



**KOERS  
2024**

**Beter voor nu, beter voor later**

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Positie 'Koers 2024' binnen Hub Noord-Brabant	7
1.2 Leeswijzer	7
<b>2 De wereld van Hub Noord-Brabant</b>	<b>8</b>
2.1 Dit zijn wij	8
Scholen	
Dienstencentrum	
Bestuursbureau	
Organisatie	
2.2 Dit is onze doelgroep	10
2.3 Dit is waarom we bestaan (missie)	10
2.4 Zo zien wij onze rol (visie)	10
2.5 Dit vinden we belangrijk (kernwaarden)	11
<b>3 Onze visie op goed onderwijs</b>	<b>12</b>
3.1 Wat is goed onderwijs?	12
Breed en passend aanbod	
Autonomie	
Digitale geletterdheid	
17 werelddoelstellingen	
3.2 De kracht van de professional	15
3.3 De leerling in beeld: planmatig en doelgericht	15
3.4 Optimale leer- en ontwikkelomgeving	16
3.5 Kwaliteitszorg	16

<b>4 Trends en ontwikkelingen: binnen en buiten</b>	<b>18</b>
4.1 In onze omgeving	18
Toenemende (kansen)ongelijkheid	
Verandering in ondersteuningsvraag	
Digitale samenleving	
Lerarentekort	
Ontwikkelingen bij samenwerkingsverbanden	
Arbeidsmarkt en een passende werkplek voor leerlingen	
Duurzame ontwikkelingsdoelen	
4.2 Terugblik strategisch ondernemingsplan 2016 - 2020	20
Wij bieden maatwerk en vergroten de autonomie van leerlingen	
Medewerkers zijn deskundig, zelfverantwoordelijk en reflectief	
Ouders zijn partner in de schoolloopbaan	
We zijn zichtbaar in wie we zijn en wat we doen	
4.3 In onze organisatie	21
Sterke punten Onderwijs	
Sterke punten Personeel en organisatie	
Sterke punten Bedrijfsvoering	

---

<b>5</b>	<b>Onze koers: waar willen we naar toe?</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Onze speerpunten</b>	<b>22</b>
	Onderwijs	
	Personeel & Organisatie	
	Bedrijfsvoering	
<b>5.2</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>23</b>
	Speerpunt 1: Meer leer- en werkplekken	
	Speerpunt 2: Meer digitaal vaardig	
	Speerpunt 3: Meer burgerschap en duurzaamheid	
	Speerpunt 4: Meer passende uitstroom	
	Speerpunt 5: Meer samen met ouders	
<b>5.3</b>	<b>Personeel en Organisatie</b>	<b>25</b>
	Speerpunt 6: Werk maken van kracht en talent	
	Speerpunt 7: Werk maken van specialistische voorzieningen	
	Speerpunt 8: Werk maken van anders organiseren	
<b>5.4</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>26</b>
	Speerpunt 9: ICT up to date	
	Speerpunt 10: Doelgericht en efficiënt	

---

<b>Bijlage: Tijdpad van speerpunten per domein</b>	<b>27</b>
Speerpunten Onderwijs	
Speerpunten Personeel en organisatie	
Speerpunten Bedrijfsvoering	





# Voorwoord

Wij bieden  
kwalitatief hoogwaardig  
onderwijs en passende  
begeleiding

'Koers 2024' is de titel van ons nieuwe strategisch ondernemingsplan. 'Beter voor nu, beter voor later' blijft de inspirerende ondertitel. Het geeft de beweging weer waaraan we de afgelopen periode hard hebben gewerkt. En waar wij ook de komende periode hard aan blijven werken. Want hoewel we trots zijn op de stappen die we hebben gezet, hebben we nog volop ambities voor onze leerlingen.

Een belangrijk uitgangspunt is dat onze leerlingen zoveel mogelijk eigenaar en regisseur zijn van het eigen leer- en ontwikkelproces. Wij bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs en passende begeleiding. En we richten ons meer dan ooit op wat iedere leerling nodig heeft om succesvol en kansrijk te zijn in de samenleving.

We blijven werk maken van brede talentontwikkeling. We ondersteunen onze leerlingen bij het opgroeien tot burgers die erbij horen en meedoen in onze maatschappij. Goed onderwijs en goede begeleiding van onze leerlingen vormen de sleutels tot ontplooiing, duurzaam werk en sociaal welzijn.

In het voorjaar van 2019 zijn we gestart met de ontwikkeling van dit plan. We spraken met leerlingen, ouders, medewerkers en leden van het management, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en Raad van Toezicht (RvT). Ook lieten we ons inspireren door externe inleiders, literatuur en wetenschap. Alle opbrengsten vormden inspiratie voor het schrijven van dit nieuwe strategisch ondernemingsplan voor Hub Noord-Brabant.

Ik wens u veel leesplezier.

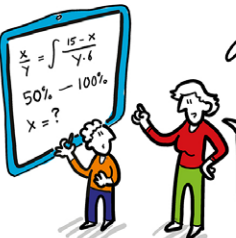
**Rion Pennings, voorzitter College van Bestuur**

# BETER VOOR NU, BETER VOOR LATER

**DIT IS HUB:**  
 5 SCHOLEN  
 1 DIENSTENCENTRUM  
 1230 LEERLINGEN  
 430 MEDEWERKERS

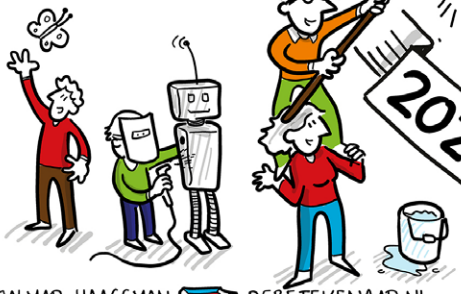
KERNWAARDEN:

