitgebreide omschrijving van onze leerlingprofielen is terug te vinden in ons onderwijskundig beleidsplan 'Sturen op kwaliteit' 2014 - 2018. Samen met het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO) werken we op dit moment aan omzetting van onderstaand Hub-model naar een landelijk model doelgroepindeling.

### De 6 leerlingprofielen van Hub Noord-Brabant

	 Profiel 1	 Profiel 2	 Profiel 3	 Profiel 4	 Profiel 5	 Profiel 6
<b>Verstandelijke beperking</b>	Diep	Ernstig	Matig	Licht	Moeilijk lerend	Geen
<b>IQ bereik</b>	0-20	20-35	35-50	50-70	70-85	>85
<b>Bereik ontwikkelingsleeftijd</b>	0-2 jaar	2-4 jaar	4-7 jaar	7-12 jaar	12-16 jaar	Kalenderleeftijd
<b>Uitstroombestemming SO</b>	VSO (MG) ZML	VSO (MG) ZML	VSO ZML	VSO ZML/PRO	PRO/LWOO	VMBO/ HAVO/VWO
<b>Uitstroombestemming VSO</b>	Belevingsgerichte dagbesteding	Activiteit- of taakgerichte dagbesteding	Arbeidsmatige dagbesteding	Arbeid (vrije bedrijf of begeleid werken)	Arbeid (vrije bedrijf/drempelloos vervolg onderwijs)	Arbeid (vrije bedrijf/diplomagericht vervolg onderwijs)

### 2.3 Visie en missie

#### **Visie: waarvoor we gaan**

Leerlingen met specifieke ontwikkelingsmogelijkheden moeten kunnen komen tot optimale integratie en een zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving. Geloof en plezier in eigen kunnen, invloed op eigen ontwikkeling en zich gewaardeerd weten zijn sterk bepalend voor het welzijn van onze leerlingen. Vanuit deze visie werken wij met onze leerlingen en hun ouders aan een passende positie op de gebieden van wonen, werken, vrije tijd en burgerschap. Passend vraagt dat wij het onderwijs en de begeleiding aanbieden welke een leerling nodig heeft. Dit leveren van maatwerk vindt zijn basis in het ontwikkelingsperspectief van iedere leerling. Leerlingen volgen verschillende routes, met verschillende accenten. Uiteindelijk hebben wij maar één opdracht: samen met ouders voor iedere leerling met specifieke onderwijsbehoeften komen tot een passende en duurzame deelname aan onderwijs en samenleving.

#### **Missie: waarvoor we staan**

Als Hub Noord-Brabant staan we open voor alle leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Het is onze ambitie om er voor te zorgen dat alle leerlingen passend onderwijs ontvangen; geen kind of jongere thuis is dan ook onze drijfveer. De diversiteit van ontwikkelingsmogelijkheden en hulpvragen van leerlingen vraagt om maatwerk. Het ontwikkelingsperspectief van de leerlingen en het verwachte uitstroomprofiel geven richting aan een dynamisch proces van kwalificeren, socialiseren en persoonsontwikkeling. We werken samen met partners uit onderwijs, zorg en arbeid die onze visie onderschrijven; want alleen dan kunnen zij bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen voor onze leerlingen. In onze uiteenlopende leeromgevingen bieden wij naast specialistisch onderwijs, ook begeleiding, scholing, onderzoek, arbeidstoeleiding, jobcoaching en een ondersteunend netwerk aan. Dit alles bieden we zo thuisnabij mogelijk aan.

Onze professionals zijn betrokken bij onze leerlingen en hun ouders, werken opbrengstgericht en transparant. Aandacht voor de juiste vaardigheden en kennis wordt breed binnen de organisatie uitgedragen. We doen ons werk met veel passie. Kwaliteit laten we daarbij niet alleen bepalen door het wettelijk kader. Minstens zo belangrijk is de kwaliteit zoals die wordt ervaren door onze klanten: leerlingen en hun ouders. In diezelfde lijn betrekken we ook onze relevante partners binnen de velden onderwijs, zorg en arbeid.

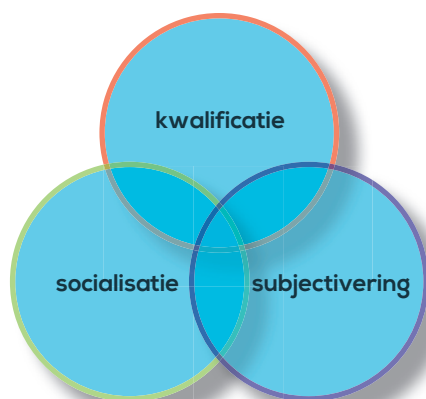
Onze aantoonbare deskundigheid en ervaren kwaliteit rondom het geven van onderwijs en begeleiding aan leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften zetten we actief in diverse regionale en landelijke netwerken en samenwerkingsverbanden in. Oogmerk van onze inzet is dat onze inspanningen er mede toe leiden dat iedere leerling in een passende (leer)omgeving terecht komt. We kiezen bewust voor participatie dicht bij belangrijke bronnen van wet- en regelgeving, zoals onder andere het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO) en de PO-Raad<sup>7</sup>. We zijn daardoor goed op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en oefenen onze invloed in diverse beleidsprocessen zo optimaal mogelijk uit.

