



Doelbewust naar buiten

Strategisch beleid
augustus 2015 - juli 2019

Inhoudsopgave

	blz.
Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Waarden	4
3. Gedrag	4
4. Missie en brandspirit	5
5. Visie	6
6. Koersuitspraken	9

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren wij het strategisch document van het Alfa-college voor de periode augustus 2015 tot en met juli 2019.

Trots omdat we er als Alfa-college nu goed voor staan. De kwaliteit van ons onderwijs is voldoende en de manier waarop we die kwaliteit hoog houden ook. Het aantal deelnemers groeit, het aantal voortijdige schoolverlaters daalt en de rendementen gaan omhoog. Daarnaast hebben we prachtige locaties voor onze opleidingen en zijn we financieel gezond. We plukken nu de vruchten van wat we in de afgelopen twee strategische periodes samen hebben gedaan. De basis is op orde!

Trots ook omdat we ons nieuwe strategisch beleid afgestemd hebben met veel interne en externe stakeholders. We zijn hen heel dankbaar voor hun enthousiaste en positief-kritische inbreng. Dit heeft ons enorm geholpen om onze keuzes te maken voor het strategisch beleid van het Alfa-college voor de periode augustus 2015 tot en met juli 2019.

Bovendien zijn we trots op vormgeving van ons nieuwe strategisch beleidsdocument. Het is het eerste document dat in onze nieuwe huisstijl is opgemaakt. Een huisstijl, die past bij onze waarden, brandspirit en ambitie zoals we die hebben beschreven in dit boekje.

Met de titel 'Doelbewust naar buiten' sluiten we aan bij de titels van de twee vorige strategische documenten: 'Doelbewust' en 'Doelbewust verder bouwen'. Door 'doelbewust' ook nu weer op te nemen in de titel, laten we zien dat ons nieuwe strategisch beleid voortbouwt op het beleid in de voorafgaande strategische periodes. Het woord 'doelbewust' benadrukt ook dat we bewuste keuzes hebben gemaakt bij het bepalen van ons nieuwe strategisch beleid.

De essentie van het nieuwe beleid? We willen - nog meer dan voorheen - in verbinding met relevante externe betrokkenen ons werk doen. Vandaar 'Doelbewust naar buiten'. Deze titel is tegelijkertijd ook een opdracht aan de organisatie om onze goede resultaten en bijzondere activiteiten met lef en met trots onder de aandacht van de buitenwereld te brengen.

In dit document hebben we verwoord hoe we willen dat het Alfa-college zich ontwikkelt. En ook welke uitdagingen dat met zich meebrengt. We beschrijven de acties die nodig zijn om dit uit te voeren in de relevante plandocumenten in onze planning en control-cyclus. Dit zijn onze jaarlijkse kaderbrieven en de daarvan afgeleide jaarplannen van de regio's en de service-unit Bedrijfsvoering. Op basis daarvan maken de teams hun teamplannen. In de dagelijkse werkzaamheden van onze medewerkers krijgt onze strategie op die manier daadwerkelijk vorm.

De totstandkoming van dit traject en de inbreng die onze interne en externe stakeholders daarbij hebben gehad, zorgen ervoor dat we vol vertrouwen uitkijken naar de samenwerking met hen in de komende strategische periode.

College van Bestuur,

Wim Moes, voorzitter

Christien de Graaff, lid

1. Inleiding

Welke richting gaan we als Alfa-college op? Wat is onze strategie voor de periode augustus 2015 tot en met juli 2019? Dat vertellen we in dit document. Onze missie, waarden en gedrag die we in 2013 hebben beschreven in het 'Merkmanifest Alfa-college', zijn nog steeds van kracht. De teksten over waarden, gedrag, missie en brandspirit hebben we dan ook overgenomen uit dit merkmanifest.

We delen vervolgens onze visie voor de nieuwe strategische periode. Deze visie is het resultaat van veel gesprekken die we hebben gevoerd met betrokkenen van binnen en buiten het Alfa-college. In de eerste gesprekken keken we vooral naar relevante ontwikkelingen en de eigen positie van onze school. Op basis van deze analyse voerden we vervolggesprekken. Deze hebben geleid tot onze visie.

We willen onze visie graag in de praktijk brengen. Daarom hebben we onze visie vertaald in vier concrete koersuitspraken. Deze laten we zien in het laatste hoofdstuk van dit document. We noemen hierbij ook de uitdagingen die horen bij het realiseren van onze visie.

2. Waarden

Onze waarden zijn geworteld in de christelijke traditie en in het christelijk mensbeeld. Die christelijke identiteit ligt niet onwrikbaar vast, maar wordt binnen ons ROC zeer divers ingevuld en beleefd. Vanuit die diversiteit geven we een eigentijdse invulling aan onze christelijke identiteit en dus aan onze waarden en ons gedrag.

Onze waarden zijn:

- **Vertrouwen:** dit is het vertrouwen dat zich kenmerkt door het bieden van veiligheid waardoor medewerkers en studenten de ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen en te dragen. Vertrouwen is in het christelijk geloof een belangrijke waarde.
- **Verbinden:** dit komt zowel intern als extern tot uitdrukking. Intern als samenhangendheid, extern als betrouwbaarheid en betrokkenheid van het Alfa-college als partner. We verbinden door in voortdurende dialoog te zijn met studenten, medewerkers en externe partners. Verbinden is onze vertaling van de christelijke waarde naastenliefde.
- **Ondernemen:** dit komt tot uiting door erop af te gaan als we kansen zien, door goed om te gaan met onze middelen en door anderen te stimuleren hun middelen op een goede manier in te zetten. In deze waarde komt het rentmeesterschap tot uiting.

Voor deze drie waarden staan wij. We bevragen onze medewerkers op wat zij kunnen bijdragen aan de realisatie ervan. Op deze drie waarden willen en mogen we – zowel intern als extern – elkaar aanspreken. Dat maakt ons bijzonder.

3. Gedrag

Onze waarden hebben we vertaald naar gewenst gedrag. In deze vertaling hebben we bewust geen onderscheid gemaakt tussen onze medewerkers en onze studenten. Dit onder het motto: 'wat voor ons onderling geldt, moet ook gelden in onze relatie met onze studenten'. In de wijze waarop door medewerkers en studenten invulling wordt gegeven aan het gewenste gedrag, komt onze christelijke identiteit nadrukkelijk tot uiting.

Hieronder geven we per waarde het gewenste gedrag weer.

Vertrouwen

Vertrouwen betekent voor het Alfa-college het volgende in gedrag:

- Doe wat je zegt, zeg wat je doet.
- Wees voorspelbaar. Schets het einddoel en resultaat; begin met het eind voor ogen.
- Geef door vertrouwen het gevoel van veiligheid, waardoor je aan de ander laat merken: je mag zijn wie je bent.
- Erken je fouten. Fouten maken mag, als je er maar van leert. Zelfreflectie is de sleutel tot succes.
- Laat anderen merken dat we het samen doen: je bent onderdeel van een team en/of keten – als team of binnen een keten kun je méér. Denk win-win en creëer waar mogelijk synergie.

Verbinden

Verbinden betekent voor het Alfa-college het volgende in gedrag:

- Ga open en uitnodigend het gesprek aan en luister, dan hoor je zoveel meer: eerst begrijpen, dan begrepen worden.
- Wees in de school en in contact met externe relaties aanwezig en zichtbaar. Durf jezelf te laten zien en er te zijn.
- Wees duidelijk en bied structuur zodat de ander weet waar jij (en zij) voor gaan.
- Ga voor een duurzame relatie via persoonlijke aandacht en een vriendelijke benadering.
- Geef actief je mening en vraag anderen om hun mening: vraag en geef feedback gerelateerd aan de gewenste resultaten.

Ondernemen

Ondernemen betekent voor het Alfa-college het volgende in gedrag:

- Denk in kansen, verleg je grenzen en richt je blik naar buiten.
- Richt je op innovatie en ontwikkeling. Creëer synergie waar mogelijk.
- Stimuleer eigen initiatief en durf je nek uit te steken.
- Wees pro-actief en stimuleer anderen ook pro-actief te zijn en zelf hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerloopbaan en hun arbeidsmarktloopbaan.
- Zoek voortdurend naar eigentijdse scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Houd de zaag scherp.
- Boor bij jezelf en anderen talenten aan en help anderen deze te ontwikkelen.

4. Missie en brandspirit

Waarom bestaat het Alfa-college? In onze missie leggen we dit uit:

Het Alfa-college, het christelijk Regionaal Opleidingencentrum in Noord- en Oost-Nederland, is partner in ontwikkeling in de regio en verzorgt beroepsopleidingen en Leven Lang Leren-trajecten voor jongeren en volwassenen die hen als persoon en als vakman opleiden voor de samenleving van nu en straks.

Wat is onze ultieme drijfveer? Die hebben we verwoord in onze 'brandspirit'. Deze brandspirit is gekoppeld aan onze missie, waarden en gewenst gedrag. Dit is wat ons beweegt:

Wij bieden met meer dan goed onderwijs ongekende mogelijkheden op een school waar je gekend wordt.

5. Visie: wie willen we zijn?

Wat zijn onze ambities voor de komende strategische periode? In welke richting willen we ons verder ontwikkelen? Op deze vragen geven we in dit hoofdstuk antwoord.

Onze ambitie

Ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt gaan steeds sneller. Studenten moeten goed op deze ontwikkelingen kunnen inspelen. Zowel tijdens hun opleiding, als daarna. Het is onze taak om studenten hierin voor te bereiden en te begeleiden. We nemen hierbij de persoonlijke talenten en dromen van onze studenten als uitgangspunt.

Wij dragen bij aan de ontwikkeling van onze studenten tot vakmensen. Daarnaast helpen we ze bij de ontwikkeling van hun democratisch burgerschap. Daarom willen we dat we ons in ons regionaal opleidingscentrum nog meer dan voorheen focussen op de ontwikkeling van onze studenten, op loopbaanbegeleiding en op een Leven Lang Leren. Dit doen we in nauwe samenwerking met het werkveld in de regio.

Om deze ambitie waar te kunnen maken is het belangrijk dat:

- we partner in ontwikkeling zijn binnen een lerende economie;
- bevlogen professionals ons onderwijs verzorgen;
- we onze alumni betrekken bij ons onderwijs en onze Leven Lang Leren-activiteiten;
- we in ons onderwijs het 'Bildungsaspekt', het vormen en opvoeden, koppelen aan de ontwikkeling van burgerschap van onze studenten;
- we laten zien dat we niet alleen een onderwijsinstelling zijn, maar ook een 'living lab', een 'samenleving in het klein' waar binnen een experimentele omgeving ruimte is voor diverse samenwerkende partijen om te komen tot innovatieve oplossingen.

Wat moet het resultaat hiervan zijn? Onze studenten zijn blijvend succesvol in de maatschappij. Zij verdienen hun plek in onze samenleving, door zich voortdurend te blijven ontwikkelen als persoon en als vakman.

Pedagogisch-didactische aanpak

Het nastreven van onze ambities begint met onze pedagogisch-didactische aanpak. Bij het Alfa-college werken we met veel verschillende groepen studenten. Van jong tot oud, van niveau 1 tot en met 4 in de beroepsopleidingen, Vavo-studenten en deelnemers aan Educatietrajecten. Onze pedagogisch-didactische aanpak gaan we nader uitwerken naar alle locaties, opleidingsniveaus en leerwegen.

Dit zijn hierbij onze uitgangspunten:

- ons onderwijs is contextrijk en betekenisvol;
- de student is verantwoordelijk voor het tot een succes maken van zijn schoolloopbaan en wij begeleiden hem daarbij optimaal.;
- in ons onderwijs zetten we het ontwikkelen van vakmanschap, ondernemerschap en burgerschap centraal. Dit gebeurt zoveel mogelijk in samenhang met elkaar;
- ons onderwijs komt mede tot stand op basis van nieuwe, regionale arrangementen waarbij het werkveld, toeleidend en afnemend onderwijs en/of maatschappelijke organisaties betrokken zijn;
- we bieden een plek waar samenwerkende partijen in de regio mogen experimenteren;

- we nodigen studenten die beter dan gemiddeld presteren, uit om mee te doen aan excellentieprogramma's;
- alle studenten mogen extra vakken volgen naast hun opleiding of gebruik maken van maatwerk, als zij een bepaalde interesse of ambitie hebben;
- we gaan in ons onderwijs op zoek naar nieuwe vormen en mogelijkheden voor een Leven Lang Leren.

Ons pedagogisch klimaat

Binnen onze pedagogisch-didactische aanpak besteden we speciale aandacht aan het pedagogisch klimaat. Studenten voelen zich welkom en we zijn er voor onze studenten. We nemen ze serieus, communiceren passend en op tijd. We komen na wat we studenten beloven. Dat klinkt vanzelfsprekend. Toch kunnen we daarin nog stappen zetten.

Leren betekent een proces van verandering voor studenten, waarin voor hen de lat steeds hoger ligt. Deze verandering kan ongemakkelijk voelen. Wij halen ze namelijk met opzet uit de situatie waarin zij zich veilig en ontspannen voelen. Dit doen we om ze de nodige stappen te kunnen laten zetten. We begeleiden onze studenten hierbij, door hen een verantwoorde, uitdagende en contextrijke leeromgeving aan te bieden die past bij het niveau van hun opleiding.

Het concept 'school' verandert snel. Dit komt onder andere door de vele digitale ontwikkelingen en de mogelijkheden die deze bieden. Hoe deze verandering ook uitpakt, wij blijven een belangrijke rol zien voor de school als gemeenschap. Een sociale plek waar deelnemers zich gekend en uitgedaagd voelen. Studenten zijn positief over de goede band die zij hebben met hun docenten en de mentoren. Ook vinden zij het prettig dat zij hun docenten gemakkelijk kunnen benaderen en dat de sfeer op school goed is. Hier willen we op blijven inzetten.

Christelijke identiteit

Onze christelijke identiteit blijft uiteraard een belangrijke rol spelen binnen ons pedagogisch klimaat. Daarin onderscheiden we ons als ROC. Er is steeds meer behoefte aan waarden, normen en spiritualiteit. Hierbij hebben we respect voor studenten met een andere achtergrond of levensovertuiging.

We uiten onze christelijke identiteit vooral in de manier waarop we onze waarden in de praktijk brengen. Ook vieren we samen christelijke feestdagen en andere belangrijke gebeurtenissen en vertellen we verhalen aan elkaar. Daarnaast hebben we stiltecentra en zijn er pastores op onze onderwijslocaties. Verder komt onze identiteit terug in bijvoorbeeld ons personeelsbeleid en ons duurzaam inkoopbeleid.

Onderwijs en bedrijfsvoering: één geheel

De nieuwe pedagogische aanpak kan alleen een succes worden als onderwijs en bedrijfsvoering hierin samen optrekken. Dat leidt tot synergie. We kunnen meer bereiken door samen te werken en niet meer in 'wij/zij' te denken'. De werkzaamheden van alle medewerkers dragen eraan bij dat onze studenten goed onderwijs krijgen. We kunnen de processen binnen onze organisatie alleen verbeteren als alle betrokken medewerkers zich samen verantwoordelijk voelen om dit voor elkaar te krijgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het proces van werving, aanmelding, intake en inschrijving.

Medewerkers als rolmodel

De rol van de medewerkers is zeer belangrijk bij de ontwikkeling die we gaan doormaken. Medewerkers en teams die studenten begeleiden bij een Leven Lang Leren, zullen zelf ook steeds moeten blijven leren. Dit binnen hun eigen verantwoordelijkheid daarvoor. De uitdaging aan hen is om hun eigen vakmanschap en ondernemerschap (verder) te ontwikkelen en daardoor, nog meer dan nu, een rolmodel voor hun studenten te worden. Daarbij tonen medewerkers zich ook bereid om van studenten te leren.

We dagen onze medewerkers ook uit rolmodel te zijn als het gaat om de burgerschapsontwikkeling bij onze studenten. Ze maken studenten bijvoorbeeld duidelijk dat we onze democratische waarden belangrijk vinden. Ook houden ze hun voor dat we onze samenleving met elkaar maken. Bovendien vragen wij in dit verband van onze medewerkers dat ze zich vanuit een gezamenlijk gedragen opvatting verhouden tot én gedragen naar collega's, studenten en de organisatie.

Onze medewerkers zijn de belangrijkste schakels met partijen waarmee we ons onderwijs willen vormgeven. Ook daarom is het belangrijk dat medewerkers zich (in afstemming met hun collega's) binnen hun team blijven ontwikkelen.

Bezielend leiderschap

We blijven, net als in de vorige strategische periode, met onze leidinggevenden inzetten op bezielend leiderschap. Leidinggevenden dagen medewerkers uit het beste uit zichzelf te halen. Zij doen dit door medewerkers aandacht te geven, ze aan te moedigen en te zorgen voor een fijne werkomgeving. Leidinggevenden zijn daarbij duidelijk over de resultaten die behaald moeten worden.

Onze leidinggevenden zijn persoonlijk en onderwijskundig leider. Zij stimuleren het denken in win-win en het creëren van synergie. Daarbij geven ze hun medewerkers zoveel mogelijk ruimte en stimuleren zij hun medewerkers om binnen hun team ook zoveel mogelijk ruimte te nemen.

Leidinggeven is tweerichtingsverkeer; ook goed leiding ontvangen is belangrijk. Leidinggevenden en medewerkers verbinden zich met elkaar, waarbij ze altijd de kwaliteit van ons onderwijs voor ogen hebben.

Wie wil jij zijn?

Wij introduceren tegelijkertijd met het nieuwe strategische beleid onze nieuwe huisstijl. De nieuwe pay-off van het Alfa-college is: 'wie wil jij zijn?' Deze slogan onderstreept onze ambitie én het belang van persoonlijke ontwikkeling van de studenten en medewerkers.

'Wie wil jij zijn?' doet rechtstreeks een beroep op de organisatie, de studenten en de medewerkers. We willen een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomst van onze studenten en onze medewerkers. We zien onszelf als wezenlijke schakel in het realiseren van persoonlijke dromen en ambities. Het Alfa-college is een belangrijk tussenstation voor studenten en medewerkers op weg naar wie zij willen zijn.

Relatie tot andere mbo-instellingen

We willen onze ambitie waarmaken door op een open manier samen te werken met andere mbo-instellingen, zowel landelijk als in onze regio. Dat doen we uiteraard met een eigen gezicht en binnen

de ruimte die daarvoor beschikbaar is. Het kan hierbij gaan om doelmatigheidsvragen, invulling of inrichting van het onderwijs, voorlichting en/of activiteiten om ons imago te verbeteren.

De mbo-sector wordt in z'n geheel langzamerhand steeds beter en sterker. Elk ROC heeft baat bij die positieve ontwikkeling. Wij willen hieraan (vanuit onze eigen kracht) blijven bijdragen, door ons werk meer dan goed te doen.

6. Koersuitspraken en uitdagingen

De kern van onze visie hebben we vertaald in vier koersuitspraken:

1. wij dagen studenten uit in een verantwoorde leeromgeving het beste uit zichzelf te halen
2. wij bereiden onze studenten voor om blijvend maatschappelijk succesvol te zijn
3. wij werken in duurzame, regionale netwerken aan toonaangevend onderwijs
4. wij zijn rolmodel voor onze studenten

We staan voor een aantal uitdagingen als we deze koersuitspraken willen realiseren. In onze jaarlijkse kaderbrieven geven we per uitdaging aan wat we in dat jaar voor elkaar willen krijgen. Dit kan op een kwalitatieve of kwantitatieve manier beschreven zijn. Daarnaast geven we in onze kaderbrieven aan wat we aan het eind van deze strategische periode gerealiseerd willen hebben op de verschillende uitdagingen.

Dit zijn de uitdagingen per koersuitspraak:

1. Wij dagen studenten uit in een verantwoorde leeromgeving het beste uit zichzelf te halen

uitdagingen
▪ studenten leren zoveel mogelijk in een contextrijke omgeving
▪ docenten dagen – op basis van een pedagogisch-didactische aanpak per opleidingsniveau en leerweg – hun studenten zo veel mogelijk uit, waarbij gebruikgemaakt wordt van een grote diversiteit aan werkvormen
▪ studenten kunnen excellentieprogramma's volgen
▪ we bieden studenten de mogelijkheid over de grenzen van de reguliere kwalificatiedossiers hun opleiding samen te stellen
▪ we stimuleren studenten letterlijk grenzen over te steken, op internationale stages te gaan en zich bijvoorbeeld te oriënteren op de mogelijkheden die met name de Duitse stage- en arbeidsmarkt bieden
▪ samen met toeleidend en afnemend onderwijs nemen we maatregelen om de aansluiting in de beroepskolom te verbeteren
▪ onze medewerkers verbinden zich duurzaam met onze studenten en voelen zich bij hen betrokken
▪ we zorgen ervoor dat de school een ontmoetingsplek is voor onze studenten
▪ we betrekken ouders daar waar mogelijk en gewenst bij de leerloopbaan van hun zoon/dochter

2. Wij bereiden onze studenten voor om blijvend maatschappelijk succesvol te zijn

Uitdagingen
<ul style="list-style-type: none">▪ we leren studenten zelf hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerloopbaan en arbeidsmarktloopbaan
<ul style="list-style-type: none">▪ we bereiden studenten voor op een steeds veranderende arbeidsmarkt door hun '21st century skills' te ontwikkelen: Samenwerking, Kennisconstructie, ICT-gebruik voor leren, Probleemoplossend denken en creativiteit en Planmatig werken
<ul style="list-style-type: none">▪ we stimuleren onze studenten in hun democratische burgerschapsvorming door ze uit te dagen om zoveel mogelijk actief deel te nemen aan de (in)formele (mede-)zeggenschaps-overleggen in ons ROC
<ul style="list-style-type: none">▪ we gaan een duurzame relatie aan met onze alumni
<ul style="list-style-type: none">▪ we gaan studenten (bij en op-)scholen wanneer blijkt dat ze daaraan na het afronden van hun opleiding in hun arbeidsmarktloopbaan behoefte hebben
<ul style="list-style-type: none">▪ we willen nieuwe vormen van Leven Lang Leren ontwikkelen waarbij we formeel en informeel leren verbinden

3. Wij werken in duurzame, regionale netwerken aan toonaangevend onderwijs

Uitdagingen
<ul style="list-style-type: none">▪ we creëren in co-makership met bedrijven en/of instellingen duurzame onderwijsvormen waarin onze studenten met studenten van andere mbo-opleidingen en hbo-instellingen werken aan hun ontwikkeling
<ul style="list-style-type: none">▪ het Alfa-college is een living lab en vervult daarmee een voorbeeldfunctie
<ul style="list-style-type: none">▪ bij onze keuzes voor innovaties en samenwerkingspartners zijn onze speerpunten (de Healthy Ageing-speerpunten Zorg en Wonen en Sport en Vitaliteit en de speerpunten Energie en Ondernemen) leidend
<ul style="list-style-type: none">▪ we zoeken zo veel mogelijk op basis van onze regionale inrichting het partnership met provinciale en gemeentelijke overheden, bedrijven en v(mb)o-, mbo- en hbo-instellingen om in te spelen op maatschappelijke vraagstukken
<ul style="list-style-type: none">▪ docenten en teams verbinden zich met de praktijk in het werkveld
<ul style="list-style-type: none">▪ we geven ons onderwijs zo innovatief mogelijk vorm (door o.a. blended learning, onderwijs-labs etc.)
<ul style="list-style-type: none">▪ we leggen voortdurend de integrale verbinding tussen onderwijs, overheid en ondernemers (O3, triple O) waarbij we een initiërende en stimulerende rol voor ons zelf zien
<ul style="list-style-type: none">▪ we worden niet gehinderd door grenzen tussen school en werkveld: de bedrijven komen in de instelling en het onderwijs komt in de bedrijven.

4. Wij zijn rolmodel voor onze studenten

Uitdagingen
<ul style="list-style-type: none">▪ onze medewerkers nemen zelf de regie en verantwoordelijkheid voor hun werk en hun ontwikkeling (teacher in the lead)
<ul style="list-style-type: none">▪ medewerkers vergroten hun '21st century skills'
<ul style="list-style-type: none">▪ leidinggevenden en medewerkers stimuleren elkaar hun medewerkers in hun rol als rolmodel; zij moedigen studenten aan voor elkaar en ook voor de leidinggevenden en medewerkers rolmodel te zijn
<ul style="list-style-type: none">▪ medewerkers kijken over hun eigen grenzen en die van hun team heen en zijn gericht op synergie
<ul style="list-style-type: none">▪ medewerkers nemen hun professionele ruimte
<ul style="list-style-type: none">▪ medewerkers zijn onderdeel van een resultaatverantwoordelijk en lerend team

