

KOERSDOCUMENT Yuverta 2021 – 2025

Inleiding		3
1. Missie, kernwaarden en visie		4
1.1.	Missie	4
1.2.	Onze kernwaarden	4
1.3.	Onze visie	4
2. Onze ambities		6
2.1	Erkend als kwaliteitsinstituut	6
2.2	Actief bijdragen aan een duurzame wereld	6
2.3	Van betekenis zijn voor leerlingen, studenten en cursisten	7
2.4	Van betekenis voor de regio	9
2.5	Van betekenis zijn voor medewerkers	9
3 Realisatie van onze ambities		11
3.1	Meetbare en merkbare doelstellingen	11
3.2	Beleid en activiteiten	13
3.3	Samenwerken in vakgroepen	19
3.4	Strategische Lijnen	19
3.5	Projectmatig verbeteren en innoveren	20
4 Sturing & Monitoring		21
4.1	Cultuur	21
4.2	Leiderschap	21
4.3	Monitoring & Bijsturing	22
5 Geraadpleegde bronnen		24

Inleiding

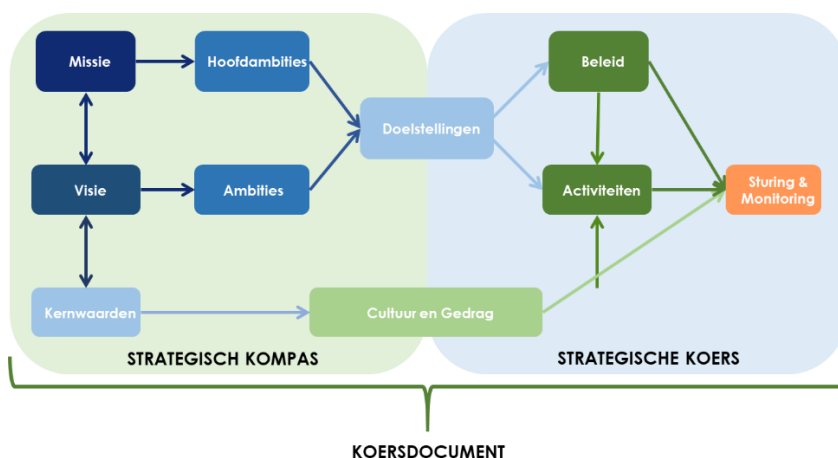
De focus van onze organisatie: uitblinken in blauw-groen onderwijs met oog voor kwaliteit en duurzaamheid. Daar zijn onze missie, visie, kernwaarden en ambities volledig op gericht. Yuverta is een onderwijsinstelling waar vmbo, mbo en leven lang ontwikkelen (llo) samenkomen. Wij leiden leerlingen, studenten en cursisten op in het blauw-groene domein. Wij bereiden hen voor op een zelfstandig bestaan in onze samenleving. Een samenleving die voor grote uitdagingen staat als het gaat om o.a. ecologische veranderingen, maatschappelijke opgaven en veranderende beroepen.

Wij gaan die uitdagingen niet uit de weg, maar anticiperen erop en zetten ze centraal in ons onderwijs. En liever nog geven we deze ontwikkelingen zelf mee vorm. Yuverta is daarbij een betekenisvolle partner voor overheid, bedrijven, belangenorganisaties en onderwijsinstellingen in de regio. Onze antwoorden op deze uitdagingen maken direct duidelijk waar het blauw-groene domein voor staat: verduurzaming van de landbouw, verbeteren van biodiversiteit en natuur, dierenwelzijn, duurzame verstedelijking, gezondheid en leefstijl, verhogen van kwaliteit van water en waterhuishouding, verminderen van afvalstromen, energietransitie en het klimaat. We leiden ze op, elk individu op het eigen niveau, zodat elk van hen een belangrijke bijdrage kan leveren aan de uitdagingen waar Nederland voor staat. Niet alleen nadat een opleiding is afgerond, maar een leven lang. Zodat we ons allemaal thuis voelen in de toekomst.

Onze gezamenlijke kracht schuilt zich in kleinschalig en persoonlijk onderwijs van hoge kwaliteit, dat we in een groot deel van Nederland aanbieden. Wij willen uitblinken. Daarom zijn we ambitieus en inspireren en enthousiasmeren we elkaar. Samen maken we onze ambities waar. Daarbij tonen we durf om het nét een beetje anders en beter te doen. Elke dag opnieuw; met veel plezier, energie en betrokkenheid. Maar: we zijn er nog niet. We werken er hard aan om dit alles te realiseren. Een ding weten we zeker: we doen het met elkaar en voor elkaar. Zodat we over vijf jaar trots terug kunnen kijken naar wat we met hulp van dit kompas en het koersdocument dat hieruit voortkomt hebben gerealiseerd: een sprankelende en goed functionerende onderwijsinstelling in het blauw-groene domein. Een onderwijsinstelling die haar beloftes nakomt, de naam Yuverta waardig!

Dit document is het resultaat van een strategische verkenning, gevormd door twee sporen

- 1) Allereerst vormden we een strategisch kompas. Wat is de missie van Yuverta? En onze visie en ambities als onderwijsinstelling in een bewegende wereld?
- 2) Vervolgens hebben we gewerkt aan een strategische koers. We maakten de missie, visie en ambities van Yuverta concreet door te bepalen *hoe* we deze gaan realiseren – samen.



Figuur 1. Visuele weergave van het koersdocument

1. Missie, kernwaarden en visie

1.1. Missie

De missie van Yuverta:

- Medewerkers werken aan een gezonde en leefbare toekomst door uit te blinken in blauw-groen onderwijs;
- Wij bieden uniek, persoonlijk, kleinschalig onderwijs, nu en in de toekomst.

Onze missie omvat twee hoofdambities:

- We zijn in 2025 (landelijk) erkend als kwaliteitsinstituut in onderwijs voor vmbo, mbo en llo;
- We dragen actief bij aan een duurzame wereld en aan het realiseren van de Sustainable Development Goals, zoals opgesteld door de VN.

1.2. Onze kernwaarden

Vier kernwaarden passen bij onze missie. We laten deze kernwaarden zien in ons werk en gedrag.

- **Duurzaam**
Bij alles wat we doen houden we rekening met mens, milieu en maatschappij. We maken bewust duurzame keuzes in ons onderwijs, onze samenwerkingen en onze bedrijfsvoering.
- **Innovatief**
We onderzoeken actief welke trends en ontwikkelingen er spelen. We werken dit uit in innovatief onderwijs en betrekken ook onze leerlingen, studenten, cursisten en partners bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen.
- **Betrokken**
We voelen ons betrokken bij onze instelling, onze locatie en ons team. We hebben persoonlijke aandacht voor onze leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers. Zo verzorgen we uniek en persoonlijk onderwijs en geven we samen de organisatie vorm.
- **Ondernemend**
We zorgen voor een uitdagende leeromgeving voor leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers, waarin zij zich ondernemend, samenwerkend en onderzoekend leren opstellen. En we bieden een breed toekomstperspectief in het blauw-groene domein.

1.3. Onze visie

Yuverta vervult een maatschappelijke functie met het aanbieden van blauw-groen onderwijs en cursussen en trainingen aan leerlingen, studenten en cursisten. We bereiden leerlingen en studenten voor op de arbeidsmarkt van nu én de toekomst. En we helpen hen op weg naar volwassenheid en zelfstandigheid. Onze leerlingen, studenten en cursisten kunnen zich hun leven lang (door)ontwikkelen tot vakbekwame professionals die:

- Een hoge kwaliteit in resultaten combineren met een maatschappelijk betrokken bewustzijn;
- Het belang begrijpen van duurzaamheid voor een toekomstbestendige wereld.

We stemmen ons onderwijs en onze cursussen en trainingen af op de verwachtingen van de samenleving over onze wettelijke en maatschappelijke functie en de kwaliteit die daarbij hoort. We onderschrijven de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN). We passen ze toe in onze cultuur, ons onderwijs en onze bedrijfsvoering.

Yuverta is bedrijfseconomisch gezond en we hebben onze bedrijfsvoering efficiënt ingericht. Zo houden we kwalitatief goede en economisch relevante, kleine opleidingen in stand. Met het

behoud van deze kleine opleidingen en kleine onderwijslocaties borgen wij onze toegankelijkheid en kleinschaligheid. Tegelijkertijd blijven we investeren in ons onderwijs en de vernieuwing ervan.

Thuis in de Toekomst

De reis naar je eigen toekomst is misschien wel de meest fundamentele die je meemaakt. Daarom positioneren we ons met de slogan 'Thuis in de Toekomst'. Hiermee zeggen we dat (zelf)kennis, ondersteuning en een veilige omgeving een grote rol spelen bij de reis naar de toekomst. We werken ook aan een gezonde en leefbare toekomst door uit te blinken in blauwgroen onderwijs. We willen inspireren en een actieve bijdrage leveren aan een duurzame wereld: we willen écht van betekenis zijn. Voor onze leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers én in de regio.

Yuverta wil écht van betekenis zijn voor haar leerlingen, studenten en cursisten door hen te leren veerkrachtig te zijn en op te leiden voor het leven en werken in een veranderende wereld. Wij:

- Erkennen en accepteren verschillen tussen leerlingen, studenten en cursisten;
- Bieden een contextrijke leeromgeving binnen en buiten de school;
- Geven veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden;
- Stimuleren duurzaam en ondernemend gedrag door toekomstbestendig onderwijs aan te bieden.

Yuverta wil écht van betekenis zijn voor haar medewerkers door welbevinden, plezier en betekenisgeving in het werk te vergroten. We moeten zuinig zijn op onze medewerkers en hen helpen en kansen bieden om zich te ontwikkelen. Zowel op vakinhoudelijk als op persoonlijk gebied. Door hen meer veerkracht te geven, vergroten we de kracht van de organisatie en bevorderen we de wendbaarheid.

Yuverta wil écht van betekenis zijn voor haar regio's door de hoge kwaliteit van het onderwijs te handhaven, de toekomstbestendigheid van het curriculum te waarborgen én vakbekwame professionals/afgestudeerden af te leveren. Daarvoor is een contextrijke leeromgeving nodig waarin het past om samen bij te dragen aan het oplossen van bredere maatschappelijke uitdagingen en vraagstukken waar de regio's voor staan. Dat begint bij het continue aangaan van relaties in de regio.