<sup>7</sup> PO-Raad is de sectororganisatie en belangenbehartiger van schoolbesturen in het primair onderwijs.



## 2.4 Wat is goed onderwijs?

Voor goed onderwijs moeten we ons allereerst de vraag stellen waartoe het dient. Wat willen we er mee bereiken? Wat willen we kinderen meegeven? Een passend antwoord op deze vragen vinden wij bij pedagoog en filosoof Biesta<sup>8</sup>. Biesta stelt dat goed onderwijs zich in samenhang richt op de drie domeinen: kwalificatie, socialisatie en subjectivering. Het eerste domein is dat van de kwalificatie. Hier gaat het om het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die kinderen en jongeren kwalificeren om iets te doen. Onderwijs is daarnaast ook altijd een proces van socialisatie. Dit betreft de wijze waarop kinderen en jongeren via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken. Het gaat om de voorbereiding van de leerling op het leven als lid van de samenleving. Tot slot stelt Biesta dat onderwijs ook altijd inwerkt op de persoon, dat wil zeggen op subjectivering of persoonsvorming. Of te wel hoe wordt een kind een eigen individu, een persoon die in onze samenleving kan mee doen. In onderstaand figuur laat Biesta zien dat de 3 domeinen elkaar duidelijk overlappen. Op alle drie de domeinen moeten we aangeven wat we willen bereiken. Het is de uitdaging van het onderwijs om die drie domeinen te verzorgen, bij elkaar te houden en met elkaar in balans te brengen En wel op een zodanige manier dat het kinderen/jongeren ondersteunt om te komen tot een betekenisvolle toekomst.

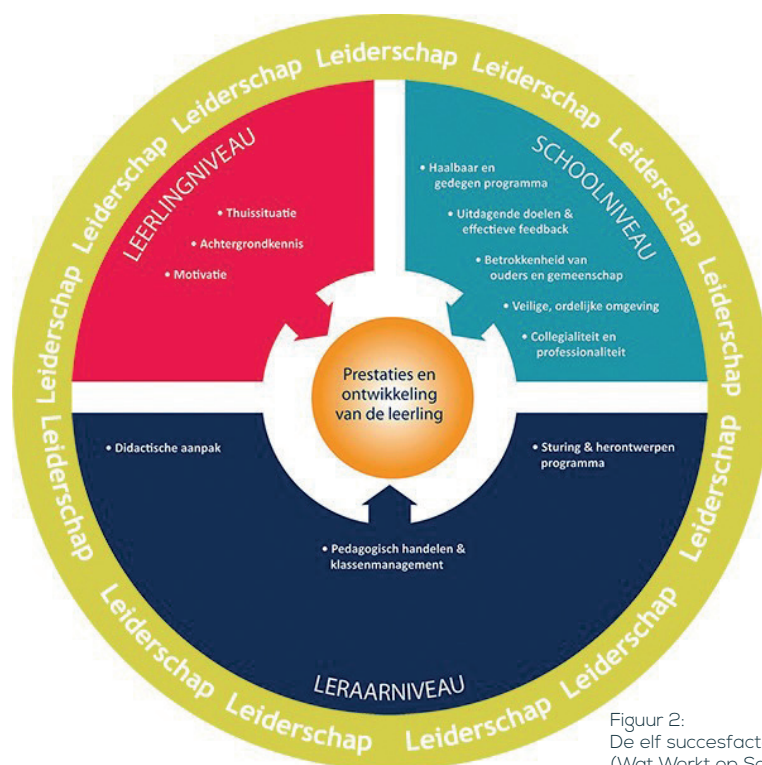


Figuur 1:  
Samenhang 3 kerndomeinen van Biesta

De leraar is de meest bepalende factor voor de kwaliteit van het onderwijs. Niet alleen de kwaliteit van de individuele leraar is doorslaggevend, maar vooral ook de kwaliteit van het collectief. Vanuit dit gedachtegoed vindt Hub Noord-Brabant het van belang dat alle medewerkers zich professionaliseren. Deze professionalisering is gedurende de hele loopbaan van belang. Het gaat om bekwaam zijn en blijven.

<sup>8</sup> Het prachtige risico van onderwijs, prof. dr. Gert Biesta (2015).

