



Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	De Herman Broerenstichting	4
3	Missie, visie en kernwaarden	6
3.1	Motto	7
3.2	Missie	7
3.3	Visie	7
3.4	Kernwaarden	7
4	Input voor onze strategische koers	8
4.1	Een terugblik op wat we bereikt hebben	9
4.2	Zelfevaluatie bestuurlijk waarderingskader	10
4.3	SWOT-analyse	11
4.4	DEPEST-analyse	11
5	Koersuitspraken 2026-2028	12
5.1	Koersuitspraak 1: We laten kwaliteit zien!	13
5.2	Koersuitspraak 2: Wij maken werk van goed werkgeverschap!	14
5.3	Koersuitspraak 3: Wij gaan voor goed werknemerschap!	15
5.4	Koersuitspraak 4: Wij doen mee!	16

Colofon

Versie 6 (19 mei 2026)

Auteur Maarten van Kesteren

Met dank aan Roy Jongejan, Jasper Knulst, Marjan Lagrauw, Marcel Barendse, Martijn van Woerkom, Ingrid Weijer, Anne van Gils, William Koemans, Karina Steentjes, Robert Volkers, Karin van der Schee, Linda de Vries, Harold Smits, Lydia de Lange, Irene Bevelander, Denise Sies-van Wees, Esther de Ruijter, Fons Groen, Nathalie de Vreede, Gabriëlle Wils, Selina Smink, Anneke Kramer en Ravindra Kewal.

Privacywetgeving In dit Strategisch Beleidsplan zijn met toestemming van de ouders/verzorgers foto's van onze leerlingen gebruikt.

Instemming Verleend door de MR d.d. 11 juni 2026.

Goedkeuring Verleend door de Raad van Toezicht d.d. 16 juni 2026.

Vastgesteld Door het bestuur d.d. 23 juni 2026.

Waar in dit document geschreven wordt over ouders, wordt bedoeld ouder(s)/verzorger(s) en waar geschreven wordt over hij, wordt bedoeld hij/zij.

1 Voorwoord

Dit is het strategisch beleidsplan van de Herman Broerenstichting voor de periode van 2026 tot 2030. Het is het derde strategisch beleidsplan in de geschiedenis van onze stichting. Door met een strategisch beleidsplan te werken, maken we ruimte voor een schoolplan voor elke locatie. De locaties kunnen hierdoor slagvaardiger werken en er ontstaat ruimte voor eigen beleid per locatie. Dit beleid kan dan ook beter worden afgestemd op de regio en de samenwerkingsverbanden waar de locatie onder valt.

Het strategisch beleidsplan is richtinggevend voor de concrete ontwikkeling van het onderwijs binnen onze organisatie en kaderstellend voor de invulling van de schoolontwikkeling voor de periode 2026-2030.

Op 17 maart 2026 vond onze strategiedag plaats die mede georganiseerd werd door Jan Lindemulder namens Het Onderwijsbureau. Aan deze dag namen deel de volledige MT's van de beide locaties, de arbeidscoördinatoren, de kwaliteitsmedewerker, alle leden van de Commissie van Begeleiding, twee leden van de medezeggenschapsraad, een medewerker van het bestuursbureau en twee leden van de Raad van Toezicht.

Dit plan is geschreven met de input van de strategiedag en is in concept vorm aangeboden aan de Management Teams van de locaties, de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. De van hen ontvangen opmerkingen en aanvullingen zijn meegenomen in deze definitieve versie van het strategisch beleidsplan.

Maarten van Kesteren
College van Bestuur

2 De Herman Broerenstichting



De Herman Broerenstichting is opgericht op 1 oktober 1970. De stichting heeft tot doel: het geven van onderwijs en het ook op andere wijze behartigen van de belangen van kinderen met een verstandelijke beperking, teneinde hen voor te bereiden op een eigen plaats in de maatschappij.

De bestuurder vormt het bevoegd gezag van de stichting en legt o.a. verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die bestaat uit vijf personen. Het bestuur hanteert de Governancecode funderend onderwijs van de PO-raad, de VO-raad en de VTO3.

