

DE BRUG NAAR EEN TOEKOMST VOL AMBITIE

SCHOOLPLAN 2019-2023

2019

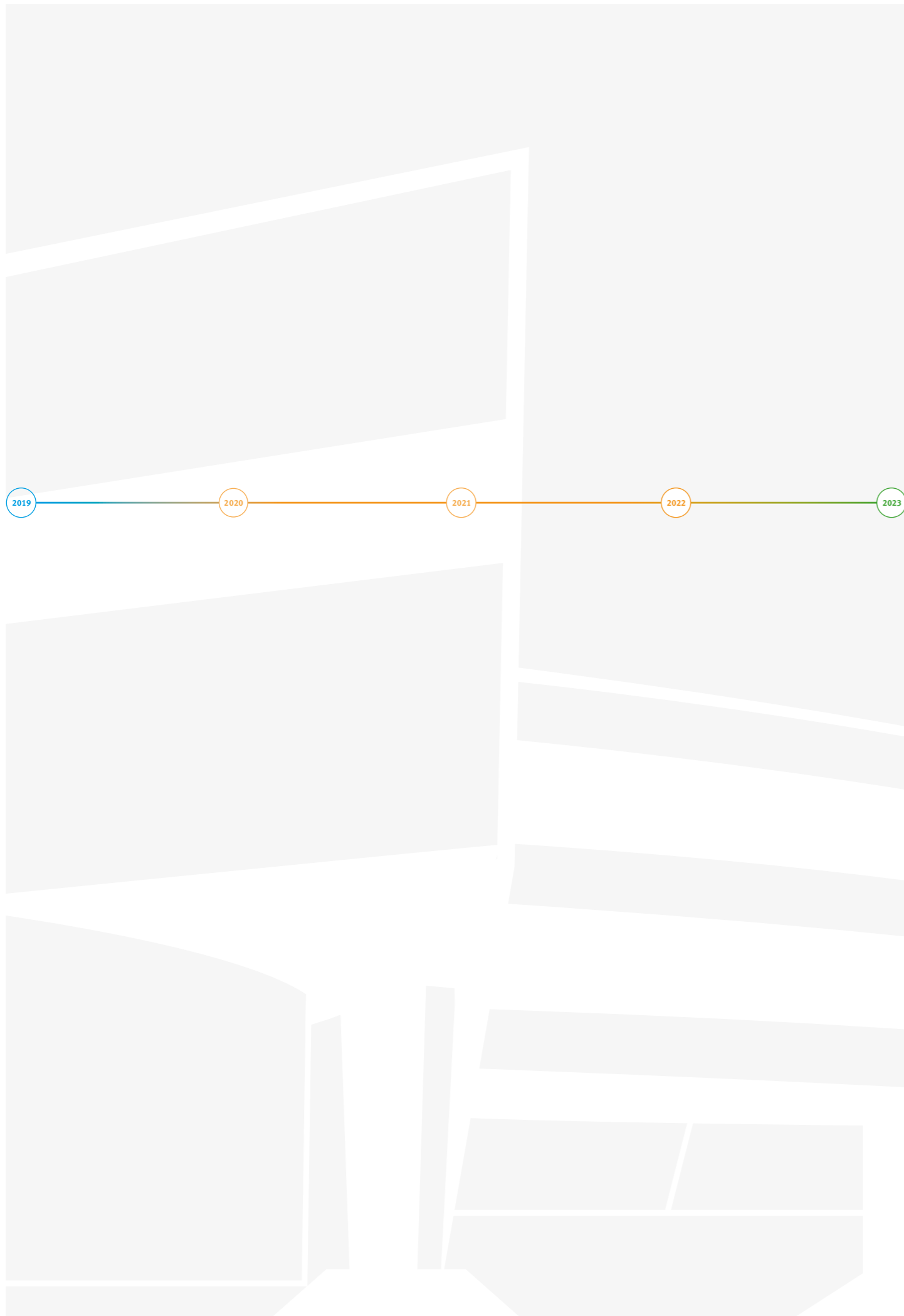
2020

2021

2022

2023



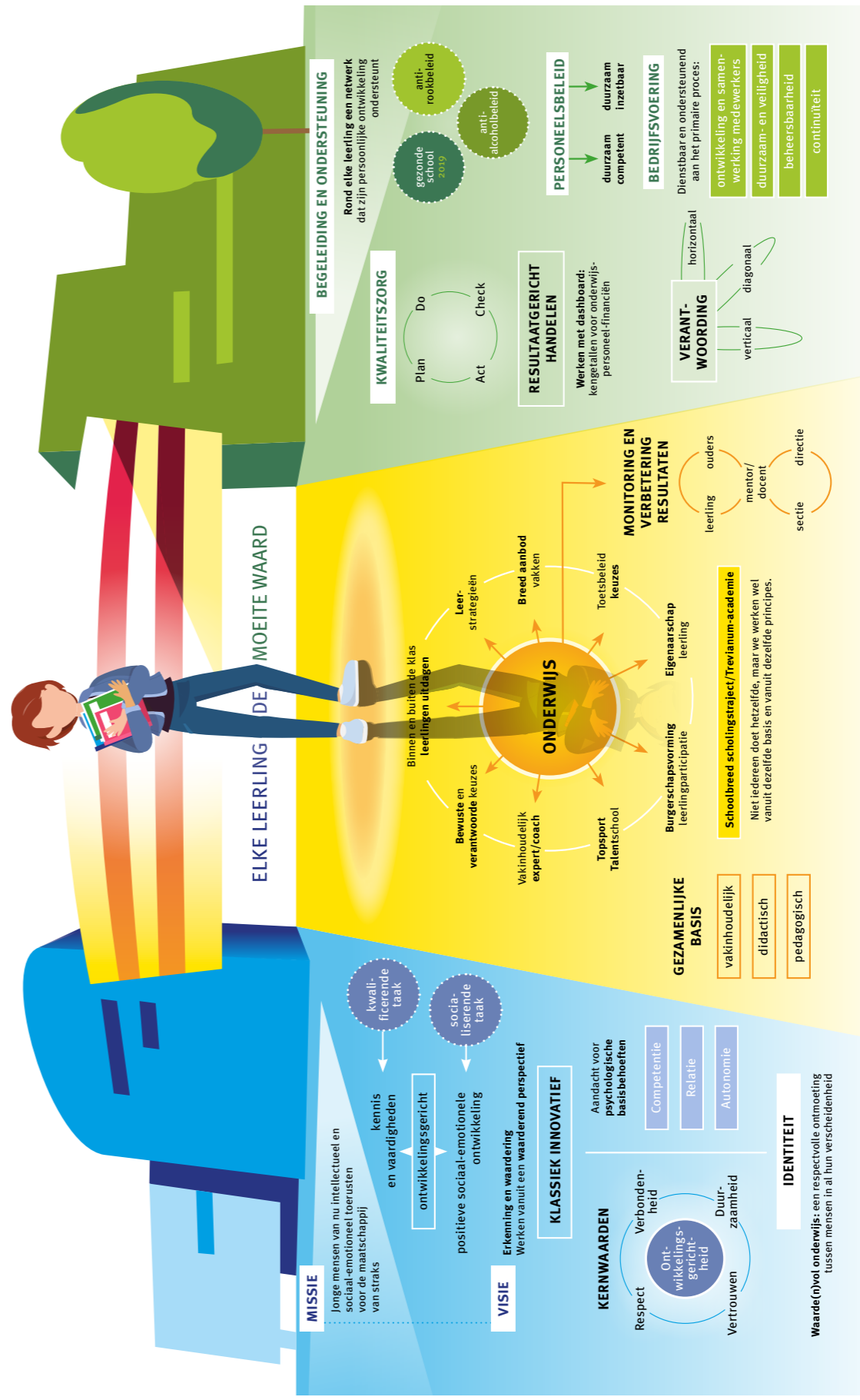


Trevianum

**DE BRUG NAAR EEN
TOEKOMST VOL AMBITIE**
SCHOOLPLAN 2019-2023

INHOUD

1	MISSIE EN VISIE	8
2	ONDERWIJS	11
3	BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING	18
4	KWALITEITZORG	22
5	PERSONEELSBELEID	26
6	BEDRIJFSVOERING	29



1 | MISSIE EN VISIE

Scholen hebben een maatschappelijke functie, een bestaansreden. Deze reden is in de missie en visie vastgelegd en is dan ook de basis voor het handelen van Trevianum scholengroep en voor een strategisch plan dat vastlegt wat Trevianum in de periode 2019-2023 nastreeft.