Medewerkers ontwikkelen zich binnen Hub Noord-Brabant op die elementen die aangetoond invloed hebben op de prestaties en ontwikkeling van leerlingen. Hiervoor maken wij gebruik van de 11 succesfactoren van dr. Robert Marzano die leiden tot maximale ontwikkeling en hogere leeropbrengsten, zoals opgenomen in figuur 2 (Wat Werkt op School, 2007). Professionalisering en deskundigheid vergroten op basis van deze factoren is dus van essentieel belang om aan onze kwaliteitsstandaarden te voldoen. Marzano gaat ervan uit dat alle medewerkers binnen de school een belangrijk aandeel hebben in een optimale ontwikkeling van de leerlingen. Iedere medewerker levert daar een bijdrage aan, in welke functie dan ook. Juist dit spreekt ons erg aan: we werken allemaal aan eenzelfde doel met duidelijke en gemeenschappelijke uitgangspunten.



Figuur 2:  
De elf succesfactoren van dr. Robert Marzano  
(Wat Werkt op School, 2007).

De factoren op leraarniveau zijn gericht op hetgeen in de klas gebeurt onder regie van de leraar. De factoren op schoolniveau richten zich vooral op het schoolbeleid en besluiten en initiatieven op teamniveau. De leerlingfactoren zijn gerelateerd aan de achtergrondkenmerken van de leerling. Voor wat betreft professionaliseren van de schoolleiders maken we gebruik van de 21 essentiële taken van de schoolleider (Marzano). Zie voor meer informatie het professionaliseringsbeleid van Hub Noord-Brabant (oktober 2015).

## 2.5 Kernwaarden

Kernwaarden zijn de waarden waar we als Stichting Hub Noord-Brabant op drijven. Het zijn de basiswaarden op grond waarvan besluiten worden genomen. En waarop we dus als organisatie en als medewerker aangesproken kunnen worden. Als Stichting Hub Noord-Brabant werken we vanuit de volgende kernwaarden:

- **Ambitieuus & Toonaangevend**
- **Verbinden & Verantwoorden**

### Ambitieuus & Toonaangevend

We staan midden in de samenleving en bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs met concrete opbrengsten. We willen het potentieel van onze leerlingen optimaal benutten. Samen met onze leerlingen bewaken we hun welbevinden. Wij hechten veel belang aan professionaliteit en een hoge kwaliteitsstandaard bij het uitvoeren van onze opdracht. We lopen graag voorop en zijn innovatief.

### Verbinden & Verantwoorden

We zijn zichtbaar en transparant en voeren een open dialoog met de samenleving. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We zijn zowel voor onze leerlingen en ouders als ook voor onze partners een betrouwbare organisatie. Het afleggen van verantwoording aan relevante betrokkenen als leerlingen, ouders, medewerkers, Raad van Toezicht, onderwijsinspectie en externe partners over de door ons geleverde inzet en bereikte resultaten is vanzelfsprekend.

*We zeggen  
wat we doen  
en doen wat we  
zeggen!*

hub



### Beleidsagenda PO Raad 2014 - 2018

De PO Raad stelt dat besturen in het primair onderwijs het verschil kunnen maken door te focussen op de volgende thema's:

- Verbinding – richten van voorzieningen op de belangen van kinderen
- Innovatie en ICT – mogelijkheden benutten van technologische vernieuwing
- Kennis en Onderzoek – goed onderwijs en leerkrachten in een academische omgeving
- Bestuur als motor – professionalisering van schoolbesturen

#### Extra kansen voor jongeren in een kwetsbare positie

Het ministerie van OCW heeft een plan uitgewerkt om kwetsbare jongeren, jongeren die vanwege persoonlijke omstandigheden of specifieke leerbehoeften kwetsbaar zijn, een kans te geven om te blijven participeren in een veeleisende, dynamische onderwijs- en arbeidsomgeving. Jongeren die geen startkwalificatie kunnen halen krijgen perspectief geboden op een duurzame inpassing in het arbeidsproces. Kwetsbare jongeren die wel in staat zijn om een startkwalificatie te halen, krijgen extra ruimte voor maatwerk en ondersteuning. Het Rijk breidt hiervoor de taken voor de RMC (Regionale Meld en Coördinatie punten voor voortijdig schoolverlaters) uit ten behoeve van kwetsbare jongeren, in zowel de doorstroom naar (opvolgende) opleidingen als naar de arbeidsmarkt. Er zijn drie maatregelen pakketten afgekondigd:

- Verbeteren aansluiten VMBO, PrO, VSO en MBO.
- Extra ruimte voor maatwerk in entreeopleidingen en op mbo-2 niveau.
- Sluitend vangnet in de regio.