De Herman Broerenstichting heeft twee locaties: locatie Delft en locatie Westland. Elke locatie bestaat uit drie afdelingen. Locatie Delft kent de afdelingen SO Delft, VSO Delft en OZG (onderwijszorg) Delft. Locatie Westland kent de afdelingen SO Naaldwijk, VSO Naaldwijk en OZG Monster. De directie van de Herman Broerenstichting bestaat uit de locatiedirecteur Delft en de locatiedirecteur Westland.

Iedere locatie wordt aangestuurd door de locatiedirecteur. Hij is voorzitter van de Commissie van Begeleiding waar ook de psycholoog/orthopedagoog, de schoolmaatschappelijk werker en de jeugdarts deel van uitmaken.

Elke locatie heeft een managementteam (MT) waar de locatiedirecteur voorzitter van is. Het MT bestaat verder uit de teamleider SO, de teamleider VSO en de teamleider OZG. In het MT Westland zit daarnaast ook de coördinator arbeidstoeleiding.

De scholen zijn gehuisvest in vier schoolgebouwen. Op 1 februari 2026 stonden er 318 leerlingen ingeschreven. Op 1 maart 2026 waren er 142 medewerkers (98 fte) in dienst bij de Herman Broerenstichting. Dit aantal is exclusief externe medewerkers.

Om de organisatie goed te faciliteren, het bestuur te ondersteunen en zo de gestelde doelen te bereiken is gekozen voor een bestuursbureau onder leiding van de bestuurder. Binnen het bestuursbureau zijn werkzaam: een bestuursmedewerker Financiën, een bestuursmedewerker Personeel, een secretaresse College van Bestuur, een facilitair medewerker en twee administratief medewerkers Personeel. Het bestuursbureau is gevestigd op de eerste verdieping van het Herman Broerencollege in Delft.

De Herman Broerenstichting participeert in vier samenwerkingsverbanden voor primair onderwijs en voor voortgezet onderwijs in Delft en Westland. Daarnaast heeft de stichting met één zorginstelling een intensieve samenwerking: Ipse de Bruggen.

3 Missie, visie en kernwaarden



3.1 Motto

‘Leren moet je doen!’.

Wij willen met ons speciale aanbod, in samenwerking met ouders en andere partners, eraan bijdragen dat leerlingen met een verstandelijke en een ernstig meervoudige beperking goed voorbereid zijn op leven en werken in onze maatschappij. Dit leren zij door het zelf te doen en te ervaren.

3.2 Missie

Wij bieden onze leerlingen een veilige plek waar zij een stevige basis ontwikkelen voor hun toekomst in een steeds veranderende maatschappij.

3.3 Visie

Wij dragen zorg voor onderwijs dat de mogelijkheden en talenten van leerlingen zo goed mogelijk benut om hen een zo goed mogelijke uitgangspositie in de maatschappij te geven.

3.4 Kernwaarden

Bij alles wat we doen en van de leerlingen verwachten, laten we ons leiden door onze kernwaarden. Onze kernwaarden in het kort:

- Veiligheid: als voorwaarde voor ontwikkeling;
- Vertrouwen: ‘ik geloof in jou’ uitstralen en denken in en aansluiten bij mogelijkheden;
- Verantwoordelijkheid: voorbereiden op de toekomst door zelf te ontdekken en zelf met oplossingen te komen;
- Waardering: uitstralen dat de leerling er mag zijn: ‘ik ben er voor je’.

Onze kernwaarden zijn uitgewerkt in concreet gedrag dat we verwachten van medewerkers en leerlingen. De waarden en gedragsverwachtingen zijn kernachtig samengevat in de grondwet die elke locatie heeft opgesteld.

4 Input voor onze strategische koers



4.1 Een terugblik op wat we bereikt hebben

Koersuitspraak: Leerlingen boeien en laten bloeien

- In de schoolplannen 2023-2027 van de locaties zijn doelen opgenomen, behorende bij deze koersuitspraak.

Koersuitspraak: Medewerkers boeien en laten groeien

- Medewerkers weten wie waar verantwoordelijk voor is.
- Medewerkers nemen zelf initiatief.
- Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie, voelen zich (mede)eigenaar van de locatie en voelen zich verantwoordelijk voor hun afdeling.
- Medewerkers maken vaker gebruik van elkaars expertise.