Trevianum scholengroep omvat drie zelfstandige scholen: havo, atheneum en gymnasium.

Wij zien als onze missie jonge mensen van nu intellectueel en sociaal-emotioneel toe te rusten voor de maatschappij van straks. We willen ervoor zorgen dat onze leerlingen opgroeien tot volwassenen die leiding kunnen geven aan hun eigen leven in deze steeds veranderende wereld. Daarbij zien wij voor ons een dubbele taak weggelegd: een **kwalificerende** en een **socialiserende** taak.

Om te beginnen willen wij onze leerlingen brengen naar een niveau van kennis en vaardigheden dat recht doet aan hun talenten. Dat is onze kwalificerende taak. Daarnaast zijn onze inspanningen erop gericht onze leerlingen te helpen zich te ontwikkelen tot onafhankelijke, jonge mensen die weten hoe

ze het beste uit zichzelf kunnen halen en die ook weten dat het voor het bereiken van resultaten een meerwaarde heeft samen te werken met anderen. Dat zien wij als onze socialiserende taak.

Om voor elke leerling van betekenis te zijn, hem te zien, willen wij rechtdoen aan zijn capaciteiten en hem daarin bevestigen. Wij willen daartoe goed onderwijs bieden in een inspirerende, uitdagende en veilige leeromgeving. Belangrijk uitgangspunt voor ons is: Elke leerling de moeite waard, waarbij we sterk hechten aan kansgelijkheid. We hebben een brede toelating om leerlingen de kans te geven een diploma te halen dat past bij hun talenten.

Voor Trevianum gelden een aantal kernwaarden. In onderstaande afbeelding zijn deze weergegeven.



Als Trevianum moeten we zorgen dat elke leerling een opleiding krijgt die past bij zijn talenten en mogelijkheden, en dat die opleiding bekroond wordt met een diploma.

Maar in deze zich snel ontwikkelende en steeds complexer wordende maatschappij is een diploma slechts een startkwalificatie. In onze samenleving leiden wij kinderen onder andere op voor beroepen die nog niet bestaan en er is bijna niet te voorspellen welke kennis zij in de loop van hun leven nodig hebben. Jonge mensen moeten daarom worden voorbereid op een leven lang leren, een duurzame ontwikkeling van hun capaciteiten. Een belangrijke kernwaarde is voor Trevianum daarom **ontwikkelingsgerichtheid**.

De ontwikkeling van onze leerlingen moet echter breder zijn dan alleen cognitief. Hoeveel kennis en vaardigheden je ook vergaart, als je als mens niet ook een positieve sociale ontwikkeling doormaakt, zul je je intellectuele bagage nooit optimaal kunnen benutten. Deze ontwikkeling is ook van toenemend belang in het

kader van de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Steeds meer treedt op de voorgrond dat competenties zoals kunnen samenwerken in dat perspectief belangrijk zijn. Daarom is voor Trevianum **verbondenheid** een belangrijke kernwaarde.

Je kunt pas écht goed met elkaar omgaan, samenwerken met elkaar, als je je (over en weer) gerespecteerd voelt en op elkaar kunt vertrouwen. Vandaar dat er op Trevianum ook sprake is van de kernwaarden **respect** en **vertrouwen**.

Een laatste kernwaarde is **duurzaamheid**. Duurzaamheid is voor het individu maar zeker ook maatschappelijk een belangrijke kernwaarde, die de laatste jaren steeds belangrijker wordt. Wij willen graag dat onze leerlingen de kennis, vaardigheden en attitudes die zij zich op Trevianum eigen maken en ontwikkelen, kunnen bestendigen. Wat wij willen bereiken is dat zij duurzaam ontwikkelingsgericht zijn – en dat niet alleen gericht op hun eigen ontwikkeling, maar ook op die van hun omgeving.

Wat wij op Trevianum uiteindelijk willen, is ertoe bijdragen dat de jonge mensen die aan onze zorgen zijn toevertrouwd, zich naar hun talenten blijven ontwikkelen tot zelfstandige burgers in een democratische en duurzame maatschappij.

IDENTITEIT

Trevianum is een scholengroep voor bijzonder onderwijs op confessionele grondslag, met zijn wortels in de katholieke traditie. Hierbij vindt Trevianum inspiratie in het christelijk-humanistisch gedachtegoed, waarin men elkaar open en gastvrij benadert. Iedereen is welkom die deze identiteit respecteert.

We streven naar een respectvolle ontmoeting tussen mensen in al hun verscheidenheid. We hebben aandacht voor het verleden, de culturele erfenis en kunst.

We maken onze leerlingen vertrouwd met het religieuze en spirituele in ons bestaan door het vak levensbeschouwing en bezinningsmomenten. Wij zijn als school een gemeenschap waarin we er voor elkaar zijn.

2 | ONDERWIJS



Trevianum staat voor klassiek en innovatief. Klassiek in die zin dat beproefde concepten uit zijn lange historie gebruikt blijven worden. Innovatief is gericht op nieuwe, veelal wetenschappelijke, inzichten op diverse vlakken. Op dit vlak worden in de periode 2019-2023 verder uitgewerkt: buiten de klas leren, leercoaches, talentcoaches, ICT-toepassingen, ouderbetrokkenheid en wat er verder uit wetenschappelijk onderzoek komt waar wij aan deelnemen. Vooral de resultaten en inzichten van dergelijke onderzoeken zijn basis voor het innovatieve. Het beproefde uit de onderwijssystemen die Trevianum al jaren hanteert plus, zo mogelijk, evidence based nieuwe inzichten leiden tot de uitspraak "Wij zijn klassiek-innovatief".

Trevianum biedt hoogwaardig onderwijs, in een veilige omgeving waarin rust, regelmaat en een continu oog voor kwaliteit een prominente plaats behouden.

Om te bereiken dat iedere leerling het beste uit zichzelf haalt en zich kan ontwikkelen zijn de drie psychologische basisbehoeften **competentie, relatie en autonomie** van groot belang.



Om te beginnen is het belangrijk dat iedere leerling een positief zelfbeeld ontwikkelt, het gevoel heeft dat hij goed is in wat hij doet, zich **competent** voelt. Belangrijk daarbij is dat wij onze leerlingen benaderen vanuit een **waarderend perspectief**. Wij gaan daarbij uit van de kernwaarden (wederzijds) respect en vertrouwen in elkaar en elkaars talenten.

De tweede basisbehoefte betreft **autonomie**: de vrijheid ervaren om keuzes te maken die passen bij wie je bent. Hier speelt eveneens vertrouwen een

belangrijke rol. Ook voor vervulling van de belangrijkste psychologische basisbehoefte, de behoefte aan **relatie**, verbondenheid met anderen, zijn respect en vertrouwen van belang. Je kunt pas écht goed met elkaar omgaan, samenwerken met elkaar, als je je (over en weer) gerespecteerd voelt en op elkaar kunt vertrouwen.

We doen er alles aan om iedereen op Trevianum een veilig gevoel te geven, dit zowel in de klas als buiten de klas. Elke mentor let erop dat in zijn mentorklas een veilig klimaat heerst. Uiteraard hebben ook vakdocenten oog voor een veilig klimaat in hun les. De coördinator van orde en veiligheid let op de sociale veiligheid buiten de klas. Om ervoor te zorgen dat leerlingen zich veilig voelen en zich correct gedragen jegens elkaar zijn er regels die zijn vastgelegd in het leerlingenstatuut, het pestprotocol en het internetprotocol. Om te kijken of ons beleid ook het

gewenste doel haalt, nemen we jaarlijks enquêtes af.

2.1 ONDERWIJSPROCES

Om te voldoen aan de onderwijstijd maakt Trevianum jaarlijks en per cohort een zodanige planning dat de gerealiseerde onderwijstijd voor leerlingen tenminste voldoet aan de wettelijke normen: havo 4700 uur per cohort en vwo 5700 uur per cohort. In de schoolgids van de drie scholen van Trevianum Scholengroep staat omschreven op welke wijze de scholen de wettelijke onderwijstijd realiseren.

In het onderwijsproces van Trevianum staat het leren centraal, waarbij iedere leerling zijn ontwikkelingsperspectief moet kunnen waarmaken. Ons doel is dat iedere leerling het beste uit zichzelf haalt.

Het is onze ambitie dat de leerlingen steeds meer eigenaarschap krijgen over hun eigen leerproces. Om te zorgen dat we de leerlingen meer eigenaar kunnen maken van hun leerproces leren we de leerlingen hoe ze moeten leren, zelfstandig te leren, samen te werken, eigen keuzes te maken en verantwoordelijkheid te dragen

voor hun eigen leerproces en daarmee ook hun prestaties. Wanneer een leerling in staat is zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen leren dan kan de leerling blijven leren, een leven lang. Een leven lang leren is van groot belang in de huidige maatschappij.

2.2 PEDAGOGISCH-DIDACTISCH KLIMAAT

Er wordt gestreefd naar een leeromgeving waar leerlingen worden geïnspireerd en uitgedaagd worden en een actieve leerhouding hebben. We bieden derhalve een leeromgeving waar leerlingen binnen en buiten de klas met hun leerproces bezig zijn. Het buiten de klas leren kent een aantal vormen: leerlingen kunnen in leercentra gaan leren, krijgen individueel extra les of krijgen hulp bij leervaardigheden. Ook kennen we een organisatievorm van buiten de klas leren waarbij leerlingen meer hun talenten leren ontdekken en benutten. Het buiten de klas leren zal nog meer binnen de onderwijstijd worden ondergebracht.

De ambitie is dat iedere leerling in toenemende mate bewuste en verantwoorde keuzes in

zijn leerproces maakt. In het onderwijs- en leerproces worden leerlingen (aan)gestuurd door professionals die, naast hun vakinhoudelijke kennis en kundigheid, werken vanuit gezamenlijke inzichten in leren. Er zullen in de periode 2019-2023 doorlopende leerlijnen worden ontwikkeld waarbij accenten worden gelegd op het leren leren en het steeds meer eigenaarschap geven aan de leerlingen.

De docent is de spil om leerlingen tot leren te brengen. Het pedagogisch-didactisch handelen van docenten is van cruciaal belang. Het onderwijsproces waarbij leerlingen steeds meer eigenaar worden van hun leerproces betekent een veranderende rol voor de docent. Naast de rol als vakinhoudelijk expert heeft een docent ook een rol als coach in het leerproces van de leerling. Binnen dit kader zoeken wij naar een gemeenschappelijke basis en worden in de komende periode schoolbrede en voor iedereen bindende keuzes gemaakt. Scholing van iedereen die bij het onderwijs betrokken is, maakt hier steeds deel van uit.

2.3 VAKKEN EN VAKINHOUD

Om de jongeren zoveel mogelijk intellectueel toe te rusten streven we naar het bieden van een zo breed mogelijk vakkenaanbod. Het basisprogramma is voor alle klassen en alle vakken vastgelegd in de lessentabellen. Wat de vakinhoud betreft, dragen de secties zorg voor de doorlopende leerlijnen, het voldoen aan referentieniveaus en kerndoelen en maken ze hierin bewuste keuzes. Daar waar mogelijk zal aansluiting met andere secties worden gezocht. Binnen secties moet kritisch gekeken worden naar de balans tussen inhoud en vorm. Er zal meer expliciete aandacht moeten zijn voor de verschillende leerstrategieën waarmee leerlingen zich de stof eigen maken en voor het streven dat leerlingen bewust (studie-)vaardigheden ontwikkelen waardoor de resultaten uiteindelijk duurzaam op een hoger niveau zullen uitkomen.

2.4 INSPIREREN EN UITDAGEN

Trevianum biedt een ruim aanbod van inspirerende en uitdagende niet-lesactiviteiten en

sfeerbepalende evenementen. Voor leerlingen op de onderbouw met een bovengemiddelde interesse voor beeldende en muzische vakken, voor leerlingen met een fascinatie voor sport of voor leerlingen die grote belangstelling hebben voor alles wat met wetenschap of ontdekkingen te maken heeft worden de stromen sport, arti, muze en lifescience aangeboden. Gedurende enkele perioden per jaar worden projectdagen georganiseerd en er vinden (vak)excursies en internationaliseringprojecten plaats.

Trevianum is een Topsport talentschool waarbij het voor de leerlingen de uitdaging is om sport en leren optimaal te combineren. Sporttalenten en sporters met een LOOT-status worden op allerlei manieren begeleid om de combinatie van (top)sport en onderwijs mogelijk te maken.

2.5 VOORTGANG EN BEOORDELING

Om de leerlingen handvatten te bieden om meer sturing te nemen

in hun leerproces zal er in de periode 2019-2023 een visie op toetsen en beoordelen worden gemaakt. Er zal veel aandacht worden geschonken aan het volgen van de voortgang en de verschillende manieren van toetsen en beoordelen. Over de rol van het RTTI¹-model binnen de afzonderlijke vakken met betrekking tot beoordeling en voortgang zal een besluit worden genomen. We zien heil in een taxonomiecode en we gaan goed kijken welke voor welk vak geschikt is.

Om zicht te krijgen op de studievoortgang van de leerlingen gebruiken we Magister als leerlingvolgsysteem. Dit is een omgeving waar belangrijke informatie gevonden kan worden over behaalde resultaten, huiswerk, aanwezigheid/absentie en dergelijke. Magister wordt gebruikt voor administratie en communicatie tussen school en leerlingen en ouders.

2.6 BURGERSCHAP

Het onderwijs heeft een rol in de burgerschapsvorming van

jonge mensen. Onze ambitie is om burgerschapsvorming in ieder geval structureel vorm te geven binnen het vak levensbeschouwing. Daarnaast zal burgerschapsvorming een impliciet en expliciet onderdeel blijven vormen van de lessen binnen alle vakken. Buiten de vaklessen wordt onder andere aandacht gegeven aan burgerschapsvorming door leerlingenparticipatie, tutorschap, lidmaatschap Kroew, corveewerkzaamheden, projecten, aandacht en ruimte voor alle geaardheden, bewustwording van duurzaamheid, goededoelenacties, brugklaskamp en meewerken en meedoen aan diverse culturele activiteiten, maatschappelijke stages en excursies. Ook euregionaal en internationaal burgerschap staat in onze belangstelling. Dit wordt vormgegeven door studiereizen en activiteiten in de Euregio en Europa.

2.7 HET MAKEN VAN KEUZES

Het maken van keuzes speelt constant een grote en belangrijke rol binnen de schoolloopbaan. Voorbeelden hiervan zijn schoolkeuze, tijdsindeling na school,

studieplanning, profielkeuze en keuze voor vervolgonderwijs. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) spelen hierbij een belangrijke rol. Het is onze ambitie om keuzeprocessen zo te begeleiden dat leerlingen en ouders in grotere mate bewuste, verantwoorde en passende keuzes kunnen en zullen maken. Voor ons is het dan ook vanzelfsprekend om de relatie met ouders verder uit te bouwen.

2.8 RESULTATEN

Er wordt veel aandacht geschonken aan het volgen en bewaken van de resultaten. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van leerling, ouders en school. De individuele resultaten worden gevolgd en bewaakt door leerling, ouders, mentor en vakdocenten. Het bewaken van de resultaten van het onderwijsproces binnen de afzonderlijke vakken ligt in eerste instantie bij de docenten. Daarnaast monitoren secties en directie op meerdere niveaus de voortgang en worden er afspraken gemaakt over eventueel benodigde interventies.

Om te bereiken dat we dagelijks handelen met het oog op onze

doelen, en resultaatgericht aan de slag blijven is het structureel monitoren van resultaten en op basis hiervan zo nodig interveniëren onze handelwijze. Directieoverleg van scholen, sectie-directiegesprekken en functioneringsgesprekken zijn hierbij geschikte middelen om terug te koppelen. Resultaten worden ook besproken in gesprekken tussen bestuurder en directeuren. Om de kwaliteitscultuur voldoende inhoud te geven zal dit systeem komende periode worden verfijnd.

2.9 GEZAMENLIJKE BASIS

Om onze ambities waar te maken wordt er gewerkt vanuit een gezamenlijke basis. Deze basis beslaat zowel het vakinhoudelijke, didactische als het pedagogische gebied. We moeten als Trevianum concrete keuzes maken en ons daaraan verbinden: **je doet wat je zegt en je zegt wat je doet**. Er mag geen sprake zijn van eenheidsworst: niet iedereen doet hetzelfde, maar we werken wel vanuit dezelfde basis en vanuit dezelfde principes. Als basis en principes duidelijk zijn zal er een scholingstraject worden opgezet.

¹ Op cognitief gebied worden vier niveaus onderscheiden: Reproductie, Toepassingsgericht niveau 1 (toepassing in situaties die al geoefend zijn), Toepassingsgericht niveau 2 (toepassing in nieuwe situaties en contexten) en Inzicht. Het RTTI-model houdt bij toetsing rekening hiermee.

2.10 HAVO

Havo Trevianum is een school die met de juiste zorg en ondersteuning kansen wil bieden. De kansengelijkheid staat hierbij hoog in het vaandel, niet alleen cognitief. Ook de afkomst of financiële gezinssituatie mag geen rol spelen op de manier waarop leerlingen kansen kunnen benutten.

Goede resultaten blijven behalen uit een brede instroom is onze ambitie. Met deze brede instroom kunnen we een breed aanbod blijven bieden. We hebben het doel leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op een vervolgopleiding binnen het HBO. Met diverse HBO-instellingen wordt de aansluiting onderzocht met als doel de overstap te verbeteren en het switch-gedrag te verkleinen. LOB krijgt een structurelere plek in het jaarprogramma, met als eindproduct het LOB-portfolio en plusdocument. Er dient gestuurd te worden op zelfregulatie zoals het bezoeken van vervolgopleidingen.

Het duidelijk adviseren van leerlingen en hun ouders is een zeer ingewikkeld proces waar we steeds beter in willen worden. Dit gaat om de grote keuzes

tijdens de schoolloopbaan, zoals schoolovergang, op- en afstroom, pakket- en profielkeuze. We willen verantwoorde keuzes samen maken.

Leerlingen in een vroegtijdig stadium helpen is erg belangrijk. Door interventies snel in te zetten, liefst zelfs preventief, wordt de algehele sfeer en de motivatie vergroot. Daarnaast heeft dit een positief effect op de resultaten. We willen de pilot van een gedragscoach in de onderbouw uitbouwen en een vergelijkbare structuur opzetten in de bovenbouw.

Onze ambitie is de leerlingbetrokkenheid te vergroten door twee maal per jaar een bijeenkomst te organiseren waarin het beleid wordt voorgelegd aan de leerlingen. Met de feedback kan dan in samenspraak verder gewerkt worden. Het doel is om in de benchmark boven de landelijke gemiddelden met betrekking tot leerlingtevredenheid uit te komen.

Er wordt bekeken of de stromen een duidelijke lijn naar de bovenbouw kunnen vormen, hierdoor willen we leerlingen meer betrokken krijgen bij het leerproces en beter toerusten op

een carrière na Trevianum.

2.11 ATHENEUM

Atheneum Trevianum is een school die optimale kansen wil bieden zodat de leerling het beste uit zichzelf kan halen. We willen niet alleen kansen bieden aan de leerlingen die minder presteren maar ook aan de leerlingen die een stap extra willen zetten.

Het behalen van goede resultaten blijft onze ambitie. Om leerlingen te helpen bij het leren en nog meer inzicht te geven in hun leerstrategie en dit voor meerdere situaties te herkennen en te kunnen toepassen willen we leercoaches blijven inzetten, dit zowel in de onderbouw als bovenbouw.

We hebben als doel leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op een vervolgopleiding. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) krijgen een structurelere plek in het programma, waarbij het eindproduct het LOB-portfolio en het plusdocument is.

Het is ons streven om een onderzoekende houding bij leerlingen te creëren en ze zo goed mogelijk voor te bereiden op een wetenschappelijke studie. We willen in de komende

periode een doorlopende leerlijn opstellen waarbij academische vaardigheden en het doen van wetenschappelijk onderzoek centraal staan. Deze leerlijn krijgt een plek binnen het onderwijs van de verschillende leerlagen van het atheneum.

Onze wereld globaliseert en onze leerlingen worden veel meer wereldburgers. We willen leerlingen voorbereiden op studeren, werken en leven in een samenleving die steeds internationaler wordt. Onze ambitie is dat leerlingen 'internationaal competent' worden. Internationaal competent betekent dat leerlingen beschikken over de oriëntatie, kennis en vaardigheden die hen in staat stellen om te communiceren, samen te werken en te reflecteren in uiteenlopende contexten in de wereld. Internationaal competent valt uiteen in euregionaal, Europees en mondiaal competent. Via studiereizen en activiteiten wordt hier aandacht aan besteedt. De mondiale component krijgt aandacht door een uitwisseling met scholen in China.

Om de leerlingtevredenheid boven de landelijke gemiddelden uit te laten komen, gaan we de leerlingen meer betrekken bij

het maken van ons beleid. We gaan de leerlingbetrokkenheid voortzetten en waar mogelijk uitbreiden door bijeenkomsten te organiseren waarin het beleid wordt voorgelegd en waarin geïnventariseerd wordt waar de leerlingen behoefte aan hebben.

2.12 GYMNASIUM

Gymnasium Trevianum is een school waar je het beste uit jezelf kunt halen, waar je mag presteren en je talenten mag laten zien. Die talenten kunnen op cognitief terrein liggen, maar ook op andere terreinen. De ontwikkeling van talenten van onze leerlingen kan plaatsvinden binnen het curriculum van een vak (rol vakdocent), maar ook daarbuiten (rol talentbegeleiders).

De talentontwikkeling willen we in de periode 2019-2023 verder inbedden in ons gymnasium. Dat betekent dat er aandacht moet zijn voor differentiatie in de les en het buiten de klas leren. In 2019 willen we via leerlingenpanels in kaart brengen waar leerlingen behoefte aan hebben.

De opbrengst van die verkenning geeft richting aan bovengenoemde talentontwikkeling.

Verder willen we in de komende periode aandacht hebben voor een aantal overgangsmomenten in de carrière van een leerling: de overgang po-vo, de overgang onderbouw-bovenbouw en de overgang vo-hbo/wo.

Ook bij de aandacht voor deze overgangsmomenten is leerlingbetrokkenheid een sleutelwoord. Leerlingen weten als geen ander waar ze tegenaan lopen bij de overgang van het PO naar het VO, van de onderbouw naar de bovenbouw en van Trevianum naar het hbo of de universiteit. Ook hier willen we leerlingen uitvoerig bevragen op hun ervaringen.

Aandachtspunt verder is de positie van de klassieke talen. Hoe kunnen we de klassieke talen en cultuur nog meer een rol laten spelen bij het onderscheidende karakter van Gymnasium Trevianum? In de bovenbouw willen we aandacht besteden aan academische vaardigheden. Een activiteit in het vo die duidelijk een pre-academisch karakter heeft, is het schrijven van een profielwerkstuk. We willen de voorfase en de begeleiding van dit werkstuk optimaliseren, samen met havo en atheneum.

+
-
2
-
+
+
+
+

3 | BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING

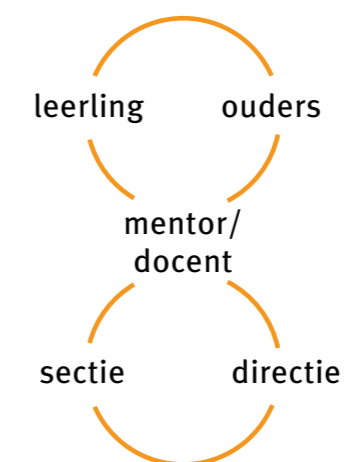
Om elke leerling een optimale ontwikkeling door te laten maken, met als doel een passend diploma, zijn er verschillende niveaus van ondersteuning binnen de school.

Alle begeleiding richt zich op het leren en het welbevinden van de leerlingen, met als doel dat leerlingen zoveel mogelijk op school aanwezig zijn en aan het onderwijsproces kunnen deelnemen. Indien een leerling door ziekte niet in staat is op school het onderwijs te volgen, wordt er in overleg met de jeugdarts en Bureau Leerplicht een passend aanbod gedaan. Een randvoorwaarde is veiligheid. Zowel binnen de klas door middel van positieve groepsvorming als buiten de klas besteedt Trevianum hier veel aandacht aan.

De docenten begeleiden hun leerlingen op klassikaal niveau en signaleren en differentiëren.

De mentor is de spil van de begeleiding. Dit betekent dat hij samen met de leerling, zijn ouders, de collega's en eventueel anderen die bij de begeleiding betrokken zijn, bepaalt wat er voor een leerling nodig en mogelijk is.

+
+
-
3
-
+
+
+



Onze ambitie is dat er rond elke leerling een netwerk (zie afbeelding) is dat zijn persoonlijke ontwikkeling ondersteunt. Hierbij gaan wij ervan uit dat de leerling, indien nodig ondersteund door anderen, leert zich persoonlijk te ontwikkelen.

Om leerlingen die extra uitdaging of ondersteuning nodig hebben te begeleiden, versterken we de handelingsbekwaamheid van het personeel (onderwijzend en onderwijsondersteunend). We werken doorlopend aan een goede basiskwaliteit voor

eenieder en specialistische kennis in het netwerk om leerlingen en docenten heen.

De inzet van de coördinator van de afdeling, ondersteund door de zorgcoördinator, is erop gericht om vroeg te

signaleren (individueel of per groep) en zo nodig in overleg en samenwerking met de ouders zo snel mogelijk, zo licht mogelijke, passende hulp in te zetten van een goede kwaliteit. Dit start vanaf de aanmelding en toelating, waarbij een goede overdracht noodzakelijk is. Aandachtsgebieden hierbij zijn: cognitieve vaardigheden, gedrag, sociaal-emotionele ontwikkeling en de Nederlandse taal.

Om snel te kunnen schakelen en goed in te kunnen spelen op de behoeftes van onze leerlingen, investeren we in structurele relaties met partners, zoals het samenwerkingsverband Westelijke Mijnstreek, de gemeente, zorginstellingen, de politie en de wijk.

Onze basisondersteuning is vastgelegd in het schoolondersteuningsprofiel en afgestemd binnen het samenwerkingsverband.

Een gezonde geest hoort in een zo gezond mogelijk lichaam, vandaar dat aandacht voor een gezonde school vanzelfsprekend is. Dit komt naar voren in lessen en projecten, signaleren van gezondheidsproblemen, het bevorderen van gezond gedrag

en het creëren van een gezonde schoolomgeving.

AMBITIES

Onze ambities op het gebied van begeleiding en ondersteuning zijn de volgende:

Persoonlijke ontwikkeling van leerlingen

- Rond elke leerling is een netwerk dat zijn persoonlijke ontwikkeling ondersteunt.
- We versterken de handelingsbekwaamheid van het personeel door samen te werken met deskundigen binnen en buiten de school.
- Leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, zijn welkom bij ons op school. Daarbij is een goede afstemming nodig tussen de behoefte van de leerling en de mogelijkheden van de school.

Vroegsignalering

- De mentor bespreekt ten minste tweemaal per jaar met de (zorg-) coördinator de leerlingen en de klas.
- De coördinator bespreekt wekelijks het verzuim en de signaleringen met de verzuimmedewerkers.
- De docent geeft consequent een terugkoppeling op groeps- en leerlinggedrag.

- Indien de behoefte aan begeleiding de basisondersteuning overstijgt, wordt samen met de leerling en ouders een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) gemaakt.
- Het aantal leerlingen dat afstroomt of uitstroomt, willen wij verlagen met als doel de optimale ontwikkeling vanuit elke leerling.

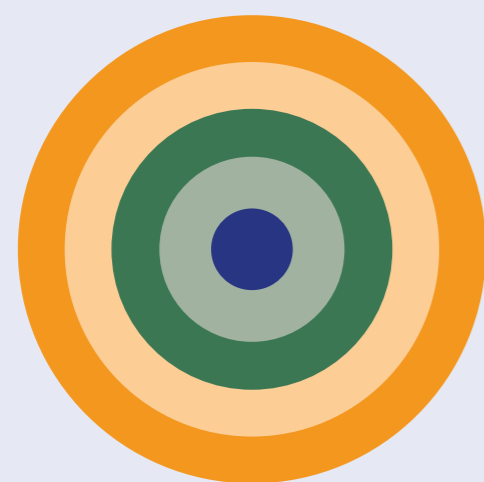
De gezonde school

- kalenderjaar 2019: een zilveren Schoolkantine Schaal van het Voedingscentrum
- 2019-2020: een rookvrij schoolplein en programma's voor preventie en stoppen met roken
- 2021: In 2021 heeft de school programma's voor gezond leven opgenomen in haar onderwijs - naast roken ook gericht op alcohol, voeding en bewegen.

Kwaliteit

Om het beleidsplan inzake zorg en begeleiding te bewaken en beleidsvoorstellen te doen ter verbetering, is er structureel overleg tussen de directeur, coördinator orde en veiligheid en de zorgcoördinator.

HET NETWERK RONDOM EEN LEERLING



- **leerling**
- **Niveau 1**
mentor, vakdocenten en OOP
- **Niveau 2**
(zorg)coördinator
- **Niveau 3**
coördinator orde en veiligheid, dyslexiecoördinator, loopbaanbegeleider, gedragsspecialist, leercoach, gedragscoach, talentbegeleider, sova-trainer, fart-trainer, NT2-begeleider.
- **Niveau 4**
externen waaronder: schoolmaatschappelijk werk, jeugdarts, leerplicht, GGZ, samenwerkingsverband, politie, gemeente.

4 | KWALITEITSZORG

Schoolplannen dienen ambitiegericht te zijn, maar dat niet alleen. In het schoolplan moeten bestuur en schoolleiding laten zien welke kwaliteitseisen de school aan zichzelf stelt en hoe er voldaan gaat worden aan de basiskwaliteitseisen. De beschrijving van het stelsel van kwaliteitszorg is in het schoolplan een zwaar onderwerp. Uiteraard is een kwaliteitszorg-systematiek dringende noodzaak, immers ze borgt het zelfcorrigerend vermogen van een instelling.

De inspectie kijkt sterk naar ambities en visie van de school en heeft een onderzoekskader ontwikkeld. Er zijn vijf kwaliteitsgebieden met elk een aantal standaarden geformuleerd. Wij zien die kwaliteitsgebieden als basis om de kwaliteit van ons onderwijs te bewaken. Uiteraard zijn daarnaast onze eigen ambities opgenomen in het schoolplan. Vanzelfsprekend zijn deze alle uitgangspunt van handelen voor Trevianum. Immers, deze borgen de vereiste basiskwaliteit van ons onderwijs en Trevianum wil deze uiteraard op orde hebben.

4.1 KWALITEITSCYCLUS

Basis van handelen van Trevianum zijn missie en visie, vierjaarlijks strategisch vastgelegd in een schoolplan. Op basis van dit schoolplan maakt het bestuur jaarlijks een bestuurlijke kaderbrief. Hierin wordt aangegeven wat in enig schooljaar van belang is. Deze kaderbrief is gebaseerd op schoolplan, evaluaties en op actuele ontwikkelingen. De drie scholen en de afdeling Bedrijfsvoering maken op basis van de bestuurlijke kaderbrief een jaarlijks kwaliteitsplan. Hierin worden schoolplan, kaderbrief

en actuele ontwikkelingen van de school uitgewerkt. De kwaliteitszorgsystematiek is de kwaliteitscirkel Plan-Do-Check-Act (PDCA). Deze cyclus dient telkens te sluiten. In deze systematiek kent Trevianum scholengroep twee cycli:

1. Een vierjaarlijkse cyclus op basis van missie en visie, verwoord in een schoolplan. Voor het voorliggende schoolplan is een verkenninggroep ingericht die een jaar lang studie heeft verricht, voorstellen heeft geformuleerd voor de onderwijskundige koers van de instelling.

De basis van het nieuwe schoolplan bevat verder een positiebepaling van waar de scholengroep staat. In deze positiebepaling zijn de realisatie van doelen van het vorige schoolplan, de vigerende inspectiekaders en regionale en landelijke ontwikkelingen meegenomen. Ook is een uitvoerige sterkte-zwakke analyse van de scholengroep uitgevoerd. Omdat Trevianum een normen- en waarden gedreven organisatie wil zijn, is aandacht geschonken aan deze normen

+
+
+
-
4
-
+
+

<p>en waarden. Ten opzichte van het vorige schoolplan zijn andere accenten gelegd. Onderleggers voor het nieuwe schoolplan zijn ook wetenschappelijke werken op het gebied van voortijdig schoolverlaten, autoriteit en gepersonaliseerd leren geweest.</p> <p>Bovenstaande is met ambities en doelen voor een volgende periode vastgelegd in dit nieuwe schoolplan. Vervolgens wordt dit in jaarlijkse cycli gegoten en uitgevoerd.</p>	<p>ambities en doelen in de kaderbrief. In het overleg wordt gerapporteerd, teruggekoppeld op de kaderbrief en kwaliteitsplannen en indien nodig geïntervenieerd. De kwaliteitscyclus wordt daarmee doorlopen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De drie scholen en de afdeling Bedrijfsvoering kennen werkoverleg. Leidraad is het jaarlijkse kwaliteitsplan. Per school en voor de afdeling Bedrijfsvoering wordt hiermee ook de kwaliteitscyclus gesloten. Daarenboven is tweewekelijks bilateraal overleg tussen bestuurder en directeur dan wel hoofd Bedrijfsvoering. In dit overleg wordt gerapporteerd hoe de uitvoering van het kwaliteitsplan verloopt. • Voor de operationele zaken in de scholengroep kennen we een directie-overleg. Geagendeerd wordt wat de scholen gezamenlijk kunnen aanpakken. Ook wordt hier gecoördineerd op het vlak van sectie-overleg, secties, examenzaken. 	<p>Verslaglegging hiervan wordt ook naar het bestuur verzonden.</p> <p>De scholengroep heeft hiermee op alle niveaus, strategisch en tactisch/operationeel, een sluitende kwaliteitscirkel.</p> <p>4.2 RESULTAATGERICHT HANDELEN</p> <p>Naast het werken volgens de PDCA-cyclus is vooral ook een kwaliteitscultuur van belang. Het nastreven van kwalitatief goed onderwijs, gedefinieerd in diverse plannen, dient bij elke medewerker hoog op de agenda te staan. Een hulpmiddel daartoe is meten van resultaten en het ontwikkelen van kengetallen en deze bespreken met relevante groepen of individuen – en vervolgens zo nodig verbeteracties formuleren.</p> <p>Het klinkt een beetje alledaags, maar meten is weten. Ambities en doelen zijn uiteraard onderdeel van strategisch beleid, maar wanneer zijn doelen bereikt? We bouwen aan een cultuur waarin wij dagelijks doelgericht bezig zijn en ons afvragen of wij de kwaliteitscultuur op deze wijze</p>	<p>voldoende inhoud geven.</p> <p>Om te kunnen meten is een dashboard ontwikkeld. In dit dashboard zijn voor de meest kritieke processen op de gebieden onderwijs, personeel en financiën kengetallen geformuleerd die frequent worden gemonitord. Het dashboard is ingevoerd in 2018. Komende periode wordt dit dashboard verder uitgewerkt. Daarbij is de ambitie dat aan het eind van de periode het dashboard in alle relevante processen de doelen meet en dat het ook de kengetallen van het waarderingskader van de inspectie omvat.</p> <p>Belangrijke stukken zijn verder het formatieplan plus de realisatie hiervan, de begroting en de jaarstukken. Dit zijn ook kwaliteitscycli, op doelmatigheidsvlak, die borgen dat middelen worden aangewend voor de doelen die worden beschreven in schoolplan en kwaliteitsplannen. Begroting en formatieplan bevatten het uitgewerkte beleid uit schoolplan, kaderbrief of kwaliteitsplannen.</p>	<p>Dit beleid wordt vertaald in budgetten. Vervolgens wordt met de realisatie van het formatieplan, periodieke rapportages en de jaarstukken gecontroleerd of de budgetten die zijn gealloceerd aan beleidsterreinen worden aangewend. Specifiek aan het formatieplan is dat kan worden gezien of de lesuren en taken zijn toebedeeld die de scholengroep in haar beleid heeft geformuleerd.</p> <p>4.3 VERANTWOORDING EN DIALOOG</p> <p>Van belang voor de scholengroep is de interne dialoog. Deze is ook van groot belang om een kwaliteitscultuur te creëren binnen de instelling. Goede communicatie over ambities, doelstellingen en kengetallen zijn van belang om gezamenlijk goed koers te houden en resultaatgericht te werken. Basis van de dialoog tussen de diverse gremia zijn de geformuleerde ambities en kengetallen in het dashboard.</p> <p>De verticale dialoog bestaat uit verantwoording aan de inspectie. Instrumenten hiervoor zijn het onderzoekskader en</p>	<p>bijbehorende standaarden waar de scholengroep aan dient te voldoen. Ook een jaarlijkse prestatieanalyse met als basis het schoolplan, leerresultaten (onderbouwsnelheid, onderwijspositie, bovenbouwsucces, examencijfers en verschil SE-CE), veiligheidsmonitor, jaarstukken en incidentenregistratie behoren hiertoe.</p> <p>Horizontale verantwoording wordt allereerst vormgegeven door periodiek te overleggen met ouders en leerlingen in gremia zoals de GMR, MR, Ouderraad en ouderklankbordgroepen.</p> <p>Wij gebruiken verder Vensters VO om ons te verantwoorden. Hierdoor ontstaat een vorm van benchmarking met andere scholen.</p>
--	--	--	---	---	--

5 | PERSONEELSBELEID

Goed onderwijs vraagt om bevoegd en bekwaam personeel. De ambities op dit vlak zijn neergelegd in ons duurzaam personeelsbeleid. Duurzaam betekent 'niet opraken', 'niet ten koste gaan van' of 'weinig belastend'.

Uit duurzaam personeelsbeleid komen voor Trevianum als goede werkgever twee opdrachten voort:

1. ervoor zorgdragen dat medewerkers bevoegd en bekwaam blijven om hun beroep duurzaam uit te oefenen (**duurzaam competent**);
2. rekening houden met de omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fases van hun loopbaan en werkende leven (**duurzaam inzetbaar**) teneinde in hun beroep werkzaam te blijven.

Voordat hieronder wordt ingegaan op de uitwerking van ons duurzaam personeelsbeleid is het goed op deze plek te vermelden dat Trevianum binnen zijn personeelsbeleid actief beleid voert op de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding.

5.1 DUURZAAM COMPETENT

In het **Besluit bekwaamheidseisen** onderwijspersoneel zijn de bekwaamheidseisen voor onderwijzend personeel

neergelegd. Kort en goed komen deze eisen erop neer dat docenten vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch bekwaam zijn. De eisen dienen als ijkpunten voor de opleiding van docenten én voor het onderhoud van hun bekwaamheidseisen.

Trevianum voldoet aan deze eisen door bevoegde docenten te benoemen², hen in hun eerste jaar te laten begeleiden door sectiecoaches en te laten deelnemen aan interne intervisiebijeenkomsten. Daarnaast wordt voor alle docenten in de gesprekscyclus en in sectie-directiegesprekken bezien wat op het terrein van het onderhoud van bevoegd- en bekwaamheden verder nodig is. Daarover worden afspraken gemaakt. Scholing vindt plaats via de reguliere en landelijke opleidingen of binnen de eigen Trevianum-academie. Daarnaast maken we deel uit van het netwerk van academische opleidingsscholen.

Een belangrijke opdracht voor de Trevianum-academie is het vakinhoudelijk en pedagogisch-

+
+
+
+
-
5
-
+

² ... dan wel in een enkel geval docenten die binnen enkele maanden hun bevoegdheid halen. Daarover worden heldere afspraken gemaakt bij de benoeming.

didactisch toegerust houden van docenten. De ambitie daarbij is dat aan het eind van de periode 2019-2023 alle docenten een of meer scholingen op dit terrein hebben afgerond. Zo bieden we duurzaam ruimte voor ontwikkeling.

Overigens wordt uiteraard ook voor alle andere medewerkers binnen de scholengroep uitgebreid aandacht besteed aan scholing en professionalisering.

5.2 DUURZAAM INZETBAAR

Op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gaat het om zaken als welbevinden, balans, eigen regie en een juiste werkbelasting. Een goede inrichting van casemanagement en scholing of coaching zijn hierbij belangrijk.

In ons casemanagement wordt veel aandacht besteed aan het voorkomen van ziekteverzuim door goed het gesprek met medewerkers aan te gaan, kennis te hebben van in te zetten instrumenten en de juiste actie te ondernemen. Daarnaast blijft er in de komende jaren veel aandacht

voor frequent kort verzuim. Juist op het terrein van de balans werk-privé en het welbevinden in het algemeen is frequent kort verzuim immers een belangrijke indicator.

In het najaar van 2017 is een uitgebreid en diepgaand onderzoek uitgevoerd naar de psychosociale arbeidsbelasting van alle medewerkers. Op basis van de resultaten van dat onderzoek is voor de periode 2019-2023 een aantal ambities geformuleerd. Voorbeelden daarvan zijn het komen tot een andere jaartaakinvoering voor onderwijzend personeel en het opzetten van maatwerktrajecten voor medewerkers in de verschillende fases van hun leven. Tegen deze achtergrond wordt de huidige allocatie van financiële middelen onder de loep genomen. Doel daarvan is om te bezien of kan worden gekomen tot een andere verdeling van gelden om zo de weg vrij te maken voor ruimte aan medewerkers om keuzes te maken die passen bij loopbaan en leven. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan het naar eigen behoefte inzetten van een aantal

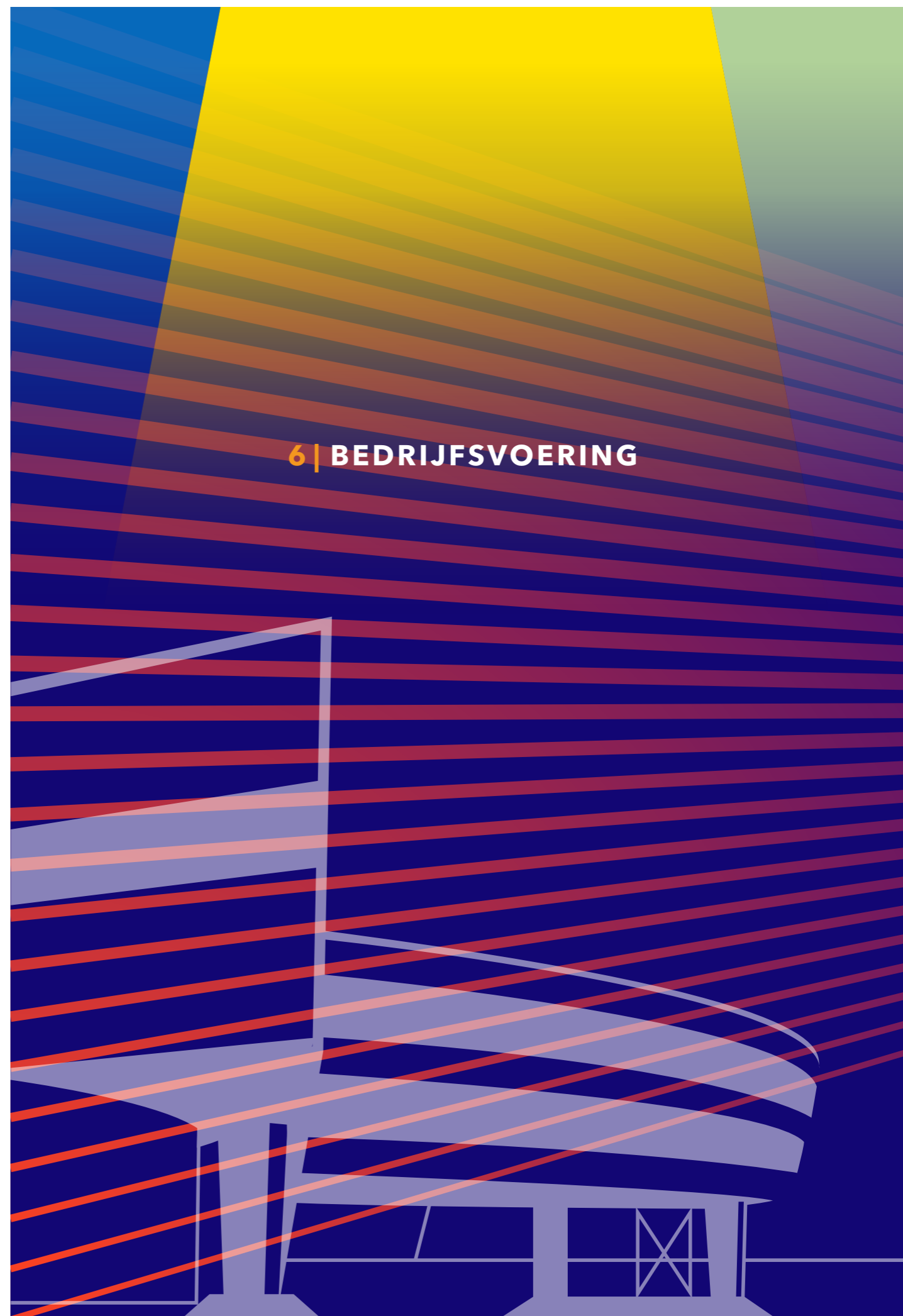
dagen om mantelzorg of zorg voor kinderen invulling te geven. Verder zal op het terrein van welbevinden en balans in de Trevianum-academie ook ruimte zijn voor workshops en trainingen.

5.3 PERSONEELSBELEID EN LEERLINGEN

De leerlingen hebben invloed op het personeelsbeleid via hun deelname aan medezeggenschapsraden, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de leerlingenraad en leerlingenpanels. Daarnaast worden leerlingenenquêtes meegenomen in functioneringsgesprekken van docenten.

Tot slot spelen leerlingen ook in de beoordeling van nieuwe docenten een rol: beoordeling vormt standaard een onderdeel van het programma voor nieuwe docenten. Jaarlijks worden per docent bij twee beoordelingsmomenten telkens leerlingenenquêtes van twee klassen meegenomen.

6 | BEDRIJFSVOERING



De bedrijfsvoering levert een kwaliteitsgerichte en waardevolle bijdrage aan het primaire proces vanuit een dienstbare en ondersteunende houding. Goed luisteren naar onze interne klant, op een transparante wijze verantwoording afleggen over de bereikte resultaten en het monitoren van de voortgang daarin zijn van belang. Bedrijfsvoering faciliteert, controleert en verantwoordt processen. Voor dit schoolplan zijn een viertal speerpunten geformuleerd die voor de bedrijfsvoering de komende jaren richtinggevend zijn. Deze worden achtereenvolgens behandeld.

6.1 FOCUS OP ONTWIKKELING EN SAMENWERKING

Gelijk aan wat we van onze leerlingen vragen, zullen ook wij ons zelf continu blijven ontwikkelen. Bovendien bieden we onze medewerkers de ruimte om zich te ontplooien. Daartoe wordt ingezet op regelmatige scholing en interne kennisuitwisseling, maar tevens op samenwerking.

Samenwerking is gebaseerd op de pijlers respect en vertrouwen. In teamverband vindt samenwerking plaats, al dan niet over de afdelingen heen - met het doel om elkaars kennis en kunde actueel te houden en het blikveld te verruimen. Ook het gebruik van onze externe netwerken levert hier een actieve bijdrage aan. In een steeds sneller veranderende omgeving is dit een basisvereiste voor onze continuïteit.

Aandacht voor onze medewerkers is van groot belang. Vandaar dat er naast functioneringsgesprekken ook veelvuldig overleg en dagelijks persoonlijk contact plaatsvindt tussen de diverse medewerkers en teams. De lijnen worden kort gehouden, omdat persoonlijk contact belangrijk is en dit de

flexibiliteit en daadkracht van de organisatie ten goede komt.

6.2 DUURZAAMHEID EN VEILIGHEID

Wij investeren in duurzaamheid van ons schoolgebouw. Onze ambitie hierin is om gebruik te maken van energiezuinige toepassingen, vooral op het gebied van luchtbehandelingsinstallaties, klimaatbeheersing en verlichting. Daarbij staan we open voor nieuwe technieken en ontwikkelingen in de markt en zal bij voorkeur gebruik gemaakt worden van bewezen methodes.

Ook duurzame inzetbaarheid van ons personeel is essentieel. Ons streven is om tot een evenwichtige leeftijdsverdeling te komen en rekening te houden met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Wij bieden faciliteiten om de werkplekken voor het personeel optimaal in te richten. Te denken valt daarbij aan ondersteuning vanuit ICT en arbotechnische voorzieningen, dit alles met het doel om een aangename werksfeer te creëren om hiermee de kwaliteit van onze dienstverlening te bevorderen.

De veiligheid op onze school garanderen wij door het op de juiste wijze inzetten van mensen en middelen. Enerzijds borgen we dat door voldoende deskundige mensen (ook externen) op dat gebied in te schakelen en medewerkers op te leiden. Anderzijds komt dit tot uiting door periodieke controles en keuringen van de gebouwen en installaties, zoals controles op legionella, brandveiligheid, liften e.d.

Het waarborgen van privacy van onze leerlingen en medewerkers staat hoog in ons vaandel en heeft constant onze aandacht. Dit doen we door privacy regelmatig te laten terugkeren op de agenda van het directieberaad, de behandeling van privacy-issues in een afzonderlijke Privacy InformatieTeam (PIT) en het verder doorontwikkelen van de bewustwording bij eenieder.

6.3 BEHEERSBAARHEID

Er wordt procesgericht gewerkt, daarbij wordt de PDCA-cyclus gevolgd en er wordt ingezet op mogelijke ICT-toepassingen. Procesgericht werken is nodig om de organisatie effectief en efficiënt te laten

functioneren en samenwerking te bevorderen. Middels de PDCA-cyclus verhogen we de kwaliteit en borgen we de kwaliteitsverbeteringen als lerende organisatie. Procesbeschrijvingen worden daar waar nodig ontwikkeld en geactualiseerd. De processen zelf worden telkens getoetst en aangepast aan de actualiteit. ICT, waaronder de implementatie van een documentmanagementsysteem en actualisering van het huidige ERP-systeem, kan bij dit alles een hulpmiddel zijn.

Vanzelfsprekend houden wij ons aan de statuten van de stichting en de geldende wet- en regelgeving en gebruiken deze als kader voor processen en procesbeheersing. Zo gelden er specifieke en strikte regels voor bijvoorbeeld sponsoring. Deze zijn opgesteld in een convenant "Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring 2015-2018". Onze school onderschrijft dit convenant en beschouwt het als bijlage bij dit schoolplan. Onze interne regels zijn vastgelegd in de AO-IC en het handboek AO-IC. Deze

borgen de uitvoering van de statuten, maken helder hoe bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de bedrijfsvoering zijn geregeld en vormen de leidraad voor de rechtmatige besteding van de ontvangen overheidsmiddelen.

6.4 CONTINUÏTEIT

Het is noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie dat we voldoende financiële buffers aanhouden om tijdig en snel in te spelen op (onverwachte) ontwikkelingen. Dit komt tot uitdrukking in een consistent financieel beleid. Het financieel beleid wordt vormgegeven door een gedegen planning- en controlcyclus, waar de begroting en het formatieplan de basis zijn van het uit te voeren financieel beleid. Het uitgevoerde beleid monitoren we middels ons eigen financieel dashboard en periodieke rapportages, aan de hand waarvan we indien nodig actief bijsturen.

De opzet van een risicomanagementsysteem heeft bijzondere aandacht en zal de komende tijd verder worden ontwikkeld. Uitgangspunt is om de risico's

+
+
+
+
+
-
6
-

en beheersmaatregelen te koppelen aan de processen. Voor de periode van dit schoolplan is een van de grootste risico's de (demografische) ontwikkeling van de leerlingenaantallen in onze regio en het marktaandeel van Trevianum.

Het is zaak risico's in kaart te blijven brengen. IJkmomenten hiervoor zijn het formatieplan en de begroting.

Vervolgens is het van belang om voldoende instrumenten te hebben om optredende risico's

tijdig te kunnen signaleren. Een dashboard en periodieke rapportages over ontwikkeling van resultaat, leerlingenaantallen, ziektepercentages en fte's zijn van groot belang. Op deze wijze kan, zo mogelijk, tijdig worden bijgestuurd, maar als dit niet mogelijk is, dient Trevianum over instrumenten te beschikken om de continuïteit van de organisatie te borgen. Belangrijk kengetallen hiervoor zijn rentabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit, weerstandsvermogen. Ook de flexibele schil is van belang.

Niet alleen bovengenoemde kengetallen en benutting van budgetten zijn belangrijk, maar zeker ook het bewaken van de liquiditeitspositie, met name omdat investeringen vanwege duurzaamheid de nodige liquiditeiten vergen. Vandaar ons streven om dit zoveel mogelijk in de tijd te spreiden op basis van een duurzame meerjarenonderhoudsplanning en investeringsplan.