#### Passend Onderwijs en de samenwerkingsverbanden

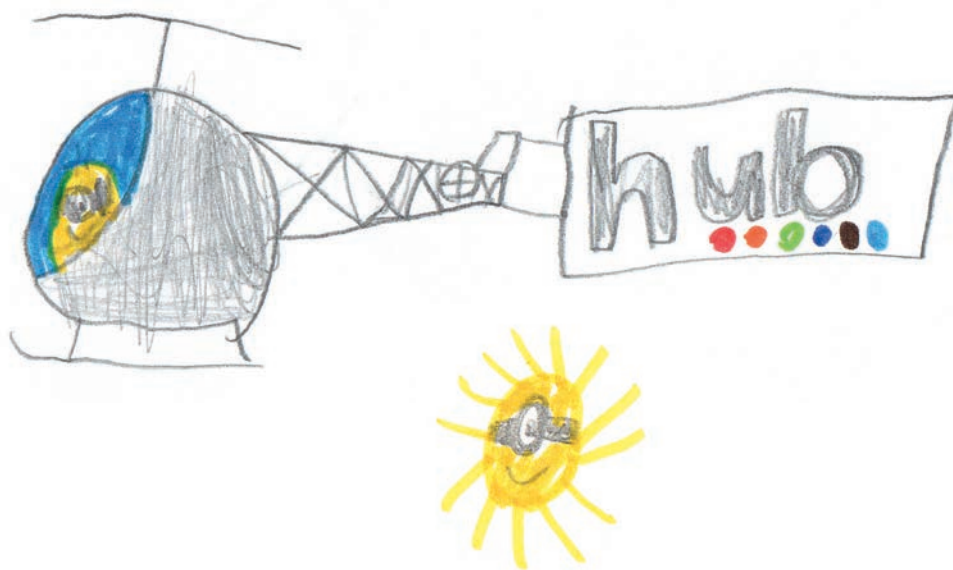
Vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid moeten schoolbesturen zorgen voor een sluitend aanbod voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. De nieuwe wetgeving maakt verbrede toelating mogelijk. De rigide splitsing van leerlingen is door deze 'ontclustering' losgelaten. Leerlingen die de scholen van Hub Noord-Brabant bezoeken zijn afkomstig uit meerdere samenwerkingsverbanden en kennen een groot herkomstgebied. De verwachting was dat de invoering van Passend Onderwijs zou leiden tot een afname van het aantal leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs. Daarentegen zijn de leerlingaantallen van Hub Noord-Brabant afgelopen periode stabiel gebleven, waarbij de laatste twee jaar een lichte groei merkbaar is. Hub Noord-Brabant participeert vanuit grote betrokkenheid in diverse samenwerkingsverbanden. Op basis van leerlingaantallen is Hub Noord-Brabant hierin een kleine speler. Het participeren in meerdere samenwerkingsverbanden maakt Hub Noord-Brabant qua ervaring en expertise echter een sterke partij met betekenisvolle inbreng.

### Verdichting van de leerlingproblematiek leidt tot extra druk

De complexiteit van de leerlingpopulatie neemt toe; in iedere groep zijn steeds meer leerlingen aanwezig met complexe problematiek. Daarbij is sprake van een steeds bredere range van problematieken. De complexiteit van het netwerk rondom de leerlingen neemt steeds verder toe. Ook wat betreft de belangrijke organisaties (samenwerkingsverbanden, gemeenten en zorgaanbieders) waar wij mee te maken hebben. Diversiteit in afspraken, procedures en schotten tussen de verschillende financieringsstromen zorgen voor extra druk. Evenals de daarbij behorende elementen van onderbouwing en verantwoording. Tot slot verhogen ook het hebben van hoge ambities en verwachtingen (zowel intern als extern) de druk.

### Op weg naar een toekomstbestendige CAO PO

Met de nieuwe CAO voor het primair onderwijs zijn stappen gezet in de richting van modernisering van de arbeidsvoorwaarden en toekomstbestendig maken van de CAO. Belangrijke onderdelen zijn: meer ruimte voor de professional, duurzame inzetbaarheid en het beperken van de werkdruk door de invoering van de veertigurige werkweek gekoppeld aan taakbeleid.



### 3.2 Interne analyse: sterke en verbeterpunten

De interne analyse is als het ware een 'foto' van onze huidige organisatie, inclusief de scholen en het Dienstencentrum. Op die 'foto' hebben we onze sterke en zwakke (nog te verbeteren) punten in beeld gebracht.

#### Sterke punten

- Expertise ten aanzien van een brede doelgroep om onderwijs en zorg op maat te bieden
- Goed ontwikkelklimaat en goede sfeer
- Leerlingenzorg: gepersonaliseerd leren op basis van een ontwikkelingsperspectief
- Samenwerking: stichting, scholen, Dienstencentrum, ouders en extern
- Betrokken, bevlogen en gepassioneerde medewerkers
- Beleidssturing op verschillende niveaus: kwaliteit en inhoud
- Lerende organisatie: gericht op professionaliteit
- Gezonde moderne organisatie op gebied van: onderwijs, personeel, huisvesting en financiën

#### Verbeterpunten

- Leerstofaanbod in relatie tot de leerroutes en onderwijstijd
- Arbeidstoeleiding: verdere uitwerking van optimale routing als verbinding intern en extern
- Passende en gevarieerde werkvormen hanteren
- Brede inzet van ICT als middel om te leren: voor leerlingen en medewerkers
- Zelfverantwoordelijkheid en reflecterend vermogen van professionals

Bij het bepalen van onze sterke en verbeterpunten hebben we ons onder meer laten leiden door de gesprekken die hebben plaatsgevonden met ouders en leerlingen en de uitslagen van de diverse kwaliteitsonderzoeken die hebben plaatsgevonden in de afgelopen jaren. Enerzijds door de Inspectie, anderzijds betreft het kwaliteitsonderzoeken op eigen initiatief, te weten: Ouderonderzoek 2014, Medewerkersonderzoek 2015.