Koersuitspraak: We doen het samen

- We zoeken actief naar manieren om met ouders in gesprek te komen
- De samenwerking met de zorginstellingen en de inzet van de zorgmedewerkers voor onze onderwijszorggroepen zijn behouden.

Koersuitspraak: Wij blijven gaan voor kwaliteit!

- De opbrengsten op individueel niveau, groeps- en schoolniveau worden eenduidig in een format gepresenteerd.
- De interne bespreking van de opbrengsten leidt tot een evaluatie en analyse op individueel niveau, groeps- en schoolniveau.
- De leerlingenzorg wordt cyclisch geëvalueerd: wat goed gaat wordt geborgd en verbeterpunten worden aangepakt.

Analyse uitstroomgegevens VSO

- In de afgelopen vier jaar stroomde 55% van onze leerlingen uit naar een dagbesteding en 20% van de leerlingen stroomde uit naar een plek op de arbeidsmarkt (reguliere arbeidsplaats of beschut werk).

Onderwijsresultaten (OR1)

- Op het leergebied mondelinge taal behaalde in 2024-2025 92% van onze schoolverlaters het streefniveau.
- Op het leergebied schriftelijke taal behaalde in 2024-2025 88% van onze schoolverlaters het streefniveau.
- Op het leergebied rekenen behaalde in 2024-2025 91% van onze schoolverlaters het streefniveau.

Sociale en maatschappelijke competenties (OR2)

- Op het leergebied SEO en burgerschap behaalde in 2024-2025 81% van onze schoolverlaters het streefniveau.
- Op de CITO SEO behaalde in 2024-2025 45% van onze schoolverlaters het streefniveau.

Tevredenheidsonderzoeken

- Medewerkers: Het tevredenheidsonderzoek is in 2024 afgenomen. De teamleden beoordeelden de Herman Broerenstichting met een 8,5.
- Ouders: Het tevredenheidsonderzoek is in 2025 afgenomen. De ouders beoordeelden de Herman Broerenstichting met een 8.2!

- Leerlingen: Het tevredenheidsonderzoek is in 2025 afgenomen. De gemiddelde score was 3,4. De maximale score is 4.0. Hoe hoger de score, hoe positiever de leerlingen onze school ervaren.

4.2 Zelfevaluatie bestuurlijk waarderingskader

De zelfevaluatie is afgenomen begin oktober 2025 en verstuurd aan 23 medewerkers. 21 medewerkers hebben de zelfevaluatie ingevuld. Aan de volgende medewerkers is de zelfevaluatie verstuurd: leden van de Raad van Toezicht, locatiedirecteuren, teamleiders, bestuursmedewerkers, kwaliteitsmedewerker en leden van de Commissie van Begeleiding.

BAK1 Visie, ambities en doelen

Onder BAK1 vallen 8 stellingen. In totaal ontvingen deze 8 stellingen de onderstaande score:

Niet op orde	Enigszins op orde	Op orde	Weet ik niet
0,5%	13,5%	76%	8,5%

De hoogste score ontving:

Het bestuur creëert voorwaarden, beheert (financiële) middelen en stelt een meerjarenbegroting op: 95% gaf aan dat dit op orde is.

BAK2 Uitvoering en kwaliteitscultuur

Onder BAK2 vallen 9 stellingen. In totaal ontvingen deze 8 stellingen de onderstaande score:

Niet op orde	Enigszins op orde	Op orde	Weet ik niet
0%	4%	80,5%	14,5%

De hoogste score ontving:

Het bestuur zorgt voor effectief financieel beheer om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen en naleving van bekostigingsregels te waarborgen: 90% gaf aan dat dit op orde is.

BAK3 Evaluatie, verantwoording en dialoog

Onder BAK3 vallen 11 stellingen. In totaal ontvingen deze 11 stellingen de onderstaande score:

Niet op orde	Enigszins op orde	Op orde	Weet ik niet
0%	4%	71%	25%

De hoogste score ontving:

Het bestuur legt verantwoording af met accurate, actuele en openbaar toegankelijke informatie over de gerealiseerde kwaliteit en

Jaarlijks wordt er een verslag uitgebracht aan belanghebbenden met doelen en schoolresultaten, dat voldoet aan wettelijke vereisten.