**DENKEN IN  
 KANSEN**

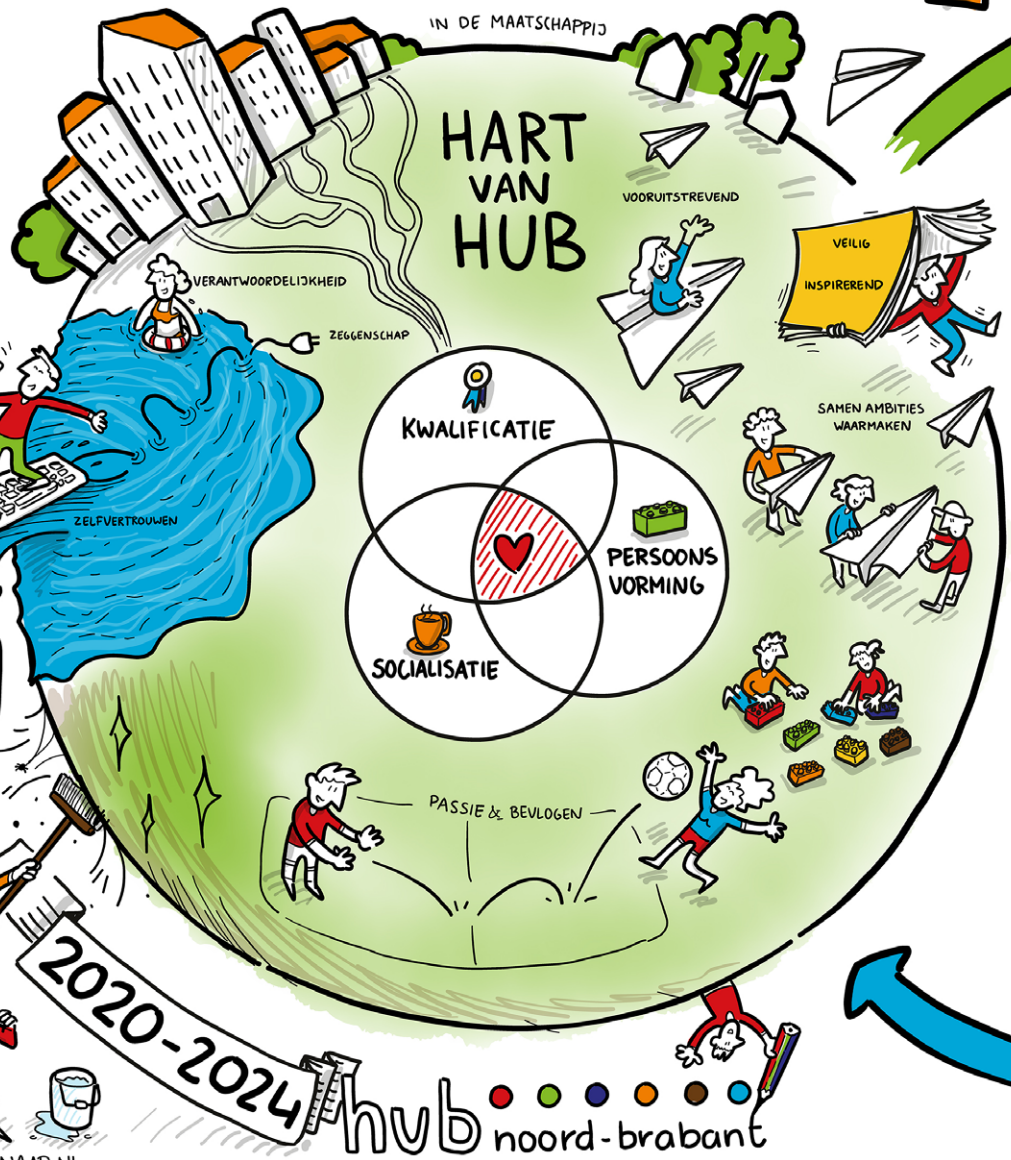


IK HEB HET  
 JE MOOIT ZIEN  
 DOEN DUS IK  
 DENK DAT JE  
 HET WEL KAN

**SAMEN  
 KRACHTIG**



HJALMAR HAAGSMAN DEBETEKENAAR.NL



SAMEN VOL VERTROUWEN  
 DE TOEKOMST TEGEMOET

**ONDERWIJS**

GROEIEN  
 NAAR MEER  
 ...

LEER-EN WERKPLEKKEN  
 INTERN EN EXTERN



DIGITAAL VAARDIG



BURGERSCHAP &  
 DUURZAAMHEID  
 BEWUSTWORDING



PASSENDE UITSTROOM  
 OPTIMALE AANSLUITING



SAMEN MET OUDERS



**PERSONEEL &  
 ORGANISATIE**

WERK  
 MAKEN  
 VAN  
 ...

KRACHT & TALENT



SPECIALISTISCHE  
 VOORZIENINGEN



ANDERS ORGANISEREN

hup

**BEDRIJFSVOERING**

ICT UP-TO-DATE



DOELGERICHT &  
 EFFICIËNT



# 1

# Inleiding

We willen  
inspireren en  
richting geven  
aan onze  
ambities



## 1.1 Positie 'Koers 2024' binnen Hub Noord-Brabant

Met 'Koers 2024' willen we de komende vier jaar inspireren en richting geven aan onze ambities. De beleidsdoelstellingen uit het strategisch ondernemingsplan werken we jaarlijks uit in jaarplannen voor Hub Noord-Brabant, onze scholen en ons Dienstencentrum. In ons jaarverslag leggen we intern en extern verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde opbrengsten. 'Koers 2024' is ook het schoolplan voor onze afzonderlijke locaties en laat de verbinding zien met belangrijke andere (beleids)documenten. Deze documenten zijn beschikbaar via ons bestuursbureau en terug te vinden op onze website: [www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl).

- Koers 2024 omvat de wettelijke eisen conform artikel 21 van de Wet op de expertisecentra (WEC) die aan een schoolplan worden gesteld. In verband met de leesbaarheid maken we geen onderscheid tussen de eigen aspecten van kwaliteit en de basiskwaliteit.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op 'De wereld van Hub Noord-Brabant'. We schetsen onze organisatie, onze opdracht en vertellen voor welke doelgroep wij werken. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreid in op wat wij onder goed onderwijs verstaan. In het vierde hoofdstuk richten we ons op de trends en ontwikkelingen in onze omgeving, blikken we terug op de resultaten uit het vorige strategisch ondernemingsplan en geven we een overzicht van onze sterke en ontwikkelpunten. In hoofdstuk 5 vertellen we wat onze ambities en speerpunten zijn voor de komende jaren.

# 2

## De wereld van Hub Noord-Brabant



Wij bieden onderwijs op maat voor kinderen en jongeren van 4 tot 20 jaar met complexe leer- en opvoedingsvragen

### 2.1 Dit zijn wij

Hub Noord-Brabant heeft vijf scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs, een Dienstencentrum en een Bestuursbureau. Wij bieden onderwijs op maat voor kinderen en jongeren van 4 tot 20 jaar met complexe leer- en opvoedingsvragen. In 2019 boden we met ruim 430 betrokken professionals onderwijs en begeleiding aan 1230 leerlingen.

#### Scholen

De scholen van Hub Noord-Brabant:

- Hub Noord-Brabant, locatie Boxtel
- Hub Noord-Brabant, locatie Oss
- Hub Noord-Brabant, locatie Rosmalen (incl. Dependance Molenhoek)
- Hub Noord-Brabant, locatie Stedelijk VSO
- Hub Noord-Brabant, locatie Veghel (incl. Dependance Paul Rinkstraat)

Uitgebreidere informatie over onze scholen is te vinden op onze website: [www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl).

#### Dienstencentrum

Binnen ons Dienstencentrum begeleiden we jongeren in hun ontwikkeling richting een passende uitstroom. Leerlingen kunnen in twee routes uitstromen: route arbeid en route dagbesteding.

#### Bestuursbureau

Binnen het bestuursbureau werken vier medewerkers: directeur Onderwijs, directeur Bedrijfsvoering, beleidsmedewerker Personeel en bestuurssecretaresse. Zij ondersteunen en faciliteren het College van Bestuur, de scholen en het Dienstencentrum. Zij hebben daarbij een adviserende en ondersteunende rol richting bestuur. Hun inzet staat altijd ten dienste van het onderwijs.

We onderscheiden de volgende beleidsterreinen:

- Onderwijs
- Personeel
- Bedrijfsvoering (huisvesting, financiën en ICT)

#### Organisatie

In het organogram is de inrichting van onze organisatie weergegeven (zie afbeelding op pagina hiernaast).

De inrichting van onze organisatie:

- Sluit aan bij de strategie, het onderwijsproces en de eisen vanuit de stakeholders;
- Helpt ons om de strategie en het gedrag van medewerkers in de praktijk aan elkaar te verbinden;
- Stimuleert samenwerking;
- Ondersteunt bij het komen tot een passende arbeidsverdeling, transparantie, besluitvorming en coördinatie van onze werkzaamheden;
- Zorgt dat we toekomstbestendig zijn.

Op deze manier kunnen we onze ambities waarmaken.



### Het College van Bestuur:

- Is het bevoegd gezag van Hub Noord-Brabant;
- Heeft de algehele verantwoordelijkheid voor de organisatie;
- Is verantwoordelijk voor de vaststelling en uitvoering van het strategisch beleid;
- Stelt de kaders voor de beleidsontwikkeling vast;
- Is verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid op stichtings- en bestuursniveau;
- Vertegenwoordigt Hub Noord-Brabant naar buiten toe.

De Raad van Toezicht benoemt het College van Bestuur.

### De Raad van Toezicht:

- Houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de gang van zaken binnen de stichting;
- Heeft, naast de formele rol als werkgever, een belangrijke rol als adviseur en klankbord van het College van Bestuur.

De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen locatie(s). Afhankelijk van de omvang van de locatie(s) ondersteunen één of meerdere teamleiders hen hierbij. Vanuit het perspectief van sturing zijn de locaties, het Dienstencentrum en het Bestuursbureau allemaal afzonderlijke resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's). Daarmee geven we aan dat ze, binnen het kader van de koers van de stichting, ieder hun eigen opdracht hebben. Dit betekent dat ze verantwoordelijk zijn voor de medewerkers, het onderwijs en financiën. Iedere RVE legt verantwoording af over de gerealiseerde opbrengsten.

De inrichting van onze organisatie stimuleert samenwerking



	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3	Profiel 4	Profiel 5	Profiel 6	Profiel 7
Verstandelijke beperking	Diep	Ernstig	Matig	Licht	Moeilijk lerend	Geen	Geen
IQ bereik	<20	20-34	35-49	50-69	70-89	90-110	>110
Bereik ontwikkelingsleeftijd	0-2 jaar	2-4 jaar	4-7 jaar	7-12 jaar	12-16 jaar	Kalenderleeftijd	Kalenderleeftijd
Uitstroombestemming SO	VSO (MG) ZML	VSO (MG) ZML	VSO ZML	VSO ZML/PRO	PRO/LWOO	VMBO	HAVO/VWO
Uitstroombestemming VSO	Belevingsgerichte dagbesteding	Activiteit of taakgerichte dagbesteding	Arbeidsmatige dagbesteding of beschut werk	Arbeid (vrije bedrijf, begeleid werken of beschut werken)	Arbeid (vrije bedrijf)/ drempelloos vervolgonderwijs	Diplomagericht vervolgonderwijs	Diplomagericht vervolgonderwijs

## 2.2 Dit is onze doelgroep

De kinderen en jongeren die onze scholen bezoeken, zijn 4 tot 20 jaar. Leerlingen van 4 tot 11/12 jaar volgen bij ons speciaal onderwijs (SO). Vanaf 12/13 jaar volgen leerlingen het voortgezet speciaal onderwijs (VSO).

Binnen onze doelgroep is de diversiteit groot. Het merendeel van onze leerlingen heeft een verstandelijke beperking. Hun ontwikkeling verloopt op verschillende ontwikkelingssterreinen anders en vertraagd. Een aantal van onze leerlingen functioneert cognitief op een zeer laag niveau. Zij hebben naast onderwijs ook zorg nodig. Daarnaast zijn er leerlingen met een gemiddeld cognitief niveau. Zij volgen ons onderwijs omdat gedragsproblematiek en/of een psychiatrische stoornis het leren en ontwikkelen op een reguliere school ernstig belemmert. Om ons onderwijs zo goed mogelijk af te stemmen op

onze diverse doelgroep, hebben we onze leerlingen ingedeeld in 7 leerling-profielen. Aan elk leerling-profiel is een leerroute gekoppeld. De leerroute bepaalt de te verwachten uitstroombestemming. In bovenstaand Hub-model is dit kernachtig weergegeven.

Afgelopen periode is dit Hub-model in samenwerking met de Sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs (voorheen LECSO) omgezet naar het Landelijk Doelgroepenmodel. Meer informatie hierover is terug te vinden op de website van de Sectorraad GO ([www.gespecialiseerdonderwijs.nl](http://www.gespecialiseerdonderwijs.nl)).

## 2.3 Dit is waarom we bestaan (missie)

Hub Noord-Brabant is een organisatie voor speciaal onderwijs. Wij bieden leerlingen van 4 tot 20 jaar een wereld waar ze zich thuis voelen en waar ze leren en groeien. We dagen leerlingen uit om het beste uit zichzelf te halen en hun talent te ontwikkelen. De

professionals die met onze leerlingen werken, hebben vertrouwen in hen. Samen met ouders en andere partners bereiden we alle leerlingen voor op een betekenisvolle deelname aan de samenleving.

## 2.4 Zo zien wij onze rol (visie)

We werken in samenhang aan kennis, vaardigheden en houding. Leerlingen krijgen bij ons zeggenschap in hun eigen leer- en ontwikkelproces en we leren hen keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen. We zijn bevoegen, praktisch en denken in oplossingen. We zijn vooruitstrevend en blijven in ontwikkeling. Onze professionals werken vanuit passie, met oog voor ieders talent. We bieden een veilige en inspirerende omgeving aan iedereen die bij ons leert en werkt. Samen met leerlingen, ouders en partners maken we ambities waar.

**Samengevat: 'Beter voor nu, beter voor later'.**

## 2.5 Dit vinden we belangrijk (kernwaarden)

Onze kernwaarden geven aan wat we belangrijk vinden. Het zijn de waarden die terug komen in alles wat we doen. De waarden op grond waarvan we besluiten nemen en waarop we als organisatie en medewerkers aangesproken willen worden. Onze kernwaarden zijn 'Denken in kansen' en 'Samen krachtig'. Bij iedere kernwaarde geven we hierna kort aan wat wij er onder verstaan.

### KERNWAARDE

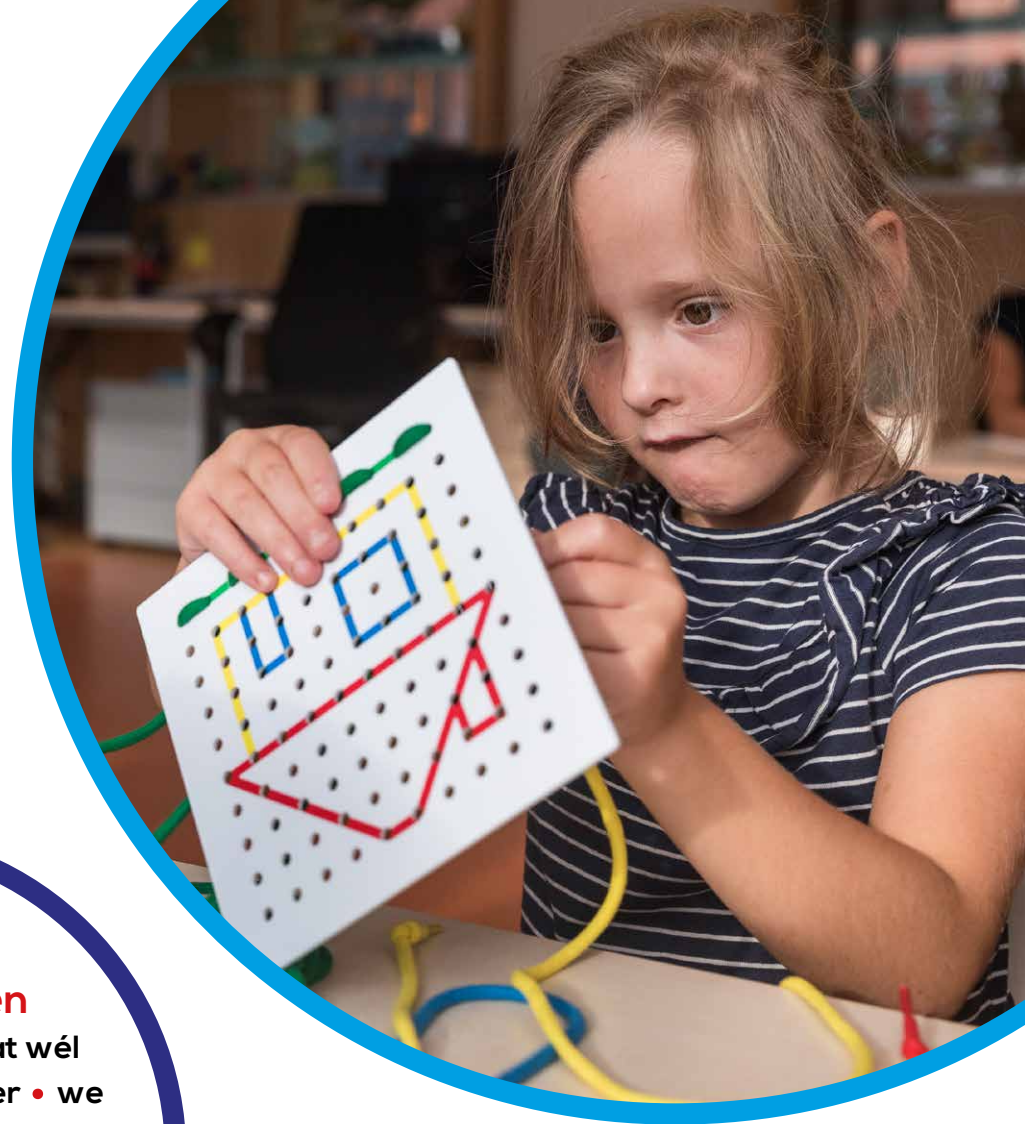
## Samen krachtig

- we doen het samen • met jou •
- met ouders • met partners • we
- leren van en met elkaar • vanuit
- professionaliteit • gewoon doen •
- passie • betrokkenheid •
- we werken doelgericht
- we zijn trots

### KERNWAARDE

## Denken in kansen

- we zien jou • we zien wat wél
- kan • in een positieve sfeer • we
- hebben hoge verwachtingen •
- we geven verantwoordelijkheid •
- fouten maken mag • we houden
- vertrouwen • geloven in jezelf •
- we leveren hoge kwaliteit •
- we bieden maatwerk



# 3

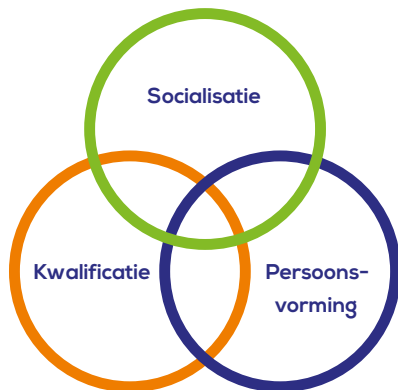
## Onze visie op goed onderwijs

De autonomie van onze leerlingen is een belangrijk thema



### 3.1 Wat is goed onderwijs?

Pedagoog en filosoof Gert Biesta beantwoordt de vraag 'Wat is goed onderwijs?' met een wedervraag: 'Waartoe dient het onderwijs?'. Biesta stelt dat goed onderwijs zich in samenhang richt op drie domeinen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Schematisch geeft Biesta dit als volgt weer.



Kwalificatie staat volgens Biesta voor kennis en vakspecifieke vaardigheden. Met Socialisatie bedoelt hij normen, waarden en tradities. En bij Persoonsvorming gaat het om de eigen ontwikkeling in relatie tot de ander en de wereld.

Bij de vraag 'Wat is goed onderwijs' stelt de pedagogiek vragen als:

- Waar zijn de interventies en acties van het onderwijs op gericht?;
- Is een leerling 'geslaagd' met een hoge Cito-score of een passende vervolgplek?;
- Of als de leerling zichzelf geslaagd voelt?;
- Of gelden nog andere criteria?;
- Wat is eigenlijk de taak van een school in het huidige digitale tijdperk?;
- Leren kinderen voor de toets, voor het vervolgonderwijs of voor het leven?;
- Bereiden we leerlingen voor op de wereld van nu óf

bereiden we ze voor op de toekomst?;

- En wat hebben ze nodig als we ze optimale kansen willen bieden in de samenleving van 2025?

### Breed en passend aanbod

Dit betekent voor ons dat we leerlingen een breed aanbod geven. Dit aanbod past bij de huidige eisen en bereidt onze leerlingen voor op de toekomst. We hebben aandacht voor algemeen vormende vakken, zoals taal en rekenen. En voor leergebied-overstijgende vakken, zoals sociaal-emotionele ontwikkeling, leren leren en voorbereiding op dagbesteding en arbeid. Dit zorgt ervoor dat ons aanbod aansluit bij de kerndoelen voor het (voortgezet) speciaal onderwijs.

In de ontwikkeling van ons aanbod gaan we met de tijd mee en volgen we de ontwikkelingen binnen curriculum.nu.



### **Autonomie**

De autonomie van onze leerlingen is een belangrijk thema. Zij kunnen meer dan wij soms denken. We zoeken altijd naar mogelijkheden om de autonomie te versterken. We lieten leerlingen bijvoorbeeld meepraten over onze koers. En onze scholen hebben een leerlingenraad.

### **Digitale geletterdheid**

Digitale geletterdheid is niet meer weg te denken in de huidige maatschappij. Onze leerlingen kunnen zich geen voorstelling maken van een wereld zonder wifi, YouTube of devices. We besteden binnen ons onderwijs aandacht aan het omgaan met deze media. Dit doen we omdat leerlingen niet vanzelf beschikken over de juiste vaardigheden hiervoor. We vinden het belangrijk hen die vaardigheden te leren.



**Bij ICT-basisvaardigheden** gaat het onder andere om kennis van basisbegrippen en functies van computers en computernetwerken, het kunnen omgaan met hardware, het kunnen werken met internet en kennis hebben van beveiligings- en privacyaspecten.

**Computational thinking** betreft het zodanig (her)formuleren van problemen dat het mogelijk wordt om het probleem met computertechnologie op te lossen.

Bij **Mediawijsheid** gaat het om de kennis, vaardigheden en mentaliteit om kritisch en bewust om te gaan met media.

En tot slot behoren het kunnen zoeken, selecteren en verwerken van bronnen en informatie op internet tot de **ICT-basis vaardigheden**.



Voor onze  
leerlingen is het  
belangrijk dat zij  
kunnen participeren  
in onze samenleving



### 17 werelddoelstellingen

Voor onze leerlingen is het belangrijk dat zij op een passende wijze kunnen participeren in onze samenleving. We willen onze leerlingen daarom ook zaken meegeven die niet altijd in onze directe omgeving plaatsvinden maar wel bijdragen aan goed burgerschap. We voelen ons verbonden met de 17 werelddoelstellingen die ervoor moeten zorgen dat in 2030 de wereld een betere plek is om te leven voor iedereen. We willen met ons onderwijs hieraan bijdragen door komende jaren vooral thema's als duurzaamheid, gezondheid en klimaat mee te nemen in ons aanbod.

### 3.2 De kracht van de professional

Zijn we er dan met een breed en passend aanbod? Nee, want de leraar is van cruciaal belang om de kennis en vaardigheden mee te geven aan onze leerlingen. Zij zijn, samen met de andere medewerkers die betrokken zijn bij onze leerlingen, doorslaggevend voor onze onderwijskwaliteit.

Wij vragen van al onze professionals dat zij maatwerk leveren, de leerlingen zien, maar ook afstand kunnen nemen en de leerlingen fouten laten maken. Om goede leraren te hebben en te houden, vinden wij het belangrijk dat alle medewerkers zich professionaliseren. Hiervoor worden veel mogelijkheden gecreëerd, zowel op individueel als teamniveau. Met ons aanbod en onze professionele medewerkers hebben wij de ingrediënten in handen om onze leerlingen voldoende bagage mee te geven voor nu en de toekomst.

### 3.3 De leerling in beeld: planmatig en doelgericht

Wij geloven in de kracht van het collectief. Dit zorgt ervoor dat wij veel afspraken en keuzes stichtingsbreed maken. Dit geldt ook voor de wijze waarop wij de ontwikkeling van onze leerlingen volgen, verzamelen en vastleggen.

We maken hiervoor gebruik van het leerlingvolgsysteem Edumaps. Het landelijke doelgroepenmodel (zie paragraaf 2.2) is een belangrijk uitgangspunt. In ons leerlingvolgsysteem hebben we een door onszelf ontwikkeld leerlijnenpakket: Hub DGM. We hebben de CED-leerlijnen, sbo-leerlijnen en vmbo/havo-leerlijnen samengebracht om tot doorgaande leerlijnen te komen voor leerlingen van 4 - 20 jaar in profiel 1 t/m 7. Hierbij hebben we ook een koppeling gemaakt naar de functioneringsniveau's van cito. In dit leerlijnenpakket zijn alle leerlijnen die onderdeel uitmaken van het ontwikkelingsperspectief uitgewerkt. De komende jaren zal het pakket verder worden uitgebreid en verfijnd.

Op deze manier werken we planmatig en doelgericht naar de eindtermen voor het (voortgezet) speciaal onderwijs. Het maakt ook duidelijk welke doelen een leerling moet behalen op een bepaalde leeftijd en binnen een bepaalde leerroute. In het ontwikkelingsperspectief beschrijven en evalueren wij of een leerling zich volgens verwachting ontwikkelt. In dit document geven wij onder andere weer wat ons integratieve beeld is over de leerling, welke uitstroombestemming wij nastreven en welke leerroutes daarbij passend zijn. Ook hebben we aandacht voor de ondersteuningsbehoefte en worden individuele afwijkingen weergegeven in het handelingsdeel. Dit alles vormt de basis voor het

gesprek met ouders (en indien mogelijk de leerling) over de ontwikkeling van de leerling en onze bijdrage daaraan.

De ontwikkeling van de leerling brengen we dus in beeld door gebruik te maken van het ontwikkelingsperspectief, ons leerlingvolgsysteem en toetsen. We toetsen onze leerlingen met methodegebonden toetsen en onafhankelijke toetsen zoals de cito-toetsen. Om onze opbrengsten ook op groep-, school- en stichtingsniveau te duiden, werken we met eigen normen. Deze normen hebben we voor rekenen, technisch en begrijpend lezen. Daarnaast hebben we normen vastgesteld voor bijvoorbeeld tussentijdse uitstroom richting regulier onderwijs, einduitstroom en bestendiging.

### 3.4 Optimale leer- en ontwikkelomgeving

We vinden het belangrijk dat onze leerlingen zich voldoende ontwikkelen op alle gebieden en ons personeel betrokken en deskundig is. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze scholen fijne plekken zijn om te leren en te werken. Dit begint wat ons betreft met een open en ambitieuze cultuur die wij op onze scholen uitdragen. Open in de zin van leren van en met elkaar, alles kunnen en mogen zeggen en samen groeien in elkaar aanspreken. De ambitieuze cultuur heeft te maken met gedeelde verantwoordelijkheid voelen en hoge verwachtingen hebben van onszelf en onze leerlingen. Hierover vindt het gesprek plaats, worden analyses en afspraken gemaakt en indien nodig beleid opgesteld in de vorm van protocollen waarin we beschrijven hoe we met bepaalde situaties omgaan.

Jaarlijks meten wij de sociale veiligheid van onze leerlingen middels een instrument van B&T. Om bij te dragen aan een veilige omgeving bieden wij 'veilig

werken' aan. Ondertussen hebben wij meerdere medewerkers die deze trainingen kunnen geven en omarmen alle scholen het gedachtegoed. Onze focus ligt daarbij vooral op de signalering, het voorkomen van escalatie en de reflectie op het eigen handelen.

### 3.5 Kwaliteitszorg


Wij zijn kritisch naar onszelf, hanteren de schoolnormen en zijn actief in het volgen en vormgeven van nieuwe ontwikkelingen. Dit doen we omdat we de goede dingen willen doen en de dingen goed willen doen.

Al meerdere jaren schrijven directeuren een kwartaalrapportage over de ontwikkelingen op de eigen locatie. Deze rapportages bespreken zij met het bestuur. Gezamenlijk zijn afspraken gemaakt over welke gegevens in de kwartaalrapportages staan. Denk daarbij aan zaken zoals leerlingenaantallen, verzuim en stand van zaken rondom ontwikkelplannen. Ook worden analyses gemaakt op het gebied van ziekte en afwezigheid van medewerkers, personeel en financiën.

Sinds 2019 werken we met interne audits. Dit doen we om nog meer zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit. Afhankelijk van het onderwerp stellen we een auditteam samen. In de audit nemen we verschillende aspecten mee, zoals onderwerpen die recent zijn aangepast of nieuw te ontwikkelen zaken. In 2019 was bijvoorbeeld de administratie van voortijdig schoolverlaten en verzuim aanleiding om dingen te veranderen. Er zijn nadere afspraken gemaakt over het gebruik van Parnassys en afspraken over de analyse van de gegevens uit dit systeem.







We vinden het belangrijk dat onze scholen fijne plekken zijn om te leren en te werken.

# 4

## Trends en ontwikkelingen: binnen en buiten

### 4.1 In onze omgeving

Trends en ontwikkelingen in de samenleving, het onderwijs en onze omgeving zijn van invloed op onze organisatie, scholen en Dienstencentrum. We hebben de meest belangrijke trends en ontwikkelingen op een rijtje gezet.

#### **Toenemende (kansen)ongelijkheid**

Het Sociaal en Cultureel Planbureau voorspelt een verschuiving in de samenleving van 'haves' en 'havenots' naar 'cans' en 'cannots': een samenleving met winnaars en verliezers. De maatschappij is steeds veeleisender en dynamischer. Veel taken die eerst bij de overheid lagen, verschuiven naar de samenleving waardoor zelfredzaamheid steeds belangrijker is. Wie daartoe niet in staat is, blijft achter. Een ontwikkeling die samen valt met de overdracht van diverse overheidstaken aan gemeenten. Gemeenten hebben daardoor onder meer een eigen verantwoordelijkheid

voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken. Deze verantwoordelijkheid vullen gemeenten op verschillende manieren in. Met verschillen in aanbod, tussen zorgaanbieders en uiteenlopende regels tot gevolg. Het is aan ons om met deze diversiteit om te gaan. We merken echter dat ook deze ontwikkeling leidt tot een grotere kansenongelijkheid.

#### **Verandering in ondersteuningsvraag**

Steeds vaker krijgen we in zowel het speciaal onderwijs als het voortgezet speciaal onderwijs te maken met leerlingen die gedurende het schooljaar instromen, kortere of (nog) geen behandeltrajecten hebben gehad en met leerlingen die tijdelijk bij ons komen. Ontwikkelingen die van grote invloed zijn op onze organisatie, de professionals en ons onderwijsaanbod. De sterkere focus op tijdelijkheid en terugplaatsing vraagt veel, ook in communicatie en afstemming met ouders en de verwijzende en ontvangende school.

#### **Digitale samenleving**

Mede dankzij internet is informatie op steeds meer momenten en voor steeds meer mensen beschikbaar. Internet en sociale media bieden nieuwe mogelijkheden aan mensen om zich te informeren en om contact met elkaar te hebben. Bestaande kaders en grenzen in de samenleving veranderen daardoor. Wij hebben hierdoor nog meer dan voorheen een belangrijke taak in het opleiden van leerlingen. Wij leren hen vaardigheden voor een wereld waarin bestaande kaders vloeibaar lijken te zijn en sociale verbanden lossen worden.

#### **Lerarentekort**

Het kost ons steeds meer energie om de juiste professionals te vinden voor de begeleiding van onze leerlingen. Zonder grote veranderingen gaat dit in de nabije toekomst alleen maar complexer worden.



### **Ontwikkelingen bij samenwerkingsverbanden**

We werken samen met meerdere samenwerkingsverbanden in het primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO). Afgelopen jaren is steeds duidelijker merkbaar dat alle onderwijspartners uit het regulier en speciaal onderwijs gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor passend onderwijs en het concreet vorm geven daarvan. We ervaren daarbij wel verschillen in de ambitie-agenda's van de diverse samenwerkingsverbanden. Daardoor is het voor ons de kunst om ervoor te zorgen dat onze eigen ambities en die van de samenwerkingsverbanden een logisch geheel met elkaar vormen.

### **Arbeidsmarkt en een passende werkplek voor leerlingen**

De aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt is op dit moment goed. Er zijn weinig werkloze jongeren. De huidige arbeidsmarkt biedt ook meer mogelijkheden





aan onze leerlingen om te komen tot een passende werkplek. Het feitelijk komen tot een passende werkplek voor onze leerlingen blijft een complex proces. Een goede en intensieve samenwerking met leerling, ouders, gemeenten, werkgevers, UWV en andere betrokken partijen is hierbij een vereiste.

### **Duurzame ontwikkelingsdoelen**

De eerder genoemde 17 duurzame werelddoelstellingen (Sustainable Development Goals) hebben als inzet om de wereld in 2030 een betere plek te maken. In ons onderwijsaanbod kunnen we daarom niet om thema's als duurzaamheid, gezondheid en klimaat heen.

## **4.2 Terugblik strategisch ondernemingsplan 2016 - 2020**

Gedurende het proces hebben we ook teruggekeken naar de ambities die we in het strategisch ondernemingsplan 2016-2020 hebben geformuleerd. Alle medewerkers hebben tijdens onze studiedag aangegeven of zij vinden dat de gestelde ambities zijn behaald.

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

Doel van deze ambitie was om meer rekening te houden met specifieke ondersteuningsbehoeften, leerwensen en de eigenheid van iedere leerling. Medewerkers geven aan dat hierin belangrijke stappen zijn gezet en de eerste successen zijn behaald. Een voorbeeld is dat meer afstemming op interesses en talenten plaatsvindt. Voor komende periode is het belangrijk om bijvoorbeeld na te denken over brede opbrengsten en de ontwikkeling van portfolio's.

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

Het merendeel van de medewerkers ervaart dat deze ambitie ook voor de toekomst nog aandacht blijft vragen. Veranderingen en diversiteit in onze leerlingpopulatie blijven een appèl doen op de deskundigheid van onze medewerkers. Ze vragen om veranderingen in kennis, houding en vaardigheden. Goed samenwerken helpt in het omgaan met deze veranderingen.

### **Ouders zijn partner in de schoolloopbaan**

In 2016 schreven we dat we samen met ouders het ontwikkelingsperspectief van onze leerlingen vorm willen geven. Afgestemd op mogelijkheden

en behoeften van de leerlingen. Ook wilden we de betrokkenheid van ouders bij hun eigen kind en school op uiteenlopende manieren vormgeven. We ervaren wel enige vooruitgang op deze ambitie. Ouders hebben gesprekken over het ontwikkelingsperspectief van hun kind. We denken dat we het voeren van deze gesprekken nog beter kunnen doen. Ouders ervaren positieve ontwikkelingen, maar geven ook aan nog veel meer betrokken te willen worden. Bij hun kind, maar ook bij wat hun kind leert en waar het mee bezig is in de groep. Communicatie tussen school en ouders kan ook nog intensiever en meer digitaal plaatsvinden. Deze ambitie zal ook de komende vier jaar nog op de agenda blijven staan.

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

We hebben gewerkt aan transparantie en zichtbaarheid. Voor de omgeving is duidelijk wat wij te bieden hebben. Gezamenlijk ervaren we dat alle inspanningen hebben geleid tot een heldere positionering en passende posities in relevante bestuurs- en overlegvormen. Een resultaat waar we gezamenlijk hard aan hebben gewerkt en waar we trots op zijn.

Voor een meer gedetailleerde terugblik op onze ambities verwijzen we u naar de jaarverslagen van afgelopen jaren op onze website: [www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl).

We blijven  
zoeken naar  
kansen voor  
leerlingen



### 4.3 In onze organisatie

We hebben gezamenlijk gekeken naar onze sterke punten. Sterke punten waar we trots op zijn en die we ook in de toekomst willen behouden of misschien zelfs verder willen uitbouwen. We hebben daarbij een onderscheid gemaakt naar de gebieden: Onderwijs, Personeel en Organisatie, Bedrijfsvoering.

#### Sterke punten Onderwijs

- We blijven zoeken naar kansen voor leerlingen (bieden van maatwerk);
- We zijn gestart met het leggen van steeds meer regie bij de leerlingen. Een proces dat komende jaren nog om verdere ontwikkeling vraagt;
- Op alle locaties werken we vanuit de kracht van de verbinding tussen leerling, ouders en school;
- We werken intensief samen met zorgorganisaties, andere onderwijspartners en gemeenten;
- We zijn vooruitstrevend, gericht op ontwikkelen, ambitieus en toonaangevend. Het zit in ons DNA om het steeds beter te willen doen voor onze leerlingen;
- We blijven zoeken naar een verdere verbetering van ons werk. Dat doen we op onze eigen locaties, in onze omgeving, maar ook in landelijke projecten. We leggen de lat daarbij voor onszelf (erg) hoog;
- Onze kwaliteitscyclus rondom het volgen van

leerlingen start;

- Uit diverse onderzoeken blijkt dat leerlingen, ouders en personeel zeer tevreden over ons zijn.

#### Sterke punten Personeel en organisatie

- Wij zijn serieus en daadkrachtig. We nemen ons werk serieus en werken hard. We zijn ook krachtig: we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen;
- We beschikken over brede expertise (onderwijs en zorg) om de uiteenlopende ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen vorm te kunnen geven;
- Medewerkers werken vanuit gelijke normen, waarden en uitstraling;
- Op en tussen de locaties is sprake van grote onderlinge betrokkenheid en goede samenwerking;
- We zijn een lerende organisatie, gericht op professionaliteit;
- Nieuw beleid of innovaties komen tot stand met brede betrokkenheid en input vanuit alle geledingen;
- We werken in een open cultuur en vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid.

#### Sterke punten Bedrijfsvoering

- We zijn financieel gezien een gezonde organisatie;
- Op bijna alle locaties beschikken we over moderne en bij ons onderwijs passende huisvesting. Op die locaties waar dat nog niet zo is, gaan we zorgen dat dat deze beleidsperiode verandert;
- We beschikken over een adequate planning- en controlcyclus.



# 5

## Onze koers: waar willen we naar toe?

We hebben  
10 concrete  
speerpunten  
geformuleerd

### 5.1 Onze speerpunten

We hebben voor de komende beleidsperiode 10 concrete speerpunten geformuleerd. Ze geven aan waar we heen willen en waar we samen voor willen gaan. De speerpunten voeden de gesprekken binnen onze organisatie, scholen en Dienstencentrum. We richten ons de komende jaren op drie domeinen: onderwijs, personeel & organisatie en bedrijfsvoering.

#### Onderwijs

We willen samen groeien naar meer:

1. Leer- en werkplekken
2. Digitaal vaardig
3. Burgerschap en duurzaamheid
4. Passende uitstroom
5. Samen met ouders

#### Personeel & Organisatie

We willen werk maken van:

6. Kracht en talent
7. Specialistische voorzieningen
8. Anders organiseren

#### Bedrijfsvoering

9. ICT up to date
10. Doelgericht en efficiënt

Hierna lichten we ieder speerpunt kort toe. Ook geven we per speerpunt aan wat we er in 2024 van terug willen zien en wanneer we tevreden zijn.



Onze leerlingen  
krijgen meer  
ruimte en tijd om  
te ontdekken wat ze  
leuk vinden

## 5.2 Onderwijs

### SPEERPUNT 1: Meer leer- en werkplekken

We verbreden ons aanbod in betekenisvol onderwijs en sluiten nog meer aan bij de talenten van onze leerlingen. We verrijken de leer- en ontwikkelomgeving voor onze leerlingen. Zij krijgen meer ruimte en tijd om te ontdekken wat ze leuk vinden, hun talenten te ontdekken, hun praktische vaardigheden te versterken en hun zelfredzaamheid te vergroten.

Concreet betekent dit dat we meer snuffelstages en leer- en werkplekken (binnen en buiten) willen en dat leerlingen meer leren op locatie. Om dit te bereiken, is samenwerking tussen onze locaties en met diverse partners (zoals onderwijs, gemeente en bedrijfsleven) belangrijk.

#### Wat zien we in 2024?

- Iedere locatie (SO en VSO) is uitgebreid met vijf praktische leer-/werkplekken binnen of buiten de locatie waar onze leerlingen ervaringen kunnen opdoen en hun talenten kunnen groeien.

### SPEERPUNT 2: Meer digitaal vaardig

Alle leerlingen en medewerkers werken structureel aan het vergroten van hun digitale vaardigheden. Het gaat om digitale vaardigheden die we in de school-, thuis- en/of werksituatie kunnen gebruiken. ICT is daarbij ook geïntegreerd in ons onderwijs.

#### Wat zien we in 2024?

- De inzet van ICT is ondersteunend aan en volledig geïntegreerd binnen ons onderwijs;
- We werken volgens de leerlijn digitale geletterdheid;
- De inzet van ICT is voor iedereen binnen onze organisatie duidelijk, zichtbaar en merkbaar;
- Leerlingen kunnen programmeren, omgaan met social media en eerste robots en VR-brillen zijn ingezet;
- Ons techniekonderwijs is verbeterd.
- Ten opzichte van de nulmeting in 2019 is bij alle medewerkers een toename te zien van de digitale vaardigheden;
- Eenieder ervaart het inzetten van ICT in het onderwijs als vanzelfsprekend.



### SPEERPUNT 3: Meer burgerschap en duurzaamheid

We werken gericht aan zaken die bijdragen aan goed burgerschap. Dit doen we met het oog op de positie van onze leerlingen in de samenleving. We voelen ons verbonden met de 17 werelddoelstellingen die er voor moeten zorgen dat in 2030 de wereld een betere plek is om te leven voor iedereen. We willen het juiste voorbeeld geven bij thema's als duurzaamheid en het klimaat. Dit doen we door gebouwen duurzaam te maken, afval te minimaliseren en scheiden. Maar ook door gezond te leven.

#### Wat zien we in 2024?

- Er is structureel aandacht voor burgerschap en duurzaamheid. De thema's zijn voor alle leerlingen onderdeel van het lesprogramma en waar mogelijk vervat in een doorgaande lijn.



Wat  
zien we in  
2024?

### SPEERPUNT 4: Meer passende uitstroom

We werken aan een aanbod dat optimaal aansluit bij de eisen die aan onze leerlingen zijn gesteld bij dagbesteding en (beschutte) arbeid. Het aanbod is passend bij de wensen, behoeften en talenten van onze leerlingen. We bewegen, samen met onze partners, mee bij veranderingen. Dit doen we door een goede regionale verbinding en inbedding.

#### Wat zien we in 2024?

- Onze VSO-locaties beschikken over een onderwijsaanbod (andloog aan het VMBO) dat aansluit op de uitstroomrichting;
- Leerlingen kunnen diploma's, certificaten en praktijkverklaringen behalen die passen bij hun wensen, behoeften en talenten enerzijds en de behoeften vanuit dagbesteding en (beschutte) arbeid anderzijds;
- Bij 80% van de leerlingen is sprake van duurzame passende uitstroom conform eigen wensen en behoeften;
- We hebben met externe relaties (PRO, ROC, werkgevers en gemeenten) afspraken gemaakt en afstemming bereikt in het kader van diplomering, certificering, Boris, IVIO, entree, etc.

### SPEERPUNT 5: Meer samen met ouders

Samen met ouders geven we vorm aan ons onderwijs. De leerling (en zijn ouders) hebben zeggenschap over het leer- en ontwikkelproces. Praktische instrumenten en goede communicatie-tools kunnen ons hierbij helpen.

#### Wat zien we in 2024?

- We maken (meer dan in 2019) gebruik van de deskundigheid van ouders met betrekking tot hun eigen kind;
- Communicatie tussen ouders en school gebeurt frequent, efficiënt en tijdig;
- 80% van de ouders geeft aan daadwerkelijk te ervaren dat we de deskundigheid van ouders inzetten en gebruiken.





## 5.3 Personeel en Organisatie

### SPEERPUNT 6: Werk maken van kracht en talent

We moeten klaar zijn en blijven voor de (veranderende) doelgroep. Alle medewerkers beschikken over de juiste opleiding, kennis en vaardigheden voor de begeleiding van en het onderwijs aan onze leerlingen. Zij zijn professioneel en bevoegen. Het eigenaarschap voor scholing en ontwikkeling ligt bij medewerkers. Alle medewerkers voelen zich verantwoordelijk en gedragen zich als professionals. Zij durven elkaar ergens op aan te spreken als dat nodig is. Zij delen expertise binnen en buiten de locaties onderling; we leren van en met elkaar. We zetten medewerkers veel meer in vanuit hun kracht.

#### Wat zien we in 2024?

- We inventariseren cyclisch welke scholing nodig is voor onze medewerkers, locaties en organisatie;
- We zorgen ervoor dat de scholing (zoveel mogelijk) aansluit bij ons beleid;
- We zetten e-learning in als dat mogelijk is;
- 80% van de medewerkers is tevreden over het scholingsaanbod;
- 80% van de medewerkers beschikt over een actueel portfolio en heeft een 360-graden feedback ondergaan;
- We hebben de functiedifferentiatie en het beloningsbeleid transparant ingericht en deze kunnen rekenen op breed draagvlak;
- Het ziekteverzuim is structureel gedaald.

### SPEERPUNT 7: Werk maken van specialistische voorzieningen

In het gebied van SWV 30 06 (Oss – Uden – Meierijstad) bieden we vanuit specialistische voorzieningen geïntegreerd en samenhangend onderwijs. De ondersteuningsbehoefte van de leerling is hierbij het vertrekpunt. Dit doen we samen met onze VSO-, SO- en SBO-partners. We delen onze kennis met de partners uit het speciaal en regulier onderwijs.

#### Wat zien we in 2024?

- De specialistische voorzieningen zijn operationeel en in de basis is alles (onderwijs-inhoudelijk, personeel, financiën, aansturing, juridisch, etc) geregeld;
- Leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften zitten in het gebied van 30.06 op de goede plekken en ontvangen vanuit gezamenlijkheid een passend onderwijsaanbod van professionele medewerkers in Oss, Uden en Meierijstad.



### SPEERPUNT 8: Werk maken van anders organiseren

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat we blijven zoeken naar oplossingen. We benutten kennis in de organisatie breed, ook tussen locaties. Waar mogelijk hebben we zij-instromers in dienst genomen. Ook hebben we de mogelijkheden onderzocht om bepaalde vakken te laten verzorgen door professionals met een andere opleiding (denk bijvoorbeeld aan muziek, drama en creatieve vakken). We hebben verkend hoe we wellicht ons onderwijs anders kunnen organiseren en inrichten. Zo denken we bijvoorbeeld aan het inzetten van andere functionarissen, invoeren van vaste stagedagen en het werken met een interne coach voor (nieuwe) medewerkers.

#### Wat zien we in 2024?

- We hebben ons functiebouwwerk geüpdatet;
- Op elke locatie zijn voorbeelden van 'anders organiseren' zichtbaar aanwezig;
- Het is ons gelukt om 100% bekwaame professionals in te hebben gezet voor het verzorgen van goed onderwijs aan onze leerlingen;
- Leidinggevenden ondervinden niet langer hinder van het lerarentekort.

## 5.4 Bedrijfsvoering

### SPEERPUNT 9: ICT up to date

We beschikken op organisatie- en locatieniveau over een goede ICT-organisatie.

### SPEERPUNT 10: Doelgericht en efficiënt

Onze administratie en registratie is doelgericht. We hebben processen geoptimaliseerd.

#### Wat zien we in 2024?

- We hebben de gewenste ICT-structuur ingericht;
- We geven de scholing vorm op het niveau van de individuele medewerker. Dit doen we nadat de behoefte is vastgesteld middels een nulmeting;
- We beschikken over een passende en actuele website en een Hub-app die snel en overzichtelijk is ingericht en te raadplegen;
- We beschikken over een instrument waarmee we met een passende frequentie op een eenvoudige en eigentijdse manier de tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers kunnen meten.

#### Wat zien we in 2024?

- We hebben dubbele registratie geminimaliseerd;
- Onze leerling- en personeelsdossiers zijn volledig gedigitaliseerd.



## Bijlage: Tijdpad van speerpunten per domein

In deze bijlage hebben we het tijdpad voor onze 10 speerpunten voor deze beleidsperiode opgenomen. Daaraan hebben we diverse onderdelen toegevoegd die we iedere beleidsperiode in één of meerdere jaren uitvoeren.



Speerpunten		2020	2021	2022	2023
<b>Speerpunten Onderwijs</b>		2020	2021	2022	2023
1	Meer leer- en werkplekken	✓	✓	✓	✓
2	Meer digitaal vaardig	✓	✓	✓	✓
3	Meer burgerschap en duurzaamheid	✓	✓	✓	✓
4	Meer passende uitstroom	✓	✓	✓	✓
5	Meer samen met ouders	✓	✓	✓	✓
<b>Speerpunten Personeel en organisatie</b>		2020	2021	2022	2023
6	Werk maken van kracht en talent		✓	✓	✓
7	Werk maken van specialistische voorzieningen	✓	✓	✓	✓
8	Werk maken van anders organiseren	✓	✓	✓	
<b>Speerpunten Bedrijfsvoering</b>		2020	2021	2022	2023
9	ICT up-to-date	✓	✓		
10	Doelgericht en efficiënt	✓	✓		
		2020	2021	2022	2023
	Kwaliteitsonderzoek leerlingen	✓	✓	✓	✓
	Kwaliteitsonderzoek ouders		✓		✓
	Kwaliteitsonderzoek medewerkers	✓		✓	



Waterleidingstraat 4  
5244 PE Rosmalen  
073 - 523 11 90  
[secretariaat@hubnoordbrabant.nl](mailto:secretariaat@hubnoordbrabant.nl)  
[www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl)

**hub** ●●●●●●  
noord-brabant