## Toekomstuitspraken

### Waar gaan wij ons hard voor maken?

Voor de beleidsperiode 2016 - 2020 hebben we vier toekomstuitspraken geformuleerd. Met deze toekomstuitspraken geven we aan waar we komende beleidsperiode naar toe willen, waar we gezamenlijk aan gaan werken. Het zijn beloften: leerlingen, ouders, medewerkers en belangrijke partners ervaren of we onze beloften waarmaken. De toekomstuitspraken zijn onze leidraad voor de komende beleidsperiode. Kort leggen we iedere toekomstuitspraak nog wat verder uit.

#### 4.1 Wij bieden maatwerk en vergroten de autonomie van leerlingen

Het werken aan maximale ontwikkeling stemmen we af op de individuele behoeften van leerlingen. Dat betekent rekening houden met specifieke ondersteuningsbehoeften, leerwensen en de eigenheid van iedere leerling. Het vergroten van de invloed en eigen inbreng van de leerling horen daar bij. Evenals het medeverantwoordelijk zijn voor het eigen leer- en ontwikkelproces.

*"Een veilige leeromgeving met een goede sfeer"*

Om te komen tot maximale ontwikkeling richten we ons op een betekenisvolle toekomst met daarin een juiste focus op: onderwijs, arbeid, dagbesteding, wonen, vrije tijd, relaties en burgerschap. Dit alles geven we vorm in een veilige leeromgeving met een goede sfeer. Een omgeving waarin fouten maken mag.



#### 4.2 Medewerkers zijn deskundig, zelfverantwoordelijk en reflectief

Samen werken we opbrengstgericht om te komen tot maximale ontwikkeling van de leerlingen. De diversiteit van onze leerlingpopulatie neemt steeds verder toe. Het bieden van maatwerk gaat hand in hand met een grote mate van deskundigheid van onze medewerkers om aan de uiteenlopende behoeften tegemoet te kunnen komen. Zelfverantwoordelijkheid geldt in gelijke mate voor de ontwikkeling van leerlingen als van onze professionals. Medewerkers krijgen Ruimte<sup>10</sup> om met behulp van de juiste deskundigheid en passie de doelen van de gekozen Richting te realiseren. Met hoge Resultaten als gevolg; een basisarrangement is mooi, maar we leggen de lat samen wel hoger. Medewerkers en management leggen Rekenschap af over de wensen van de stakeholders. We kunnen en willen het niet alleen. Goed samenwerken is de sleutel tot succes. Het geven van feedback is geïntegreerd in ons dagelijks handelen.

<sup>10</sup> Het 4R-model (Ruimte, Richting, Resultaten, Rekenschap) is oorspronkelijk bedacht door Paul Schnabel (SCP) om de rol van de overheid te beschrijven.





#### 4.3 Ouders zijn partner in de schoolloopbaan

Samen met de ouders geven we vorm aan het ontwikkelingsperspectief van onze leerlingen. Afgestemd op mogelijkheden en behoeften van de leerlingen. Ouders zijn betrokken bij hun eigen kind en op uiteenlopende manieren bij onze scholen. De communicatie tussen school en ouders is transparant, tijdig en adequaat. Ouders beschikken over up-to-date informatie ten aanzien van de ontwikkelingsvoortgang en bijbehorende opbrengsten/resultaten van hun eigen kind.

#### 4.4 We zijn zichtbaar in wie we zijn en wat we doen

Hub Noord-Brabant is een transparante en zichtbare organisatie die op eenduidige wijze duidelijk maakt aan haar omgeving wie ze is en wat ze te bieden heeft. Dit leidt tot een heldere positionering in het werkgebied, actieve verbinding met de omgeving en passende posities in relevante bestuurs- en overlegvormen. In juiste verbinding met onze omgeving zijn we in staat om betekenisvolle inbreng te leveren en aansprekende resultaten te laten zien. We geloven in de kracht van wederkerigheid, staan open voor verandering en spelen samen met onze partners actief in op relevante ontwikkelingen in onze omgeving. Feedback van relevante partners houdt ons ook scherp in deze ontwikkelingen. We richten ons op een duurzaam perspectief voor de lange termijn en werken van daaruit aan innovaties die aantoonbaar tot verbeteringen leiden voor onze leerlingen en medewerkers. Daar waar mogelijk leggen we verbinding met de wetenschap.