90% gaf aan bij beide stellingen dat dit op orde was.

Conclusie

De deelnemers aan de zelfevaluatie gaven aan dat het meeste op orde was. Bij BAK1 werd wel door enkele deelnemers aan gegeven dat dit 'Enigszins op orde was'. Dit wordt meegenomen in het kwaliteitsbeleid wat zal worden herschreven. Bij diverse stellingen werd gereageerd met 'Weet ik niet' wat te verklaren is vanuit de functie die de betreffende medewerkers hebben.

4.3 SWOT-analyse

Er is een SWOT uitgevoerd met de thema's: kwaliteitsbeleid, onderwijskundig beleid, personeel en organisatie. Een samenvatting van de belangrijkste aspecten:

Sterktes Mogelijkheden tot professionalisering Onderlinge betrokkenheid Kleinschalig en korte lijnen Pedagogisch klimaat	Zwaktes Naar binnen gericht Kleine speler in het speciaal-onderwijsveld Kwetsbaar als cruciale functies uitvallen
Kern van ons Onderwijs Leren moet je doen Zelfredzaamheid bevorderen en maatwerk leveren Voorbereiden op zo zelfstandig mogelijk functioneren binnen de maatschappij Een mix van taal, werk, dagbesteding en sociaal-emotionele ontwikkeling Genieten van groei in kleine stapjes	
Wat ons typeert Goed werkgeverschap Kleinschaligheid en betrokkenheid Ons OZG aanbod in de regio Brede kennis van de doelgroep	Vanuit welke waarden wij werken Hart voor de doelgroep Respect voor de doelgroep Persoonlijke gedrevenheid en ontwikkeling Samenwerking

4.4 DEPEST-analyse

We hebben een DEPEST-analyse gemaakt waarmee we de externe omgeving van onze organisatie hebben onderzocht.

	MACRO	DICHTBIJ
Demografisch	Stijgend leerlingaantal, ouder personeelsbestand, lerarentekort.	Nieuwe doelgroepen. Minder personeel.
Economisch	Kansenongelijkheid, zorg wordt onbetaalbaar en ontoegankelijk.	Indirecte geldstromen. Indicatiestelling.
Politiek	Inclusief onderwijs in 2035, wetgeving van buiten, cao, bevoegdheid, inspectie, AVG, Onderwijsregio, huisvesting.	Gelijkwaardig samenwerken in de regio, afhankelijkheden van buiten nemen toe, wachtlijsten in de zorg en hulpverlening, leerlingenvervoer.
Ecologisch	Duurzaamheidsnormen, klimaat	Vitaliteitsbeleid, evenwicht in werkdruk/werkplezier.
Sociaal	Polarisatie en verharding, dreiging, participatie	Ouderparticipatie en samenwerking in wijk/buurt, eenzaamheid onder leerlingen.
Technologisch	ICT, Artificiële Intelligentie (AI).	Zicht op werkelijkheid en waarheidsbeleving.

5 Koersuitspraken 2026-2028



Op basis van de input voor onze strategische koers, beschreven in het voorgaande hoofdstuk komen we tot vier koersuitspraken. Deze koersuitspraken zijn de focus voor onze ontwikkeling in de komende vier jaren:

5.1 Koersuitspraak 1: We laten kwaliteit zien!

We laten kwaliteit zien!

Achtergrond van de koersuitspraak:

Het blijvend verzorgen van kwalitatief goed onderwijs en de daarbij behorende randvoorwaarden zoals de financiën, zien we als onze belangrijkste opdracht. Deze beleidsperiode werken we doelgericht aan ontwikkeling en verbetering van ons onderwijs en zorgen we ervoor dat de doelen, middelen en de financiële keuzes die we maken zijn gekoppeld, zodat richting, inzet en verantwoording bij elkaar passen.

De overheid geeft ons een stevige opdracht mee voor de komende beleidsperiode: In augustus 2031 moeten de functionele kerndoelen die speciaal ontwikkeld zijn voor ZML- en EMB-leerlingen zijn geïmplementeerd.

Het toezicht van de inspectie op de basisvaardigheden Nederlandse taal (lezen, schrijven, mondeling), rekenen-wiskunde en burgerschap is verscherpt.

Eind 2030 moeten we voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) voor het funderend onderwijs.

Vanuit wet- en regelgeving pakken we op wat moet. Vanuit onze eigen visie verbeteren we doelgericht wat wenselijk is.

De acties in deze beleidsperiode 2026-2030 behorende bij de koersuitspraak:

- Het bestuurskwaliteitsbeleid wordt herschreven.
- We zorgen ervoor dat in augustus 2031 de functionele kerndoelen geïmplementeerd zijn.
- We maken concreet hoe wij aan de vaardigheden Nederlandse taal (lezen, schrijven, mondeling), rekenen-wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid werken, we formuleren doelen en zorgen voor een samenhangend aanbod.
- We zorgen ervoor dat leerlingen, die toetsbaar zijn, niet alleen gevolgd worden aan de hand van leerlijnen, maar ook met onafhankelijke toetsen, zodat het beeld van de ontwikkeling van onze leerlingen wordt verbreed.
- We vervolgen de implementatie van TRIPS.
- We zorgen voor een verdieping van de opbrengstanalyses, zodat deze meer richting geven aan verbetermaatregelen.
- We maken een zelfevaluatie voor het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) met daarin opgenomen wat we bereikt hebben.
- We maken een plan hoe we eind 2030 kunnen voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP).

- We zorgen ervoor dat we eind 2030 voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP).
- We zorgen ervoor dat doelen, middelen en financiële keuzes zijn gekoppeld (beleidsrijk, doelmatig en rechtmatig), zodat richting, inzet en verantwoording bij elkaar passen en een evenwichtig financieel beleid wordt gevoerd dat de continuïteit en realisatie van organisatiedoelen ondersteunt.
- We ontwikkelen een stevig aanbod voor onze leerlingen dat zal veranderen door ontwikkelingen als Inclusief Onderwijs.
- We verbeteren onze informatievoorziening naar ouders door begrijpelijke taal te gebruiken.

5.2 Koersuitspraak 2: Wij maken werk van goed werkgeverschap!

Wij maken werk van goed werkgeverschap!

Achtergrond van de koersuitspraak:

Goed werkgeverschap en personeelszorg hebben altijd hoog in het vaandel gestaan bij de Herman Broerenstichting maar in een krimpende arbeidsmarkt lijkt dit nog belangrijker geworden. Onze medewerkers hebben een hart voor de doelgroep en vanuit een warme betrokkenheid en omzien naar elkaar wordt de organisatie gedragen. Het is fijn om bij ons te werken. We zijn kleinschalig georganiseerd en de lijntjes zijn kort.

Als werkgever faciliteren we onze medewerkers doordat de randvoorwaarden om goed te werken op orde zijn. Dit wordt zichtbaar in ons beleid rond professionalisering, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling.

Deze beleidsperiode zetten we vol in op goed werkgeverschap!

De acties in deze beleidsperiode 2026-2030 behorende bij de koersuitspraak:

- We bouwen aan een toekomstbestendige organisatie met duurzaam inzetbare medewerkers.
- We ontwikkelen vitaliteitsbeleid.
- We zorgen voor culturele diversiteit binnen onze organisatie.
- Onze gesprekkencyclus is verouderd. We gaan deze dan ook vernieuwen en aanpassen aan de huidige tijd.
- We vernieuwen ons nascholingsbeleid en nemen de nieuwe cao hierin mee.
- We kijken kritisch naar ons opleidingsbeleid.
- We sluiten aan bij ontwikkelingen vanuit de Onderwijsregio zoals Samen Opleiden van mbo studenten.
- We onderzoeken het vijf-gelijke-dagen-model.

5.3 Koersuitspraak 3: Wij gaan voor goed werknemerschap!

Wij gaan voor goed werknemerschap!

Achtergrond van de koersuitspraak:

Ons personeel is pro-actief, denkt mee en doet mee. Dit is nodig, want we zien dat onze doelgroep verandert. Dit vraagt om een andere mindset. Onze kwaliteitsstandaard ligt hoog, dat vraagt om een open dialoog, waarbij verwachtingen over en weer helder worden uitgesproken.

We bouwen aan een kwalitatief goed en passend aanbod en we versterken de onderlinge afstemming en samenwerking. We formuleren haalbare doelen en vieren onze successen. We nodigen ons personeel actief uit om te mee te denken, waarbij eigenaarschap voor de eigen brede ontwikkeling en de verbeteringen voor de organisatie hand in hand gaan.

Vanuit dialoog, eigenaarschap en een professionele communicatie bouwen we aan een kwalitatief sterke organisatiecultuur, gericht op het verbeteren van elkaar.

De acties in deze beleidsperiode 2026-2030 behorende bij de koersuitspraak:

- We versterken de interne samenwerking en bevorderen de professionele cultuur.
- We evalueren het professionaliseringsaanbod.
- We evalueren de vaardigheidsmeter en onderzoeken of er iets moet worden aangepast.
- We evalueren de integriteitscode.
- We bereiden onze medewerkers voor op een verschuiving van onze doelgroep.
- We maken gebruik van elkaars expertise.

Wij doen mee!

Achtergrond van de koersuitspraak:

De overheid streeft ernaar dat in 2035 de meeste scholen de overgang naar inclusief onderwijs hebben gemaakt. Binnen de samenwerkingsverbanden worden hier veel acties op ondernomen. Wij verwachten dat gespecialiseerd onderwijs aan onze doelgroep zal blijven bestaan, waarbij we wel een doelgroepverschuiving verwachten.

Definitie inclusief onderwijs: Inclusief onderwijs is onderwijs waarbij alle kinderen en jongeren dicht bij huis, volwaardig en gelijkwaardig toegang hebben tot een inclusieve leeromgeving waarin zij zich samen ontwikkelen en samen leren en participeren.

Inclusie moet je doen! Voor de Herman Broerenstichting is inclusie een actie die we samen met onze leerlingen waarmaken. Waar mogelijk laten we leerlingen participeren in de samenleving en in contact komen met leerlingen en volwassenen buiten de eigen schoolomgeving. Denkend aan gezamenlijke activiteiten met reguliere scholen, deelname aan buurtinitiatieven, stage/praktijkervaringen, samen spelen (bijvoorbeeld een gedeeld schoolplein). We zoeken daarbij steeds naar een passende vorm, afgestemd op de mogelijkheden van de leerling. Dit vraagt ondersteuning en ruimte voor medewerkers om nieuwe vormen van samenwerking en participatie te ontwikkelen.

Onze scholen staan midden in de samenleving en doen mee met wat zich afspeelt in de wijk of in de buurt. Ook onze leerlingen doen mee en leren zo om te gaan met het gewone leven.

De acties in deze beleidsperiode 2026-2030 behorende bij de koersuitspraak:

- We organiseren en ontwikkelen activiteiten voor onze leerlingen samen met het regulier basis en voortgezet onderwijs.
- We organiseren en ontwikkelen activiteiten voor onze leerlingen voor en in de buurt.



BESTUUR

Maarten van Kesteren

BESTUURSBUREAU

Clara van Sparwoudestraat 1
2612 SP Delft

T 015 213 79 88

E bestuur@hermanbroeren.nu

I www.hermanbroerenstichting.nu

LOCATIE DELFT

Locatiedirecteur Roy Jongejan

T 015 214 10 66

E infodelft@hermanbroeren.nu

Herman Broerenschool

- Borneostraat 2A | 2612 AD Delft
- Clara van Sparwoudestraat 1 | 2612 SP Delft

Herman Broerencollege

- Clara van Sparwoudestraat 1 | 2612 SP Delft

LOCATIE WESTLAND

Locatiedirecteur Martijn van Woerkom

T 0174 648 164

E infowestland@hermanbroeren.nu

Herman Broerenschool

- Verhagenplein 9 | 2671 HS Naaldwijk
- Rijnweg 175A | 2681 SG Monster

Herman Broerencollege

- Verhagenplein 9 | 2671 HS Naaldwijk
- Rijnweg 175A | 2681 SG Monster