2. Onze ambities

Onze missie en visie vertalen we in ambities. We werken uit wat we verstaan onder erkenning als kwaliteitsinstituut, wat de bijdrage van Yuverta aan de duurzame wereld zal zijn en wat van betekenis zijn voor onze studenten, leerlingen, cursisten, medewerkers en onze regio voor Yuverta betekent.

2.1 Erkend als kwaliteitsinstituut

Yuverta wordt gekend en erkend in ons kwaliteitsstreven. We scoren hoog op tevredenheid bij leerlingen, studenten, cursisten, medewerkers en in de regio. We voldoen minimaal aan de basiskwaliteit volgens het beoordelingskader van de inspectie en we staan hoog genoteerd in diverse ranglijsten. Om ons streven naar erkenning als kwaliteitsinstituut verder uit te bouwen, gaat Yuverta gericht aan de slag met de kwaliteitscultuur. In de kwaliteitscultuur komt kwaliteitsdenken en -handelen op individueel-, team- en organisatieniveau tot uiting.

Kwaliteit in beleid, handelen en gedrag

Yuverta is in haar aanpak gericht op het leveren van een onbetwiste kwaliteit. Het gaat hierbij om beschreven kwaliteit in beleid en om zichtbare kwaliteit in ons handelen en gedrag. We nemen verantwoordelijkheid voor ons beleid, ons handelen én ons gedrag en houden oog op de resultaten en de kwaliteit ervan. Onze organisatie kent duidelijke kwaliteitskaders en kenmerkt zich door:

- Een kritisch vermogen in wat wij doen (zelfstandig denken, reflectie en leren);
- Verantwoordelijkheid en ruimte om zelf en in teamverband problemen op te lossen;
- Resultaatgericht denken en samenwerken;
- Ruimte voor innovatie en experimenten;
- Niet af te rekenen op fouten, maar leren beter te worden;
- Te stimuleren hulp te vragen of hulp te bieden;
- Ambities te verwezenlijken en daarover verantwoording af te leggen.

We stimuleren om binnen deze kaders zelfstandig na te blijven denken en het werk naar eigen inzicht, verantwoordelijkheid en vakkundigheid uit te voeren. Dit zorgt voor eigenaarschap, betrokkenheid en plezier in het werk.

Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur moet zichtbaar en voelbaar zijn in ons handelen. In onze contacten met elkaar, met onze contacten in ons beroepenveld, met andere instellingen en zeker ook in ons contact met leerlingen, studenten, cursisten en ouders. Want: kwaliteit maken we ook met leerlingen, studenten en cursisten. Wij verwachten dat zij het beste uit zichzelf halen, goede prestaties laten zien, een positieve en actieve rol in hun omgeving spelen en daarmee een bijdrage leveren aan de gemeenschap waarvan zij deel uitmaken. Wij willen dat onze studenten kansen grijpen en werken aan een (voorbereidende) beroepsmatige ontwikkeling en aan persoonlijk en maatschappelijk succes. Gezamenlijk zijn we elke dag bezig om het een beetje beter te doen. We hebben hierbij hoge verwachtingen van elkaar en vertrouwen in elkaars werk.

2.2 Actief bijdragen aan een duurzame wereld

We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid om Nederland duurzamer te maken. Daarom dragen wij dit over aan onze medewerkers, leerlingen, studenten en cursisten, zodat zij verantwoord leren denken, werken en leven. Blauw-groen onderwijs is meer dan ooit van wezenlijk belang als antwoord op de mondiale uitdagingen ten aanzien van leefbaarheid en gezondheid. Duurzaamheid vormt een belangrijk en integraal onderdeel van het onderwijs. We nemen daarbij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties als uitgangspunt. Wij worden koploper in duurzaamheid door op drie manieren het verschil te maken.

Duurzaamheid voor leerlingen, studenten en cursisten

Om de ontwikkeling van milieubewuste wereldburgers aan te moedigen bieden we leerlingen, studenten en cursisten het onderwijsprogramma, de fysieke plek en de organisatiecultuur van Yuverta aan. Wij bieden een ruimte voor creatief denken, een bron van inspiratie en een startpunt voor het ontwikkelen van bewustzijn en verantwoordelijkheid. De reis naar dat doel begint met het opleiden van leerlingen, studenten en cursisten in een gezonde en duurzame omgeving. Zo leveren ze bijdragen aan de realisatie van de SDG's en nemen ze verantwoordelijkheid voor een duurzamere samenleving.

Duurzaamheid voor medewerkers en organisatie

We maken alle medewerkers bewust van hun rol in en bijdrage aan duurzaamheid en stimuleren hen bewuste keuzes te maken. Dat geldt ook voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid op het gebied van onderwijs, hrm en bedrijfsvoering. Op deze gebieden maken duurzame keuzes - zowel intern als in uitstraling naar buiten - de grootste impact. Met onze beleidskeuzes willen we de (directe) ecologische leefomgeving leefbaar maken, nu en in de toekomst. Hierbij creëren we een juiste balans tussen People, Planet en Profit.

Duurzaamheid in samenwerking met de regio

Yuverta wil intensief samenwerken met alle betrokken partijen in de regio, om zo tot een gezamenlijke agenda en aanpak op het gebied van duurzaamheid te komen. We dragen bij aan het realiseren van de regionale SDG's (zie Figuur 2). Enerzijds door het opleiden van duurzaam bewuste mensen, anderzijds door samen met partners invulling te geven aan de SDG's. Duurzaamheid is zowel een regionale als (inter)nationale opgave en vraagt dan ook om samenwerking op verschillende niveaus.



Figuur 2. Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) in relatie tot missie, visie en ambities

2.3 Van betekenis zijn voor leerlingen, studenten en cursisten

Wij bieden aantrekkelijk, persoonlijk, uitdagend en modern onderwijs in praktijkgerichte leeromgevingen. We oefenen in vakmanschap, gecombineerd met moderne inzichten en innovatieve oplossingen. We besteden aandacht aan taal, rekenen en sociale vorming. En we zorgen ervoor dat onze leerlingen, studenten en cursisten hun weg weten te vinden als zelfstandig wereldburger die zich thuis voelt in zijn toekomst, een heel leven lang. Uiteraard is er ook aandacht voor sport, ontspanning en plezier.

Vmbo'ers van alle niveaus maken bij Yuverta een goede start en kiezen daarna voor een vervolgopleiding bij ons eigen mbo, bij een andere mbo-instelling of de havo. We zorgen voor doorlopende leerlijnen en een optimale doorstroom tussen vmbo en mbo en tussen mbo en hbo. Leerlingen en studenten oriënteren zich op meerdere vakgebieden voordat zij zich specialiseren. Daarmee verruimen zij hun wereldbeeld.

Aandacht voor welbevinden in een veilige leeromgeving

De basis voor inzet en zin in leren ligt volgens ons in het welbevinden van leerlingen, studenten en cursisten. Daarom besteden we daar aandacht aan. Veiligheid betekent voor ons dat iedereen zichzelf mag en kan zijn, dat iedereen gezien wordt en dat we respect hebben voor elkaar, hoeveel we ook van elkaar verschillen. We koesteren daarbij de kleinschaligheid van veel van onze onderwijslocaties. Doordat iedereen elkaar kent en we samenwerken, weten wij de sociale veiligheid hoog te houden. Yuverta staat voor inclusief onderwijs. We bieden iedereen de juiste begeleiding vanuit een passende ondersteuningsstructuur.

Leren in de beroepspraktijk

Leren in de beroepspraktijk vinden wij belangrijk, want het motiveert onze leerlingen, studenten en cursisten. Bovendien is de overdracht van de opgedane kennis naar een praktijksituatie makkelijker. We maken gebruik van werkelijke casuïstiek en contextrijke leeropgaven, die we tijdens de voorbereidende lessen op praktijkleren aanbieden. We bieden stages, beroepspraktijkvorming en praktijklessen aan op alle niveaus en alle leerjaren en doorlopend naar een leven lang ontwikkelen, zowel in de regio's als op landelijk niveau. Ook bereiden we onze leerlingen en studenten voor op het functioneren in een internationale context.

Talentontwikkeling en persoonlijke groei

Leerlingen en studenten krijgen de ruimte om hun talenten te ontwikkelen en persoonlijke groei door te maken. Naast aandacht voor het vakspecifieke leren, coachen we onze leerlingen en studenten bij het herkennen en ontwikkelen van hun talenten en we faciliteren hun groei. We geven daarbij aandacht aan zowel het leerproces als de leerhouding. Elke leerling en student krijgt op deze wijze alle kansen om te excelleren met oog op kansen(on)gelijkheid. Onze kleinschalige leeromgevingen zijn optimaal ingericht voor individuele talentontwikkeling en praktijkgericht leren.

Eigenaar over eigen leerproces

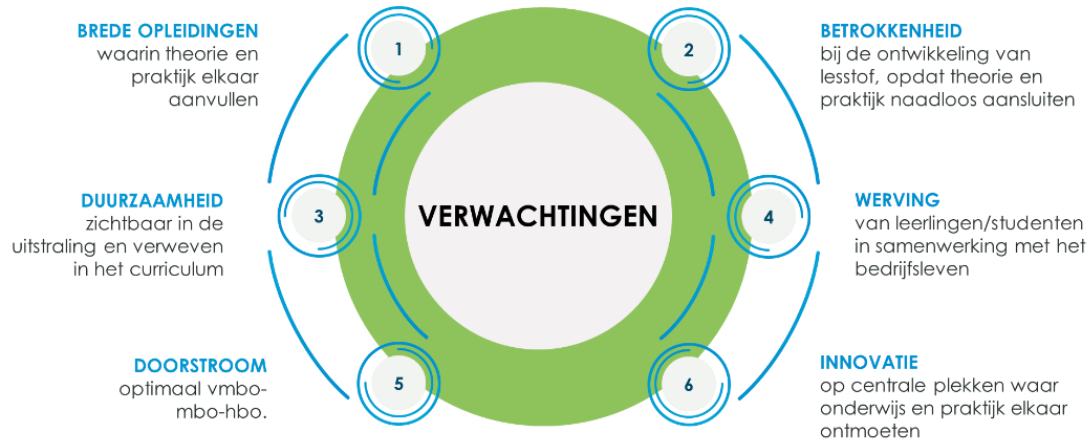
Nemen leerlingen en studenten eigenaarschap over hun ontwikkel- en leerproces, dan verbeteren hun prestaties aanzienlijk. Daarom stimuleren wij dit. We helpen hen met het formuleren van hun leerdoelen. Vervolgens begeleiden wij ze bij het bepalen en doorlopen van hun leerroute. Ontwikkelingsgerichte evaluaties spelen daarin een belangrijke rol, zodat leerlingen en studenten zelf hun voortgang zien. Met de juiste tools stimuleren we hen om gaandeweg zelfstandig keuzes te maken, zodat ze dit later in hun opleiding, beroep en verdere ontwikkeling ook blijven doen. Zo vergroten we de kansen op de arbeidsmarkt.

Toekomstbestendig leren in een veranderende wereld, een leven lang

We blijven in contact met onze afgestudeerde vmbo'ers en mbo'ers en we bieden ze kansen om zich te blijven ontwikkelen. Een leven lang. We bieden een breed aanbod van cursussen en trainingen. Voor het initieel onderwijs én llo. Zodat leerlingen, studenten en cursisten zich kunnen oriënteren, specialiseren en een leergierige houding ontwikkelen in een veranderende wereld. Naast vakkennis en kennis over techniek en ICT, ontwikkelen zij vaardigheden die hun veerkracht vergroten en vaardigheden die hen helpen in hun ontwikkeling. Denk daarbij aan creativiteit, flexibiliteit, probleemoplossend vermogen, empathisch vermogen, communicatie, zelfstandigheid, samenwerken, leiderschap, ondernemerschap en goed burgerschap.

2.4 Van betekenis voor de regio

Ook in de regio worden wij erkend als kwalitatief sterke kennisinstelling met betrekking tot klimaat, energie, water, voeding en welzijn van mens en dier. Partners uit overheid en bedrijfsleven werken graag met ons samen om up-to-date onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen, om nieuwe kennis te creëren en om te investeren in zichtbare, aantrekkelijke en betekenisvolle beroepen in het blauw-groene domein. De volgende figuur licht dit verder toe.



Figuur 3. Verwachting bedrijfsleven van Yuverta

We leiden niet alleen op in en voor de regio, maar leren ook met en in de regio. Ons onderwijs sluit aan op regionale ontwikkelingen en de regionale agenda's en we koppelen regionale opdrachten aan onderwijsopdrachten. We huisvesten onze specialismen zo veel mogelijk in omgevingen waar dit in het blauw-groene domein tot uiting komt door de regio. Ons onderwijsconcept houdt genoeg ruimte om ze, afhankelijk van de profilering in de regio's, in te kunnen kleuren. Zo borgen we toekomstgericht en innovatief onderwijs.

Alle locaties worden ondergebracht in regio's. Op die manier houden we een overzichtelijke schaal en menselijke maat voor leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers. Dat betekent niet dat we binnen onze regio's alleen kijken naar een verzameling van locaties. De regio's zijn verbonden met gemeenten, onze burgers, het bedrijfsleven en collega-onderwijsinstellingen: onze blik is naar buiten gericht bij het uitvoeren en vormgeven van ons onderwijs.

Naast de regionale oriëntatie blijven we ook nationaal en internationaal samenwerken met onder andere multinationals, topsectoren, overheden en onderwijsinstellingen. We zijn hierbij een betrouwbare partner, met oog voor zowel de meerwaarde voor ons onderwijs als de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan.

2.5 Van betekenis zijn voor medewerkers

Samenwerken in de regio voor het beste onderwijs, dat geven we samen vorm. We hebben elkaar nodig en kunnen elkaar juist versterken – dat besef is ruim aanwezig. Yuverta wil echt van betekenis zijn voor medewerkers door ontwikkeling te stimuleren en continue samen te werken aan verbetering. Hier zit het snijvlak met kwaliteit: samen tot een kwaliteitscultuur komen waarin het onderwijs steeds beter wordt en je een betere professional wordt. Om dat te bereiken, hanteren we de volgende uitgangspunten.

- Wij dragen samen zorg voor aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden;
- We werken op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen en hoge verwachtingen;
- We spreken elkaar aan op onze omgangsnormen als professional.

Vanuit het principe van een positieve organisatie faciliteren wij positieve kenmerken, die op hun beurt weer positieve emoties of ervaringen ondersteunen. Deze zijn vervolgens van positieve invloed op werkprestaties en tevredenheid van medewerkers. Het is de optelsom die maakt dat het fijn is om deel uit te maken van onze organisatie

Yuverta als slimme benutter van onbenut potentieel

We streven naar het inzetten van al het potentieel. Het verhogen van arbeidsparticipatie in het onderwijs is belangrijk. Dit streven past bij de ambitie dat we een aantrekkelijk werkgever willen zijn. Yuverta vindt geluk, welbevinden en betrokkenheid van medewerkers van groot belang. Dat doen we op drie manieren.

- Ten eerste is het cruciaal om duurzame randvoorwaarden om het werk te faciliteren te creëren, zoals flexibele werktijden, inhoudelijk uitdagend werk en ruimte om vanuit huis te werken.
- Ten tweede verkennen we de motiverende redenen voor instroom in het onderwijs en anticiperen we hierop middels bijvoorbeeld zij-instroomtrajecten.
- Ten derde zien wij potentieel in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en in de groep gepensioneerden. Zij zijn vaak zeer bereid om hun expertise voor hun 'oude' vakgebied in te zetten; en die expertise heten wij welkom.
- Ten vierde juichen we hybride collega's toe, waarbij onze medewerkers met één been in het onderwijs staan en met het andere in een vernieuwende, relevante sector. Bij deze vorm van hybride werkgeverschap vloeit kennis direct terug in het onderwijs. Juist door het vervlechten van docentschap met state-of-the-art innovatieprojecten, vergroten we trots en ambitie in het beroep.

Yuverta ontwikkelt zich naar een inclusieve en wendbare organisatie

Yuverta wil een inclusieve organisatie zijn. Diversiteit draagt bij aan goed onderwijs en een fijne leer- en werkomgeving. Voor onze leerlingen, studenten en medewerkers is het goed om in contact te komen met zoveel mogelijk verschillende mensen, geluiden en ideeën. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Iedereen wordt gerespecteerd en we waarderen onderlinge verschillen. We willen een organisatie zijn die de diverse talenten en vermogens op de arbeidsmarkt verkent en inzet. Een goed diversiteitsbeleid is daarbij van toegevoegde waarde. En oog voor de mens in dit streven naar ontwikkeling van de organisatie en de individuele medewerker: op basis van iemands persoonlijke situatie zoekt Yuverta, met de betrokkenen, naar de optimale inzet.

3 Realisatie van onze ambities

Tussen plan en praktijk zit nog een wereld van verschil. Een wereld vol kansen en uitdagingen. We willen zoveel mogelijk rekening houden met ontwikkelen. Daarom staat dit hoofdstuk stil bij de “hoe”-vraag: hoe bewegen we van samen dromen, praten en plannen naar samen doen? Hoe realiseren we onze ambities?

Om deze hoe-vraag te beantwoorden zijn er onder andere gemeenschappelijke dagen georganiseerd met alle leidinggevenden van Yuverta. Deze opbrengsten geven een vervolg op de invulling van hoe we de ambities willen realiseren (zie Figuur 3).



Figuur 4. Opbrengst Next-Level Dag 11 maart 2021

Concreet zien wij de volgende manieren waarop we onze ambities kunnen realiseren:

1. Meetbare/merkbare doelstellingen, die we samen delen, nastreven en evalueren;
2. Beleid en activiteiten rondom onze hoofdambitie;
3. Samenwerken in vakgroepen;
4. Extra focus via strategische lijnen;
5. Projectmatig verbeteren en innoveren.

3.1 Meetbare en merkbare doelstellingen

Vanuit haar missie, visie en kernwaarden heeft Yuverta ambities opgesteld. Deze ambities zijn richtinggevend en werken als ‘een stip op de horizon’. Om daar te komen, in 2025, hebben we doelstellingen nodig. Wat is het dat we proberen te bereiken? Hoe ziet die gewenste situatie eruit? Wat heb je dan bereikt? Binnen Yuverta koppelen we daarom, aan iedere ambitie, een of meerdere doelstellingen (zie tabel 1).

Deze kunnen meetbaar of merkbaar zijn geformuleerd. Meetbare doelstellingen kunnen gemonitord worden vanuit de stuurinformatie die beschikbaar komt voor de instelling, de regio en de locatie. Merkbare doelstellingen zijn vaak gedefinieerd op kwaliteit van processen en in dialoog vindt beoordeling van een beoogd effect plaats. Doelstellingen met een merkbaar effect worden op een regionaal niveau uitgevoerd.

Tabel 1: Ambities met meetbare en merkbare doelstellingen

Ambities		Meetbare en Merkbare doelstellingen fusie 2025
Algemeen	Erkend als kwaliteitsinstituut	<ul style="list-style-type: none"> Alle opleidingen en leerwegen scoren tenminste een voldoende op alle kwaliteitsstandaarden van de onderwijsinspectie De VSV-cijfers voldoen aan de landelijke norm. Alle stakeholders waarderen de kwaliteit van Yuverta met gemiddeld een 7,2. Yuverta wordt extern erkend in ranglijsten in tenminste de top-5 Partijen benaderen Yuverta actief als vanzelfsprekende gesprekspartner, bijvoorbeeld Topsectoren, multinationals, Groenpact, CIV's, OCW, LNV, I&W.
	Actieve bijdrage duurzame wereld	<ul style="list-style-type: none"> Iedereen die betrokken is bij Yuverta draagt bij aan de realisatie van de Sustainable Development Goals binnen de regio. In alle curricula zijn de SDG's integraal opgenomen en 90% van de leerlingen, studenten, cursisten en stakeholders ervaart dit ook. Het HRD Beleid is gericht op de ondersteuning van duurzame inzetbaarheid Yuverta voert de ranglijst aan binnen het onderwijs op het gebied van duurzame bedrijfsvoering
Leerling, Student, Cursist	Optimale begeleiding in talentontwikkeling van elke leerling, student en cursist	<ul style="list-style-type: none"> Leerlingen, studenten en cursisten beoordelen de begeleiding met gemiddeld een 7,2. Het aantal cursisten binnen Leven Lang Ontwikkelen is gestegen met tenminste 10%. Talentontwikkeling en gepersonaliseerd leren is binnen de gehele organisatie uitgerold, bijvoorbeeld door "Education as a Service" en "Online Leren".
	Optimale doorstroom vmbo-mbo-hbo en arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> De interne doorstroom van het vmbo naar een blauw-groene mbo-opleiding stijgt met tenminste 3%. 80% van de afgestudeerde studenten vindt binnen 6 maanden een relevante baan op de arbeidsmarkt. Het bedrijfsleven beoordeelt de aansluiting "opleidingsportfolio - vraag van de arbeidsmarkt" met gemiddeld een 7,2. De aansluiting van vmbo naar mbo en van mbo naar hbo verloopt naar tevredenheid (minimale 7,2) van zowel Yuverta als de student.
	Internationalisering als essentieel onderdeel van onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> Iedere leerling en student heeft tijdens de opleiding tenminste 1 internationale ervaring opgedaan.
Regio	Optimale bijdrage economische en maatschappelijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> Yuverta kan de vraag van de arbeidsmarkt adequaat matchen met het aanbod. Binnen het onderwijsaanbod zijn duurzaamheid en ondernemend gedrag integraal verweven De brede ontwikkeling van vmbo leerlingen is vormgegeven
	Toekomstgericht onderwijs in co-creatie met bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> Alle stakeholders zijn tevreden over het opleidingsaanbod en de aansluiting op vernieuwingen en beoordelen deze aansluiting met minimaal een 7,2. In iedere sector is een samenwerkingsverband (bijv. Hotspot) operationeel waarin onderwijs in co-creatie met het bedrijfsleven is gewaarborgd.
	Financieel gezond om kleine goede opleidingen en locaties in stand te houden	<ul style="list-style-type: none"> Kleine opleidingen en locaties zijn behouden gebleven in de regio. Het marktaandeel binnen het VO en mbo is minimaal gelijk gebleven. De financiële ratio's voldoen aan de inspectienormen.
Medewerkers	Medewerkers ontwikkelen zich continu in het team	<ul style="list-style-type: none"> Met behulp van strategische personeelsplanning is de ontwikkeling van medewerkers aantoonbaar verbeterd Het scholingsbudget is ieder jaar volledig besteed.
	Medewerkers werken continu aan verbetering: kwaliteitscultuur	<ul style="list-style-type: none"> De kwaliteitscultuur is zowel intern als extern op de volgende vier gebieden met minimaal een voldoende beoordeeld: mensgericht, procesgericht, resultaatgericht, innovatie-gericht. 90% van de medewerkers heeft een onderzoekende houding
	Aantrekkelijk werkgeverschap	<ul style="list-style-type: none"> (toekomstig) medewerkers beoordelen Yuverta als aantrekkelijk werkgever.

3.2 Beleid en activiteiten

Om onze doelstellingen te behalen formuleren we beleid en behalen we onze ambities door het beleid te vertalen naar activiteiten.

3.2.1 Kwaliteit

We willen als Yuverta erkend worden als kwaliteitsinstituut. Dat begint met tenminste een voldoende voor alle kwaliteitstandaarden van de Onderwijsinspectie. Iedere onderwijslocatie is verantwoordelijk voor de onderwijsprocessen, examinering en de studieloopbaanbegeleiding. Deze verantwoordelijkheid wordt gezamenlijk genomen, ieder vanuit zijn eigen rol. Binnen de PDCA-cyclus werken we doelbewust aan onze onderwijskwaliteit en examinering, en sturen waar nodig bij. Iedere locatie en team heeft een plan waarin wordt aangegeven welke doelstellingen er worden behaald en hoe het team daar komt. Om de kwaliteit van onderwijs op de locaties en teams een impuls te geven maken we gebruik van een kwaliteitskalender en – kaart. Binnen deze kaart staan de kwaliteitsambities in samenhang met de organisatie, regio, locatie en het team. Om het kwaliteitsdenken en -handelen een verdere impuls te geven werkt ieder team met een TeamExpertKwaliteit (TEK). Deze middelen zijn bedoeld om ons te helpen. En hebben we ondersteuning nodig, dan vragen we hierom. We doen het samen.

Vanuit het kwaliteitshandelen richten we ons op de belangrijkste stakeholders: studenten, leerlingen, cursisten, ouders, bedrijfsleven en overheden. Zijn zij tevreden over onze kwaliteit? Zijn we betrouwbaar? Komen we gemaakte afspraken na? We checken regelmatig bij onze stakeholders of de kwaliteit van ons handelen goed is. Dat doen we niet alleen door middel van vragenlijsten en tevredenheidsquêtes. We gaan actief de dialoog aan met leerlingen, studenten, cursisten, ouders, collega-onderwijsinstellingen, bedrijven en overheidsinstanties. Ook doen we dit met onze eigen collega's en voeren we interne audits uit op locaties. We luisteren naar verbeterpunten, en gaan hiermee aan de slag. De dialoog met de studentenraad, ouderraad en ondernemingsraad versterkt ons vermogen om onze kwaliteit te vergroten.

Onze kwaliteit uit zich ook in rendementen, onderwijsresultaten en VSV-cijfers. Het leer- en ontwikkelproces van onze leerlingen, studenten en cursisten wordt nauwgezet gevolgd. Daartoe maken we gebruik van betrouwbare, transparante en kwalitatief goede toetsing. Dit doen we volgens onze visie op toetsing welke is uitgewerkt in een toetsbeleid. Dit zorgt ervoor dat we de juiste begeleiding kunnen bieden voor onze leerlingen, studenten en cursisten, wat uiteindelijk toewerkt naar het succesvol afronden van de opleiding e/o cursus.

Door een eenduidig verhaal over ons onderwijsconcept kunnen we naar buiten toe treden en worden we ook benaderd door gremia om ons te presenteren en mee te denken over het verder vormgeven van kwaliteit binnen het onderwijs. We organiseren hiervoor momenten om onszelf te profileren. Door ons te profileren is het meer vanzelfsprekend dat wij de gesprekspartner zijn als het gaat om samenwerkingsverbanden met ondernemers, overheid, onderwijs en onderzoek.

Met een duidelijke onderwijsvisie proberen we het iedere dag een stapje beter te doen. We laten zien waar we voor staan, profileren ons sterk en toetsen dus veelvuldig of de kwaliteit van ons handelen goed is. Dit moet ertoe leiden dat we als Yuverta erkend worden in de ranglijsten als kwaliteitsinstituut. De verdiensten hiervan zijn toe te wijzen aan onze onderwijsteam, welke in staat worden gesteld om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen.

3.2.2 Duurzaamheid

Het leveren van een actieve bijdrage aan een duurzame wereld is een van de twee kernambities van Yuverta. De Sustainable Development Goals (SDG'S) vormen daarbij ons fundament. Duurzaamheid betekent veel voor ons onderwijsaanbod. We zien steeds meer de verweving van duurzaamheid in de curricula, en dit moedigen we aan. Een van de stromingen binnen duurzaamheid is nature based solutions (NBS). Deze op de natuur gebaseerde oplossingen

leveren een positieve bijdrage aan de voedsel- sociaal- economische en natuurzekerheid bij klimaatverandering. NBS biedt handelingsperspectief dat past bij het blauw-groene beroeps- onderwijs waar Yuverta voor staat. Het beschrijft een klimaatbestendig Nederland over 100 jaar dat we kunnen bereiken door de natuur centraal te stellen. Hier willen we als collega's, leerlingen, studenten en cursisten een actieve bijdrage in leveren.

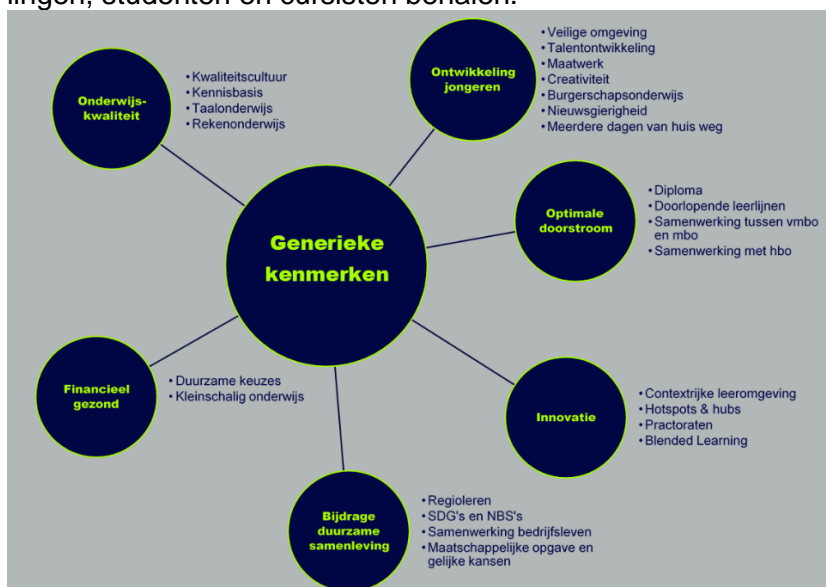
We zetten de komende jaren ambassadeurs in om het duurzame gesprek tussen collega's te stimuleren in de regio. Want duurzaam zijn in doen en handelen, dat vraagt continu het goede gesprek onderling. En we investeren de komende jaren ruim 50 miljoen euro in de verduurzaming van onze huisvesting. Daar kunnen we ook het verschil maken: we laten zien dat de achtertuin van de hovenier genaamd Yuverta er ook bloeiend bij staat.

In 2021 zijn we gestart met het programma duurzaamheid. Het programma heeft als doel om onze kernambitie te concretiseren en vervolgens te realiseren. Dat gebeurt door middel van een impactstrategie, voor zowel onderwijs, HR en bedrijfsvoering. De impactstrategie zorgt ervoor dat we focus aanbrengen in de 17 SDG's en meetbare en merkbare duurzame effecten formuleren die samen bijdragen aan een meer duurzame wereld. We denken dus niet alleen na over activiteiten die we uitvoeren maar ook over de vraag welke duurzame verandering we willen realiseren. Want dat is waar het over gaat als we het hebben over impact: verandering.

Hoe we deze verandering willen realiseren vatten we samen in een implementatieplan. Hierin beschrijven we met welke activiteiten we welke verandering op korte en lange termijn kunnen nastreven. Met dit plan werken we verder aan de realisatie van onze kernambitie, zowel op de locatie als via de strategische lijnen. We houden hierbij constant in het oog dat er voldoende ruimte nodig is voor de regio's en locaties om een passende vertaalslag te maken.

3.2.3 Leerling, student, cursist

Yuverta wil van betekenis zijn voor leerling, student en cursist. Hierdoor focussen we in ons onderwijs op kwalificatie, socialisatie en allocatie. Ons onderwijs gaat namelijk om meer dan alleen de kwalificatiefunctie. We hebben tevens een belangrijke functie als het gaat om de vorming van onze leerlingen, studenten en cursisten om ze voor te bereiden op de maatschappij. Zo wordt onze onderwijsvisie vertaald in beleid en gedragen op de locaties. Een voorbeeld hiervan is het onderwijsconcept waarmee we in de regio's invulling geven aan ons onderwijs. Dit concept is een vertaling van onze visie & ambities en benoemt de generieke kenmerken die het onderwijs van Yuverta zal bezitten (zie figuur 4). We willen het optimale uit onze leerlingen, studenten en cursisten behalen.



Figuur 4. Generieke kenmerken Onderwijsconcept Yuverta 24 januari 2022

Optimale begeleiding in talentontwikkeling van elke leerling, student en cursist

Onze leerlingen, studenten en cursisten staan centraal in ons onderwijs. Om optimale begeleiding te bieden voor elke leerling, student en cursist, werken we toe naar een gepersonaliseerd aanbod om iedereen zo goed mogelijk onderwijs te kunnen bieden. Naar aanleiding van de intake wordt een passend aanbod voor onze leerling, student en cursist vastgesteld. Tijdens de schoolloopbaan wordt dit passend aanbod geborgd door de persoonlijke begeleiding op de locatie en daar waar nodig bijgesteld om het maximale uit de persoon te halen en hem/haar voor te bereiden op de maatschappij. We bieden begeleiding in de breedste zin welke niet alleen ingaat op de kwalificatie, maar ook op de socialisatie. Ons ondersteuningsaanbod is op elke locatie ingericht en ondersteunend aan de vraag. Dit kan uiteenlopen van een plus-klas, een huiskamer, didactische ondersteuning, sociale vaardigheidstrainingen, vakken op hoger niveau, examinering op een hoger niveau tot routes zoals de vakmanschapsroute en het Groene Lyceum (hGL). We staan bekend om onze optimale begeleiding voor onze leerling, student en cursist en weten hoe we om moeten gaan met diverse vraagstukken. We zien hierin de Nieuwe Leerweg als katalysator voor vernieuwing in het vmbo. En met onder andere middelen uit de kwaliteitsagenda, de NPO-gelden en de samenwerkingsverbanden draagt elke locatie actief bij om leerlingen en studenten zo optimaal mogelijk te laten ontwikkelen. We werken met modules en certificaten waardoor cursisten een opleiding kunnen bouwen.

We bieden onze leerlingen studenten en cursisten op elke locatie gelijke kansen door ons onderwijs af te stemmen op de behoeftes. Daarnaast laten we ze ook bewuste keuzes maken en zetten we met deze keuzemogelijkheid in op talentontwikkeling. We laten onze leerling, student en cursist verder oriënteren op vakmanschap en ondernemerschap. Dat doen we onder andere middels skills wedstrijden, stages en persoonlijke begeleiding, keuzevakken en keuzedelen. Ook dragen we bij aan (verdere) burgerschapsvorming, dit wordt uitgewerkt in Yuverta-breed beleid. Dit beleid, evenals het andere onderwijsbeleid, vloeit voort uit onze visie op onderwijs. Vervolgens wordt het beleid vertaald naar de dagelijkse onderwijspraktijk bij onze locaties. Naast deze locatie-specifieke invulling, vindt er ook op instellingsniveau afstemming plaats als het bijvoorbeeld gaat om onderwijs- ontwikkelkaders, toetsing, vakgroepen, innovatie en coördinatoren onderwijssteuning.

Optimale doorstroom vmbo-mbo-hbo en arbeidsmarkt

We bieden een optimale doorstroom van vmbo naar mbo en naar hbo en naar de arbeidsmarkt. Dit doen we door in het vmbo te werken met doorlopende en geïntegreerde leerroutes zoals de vakmanschapsroute en het Groene Lyceum. Tevens wordt er stage gelopen en gekozen voor bepaalde keuzevakken in ons vmbo waardoor onze leerlingen een beter beeld krijgen van de sector en de toekomst. Binnen onze mbo-locaties wordt deze lijn doorgezet. We geven onze leerlingen, studenten en cursisten de kansen zich te ontwikkelen tot een zelfstandig burger, waarmee ze klaar zijn om te participeren in de maatschappij. We zetten in op een betekenisvol opleidingsportfolio, waarmee we ook van betekenis zijn voor de arbeidsmarkt en de maatschappij. Er wordt hierbij ingespeeld op de vraag van de arbeidsmarkt en macro-doelmatigheid waardoor de doorstroom richting de arbeidsmarkt optimaal is. We nemen in het proces onze collega-instellingen en het bedrijfsleven nadrukkelijk mee. Daarbij wordt gekeken naar de locaties om recht te doen aan de vraag uit de regio. Ook zijn we innovatief als het gaat om het inspelen op de arbeidsmarkt middels nieuwe opleidingen en cross-overs. Met LLO slaan we de brug tussen de vraag van de arbeidsmarkt en de cursisten. Door een actief netwerk weten we waar vraag is. Zodat we hierin kunnen voorzien in een actueel aanbod.

Dit doen we allemaal omdat we van betekenis willen zijn voor onze leerling, studenten en cursisten gedurende hun Yuverta-loopbaan. Ook nadat ze niet meer ingeschreven staan dragen we eraan bij middels een actief alumni beleid.

Internationalisering als essentieel onderdeel van onderwijs

De leerling, student en cursist kan bij ons terecht voor betekenisvolle opleidingen met internationale ervaringen. Yuverta onderhoudt daartoe een stevig internationaal netwerk om een

breed scala activiteiten aan te bieden, zodat onze leerlingen, studenten en cursisten opgeleid worden tot wereldburgers. Ons internationale aanbod komt tot uiting in:

- Internationale cursussen binnen Leven Lang Ontwikkeling;
- Internationalisering@home, bijvoorbeeld met online onderzoeken en bijeenkomsten
- Internationale stages: van BPV naar IBPV;
- Buitenlandse reizen tijdens het schooljaar, met educatief karakter;
- De mogelijkheid voor medewerkers om training te geven en te volgen in het buitenland.

3.2.4 Regio

Onze opdracht is om contextrijk (voorbereidend) beroepsonderwijs te bieden en leerlingen, studenten en cursisten voor te bereiden op de maatschappij. Hiervoor is het noodzakelijk om ons goed te verbinden met de regio (zowel met bedrijfsleven als overheid als burgers). Op deze manier kunnen we inspelen op wat er in de regio speelt en kan er een wisselwerking plaatsvinden met het bedrijfsleven en ons onderwijs. Waardoor we een optimale bijdrage kunnen leveren op zowel economisch gebied als maatschappelijk vlak. Zo verrijken we ons onderwijs en zijn we verankerd.

Op basis van de economische- en maatschappelijke agenda's, de demografische verdeling binnen ons voedingsgebied en sociaal-culturele verbindingen is gekozen voor 7 regio's. Binnen deze regio's wordt het onderwijs vormgegeven, vanuit heldere kaders. De regio's zijn zichtbaar in onderstaande tabel.

Tabel 2. Regio-indeling

Regio	Locaties
Groot Amsterdam	Aalsmeer en Amsterdam
Metropool Rotterdam / Den Haag	Rotterdam, Den Haag en Rijswijk
Midden - Nederland	Montfoort, Houten en Utrecht
Groenblauwe Delta	Brielle, Dordrecht, Ottoland en Klaaswaal
Heuvelrug en Rivierengebied	Nijmegen, Kesteren, Velp, Geldermalsen, Amersfoort en Naarden
Gouwe Rijnland	Oegstgeest, Boskoop, Alphen en Gouda
Brabant & Limburg	Boxtel, 's-Hertogenbosch, Horst, Eindhoven, Helmond, Tilburg, Heerlen, Nederweert en Roermond

Toekomstgericht onderwijs in co-creatie met bedrijfsleven & Optimale bijdrage economische en maatschappelijke ontwikkeling

We hebben een maatschappelijke rol in iedere regio waar wij gevestigd zijn. Daar zijn we ons bewust van. Samen werken we aan contextrijk onderwijs dat aansluit op ontwikkelingen in onze sector, nu en in de toekomst. Actuele (projectgerichte) opdrachten, moderne blauw-groene oplossingen, in een authentieke leercontext. Dat doen we met elkaar en met onze partners. Hoe doen we dat? Via landelijke samenwerkingsvormen, op verschillende lagen: (1) hotspots met (2) daaraan wel of niet verbonden practoraten en voor (3) regionale hubs.

Met de hotspots doen we aan community building. We richting namelijk leergemeenschappen in gericht op een specifiek thema in het blauw-groene domein waarin actualiteit, ontwikkeling en innovatie centraal staat. Door middel van een practoraat laten we de opbrengst van praktijkgericht onderzoek terugkomen in ons onderwijs. Hiermee blijft ons onderwijsaanbod inspelen op de nieuwste ontwikkelingen, en beschouwt het bedrijfsleven en de maatschappij in het algemeen ons onderwijs als relevant.

Onderstaande tabel geeft een overzicht weer van de huidige stand van zaken op het gebied van hotspots en practoraten. Indien er wegens ontwikkelingen hotspots, practoraten en/of hubs dienen te wijzigen zal hierop worden geanticipeerd om zorg te blijven dragen voor een betekenisvol aanbod.

Tabel 3. Hotspots en practoraten

Hotspot	Practoraat	Locatie
Water		Dordrecht
Groene leefbare stad	Groene leefbare stad	Houten
Tuin en landschap		Nijmegen
Circulaire voedselketen	Innovaties in de duurzame voedselketen, Duurzaam bodembeheer, Circulaire voedselsystemen Teelt en Fruit	Den Bosch / Boxtel / Horst Geldermalsen
Paard	Paard	Roermond
Teelt	Circulaire agribusiness Boom, Bos en Natuur	Aalsmeer Velp
Biodiversiteit en Duurzame Leefomgeving		Heerlen

De samenwerking in de regio is voor ons belangrijk, omdat we willen inspelen op de ontwikkelingen die plaats vinden in de regio. Het is onze uitdaging om ook de kleine opleidingen aan te blijven bieden, omdat de arbeidsmarkt juist deze specialisten nodig heeft. In de werving van studenten voor opleidingen die minder bekend of geliefd zijn, kan een nauwe samenwerking met de praktijk juist het verschil maken. Als er vraag naar is in de regio, bieden we in samenwerking met een hbo-instelling een Associate Degree aan.

Financieel gezond om kleine goede opleidingen en locaties in stand te houden

Om echt van betekenis te zijn voor de regio zullen we als Yuverta een gezonde bedrijfsvoering moeten voeren. We voelen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om het blauwgroene onderwijs te behouden in de regio. De leerling- en studentprognoses voor het vo, maar name voor het mbo, bieden hierin uitdagingen. Hier spelen we enerzijds op in door vooruit te kijken met onze financiële prognoses. Denk hierbij aan de meerjarenbegroting en het strategisch huisvestingsplan, waarin we financieel vooruitkijken en meevallers en tegenvallers zoveel mogelijk in kaart brengen. Dat is niet aantrekkelijk, maar noodzakelijk om keuzevrijheid en kleinschalig onderwijs in de regio te borgen.

De komende jaren richten we bij de implementatie van de fusie ons onderwijs en ondersteuning efficiënter in. We uniformeren onze IT-systemen zoveel mogelijk, sturen op onze huisvestingslasten en stroomlijnen onze onderwijsprocessen. Dit doen we om onze overhead te verlagen, en geld vrij te maken voor onderwijs. We genereren ook schaalvoordelen, zoals bij inkoop, die passen bij de krachtige instelling die we zijn. Het geldt dat vrijkomt uit deze voordelen en besparingen investeren we bewust terug in de kwaliteit van onderwijs, waar de regio de vruchten van plukt. Zo kunnen we zoveel mogelijk leerlingen en studenten dat kleinschalig onderwijs aanbieden waar ze bij gedijen.

3.2.5 Medewerkers

Yuverta is echt van betekenis voor al onze medewerkers. Dit verdient extra aandacht in de transitieperiode na de fusie. Dit doen we zowel in de informele sfeer, als periodiek tijdens de resultaat en ontwikkelgesprekken.

Medewerkers ontwikkelen zich continue in het team

We willen onze medewerkers in staat stellen zich continu te ontwikkelen, ten behoeve van de realisatie van onze ambities. Daarom besteden we de komende jaren tijd, geld en ruimte aan professionalisering. Denk daarbij aan vaardigheden op het gebied van blended learning en hybride werken, maar ook aan kennis op het gebied van nieuwe leerprocessen en onderwijssoorten. De ontwikkeling staat centraal. Van de individuele medewerker, leidinggevende en van het team tot de vakgroep, afdeling, locatie en organisatie als geheel. We borgen dit door een strategische personeelsplanning en duidelijke paden voor talentontwikkeling.

Zo hebben we Talentlab, begeleiden we startende collega's op de locaties en middels Yuverta-brede activiteiten om de organisatie te leren kennen. Ook zijn er diverse cursussen via de Yuverta Academy en kunnen medewerkers deelnemen aan cursussen via Good Habitz. Dit

draagt bij aan de ontwikkeling van alle medewerkers. Buiten de activiteiten die intern worden georganiseerd zoeken medewerkers zelf ook actief naar mogelijkheden. Op basis van iemands persoonlijke situatie zoekt Yuverta naar de optimale mogelijkheden van inzet in het streven naar ontwikkeling van de organisatie en de individuele medewerker, zoals het organiseren van PDG-trajecten, waarin medewerkers hun pedagogisch didactisch getuigschrift be-machtigen.

Verder halen we nieuwe kennis in huis door via de Yuverta Opleidingschool docenten in opleiding een plek te geven op de locatie. Hierdoor blijven we op de hoogte van ontwikkelingen in onderwijsland, creëren we dialoog bij docenten onderling en binden we een nieuwe generatie docenten aan ons.

Medewerkers werken continu aan verbetering: kwaliteitscultuur

Onze kwaliteitscultuur is zichtbaar en voelbaar in de organisatie. We verbeteren onze resultaten en processen, waarbij we oog hebben voor de ontwikkeling van collega's. We willen het beste uit onszelf halen en doen dat door interdisciplinair samen te werken op alle facetten en niveaus. Voorwaardelijk voorgoed functionerende teams is effectief onderwijskundig leiderschap. Hiermee werken we optimaal toe naar een kwaliteitscultuur waarbij er enerzijds sprake is van de dialoog, vertrouwen, ondersteunen en ontwikkelen en anderzijds van weten waarvoor je staat, de stappen zetten die nodig zijn, de uitdaging aangaan en daarover verantwoording afleggen.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie is nodig om ons beter te positioneren als aantrekkelijk werkgever. Wet- en regelgeving, zoals vastgelegd in cao, arbeidsrecht en aanbestedingsregels, maken dat vaak ingewikkeld. Yuverta kijkt naar wat wél mogelijk is om wensen van individuele werknemers te combineren met een flexibele schil, die nodig is vanuit organisatieperspectief. Denk hierbij aan hybride loopbanen, sabbaticals, tijdelijke contracten, ZZP, inleen en detachering. Een passende beloning voor docenten met extra taken hoort hier ook bij.

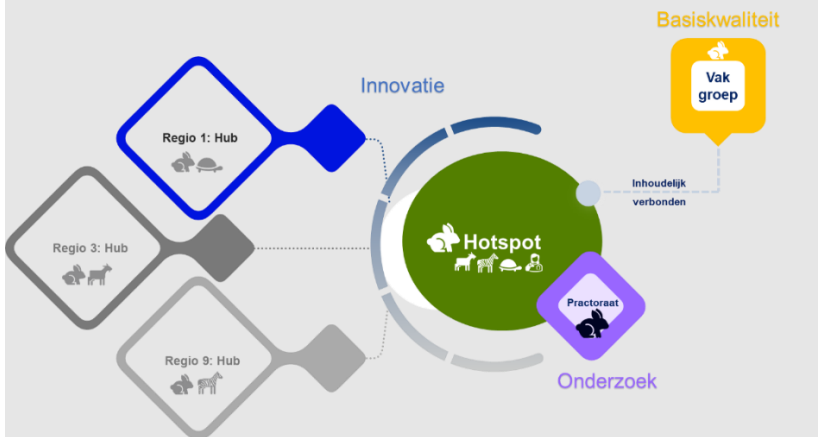
We stimuleren interne mobiliteitstrajecten en (werken aan) de ontwikkeling van hybride docenten: medewerkers die met één been in het Yuverta-onderwijs staan en met het andere in het bedrijfsleven of onderzoek. De praktijk is namelijk niet alleen belangrijk voor leerlingen, studenten en cursisten. We creëren meerjarige mobiliteit tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, als symbiotische oplossing voor demografische uitdagingen die beide sectoren kennen. Ondertussen werken we ook aan ons antwoord op hybride werken: we ontwikkelen beleid en randvoorwaarden voor tijd- en plaats ongebonden werken.

Een organisatie wordt en blijft wendbaar juist doordat medewerkers mee denken, praten en doen, vanuit een open en toekomstgerichte blik. We willen deze kritische massa stimuleren met een juiste mix van werving, professionalisering, loopbaanbegeleiding en leiderschap. Zo creëren we een flexibeler arbeidsperspectief. Aantrekkelijk voor medewerkers die bijvoorbeeld aan het einde van hun loopbaan zitten en op zoek zijn naar andere betekenisgeving. Ook onze leidinggevenden vragen we om zich continu te ontwikkelen, zodat zij blijven inspireren, motiveren en aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van hun team. Zo groeien we als Yuverta door naar een aantrekkelijk organisatie, waar je onderdeel van wil uitmaken.

Tot slot laat het medewerkers-tevredenheids-onderzoek zien in hoeverre Yuverta wordt beoordeeld als aantrekkelijk werkgever. Dit geeft input om nieuwe plannen te maken welke medewerkers nog beter zich te ontwikkelen en in staat stelt om continu te werken aan verbetering.

3.3 Samenwerken in vakgroepen

Samenwerking is een belangrijke werkwaarde binnen Yuverta. Door samenwerking ontstaat kennisdeling, professionalisering, leren, teamontwikkeling en nieuwe ideeën. Naast de samenwerking in de regio doen we dat via de vakgroep. De vakgroep focust zich op de kwaliteit van het onderwijs en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het curriculum. Dit wordt gedaan onder de regie van een portefeuillehouder. De vakgroep is in beginsel inhoudelijk verbonden aan (een) hotspot(s) en is daarmee onderdeel van een krachtig lerend netwerk waarin kennisdelen en uitwisselen een belangrijk onderdeel is. Zie hiervoor figuur 5.



Figuur 5. Verbinding vakgroep, practoraat, hotspot en hub

In het vmbo wordt gestimuleerd dat medewerkers van verschillende locaties onderling met elkaar de samenwerking op zoeken. Hiermee kunnen waardevolle best practices uitgewisseld worden, om zo tot een kwaliteitsverbetering te komen. Dit hoeft niet alleen in de regio plaats te vinden, maar kan regio-overstijgend ingericht worden. De komende jaren willen we deze werkwijze verankeren binnen onze organisatie.

3.4 Strategische Lijnen

Zoals beschreven in 4.2. zetten we extra geld in op onderwijs en kwaliteit. Dat doen we door middel van strategische lijnen. Een strategisch lijn:

- Is direct gekoppeld aan een of meerdere ambities binnen het koersdocument
- Werkt ondersteunend en liefst versnellend voor realisatie van de doelstellingen
- Werkt verbindend, meerdere doelstellingen worden geclusterd aangeboden
- Kent meerdere disciplines en deelprojecten en is niet bij 1 afdeling te plaatsen valt
- Is tijdelijk van aard, maar heeft een looptijd langer dan 1 jaar

Binnen Yuverta gaan we de komende tijd aan de slag met drie strategische lijnen. Hierbij borgen we dat onze kernambities verweven zijn. Zo zal de duurzame impact en de verbetering op ons kwaliteitshandelen terug te dienen komen in alle strategische lijnen. Zie volgende figuur.



Figuur 6. Strategische lijnen

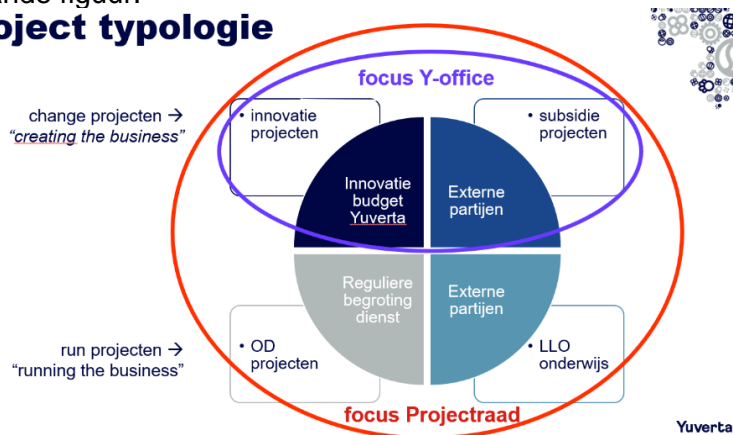
Deze lijnen worden binnen de planperiode 2021-2025 voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. Wanneer door interne en externe ontwikkelingen aanvullende lijnen op instellingsniveau noodzakelijk zijn dan wordt hier wendbaar op geanticipeerd.

3.5 Projectmatig verbeteren en innoveren

Om onze ambities te verwezenlijken werken we ook in projectvorm. We zien hierin vier smaken. Cruciale reguliere processen binnen de ondersteunende diensten, die tijdelijk van aard zijn en impact hebben op onze bedrijfsvoering, geven we vorm in een project. Zo blijven we in control. Binnen Leven Lang Ontwikkelen wordt het onderwijsaanbod continu aangepast op de vraag van de maatschappij en het bedrijfsleven. De tijdelijk aard van de cursussen, trainingen en andere opleidingsvormen maakt het werken in projectvorm aantrekkelijk. Aan de andere kant willen we innoveren en samenwerken met externe partijen. Door middel van het innovatiebudget worden collega's in de organisatie aangemoedigd om met innoverende ideeën aan de slag te gaan. Projectideeën worden door collega's zelf geïnitieerd. Het biedt ruimte om vanuit klein te kunnen experimenteren alvorens iets voor de gehele organisatie wordt uitgerold. Er ontstaan zo diverse best practices, waardoor we nog meer van en met elkaar kunnen leren. En we trachten we zoveel mogelijk aansluiting te vinden bij relevante subsidietrajecten.

Om er zorg voor te dragen dat de deze projecten goed op elkaar aansluiten en een bijdrage leveren aan onze koers, is de Projectraad ingericht. De Projectraad bewaakt onderlinge afhankelijkheden en (on)mogelijkheden en bestaat uit een gedelegeerd gezelschap van directeuren binnen onze organisatie. Voor de innoverende projecten en subsidietrajecten is projectmanagement noodzakelijk: de Y-office. Concreet zal de Y-office 1) ontwikkeling en innovatie aanjagen 2) zorgen voor uitwisseling en verbinding 3) ondersteunen met project- en programmamanagers en 4) zorgen voor slimme combinaties zodat er meer mogelijk is. En de administratieve last wordt aangepast op de orde en grootte van een project. Zie verder onderstaande figuur.

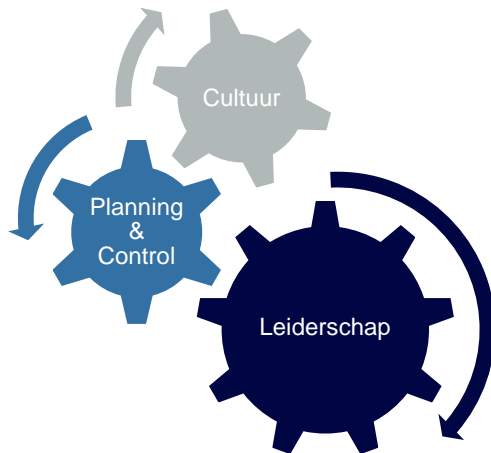
Project typologie



Figuur 7. Project typologie Yuverta

4 Sturing & Monitoring

Om de ambities te realiseren is er sturing en monitoring nodig. Dit doen we binnen Yuverta middels aandacht te hebben voor (1) cultuur, (2) leiderschap en (3) planning & control.



Figuur 8

4.1 Cultuur

Binnen Yuverta sturen we op verantwoordelijkheid nemen, resultaatgericht werken en continue blijven leren. Verantwoordelijkheid nemen is binnen Yuverta vanzelfsprekend, op je eigen (bekende) taak en daarbuiten. We gaan uit van ieders professionaliteit om die ruimte in te nemen en waar te maken. We gaan daarbij het gesprek niet uit de weg waarbij we oog hebben voor balans tussen aandacht en resultaat. We blijven zelf groeien en stimuleren elkaars groei, als coach en teamspeler. We luisteren actief en gaan proactief de dialoog aan met elkaar, onze leerlingen/studenten en de omgeving. We betrekken elkaar, stimuleren het leren met en van elkaar en collegiale consultatie. Zo houden we elkaar scherp. Deze houding, gedrag en vaardigheden zijn essentiële voorwaarden om de gewenste beweging in gang te zetten en om onze ambities waar te maken.

We richten gezamenlijk de formele structuur in door heldere besluitvorming in te richten, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Beleid wordt vormgegeven in een portefeuillevordering, waarin directie, management en de werkvloer samen werken aan het beleid van Yuverta. Hierdoor creëren we samen draagvlak met behoudt van slagkracht. Voor zowel actieve informatieverspreiding als een passieve kennisbank wordt Yunet nadrukkelijk ingezet. We verwachten hierbij dat medewerkers zelf initiatief nemen om elkaar en zichzelf te informeren. Naast de formele structuren organiseren we regelmatig de dialoog. In deze dialogen spreken we elkaar ook aan op de verantwoordelijkheden van een ieders werk. We zetten hierbij ambassadeurs in die een voorbeeldpositie in nemen en zorgen voor voorbeeldgedrag, waarbij we dit wederzijds verwachten van onze medewerkers.

4.2 Leiderschap

Voor een goede cultuur is leiderschap nodig. Ons leiderschap kenmerkt zich door drie elementen: inspirerend, uitdagend en verbindend. Leiderschap binnen Yuverta past binnen de rol van coach en teamspeler, die we voor alle medewerkers zien. Onze leidinggevenden ontwikkelen hun analytisch vermogen, inspireren, motiveren en sluiten aan bij de mogelijkheden en wensen van hun team. Dan groeien we als Yuverta door naar een inclusieve en wendbare organisatie.

Inspirerend

We verwachten dat leiders visie ontwikkelen en inspirerend uitdragen, vanuit een onderzoekende houding en met aandacht voor de omgeving. Hierin stelt het team de leidinggevende in staat om leiding te geven. Dat betekent dat de stip op de horizon voor iedereen duidelijk is,

maar dat een leidinggevende lef mag tonen door de route daarnaar toe aan te passen als de situatie daarom vraagt. We bieden ontwikkelingstrajecten aan om medewerkers verder te professionaliseren in het inspireren van anderen.

Uitdagend

Het is onze overtuiging dat mensen een blijvende intrinsieke wens hebben om zich te ontwikkelen. We moedigen medewerkers aan, geven ruimte en vertrouwen en stimuleren hun ontwikkeling. Door een geborgde gesprekscyclus zijn onze medewerkers in staat om hun professionele ontwikkeling verder te bevorderen. Het functioneren is hierbij een vast onderdeel. Medewerkers krijgen de ruimte en nemen zelf eigenaarschap, waarbij ze gecoacht worden door de leiders. En soms is vertraging noodzakelijk, om daarna te kunnen versnellen.

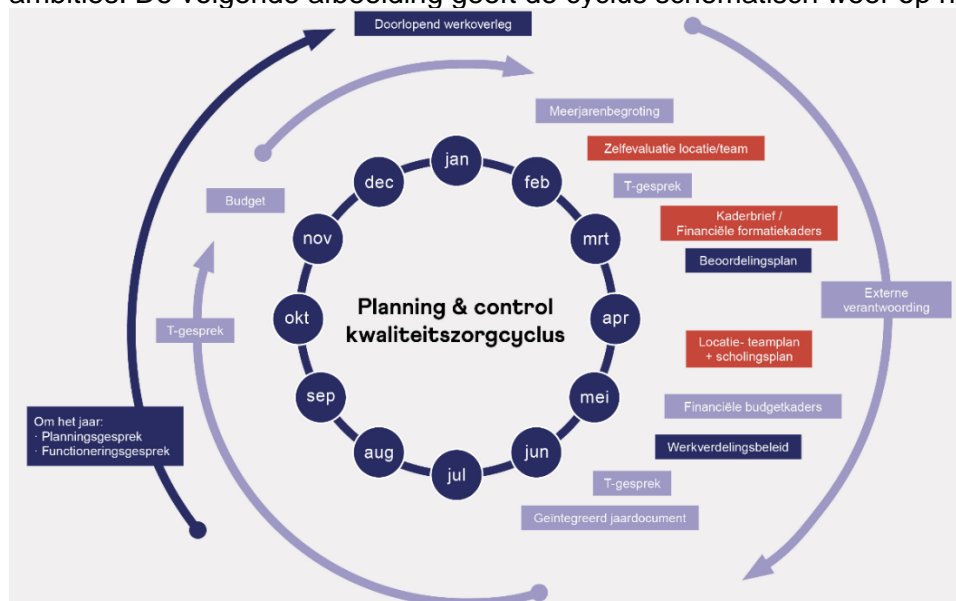
Daarnaast is er sprake van kennisbevordering middels diverse trajecten, gericht op scholing, maar ook op intervisie, collegiale consultatie of de dialoog aangaan. Bij Yuverta word je een betere professional dan je al was.

Verbindend

Daarvoor zijn verbindende leiders essentieel. Deze leiders zijn betrokken, ze verbinden en zijn benaderbaar. In de transitie naar Yuverta is het belangrijk om aandacht voor elkaar te hebben en toe te werken naar één Yuverta-kwaliteitscultuur om te kunnen functioneren als erkend kwaliteitsinstituut. De leider heeft oog voor het bevorderen en bewaken van de gedeelde verantwoordelijkheid, het indelen van bevoegdheden, de dynamiek tussen mensen en de ontwikkeling van medewerkers. Hierdoor zijn er verschillen tussen medewerkers in het gevoel van de verbondenheid met Yuverta. We hebben leiders nodig met oog voor deze verschillen, met handvatten om deze medewerkers verder te verbinden aan de organisatie, zodat iedereen nog meer verbonden raakt met Yuverta.

4.3 Monitoring & Bijsturing

Binnen Yuverta werken we met een planning & control cyclus, waarin financiële planning & control, hr-beleid en kwaliteitszorg geïntegreerd zijn. De implementatie van de Strategische Koers van Yuverta vindt in hoge mate plaats binnen deze cyclus. De planning & control cyclus is het geheel van maatregelen dat ervoor zorgt dat de doelstellingen van Yuverta op een effectieve en efficiënte wijze leiden tot de gewenste resultaten. Door verschillende aspecten te verbinden in deze cyclus kan op de diverse niveaus in de organisatie gestuurd worden op de ambities. De volgende afbeelding geeft de cyclus schematisch weer op hoofdlijnen.



Figuur 9: Planning & control cyclus

Binnen de cyclus wordt de Strategische Koers van Yuverta tweejaarlijks vertaald naar een kaderbrief, waarin meetbare en merkbare doelstellingen voor die jaren wordt beschreven. De kaderbrief biedt de buitenmaten en wordt door de regio- en dienstdirecteuren actief besproken met de schoolleiders/opleidingsmanagers/ teamleiders. Zij zorgen er weer voor dat de kaderbrief besproken wordt met de teams. De dialoog is hierbij van uitermate belang, zo worden en blijven de kaders en doelenstellingen van Yuverta voor iedereen helder. Op basis hiervan kan het locatie-teamplan opgesteld worden, waarin de ambities en de visie van het team uiteengezet zijn.

De vertaling van de kaderbrief in het team is tevens de input voor het werkverdelingsbeleid en het scholingsplan. In de teams vindt prioritering van doelstellingen plaats op basis in- en externe analyse en beschikbare competenties en middelen. De voortgang van de plannen wordt meerdere malen per jaar besproken. Vanuit de dialoog wordt gekeken wat er nodig is op teamniveau om de kwaliteit te verbeteren. De uitkomsten hiervan komen terug in T-rapportages, die door de onderwijsdirectie en dienstdirectie aan het College van Bestuur worden aangeleverd. De T-rapportages worden besproken met dezelfde duidelijke systematiek: de voortgang wordt besproken en de dialoog wordt gevoerd over wat er nodig is om de kwaliteit te verbeteren.

Door middel van zelfevaluaties, t-rapportages, audits, gesprekken met ouders, medewerkers, leerlingen en bedrijven, tevredenheidsmetingen en inspectierapporten meten we de realisatie van onze strategische doelstellingen. Op basis van de uitkomsten van deze meetinstrumenten kunnen doelen en/of resultaten worden geanalyseerd en indien nodig worden bijgesteld in de volgende kaderbrief. Hiermee creëren we een gesloten cyclus waarin plan, do, check, act is geborgd.

5 Geraadpleegde bronnen

- Biesta, G. (2002). How general can *bildung* be? Reflections on the future of a modern educational ideal. *Journal of Philosophy of Education*, 36(3), 377-390.
- Biesta, G. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*. Amsterdam: Boom.
- Biesta, G. (2016). *Persoonsvorming in het onderwijs: Socialisatie of subjectificatie?* Geraadpleegd op: [http://downloads.slo.nl/ Documenten/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf](http://downloads.slo.nl/Documenten/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf)
- Biesta, G. (2017). Tussen reflexiviteit en vrijheid: 'Bildung' en 'Erziehung' als twee paradigma's voor persoonsvorming in het onderwijs. *Waardenwerk 70/71* (december), 85-92.
- Biesta, G. (2018a). *Tijd voor pedagogiek. Over de pedagogische paragraaf in onderwijs, opleiding en vorming* (oratie). Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Biesta, G. (2018b). *Persoonsvorming in het onderwijs: over vorming-van-personen en vorming-tot-persoon-willen-zijn*. In Geerdink, G., & De Beer, F. (2018). *Kennisbasis voor Lerarenopleiders katern 6: Vorming in de lerarenopleiding*. Breda: VELON. Te raadplegen op: <http://www.lerarenopleider.nl>, pp. 21-34
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Arbeidsmarkt van de toekomst*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/General/Vastgestelde%20stukken/Cluster%20Onderwijs/Bijlage%205b.%2020210208%20Arbeidsmarkt%20van%20de%20toekomst%20definitief%20voor%20vaststelling%20jan%202020%20.pdf>
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Blended Learning*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/General/Vastgestelde%20stukken/Cluster%20Onderwijs/Bijlage%208b.%2020210208%20Blended%20learning.pdf>
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Deel A: welke cultuur inspireert ons?* Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/Archief/Cluster%20Cultuur/Archief/Cultuurstrategie;%20oktober%202020.pdf>
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Gemeenschappelijke Missie en Visie*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/:p:/r/sites/Yuverta-Algemeen/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BB9296350-0011-4BFC-928C-1FCC8ACF0853%7D&file=Blue%20Green%20Cities%20-%20Gemeenschappelijke%20Missie%20en%20Visie%20DEF%202.1.pptx&action=edit&mobileredirect=true
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Leidende principes*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/:p:/r/sites/Yuverta-Algemeen/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B7CDEE529-8EF3-41F6-B7BC-678388EFBE99%7D&file=Blue%20Green%20Cities%20%26%20Environment%20-%20Leidende%20Principes%20DEF.pptx&action=edit&mobileredirect=true
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Regio-indeling & Hotspots*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/sites/DuurzaamYuverta/Gedeelde%20documenten/General/1.%20Programmadoocumenten/SustainaBul%202021/3.%20Bewijslast/O3/O3_Bijlage3a_overzicht_hotspots.pdf
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Visie op duurzaamheid*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/:w:/r/sites/o-dzh-mdw/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B15AA31B5-D035-49BD-923B-C3A1F0909F43%7D&file=26102020_visie%20op%20duurzaamheid_BGCE.docx&action=default&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1
- Blue Green Cities & Environment. (2020). *Visie op onderwijs; Groeidocument*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/General/Vastgestelde%20stukken/Cluster%20Onderwijs/Visie%20op%20onderwijs;%20Groeidocument%20dd20200922.pdf>

- CITAVERDE College. (2020). *Strategisch beleidsplan 2020-2023*. Verkregen via https://dms.cita-verde.nl/Publiek/Strat%20beleidsplan_20-2023_web-def.pdf
- Helicon opleidingen. (2020). *Koers 2025*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/Archief/Cluster%20Visie%20en%20Strategie/6.%20GEZAMENLIJKE%20KOERS%2021-25/Koers%202025_versie%2008042020.pdf
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021). *OCW in cijfers*. Verkregen via <https://www.ocwincijfers.nl/>
- Rijksoverheid. (2022). *Coalitieakkoord 2021-2025: Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst*. Verkregen via <https://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten/publicaties/2022/01/10/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>
- Rijksoverheid. (2022). *Introductiedossier bewindspersonen ministerie van OCW: Welkom bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Verkregen via <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap/documenten/richtlijnen/2022/01/10/introductiedossier-ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap>
- SDG Nederland. (2022). *SDG Nederland | Alles over de Duurzame Ontwikkelingsdoelen*. Verkregen via <https://www.sdgnerland.nl/>
- Studio Dumbar. (2020). *Positionering WHC*. Verkregen via https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yuverta-Algemeen/Gedeelde%20documenten/Archief/Cluster%20Marketing%20en%20Communicatie/200918_WHC_positionering.pdf
- Wageningen University & Research. (2019). *Een natuurlijkere toekomst voor Nederland in 2120*. Verkregen via <https://www.wur.nl/nl/show/Een-natuurlijkere-toekomst-voor-Nederland-in-2120.htm>
- Wellantcollege. (2016). *Instellingsplan 2015-2020: werken aan een gezonde en leefbare toekomst door uit te blinken in groen onderwijs*. Verkregen via <https://api.onderwijsconsument.io/uploads/schoolgid-sen/InstellingsplanWellantcollege2015-2020.pdf>
- Yuverta. (2020). *Samenwerking in de regio*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/DuurzaamYuverta/Gedeelde%20documenten/General/8.%20Hotspots%20&%20practoren/20210201%20Yuverta%20en%20samenwerkingsvormen%20beslisdocument%20v1.1.pdf>
- Yuverta. (2021). *Kaderdocument (onderwijs)kwaliteit Yuverta*. Verkregen via [https://yuverta.sharepoint.com/:b:/r/sites/o-oke-mdw/Gedeelde%20documenten/Onderwijskwaliteit/Kwaliteitsbeleid/Kaderdocument%20\(onderwijs\)kwaliteit%20Yuverta%20\(20211208\).pdf?csf=1&web=1&e=VT0sZF](https://yuverta.sharepoint.com/:b:/r/sites/o-oke-mdw/Gedeelde%20documenten/Onderwijskwaliteit/Kwaliteitsbeleid/Kaderdocument%20(onderwijs)kwaliteit%20Yuverta%20(20211208).pdf?csf=1&web=1&e=VT0sZF)
- Yuverta. (2021). *Organogram(men)*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/o-cvb-mdw/Gedeelde%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fo%2Dcvb%2Dmdw%2FGedeelde%20documenten%2FOrganogram%2DYuverta%2D%2D%2Ddefinitief%2D%2D002%2D%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fo%2Dcvb%2Dmdw%2FGedeelde%20documenten>
- Yuverta. (2021). *(Re-)organisatieplan: inrichting ondersteunende diensten, onderwijsondersteuning en managementstructuur regio's*. Verkregen via <https://yuverta.sharepoint.com/sites/Yunetpaginaafbeeldingen/Gedeelde%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FYunetpaginaafbeeldingen%2FGedeelde%20documenten%2FBelangrijke%20openbare%20docs%20voor%20Yuv%20nieuws%2FReorganisatieplan%2Epdf&parent=%2Fsites%2FYunetpaginaafbeeldingen%2FGedeelde%20documenten%2FBelangrijke%20openbare%20docs%20voor%20Yuv%20nieuws>