## Doelstellingen per beleidsdomein

### Wat gaan we doen?

De vier toekomstuitspraken in hoofdstuk 4 geven onze beloften voor komende beleidsperiode weer. Deze beloften zijn leidend voor ons werk. We willen dat leerlingen, ouders, medewerkers en partners uiterlijk in 2019 ervaren dat wij onze beloften hebben gerealiseerd. Om dit te bereiken gaan we ook komende beleidsperiode op alle niveaus in onze organisatie, in nauwe afstemming met de omgeving, gerichte inspanningen leveren. Het gaat daarbij om samenhangende inspanningen van de professionals in de klas, het management/directie, centraal bureau en bestuurder. In dit hoofdstuk zetten we uiteen aan welke beleidsdoelstellingen we komende periode moeten gaan werken om onze beloften (toekomstuitspraken) waar te kunnen maken. Bij de indeling van deze beleidsdoelstellingen hebben we net als in eerdere jaren gekozen voor ordening conform het INK-model (zie bijlage 3). In onderstaande tabellen laten we zien op welke momenten we gaan werken aan de verschillende beleidsdoelstellingen en wanneer we desbetreffende doelstelling hebben behaald. De beleidsdoelstellingen worden meer concreet uitgewerkt in de jaarplannen van Hub Noord-Brabant.

### 5.1 Management van processen (Onderwijs)

Beleidsdoelstellingen		2016	2017	2018	2019
1	Resultaten en opbrengsten worden op efficiënte en transparante wijze verantwoord (dashboard)				
2	Routing arbeidstoeleiding is uitgewerkt en we werken vanuit optimale verbinding tussen intern en extern				
3	Doorontwikkelen Hub-profiel naar landelijk doelgroepenmodel (inclusief LVS/LAS)				
4	Leerstofaanbod actualiseren en doorontwikkelen				
5	Ontwikkelen en invoeren leerlingportfolio				
6	Meer leren door doen (uitstapjes, excursies, leren op locatie enz.)				

## 5.2 Management van medewerkers

Beleidsdoelstellingen		2016	2017	2018	2019
1	Uitvoering professionaliseringsplan Hub, oa: • zelfreflectie • coaching				
2	Updaten begeleidingsprocedure nieuwe medewerkers irt. beleidsdoelstelling 4				
3	Procedure LC updaten				
4	Gesprekkencyclus doorontwikkelen en koppelen aan visie Marzano				
5	ARBO-beleid updaten en voorzien van een adequate pdca-cyclus				
6	Registratie Lerarenregister				
7	Bekwaamheidsdossier voor alle medewerkers op orde				
8	Uitvoeren medewerkersonderzoek				

## 5.3 Leiderschap en management

Beleidsdoelstellingen		2016	2017	2018	2019
1	Op Stichtingsniveau (bestuur en directeuren) komen tot een passende portefeuille verdeling				
2	Verder uitbouwen van het onderwijskundig leiderschap				
3	Herregistratie Schoolleidersregister				
4	Eigenaarschap medewerkers en leerlingen vergroten				

## 5.4 Strategie en beleid

Beleidsdoelstellingen		2016	2017	2018	2019
1	Kwaliteitsbeleid vorm geven: op weg naar certificering				
2	Verder verkennen en mogelijk realiseren van de verbinding met het regulier onderwijs. Met name: SBO, PrO, VMBO en MBO				
3	Organiseren (2-jaarlijkse) Hub ouderavond op Stichtingsniveau				
4	Kwaliteitsonderzoek ouders				
5	Kwaliteitsonderzoek leerlingen				
6	Verder uitbouwen van de ouderbetrokkenheid (o.m. realiseren van inlogverbinding LVS voor ouders)				
7	Onderwijskundig Beleid 2019 - 2022				
8	Beleidsplan ICT 2019 - 2022				
9	Professionaliseringsbeleid 2020 - 2024				
10	Bedrijfsplan Dienstencentrum 2020 - 2024				
11	Strategisch ondernemingsplan 2021 - 2024				2020
12	Kwaliteitsonderzoek stakeholders				

## 5.5 Management van middelen

Beleidsdoelstellingen		2016	2017	2018	2019
1	Initiatieven ontwikkelen om Hub Noord-Brabant, haar leerlingen en haar locaties meer zichtbaar te maken				
2	Verder ontwikkelen digitale en interactieve leeromgeving				
3	Verder uitbouwen actief mediabeleid, ook richting ouders				
4	Centrale inkoop van middelen en contracten verder uitbouwen				
5	Inkoop- en aanbestedingsbeleid vaststellen				
6	Procedure vaststellen ter voorkoming van datalekken				

## Bijlage 1:

### Wat zeggen onze leerlingen en ouders?

#### Leerlingen:

- Gesproken met leerlingen in uitstroomprofiel 3 tot en met 6
- Leerlingen afkomstig van alle locaties van Hub Noord-Brabant
- Leerlingen uit het SO en VSO
- Bijna alle leerlingen hebben voorheen op een andere (reguliere) school gezeten

#### Op een school van Hub Noord-Brabant

- Is het rustig en is er meer structuur
- Krijgen we goede lesstof en goede uitleg
- Krijg ik meer aandacht
- Is het serieus en gezellig

#### Wensen van de leerlingen ten aanzien van wat ze willen leren en hoe

- Meer leerzame uitstapjes of leren op een andere locatie (buiten de klas)
- Meer talen
- Meer praktijk
- Werken met dieren
- We kunnen meer dan de leerkrachten denken (VSO-leerlingen)

#### Een goede leraar

- Helpt je als het nodig is en denkt met je mee
- Is gezellig en heeft humor
- Kent het vak en kan goed uitleggen
- Is streng als het nodig is, maar niet zo streng als je 1 dingetje fout doet
- Let op gevaar
- Luistert naar je
- Zorgt dat het rustig is

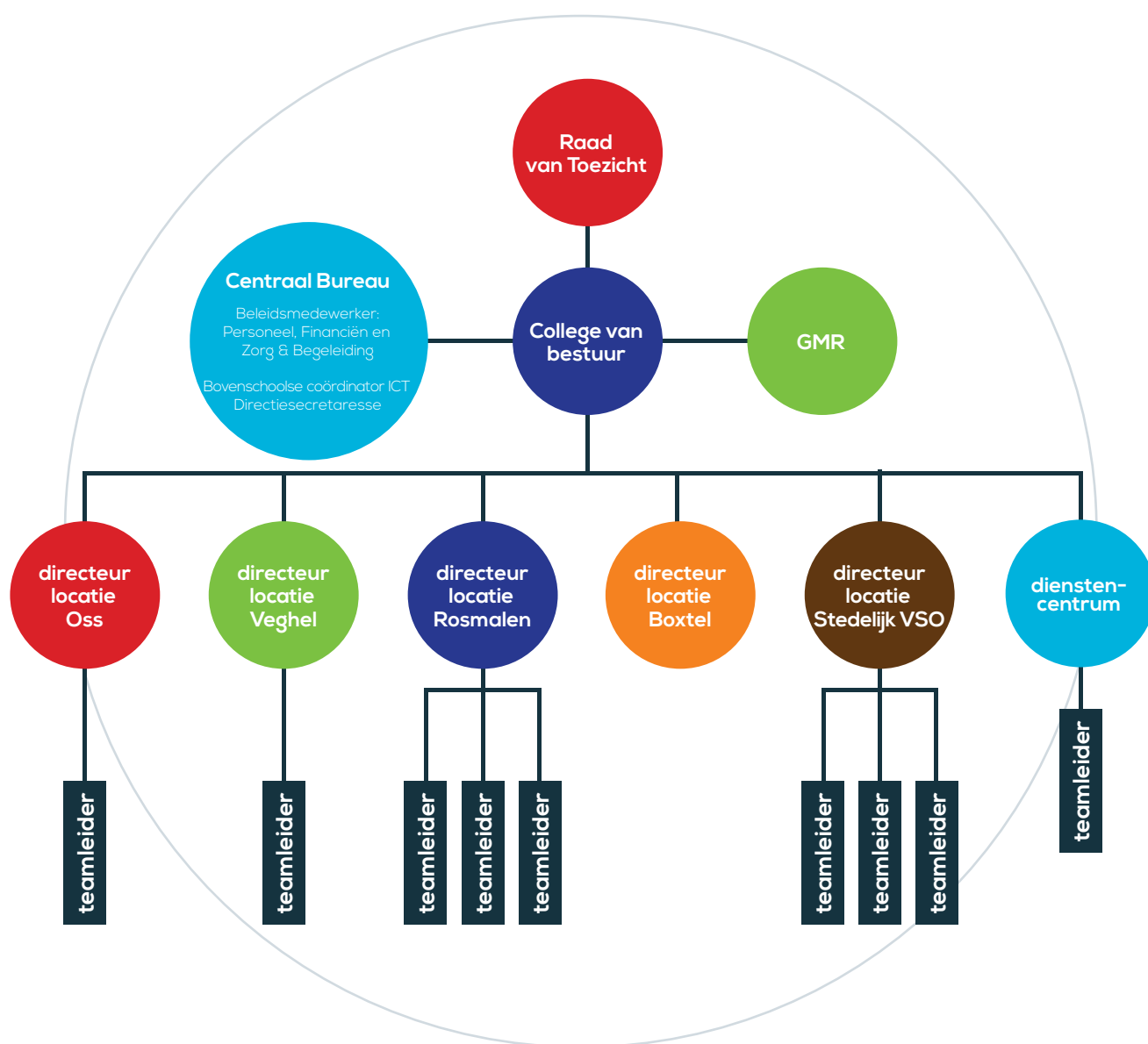
#### Ouders:

#### Wat wil je dat je kind leert op een school van Hub Noord-Brabant?

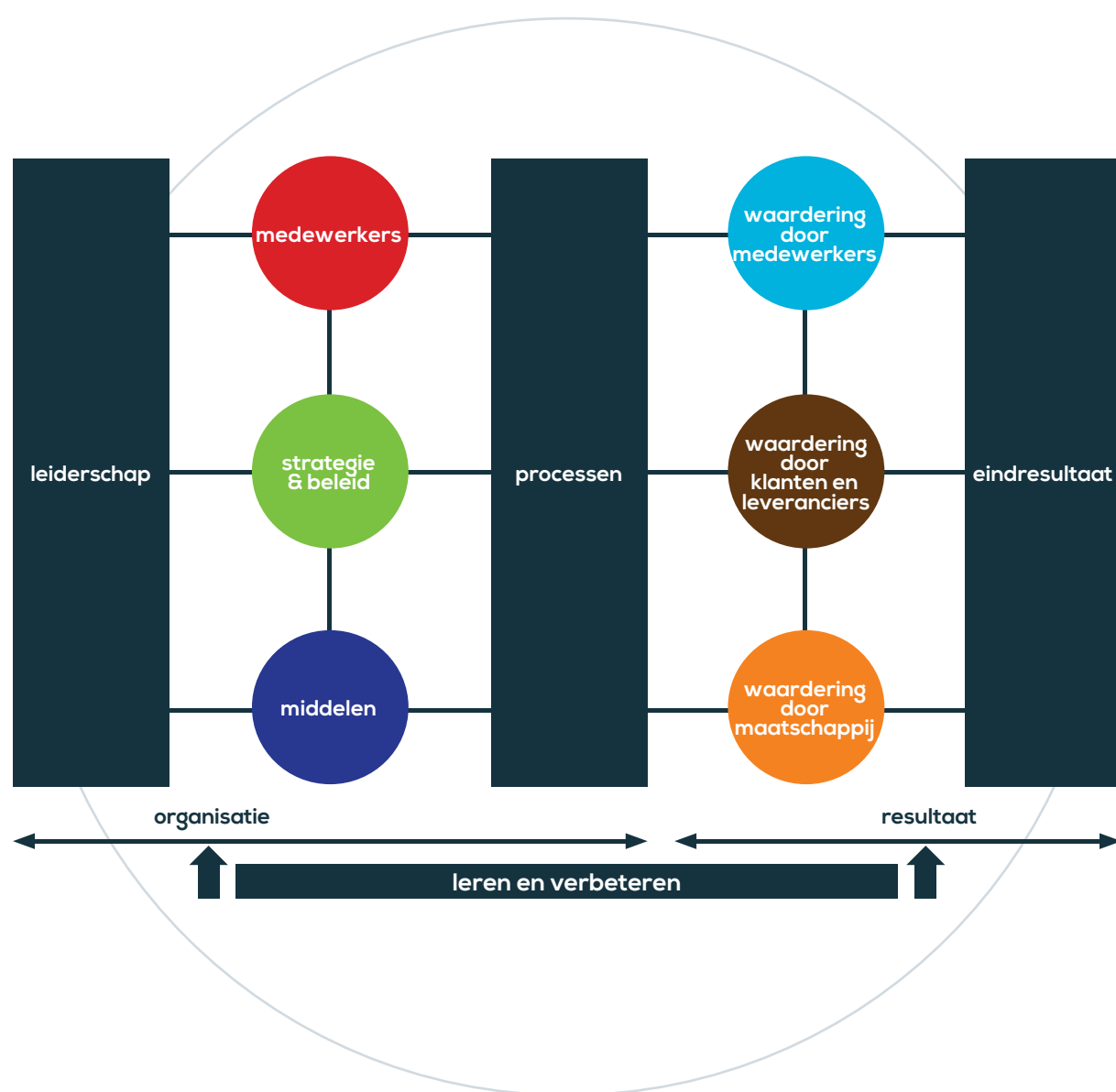
- Zo zelfstandig mogelijk worden
- Er uit halen wat er in zit: op niveau
- Schoolse vaardigheden
- Sociale vaardigheden: zelfstandig, weerbaar
- Communicatie in brede zin
- Fouten mogen maken (thuis en op school): 'laat ook eens los'



## Bijlage 2: Organogram Hub Noord-Brabant



## Bijlage 3: Het INK-model als basis van ons ondernemingsplan





**Stichting Hub Noord-Brabant**

Postbus 460  
5240 AL Rosmalen

**Bezoekadres**

Waterleidingstraat 4  
5244 PE Rosmalen

Tel.: 073 - 523 11 90  
Email: [bestuur@hubnoordbrabant.nl](mailto:bestuur@hubnoordbrabant.nl)

[www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl)