



# *Samen vooruit!*

Strategisch beleidsplan 2019-2022

Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord

20 april 2018

## Inhoud

Samenvatting .....	3
1 Inleiding .....	4
1.1 Achtergrond .....	4
1.2 Totstandkoming .....	4
1.3 Leeswijzer .....	4
2 Karakteristiek SOVON .....	5
2.1 Missie .....	5
2.2 Aanbod .....	5
2.2.1 Onderwijstypen .....	5
2.2.2 Voedingsgebied .....	6
2.2.3 Leerlingaantallen .....	7
2.2.4 Krimp in perspectief .....	7
2.3 Kwaliteit .....	8
2.4 Omgeving .....	9
2.4.1 Andere aanbieders .....	9
2.4.2 Externe netwerken .....	10
2.5 Organisatie .....	11
2.5.1 Structuur .....	11
2.5.2 Personeel .....	11
3 Terugblik SBP 2013-2016: opbrengsten en lessen .....	13
3.1 Resultaten .....	13
3.2 Reflectie .....	14
4 Koers 2019-2022: <i>Samen vooruit!</i> .....	16
4.1 Relevante ontwikkelingen .....	16
4.2 Nadere analyse .....	16
4.2.1 SWOT .....	16
4.2.2 Confrontatiematrix .....	17
4.3 Ambitie: Samen vooruit! .....	18
4.4 Beloftes en doelen .....	18
4.5 Financieel meerjarenperspectief .....	20
5 Implementatie .....	22
5.1 Schoolplannen .....	22
5.2 Programmalijnen .....	22
5.3 Communicatie .....	22

## Samenvatting

*Samen Betere Prestaties* was het motto van het vorige strategisch beleidsplan van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord (SOVON). De ambitie om (nog) betere prestaties te leveren, is gerealiseerd. Alle scholen van de SOVON staan ‘in het groen’ bij de Inspectie, een opmerkelijk wapenfeit voor een onderwijsbestuur van deze omvang. Er is met succes werk gemaakt van passend onderwijs. De gezonde financiële basis van de organisatie is verder verstevigd. Al met al kijken we met trots terug op hetgeen we in de afgelopen periode hebben bereikt.

*Samen Vooruit!* luidt het motto van het nieuwe strategisch beleidsplan van de SOVON voor de periode 2019-2022. We gaan méér inzetten op modernisering van ons onderwijs, gezamenlijke professionalisering op alle niveaus binnen de instelling en samenwerking met externe partners om de in de regio verwachte verdere terugloop van leerlingaantallen effectief het hoofd te bieden. Tegelijkertijd behouden en versterken we het robuuste fundament (in termen van onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering) waarop de SOVON staat. Daarbij zien we ons in het bijzonder gesteld voor de opgave om het al jaren aanzienlijk hoge ziekteverzuim binnen onze scholen en de navenant hoge kosten die daarmee gepaard gaan, duurzaam omlaag te brengen.

Woorden en papier zijn geduldig. Daarom hebben we ons strategisch motto voor de komende periode vertaald in een aantal *beloftes* waaraan de interne en externe stakeholders van de SOVON ons kunnen houden:

1. *We bieden onze leerlingen modern onderwijs*  
Speerpunten in dit verband zijn onder meer maatwerk en flexibilisering, een betere inzet van ICT in ons onderwijs en een betere aansluiting op primair onderwijs en vervolgonderwijs (door oprichting van bijvoorbeeld 10-14 of 0-18 scholen).
2. *We zorgen voor voldoende kwalitatief goed voortgezet onderwijs in de regio en keuzevrijheid voor ouders en leerlingen*  
In dit kader blijven we een leidende rol vervullen in externe bestuurlijke netwerken en brengen we, in samenwerking met andere besturen, minimaal drie urgente krimp situaties tot een structurele oplossing. Ook binnen de SOVON zetten we in op een duurzame aanpak van de krimp. Uitgangspunt daarbij is dat we het huidige gevarieerde palet aan scholen willen behouden, maar we realiseren ons dat het maken van keuzes ten aanzien van de samenstelling daarvan mogelijk onontkoombaar is.
3. *We leggen de professionele lat hoog*  
Belangrijk onderdeel hiervan is onder meer de uitwerking en realisatie van een SOVON-breed professionaliseringsprogramma (voor medewerkers op alle niveaus), waarmee we zowel onze gezamenlijke expertise op een nog hoger peil brengen als de interne samenwerking tussen de verschillende scholen een positieve impuls geven.
4. *We houden een gezonde financiële basis en benutten die in de komende periode om te vernieuwen*  
Concrete resultaten in dit verband zijn onder andere dat we de verworvenheden van een efficiënte bedrijfsvoering en centrale organisatie (bestuur en BMO) behouden en gericht financiële middelen zullen vrijmaken voor vernieuwing van onderwijs en organisatie van de SOVON. Tevens maken we in dit kader werk van terugdringing van het ziekteverzuim en ontwikkelen we een strategisch personeelsplan waarin we (onder andere) het verzuim bezien in samenhang met thema's als werkdruk en vitaliteit.

Dit strategisch beleidsplan en de daarin beschreven beloftes - die overigens nauw aansluiten bij de door de VO Raad in het document *Het VO: stappen voorwaarts* (paper VO Tour 2018) geformuleerde ambities - vormen het kader voor de scholen van de SOVON bij de uitwerking van hun eigen plannen. De genoemde beloften zullen, behalve in school-specifieke beleids- en plandocumenten, worden geconcretiseerd in enkele SOVON-brede programma's (in elk geval op de thema's onderwijsvernieuwing en professionalisering) waarvan de contouren in dit document zijn geschetst. De voortgang en resultaten komen aan de orde in de reguliere overleggrema's.

Bij de totstandkoming van dit strategisch beleidsplan is nadrukkelijk de dialoog gezocht en gevoerd met alle geledingen binnen de SOVON. De energie die daarbij ontstond is juist ook de energie die in de komende periode nodig is voor het realiseren van onze beloftes. Daarom zetten we ook bij de uitwerking en uitvoering van dit plan even nadrukkelijk in op dialoog met alle betrokkenen over de resultaten, lessen en ervaringen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Het meerjarig beleid van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord (SOVON) is vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2013-2016 *Samen Betere Prestaties*. Omdat in 2017, vanwege het toen aanstaande vertrek van de huidige voorzitter van het College van Bestuur, de bestuurlijke opvolging aan de orde was en deze meer tijd in beslag nam dan was voorzien en bovendien pas medio 2018 kan worden geëffectueerd, is de looptijd van voornoemd strategisch beleidsplan met twee jaar verlengd. Om behalve de bestuurlijke continuïteit, ook de strategische continuïteit van de instelling te waarborgen, is in het najaar 2017 echter wel gestart met de uitwerking van een nieuw strategisch beleidsplan voor de jaren 2019-2022. Resultaat hiervan is het voorliggende koersdocument *Samen Vooruit!*

## 1.2 Totstandkoming

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen in dialoog met alle geledingen binnen de SOVON. Achtereenvolgens hebben, onder externe begeleiding, plenaire gesprekken plaatsgevonden met:

- De rectoren en directeuren van de SOVON scholen (september 2017).
- De voltallige schoolleiding van de scholen en een aantal hoofden van het centraal stafbureau bestuurs- en managementondersteuning (BMO, november 2017).
- De Raad van Toezicht (RvT) van de SOVON (december 2017).
- De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van de instelling. Daarbij waren ook door de GMR uitgenodigde ouders, leerlingen en medewerkers (die geen lid zijn van de GMR) aanwezig (januari en april 2018).

Mede op basis van de beelden die in deze gesprekken door betrokkenen naar voren zijn gebracht, is voorliggend document uitgewerkt dat vervolgens via de reguliere gremia voor overleg en besluitvorming binnen de SOVON is afgerond. De hoofdlijnen zijn gevisualiseerd in een 'poster' (als bijlage bijgevoegd), ter ondersteuning van de interne en externe communicatie over de koers 2019-2022.

## 1.3 Leeswijzer

Dit strategisch beleidsplan is verder als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat een schets van een aantal, vanuit strategisch oogpunt belangrijke kenmerken van de SOVON. In hoofdstuk 3 blikken we terug op de doelstellingen van het vorig strategisch beleidsplan, de mate waarin deze zijn gerealiseerd en de lessen die we terugkijkend trekken over onze aanpak en werkwijze in de afgelopen periode. Hoofdstuk 3 bevat een weergave van de ambities, beloften en doelstellingen waaraan de SOVON zich in de komende jaren verbindt. In hoofdstuk 4, ten slotte, wordt uiteengezet hoe we deze strategische agenda 2019-2022 concreet handen en voeten geven.

## 2 Karakteristiek SOVON

### 2.1 Missie

De missie van de SOVON is vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de Stichting op 12 oktober 2001. Samen-gevat luidt deze:

*Het onderwijs van onze Stichting wordt gekenmerkt door algemene toegankelijkheid, diversiteit en kwaliteit. Samen met het tonen van respect in de omgang met elkaar vormt dit de basis voor betrokkenheid en wederzijds begrip. Wij respecteren verschillen in levensbeschouwelijke, culturele en sociale achtergrond, alsmede seksuele geaardheid.*

De missie is vertaald naar de volgende vijf bovenschoolse kaders:

Het onderwijs heeft een dubbele taakstelling van kennisoverdracht en van vorming in waarden en normen, waarbij verschillen in levensbeschouwelijke, culturele en sociale achtergrond alsmede seksuele geaardheid gerespecteerd worden.
De scholen profileren zich actief waardoor zij verschillen in onderwijsaanbod, visie, pedagogisch-didactisch klimaat en activiteiten teneinde tegemoet te komen aan de behoeften van zoveel mogelijk leerlingen.
Elke leerling krijgt door de breedte van het onderwijsaanbod en de hoge kwaliteit van het onderwijs de garantie om zich te ontwikkelen en om optimale leerresultaten te behalen.
De scholen bieden de garantie tezamen voldoende openbaar voortgezet onderwijs in de regio in stand te houden en voeren derhalve een beleid waardoor dit gerealiseerd kan worden.
De scholen dragen zorg voor een efficiënte inzet van de beschikbare middelen en een transparante verantwoording daarvan.

Deze algemene missie zal ook de komende jaren leidend voor ons zijn. Gezien de verwachte regionale krimp, waar ook de SOVON mee te maken zal krijgen, zien we in de nieuwe strategische periode in het bijzonder het (kwalitatief en kwantitatief) op peil houden van het regionale aanbod aan voortgezet onderwijs en het behouden van de keuzevrijheid voor ouders, als een belangrijke opgave. We willen daarin een leidende rol nemen en samen met andere besturen concrete kripsituaties tot een oplossing brengen.

### 2.2 Aanbod

#### 2.2.1 Onderwijstypen

Het onderstaande schema toont de verschillende onderwijstypen die aangeboden worden door de acht verschillende scholen onder het bestuur van de SOVON.

Figuur 1. Onderwijsaanbod SOVON-scholen

osg Willem Blaeu							
Focus							
Berger Scholengemeenschap							
rsg Wiringherlant							
De Viaan							
Stedelijk Dalton College Alkmaar							
Huygens College Heerhugowaard							
Murmellius Gymnasium							
	Gymnasium	Atheneum	HAVO	VMBO-T	VMBO-K	VMBO-B	Praktijkonderwijs

Het aanbod is breed en de scholen variëren van categoriaal tot (brede) scholengemeenschappen. De meest gegeven typen onderwijs zijn atheneum, havo en vmbo-tl (op vijf van de acht scholen). Uniek is het praktijkonderwijs van De Viaan en Focus. Op de vier brede scholengemeenschappen osg Willem Blaeu, Stedelijk Dalton College Alkmaar, Huygens College Heerhugowaard en rsg Wiringherlant wordt ook leerwegondersteunend on-

derwijs (lwoo) aangeboden. Naast het aanbod aan reguliere opleidingsmogelijkheden met verschillende pedagogisch-didactische concepten, is er op een aantal scholen nog een aanbod aan een specifieke groep leerlingen:

- Het Willem Blaeu is een Topsport Talent School (voorheen LOOT) en verzorgt daarnaast TweeTalig Onderwijs (TTO) in vwo en havo, in dit geval Engels als tweede taal.
- Het Stedelijk Dalton College Alkmaar heeft speciale muziek- en theaterklassen in het vwo/havo en dansklassen op het vmbo. De school is erkend door de Dalton Vereniging en is tevens een erkend Technasium.
- De rsg Wiringerlant is een ELOS-, TTO- en EPAS (European Parliament Ambassadors)-school.

Elke school heeft hiermee ook een eigen invalshoek en doelgroep.

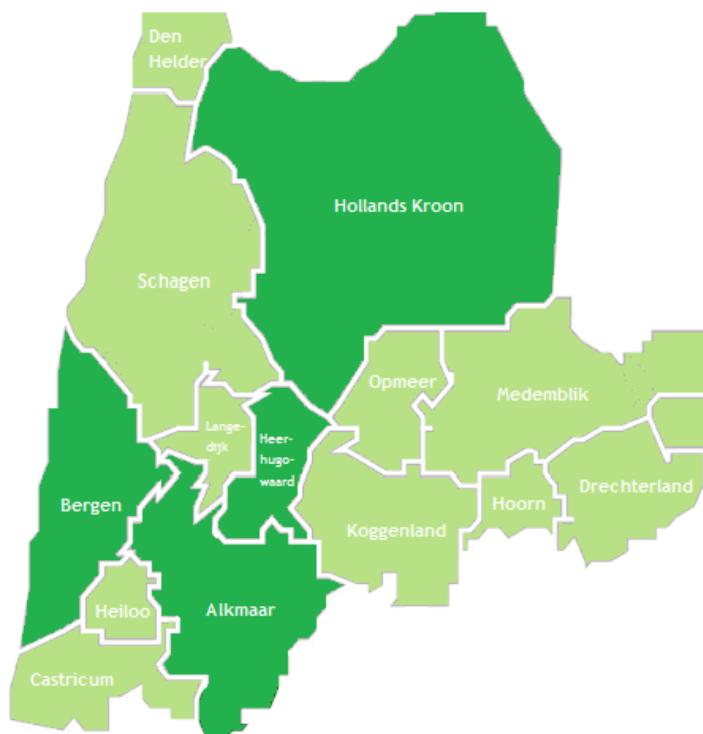
Aparte vermelding behoeft, naast de bovengenoemde acht scholen, het Van der Meij College (VMC), een bestuurlijk samenwerkingsconstruct van de SOVON en de csg Jan Arentsz. Namens de SOVON nemen hieraan de osg Willem Blaeu en het Stedelijk Dalton College Alkmaar deel. Drie nevenvestigingen van de moederscholen vormen samen de onderdelen van het 'nevenvestiging verzamelgebouw' VMC. Er is dus sprake van drie Brinnummers met voor elke vestiging een vestigingsnummer. Eén nevenvestiging heeft een licentie voor één profiel, twee nevenvestigingen hebben een licentie voor twee profielen :

- Zorg en Welzijn (csg Jan Arentsz);
- Horeca, Bakkerij en Recreatie respectievelijk Economie en Ondernemen (Stedelijk Dalton College Alkmaar);
- Dienstverlening & Producten respectievelijk Produceren, Installeren en Energie (osg Willem Blaeu).

### 2.2.2 Voedingsgebied

De scholen van de SOVON staan in de gemeenten Alkmaar (vier), Bergen (één), Heerhugowaard (twee) en Hollands Kroon (één) zodat de geografische spreiding groot is wat op onderstaand kaartje is te zien. De vier gemeenten maken deel uit van twee verschillende samenwerkingsverbanden in de provincie Noord-Holland. Het feitelijke voedingsgebied van de SOVON is ruimer dan de vier gemeenten waar onze scholen gevestigd: in schooljaar 2017-2018 is ruim 22 % van onze leerlingen afkomstig uit een aantal van de hieronder afgebeelde omringende gemeenten, met als 'top 5' Langedijk (9%), Schagen (4%) en Heiloo resp. Koggenland (beide ca. 3%).

Figuur 2. Voedingsgebied SOVON



### 2.2.3 Leerlingaantallen

In het schooljaar 2017-2018 stonden er aan de SOVON scholen in totaal 6993 leerlingen ingeschreven. Zie onderstaand overzicht voor het leerlingenaantal per school.

Tabel 1. Leerlingenaantallen (peildatum 1/10/2017)

<i>School</i>	<i>Totaal</i>
Berger Scholengemeenschap	1010
Huygens College Heerhugowaard	1141
Murmellius Gymnasium	866
Stedelijk Dalton College Alkmaar	1146
osg Willem Blaeu	1011
rsg Wiringherlant	1041
Van der Meij College Economie	55
Van der Meij College Techniek	298
Focus	207
De Viaan	218
Totaal	6993

Hoewel bij aanvang van de vorige strategische beleidsperiode 2013-2016 werd verwacht dat de SOVON in de daarop volgende jaren niet zou groeien in verband met (verwachte) krimp in de regio, is het leerlingenaantal tóch toegenomen met ca. 10%, zie onderstaande tabel.

Tabel 2. Ontwikkeling leerlingenaantallen 2013-2017

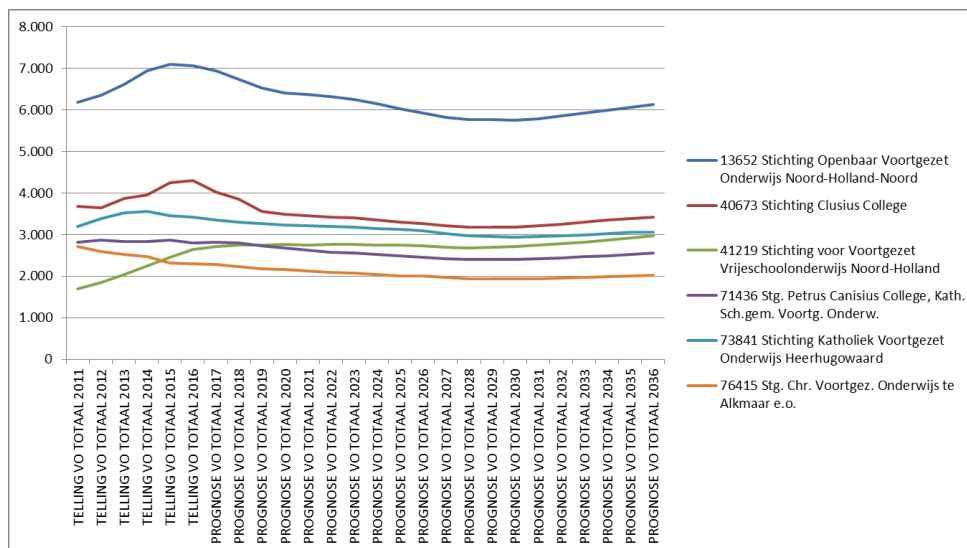
<i>Jaar</i>	<i>Aantal</i>
1-10-2017	6993
1-10-2016	7050
1-10-2015	6965
1-10-2014	6760
1-10-2013	6415

Voor de nieuwe strategische periode verwachten we dat de lokale en regionale krimp verder doorzet en ook de leerlingenaantallen van de SOVON verder zullen dalen. In het najaar van 2017 gaven onze schoolleiders (in het kader van de nieuwe meerjarenbegroting) aan een terugloop te verwachten van in totaal 3,5% tot en met 2020. De recente aanmeldingscijfers van onze scholen voor het schooljaar 2018-2019 doen echter vermoeden dat de krimp sneller en sterker gaat doorzetten. Wanneer deze cijfers bewaarheid worden, krijgen we namelijk te maken met 15% minder brugklasleerlingen dan in het lopende schooljaar 2017-2018. Hierop komen we in hoofdstuk 4 terug.

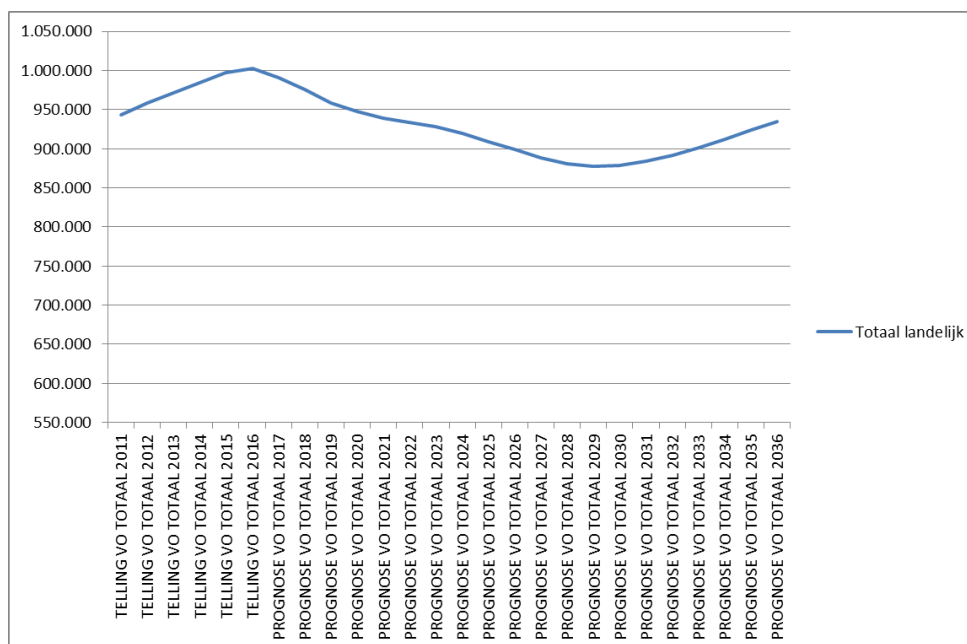
### 2.2.4 Krimp in perspectief

Hoewel de voornoemde (mogelijke) daling van de instroom met 15% zou betekenen dat het regionale marktaandeel van de SOVON wat betreft de aanwas van nieuwe leerlingen zou teruglopen van 36,8 naar 32,6%, is de verwachting voor de langere termijn dat ons totaal marktaandeel ongeveer gelijk blijft. Verder valt te constateren dat de verwachte regionale krimp een vrijwel identieke ontwikkeling zal doormaken als de leerlingendaling in het totale vo en daarbij zelfs nog licht positief afsteekt als het gaat om de periode rond 2030 (zie de onderstaande grafieken). NB: op het onderwijsaanbod van de in onderstaande afbeeldingen genoemde andere aanbieders van voortgezet onderwijs in de regio komen we in 2.4.1 terug.

Figuur 3. Ontwikkeling leerlingenaantallen regionaal vo (bron: DUO)



Figuur 4. Ontwikkeling leerlingenaantal vo landelijk (bron: DUO)



### 2.3 Kwaliteit

De onderwijskwaliteit van scholen voor voortgezet onderwijs wordt door de Inspectie van het onderwijs beoordeeld op de volgende punten:

- De positie van de derde klas leerlingen ten opzichte van het hen destijds door de basisschool gegeven advies.
- De 'onderbouwsnelheid', dat wil zeggen de mate waarin leerlingen met of zonder vertraging doormoeten naar de bovenbouw.
- Het 'bovenbouwsucces', dat wil zeggen de mate waarin leerlingen met of zonder vertraging de eindstreep (het examen) bereiken.
- De eindexamencijfers en de verhouding tussen het schoolexamen en het centraal schriftelijk eindexamen.



Op al deze punten 'scoren' de reguliere vo-scholen van de SOVON ruim voldoende. Natuurlijk zijn er verschillen tussen scholen en zijn er aandachtspunten. Zo heeft het categoriaal gymnasium van de SOVON (Murmellius), net als vrijwel alle scholen van dit type, inherent moeite de onderbouwsnelheid en het bovenbouwsucces op orde te houden. Dit hangt samen met het feit dat leerlingen niet binnen de school kunnen op- of afstromen naar een ander onderwijstype. Weer een heel ander aandachtspunt treft (ten tijde van uitwerking van dit strategisch beleidsplan in het voorjaar van 2018) de Berger Scholengemeenschap, waar de onderbouwsnelheid en het bovenbouwsucces hoog zijn, maar de examenresultaten en slagingspercentages in vergelijking met andere scholen (binnen de SOVON en landelijk) aan de lage kant zijn. Dit zou te maken kunnen hebben met de zwaarte van het studieprogramma. Over dergelijke specifieke aandachtspunten per school wordt regelmatig het gesprek gevoerd tussen bestuurder en schoolleiders en schoolleiders onderling.

Voor het praktijkonderwijs gelden het reguliere toezicht en het beoordelingskader van de Inspectie niet. De Inspectie beschouwt praktijkscholen als scholen waarvan de opbrengsten onbekend of niet goed vast te stellen zijn. De focus van het toezicht op praktijkscholen ligt daarom op het onderwijsproces en de kwaliteitszorg. In dit kader heeft onze praktijkschool De Viaan in maart 2018 een vierjaarlijks bezoek van de Inspectie gehad, met als inzet een 'stimulerend gesprek over passend onderwijs'. De Inspectie was positief over beleid en aanpak van de school inzake passend onderwijs en zorg en zag geen aanleiding om vervolgonderzoek in te stellen.

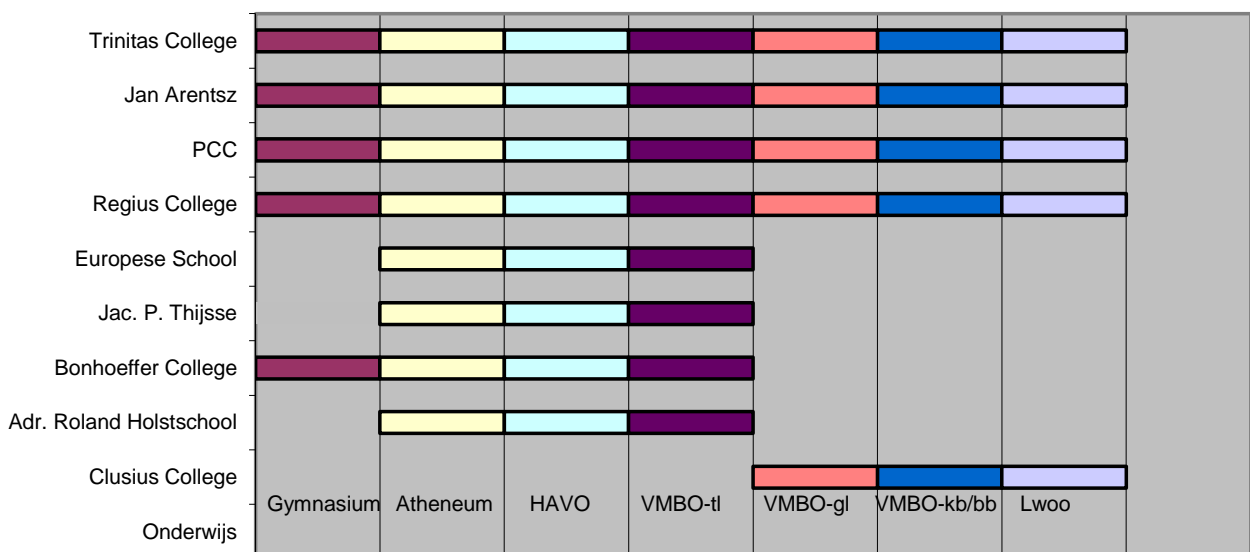
In schooljaar 2018-2019 staat een eerste inspectiebezoek aan de SOVON gepland op basis van het nieuwe toezichtkader, waarin onderzoek op het niveau van het bestuur van instellingen een belangrijke plek inneemt. Daarbij wordt de focus van de Inspectie verlegd van het regulier onderzoeken van alle scholen binnen een bestuur, naar het strategisch beleid van een instelling in combinatie met gericht onderzoek binnen scholen waar (mogelijke) risico's spelen ten aanzien van de onderwijskwaliteit.

## 2.4 Omgeving

### 2.4.1 Andere aanbieders

Lokaal en regionaal hebben de scholen van de SOVON te maken met de volgende andere aanbieders van voortgezet onderwijs. De collega-scholen in het zuiden (het Jac. P. Thijsse College en het Bonhoeffer College) zijn smalle scholengemeenschappen, evenals de vestiging van het Clusius College in Castricum. De Europese School en de Adriaan Roland Holtschool in Bergen zijn als internationale school respectievelijk vrije school gericht op een specifieke doelgroep. Het Regius College in Schagen is feitelijk als collega-school alleen relevant voor het Huygens College en de rsg Wuringherlant in verband met de overlappende randen van de wervingsgebieden. In Noord-Kennemerland zijn drie brede scholengemeenschappen, te weten het Trinitas College, csg Jan Arentsz en het PCC, de andere grote spelers. Onderstaande afbeelding geeft een overzicht van de onderwijstypen die door de verschillende genoemde instellingen worden aangeboden.

Figuur 5. Aanbod van andere lokale en regionale VO-instellingen



#### 2.4.2 Externe netwerken

De SOVON is betrokken in de volgende bestuurlijke netwerken:

- *Samenwerkingsverband VO-VSO Noord-Kennemerland (passend onderwijs)*  
De bestuurder van de SOVON was tot 1 januari 2018 voorzitter van het bestuur van dit samenwerkingsverband. Vanaf 1 januari 2018 kent het samenwerkingsverband VO-VSO Noord-Kennemerland een directeur-bestuurder met een ALV (de negen bestuurders) als Raad van Toezicht (RvT) onder leiding van een onafhankelijk voorzitter. Deze RvT kent een remuneratiecommissie en een financiële commissie. De bestuurder van de SOVON was in 2017 lid van de eerste en is sinds 1 januari 2018 lid van de tweede. Het samenwerkingsverband VO/VSO Noord-Kennemerland kent een beleidsvoorbereidend gremium, het 'kernberaad van directeuren'. Namens de SOVON nemen een rector en een schooldirecteur deel aan dit kernberaad. Van relevante uitkomsten van het overleg in dit gremium wordt in voorkomende gevallen verslag gedaan in het college van schoolleiders van de SOVON.
- *Samenwerkingsverband VO-VSO Kop van Noord-Holland (passend onderwijs)*  
De bestuurder van de SOVON is lid van het bestuur van het samenwerkingsverband VO/VSO Kop van Noord-Holland, waarin met de bestuurders van acht andere instellingen voor vo/vso en de gemeente Texel afstemming plaatsvindt over de vormgeving van passend onderwijs in betreffende regio.
- *Overleg Regionale Educatieve Agenda (REA)*  
De bestuurder van de SOVON is (als vertegenwoordiger van het gehele VO in Noord-Kennemerland) samen met de directeur (thans directeur-bestuurder) van het samenwerkingsverband VO-VSO Noord-Kennemerland en met de wethouders Onderwijs van de gemeenten Alkmaar en Langedijk (die het Portefeuillehouderoverleg wethouders Noord-Kennemerland vertegenwoordigen), lid van het Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO) over de REA. Hij is tevens lid van de agendacommissie van dit gremium. Aan de orde komen alle onderwerpen die op het niveau van de regio spelen, zoals huisvestingsvraagstukken, veiligheidsbeleid, de vakantieregeling, voorkoming voortijdig schoolverlaten (VSV), onderwijs aan vreemdelingen, passend onderwijs en de transitie jeugdzorg. Ook vertegenwoordigers van het primair onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger beroepsonderwijs nemen aan dit overleg deel.
- *Overleg aanpak voortijdig schoolverlaten (VSV)*  
De bestuurder van de SOVON is (als vertegenwoordiger van het gehele VO in Noord-Kennemerland) lid van de regionale stuurgroep VSV (voortijdig schoolverlaten) en van de bovenregionale werkgroep VSV (Noord-Kennemerland en West-Friesland). Hij is tevens lid van de agendacommissie van het eerstgenoemde gremium.
- *Lokaal overleg onderwijsvoorzieningen*  
In de gemeente Heerhugowaard is de bestuurder van de SOVON, samen met de rector van het Huygens College Heerhugowaard, lid van het OOGO. In de gemeente Bergen vertegenwoordigt de rector van de Berger Scholengemeenschap de bestuurder van de SOVON en in de gemeente Hollands Kroon sinds 1 maart jl. de toen aangetreden nieuwe rector van de rsg Wiringherlant.
- *Regionaal overleg onderwijsvoorzieningen*  
De bestuurder van de SOVON voert sinds 2012 overleg met de bestuurders van het csg Jan Arentsz, het Petrus Canisius College, het Trinitas College, de Adriaan Roland Holtschool en het Clusius College over een evenwichtige spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio. Dit heeft geresulteerd in een meerjarenplan, het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO), voor de looptijd 2013-2017. Het afgelopen jaar is een nieuw RPO tot stand gebracht voor de periode 2018-2023, dat verder uitgewerkt is in een meerjarenbeleidsplan met dezelfde looptijd.
- *Afstemming regio Noord-Holland-Noord*  
De bestuurder van de SOVON komt met alle overige twaalf bestuurders voortgezet onderwijs in Noord-Holland-Noord, in de 'Topgroep Noord-Holland-Noord', vier keer per jaar bijeen om informeel zowel regionale als landelijke ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs te bespreken en, indien noodzake-

lijk, een gezamenlijk standpunt te bespreken. Ook de Raad van Toezicht komt één keer per jaar in deze samenstelling bijeen.

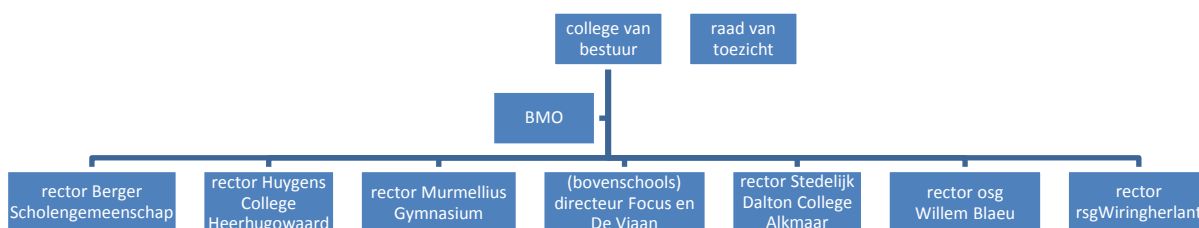
- *Afstemming regio Noord-Kennemerland*  
De bestuurder van de SOVON vergadert vier keer per jaar met de bestuurders van de overige vijf besturen voor voortgezet onderwijs in de regio Noord-Kennemerland over alle voor het voortgezet onderwijs relevante onderwerpen.
- *Regionale afstemming met het hbo*  
De bestuurder van de SOVON maakt deel uit van de Raad van Advies van hogeschool InHolland, locatie Alkmaar (als HBO instelling in de regio een belangrijke afnemer van de leerlingen van de SOVON-scholen). Deze raad vergadert vier maal per jaar met het college van bestuur. Daarnaast is er elke twee jaar een 'diner pensant' van het college van bestuur van InHolland met alle onderwijsbestuurders voortgezet onderwijs uit Noord-Holland-Noord en Noord-Holland-Midden.

## 2.5 Organisatie

### 2.5.1 Structuur

De SOVON is een openbare stichting ex artikel 42b van de Wet op het voortgezet onderwijs. De gemeenten Alkmaar, Bergen, Heerhugowaard en (de toenmalige gemeente) Wieringermeer hebben in 2001 de instandhouding van de openbare school of scholen voor voortgezet onderwijs overgedragen aan de stichting. De stichting kent een college van bestuur en een raad van toezicht. De ondersteuning geschiedt door het bureau managementondersteuning (BMO). De scholen worden geleid door een rector of een directeur, de praktijkscholen Focus en De Viaan staan onder leiding van een bovenschools directeur. De relatie is getekend in onderstaand organogram.

Figuur 6. Organogram SOVON



De SOVON kent een éénhoofdig college van bestuur dat tot 1 juni bestond uit de heer dr. R.A. Gase. De heer Gase is per 1 juni 2018 opgevolgd door de heer dr. R.B.M. Rigter.

Aparte vermelding behoeft ook op deze plek het Van der Meij College (VMC). Het VMC heeft een College van Bestuur bestaande uit de bestuurders van de SOVON en csg Jan Arentsz en een ALV bestaande uit de beide voorzitters van de Raden van Toezicht.

### 2.5.2 Personeel

Bij de SOVON waren (per 1 oktober 2017) in totaal 859 personeelsleden met iets meer dan 650 fte in dienst. De verdeling over de verschillende functiecategorieën was als volgt:

Tabel 3. Aantal personeelsleden en fte's per functiecategorie

Funcatiecategoriede	aantal	fte's	% t.o.v. fte's
DIR	37	34,8	5,4%
OP	600	461,6*	71,0%
OOP	222	153,7**	23,6%
Totaal	859	650,1	100,0%

Belangrijk aandachtspunt in personele zin is het al langere tijd aanzienlijk hoge ziekteverzuim (en de daarmee gepaard gaande, navenant hoge vervangingskosten). In de onderstaande tabel is te zien hoe het ziekteverzuim zich in de afgelopen drie jaar heeft ontwikkeld:

Tabel 4. Ontwikkeling ziekteverzuim

<i>Functiecategorie</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
OP en directie	6,72%	6,60%	5,96%
OOP	4,99%	7,08%	7,39%
Totaal	6,30%	6,65%	6,26%

Hiermee is het verzuim binnen de SOVON substantieel hoger dan de het gemiddeld verzuimpercentage in het vo, dat zich de afgelopen tien jaar steeds rond de 5,0% beweegt. Ook de verzuimduur binnen de SOVON is toegenomen en ligt aanzienlijk boven landelijke cijfers: in 2017 bedroeg deze voor het OP en Directie 21 dagen (2016: 17,5 dagen) en voor het OOP 23 dagen (2016: 14 dagen). In de sector bedroeg de gemiddelde verzuimduur in 2016 (2017 was ten tijde van uitwerking van dit document nog niet bekend) voor het OP en Directie 12 dagen en voor het OOP 16 dagen.

Terugdringing van het ziekteverzuim en daarmee samenhangende thema's als werkdruk, vitaliteit en betrokkenheid zijn belangrijke speerpunten in de nieuwe strategische periode.

### 3 Terugblik SBP 2013-2016: opbrengsten en lessen

#### 3.1 Resultaten

Het meerjarig beleid van de SOVON is vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2013-2016 *Samen Betere Prestaties*. Omdat in 2017, vanwege het aanstaande vertrek van de huidige voorzitter van het College van Bestuur, de bestuurlijke opvolging aan de orde was en deze meer tijd in beslag nam dan was voorzien en bovendien pas medio 2018 kan worden geëffectueerd, is de looptijd van voornoemd strategisch beleidsplan met twee jaar verlengd. Om behalve de bestuurlijke continuïteit, ook de strategische continuïteit van de instelling te waarborgen, is in het najaar van 2017 echter wel gestart met de uitwerking van een nieuw strategisch beleidsplan voor de jaren 2019-2022, dat medio 2018 gereed zal zijn.

Onderdeel van de uitwerking van het nieuwe strategisch beleidsplan van de SOVON vormde een terugblik op de doelen van het lopende koersdocument. Met achtereenvolgens de schoolleiders, de brede schoolleiding, de RvT en de GMR (plus genodigden) van de instelling is stilgestaan bij de vraag in hoeverre de voor 2013-2016 geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd. Het beeld is als volgt:

##### *Doel 1: de SOVON is opbrengstgericht*

Alle betrokkenen waren het erover eens dat de SOVON-scholen substantieel en systematisch aandacht besteden aan het doorgronden en verbeteren van de onderwijsopbrengsten. Dit doel kan derhalve als gerealiseerd worden beschouwd.

##### *Doel 2: de SOVON bevordert excellente onderwijsprestaties*

Ook deze doelstelling achtten alle betrokkenen gerealiseerd. Benadrukt werd wel, dat opbrengstgericht werken en het verbeteren van onderwijsprestaties een continue proces is, dat 'nooit af' is. Tevens werd aangegeven dat dit steeds een kwestie is van 'maatwerk' richting leerlingen: een 'excellente prestatie' van een praktijk-school leerling is iets wezenlijk anders dan die van een gymnasium leerling.

##### *Doel 3: de SOVON heeft kwalitatief hoogwaardig personeel*

Ook deze doelstelling werd door alle bij de evaluatie van het strategisch beleidsplan 2013-2016 als in belangrijke mate behaald beschouwd. De SOVON heeft wat dit betreft in de strategische periode 2019-2022 echter nog wel de nodige stappen te zetten. Ten eerste zijn de landelijke afspraken ten aanzien van de functiemix nog niet geheel gerealiseerd, met andere woorden de SOVON voldoet nog niet geheel aan de geldende referentiewaarden omtrent de samenstelling van het docentencorps. Ten tweede heeft de instelling te maken met een aanzienlijk ziekteverzuim en daarmee met een majeur vraagstuk ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van het personeelsbestand. Beide issues staan daarom in de nieuwe strategische periode hoog op de prioriteitenlijst.

##### *Doel 4: de SOVON kent geen zwakke scholen*

In het najaar van 2017 is het Huygens College Heerhugowaard weer 'in het groen' (basistoezicht) gekomen bij de Inspectie. De aandacht voor taalklas leerlingen binnen de school is zelfs als 'goed' beoordeeld. Daarmee is ook deze vierde strategische doelstelling per eind 2017 gerealiseerd. Dat een stichting van de omvang van SOVON geen zwakke scholen heeft is een prestatie waar we trots op zijn.

##### *Doel 5: de SOVON ondersteunt passend onderwijs*

Ook deze strategische doelstelling is behaald. Er zijn uiteenlopende voorbeelden waarin dit wordt onderschreven. Zo heeft de SOVON zelfs in haar vwo/havo-aanbod een ondersteuningsarrangement ontwikkeld voor leerlingen met een autistische stoornis. In het najaar van 2018 hadden de SOVON-scholen te maken met 25 leerlingen die thuiszaten en voor elk daarvan is een aanpak op maat geëffectueerd. Niet alleen binnen de eigen instelling, maar ook op regionaal niveau zet de SOVON zich zeer nadrukkelijk in voor de realisatie van passend

onderwijs, onder meer in de samenwerkingsverbanden VO/VSO Noord-Kennemerland en Kop van Noord-Holland.

#### *Doel 6: de SOVON heeft geen groei-doelstelling*

Hoewel hier niet op is ingezet, is de SOVON in de afgelopen periode wél gegroeid, te weten naar 6993 leerlingen op 1 oktober 2017 (zie tabel 1, paragraaf 2.2.3). Tegelijkertijd wordt in de komende strategische beleidsperiode lokaal en regionaal krimp verwacht die ook de SOVON-scholen zal raken. Een eerste voorbeeld daarvan vormen de recente aanmeldingscijfers voor het schooljaar 2018-2019, waaruit blijkt dat de SOVON mogelijk moet rekenen op ca. 15% minder brugklasleerlingen dan in 2017-2018. Sinds 2013 impliceert dit een teruggang in de aanmeldingen van 12,5%. Ook de collega-instellingen, lokaal en regionaal, hebben te maken met substantiële terugloop van de aanmeldingen. Al met al beseffen we dat een adequate aanpak van deze krimp-problematiek per definitie een gezamenlijke is, binnen de SOVON en met andere besturen. Wat betreft de noodzakelijke samenwerking ter zake met externe partijen hebben CvB en RvT van de SOVON daarom (mede) het initiatief genomen tot verkennende gesprekken met een aantal andere instellingen om mogelijk te komen tot uitwerking van gezamenlijke scenario's met betrekking tot de verwachte daling van leerlingaantallen in een aantal concrete, urgente casus. Een eerste bijeenkomst heeft eind januari 2018 plaatsgevonden en krijgt, gelet op de constructieve atmosfeer, een vervolg in het voorjaar.

#### *Doel 7: de SOVON heeft een gezonde financiële basis*

Deze strategische doelstelling voor de periode 2013-2016 is ruimschoots gerealiseerd: de financiële positie van de instelling is zelfs beter dan in 2012. Structureel knelpunt vormt, zoals eerder vermeld, wel het aanzienlijke ziekteverzuim binnen de SOVON-scholen. Dit brengt navenant hoge vervangingskosten met zich mee. Deze kunnen tot op heden adequaat worden afgedekt, maar zullen in de komende periode omlaag moeten mede gelet op de verwachte krimp en daarmee verbonden consequenties voor de omvang van instroom en bekostiging van de instelling.

#### *Doel 8: de SOVON heeft goed geoutilleerde schoolgebouwen*

Ook deze doelstelling is vrijwel volledig behaald. De enkele jaren geleden opgestelde actielijst ('shortlist') is afgewerkt zonder al te grote investeringen. Aandachtspunt is nog wel de klimaatbeheersing in een aantal gebouwen. Verder is de situatie rond de zgn. B-vleugel van de Berger Scholengemeenschap al langere tijd een punt van zorg. Ondanks pogingen van de SOVON om (met de gemeente Bergen) te komen tot gezamenlijke en creatieve oplossingen, komt de renovatie van dit gebouwdeel moeizaam van de grond.

#### *Doel 9: de SOVON heeft een kleine overhead*

De overhead van de SOVON (personele kosten van het stafbureau BMO in een percentage van de totale loonsom van de SOVON) bedraagt minder dan 4% en ligt daarmee onder relevante landelijke gemiddelden (in o.a. het vo). Daarmee achten we ook de doelstelling gerealiseerd.

#### *Doel 10: de SOVON werkt samen*

Op dit punt zien we zelf nog verbeterpunten. Hoewel de instelling nadrukkelijk participeert in relevante bestuurlijke netwerken (zoals rond passend onderwijs), daar vaak een leidende rol vervult en met betrokken partners goede zaken doet in het belang van leerlingen en ouders, is tegelijkertijd de conclusie dat er méér nodig is aan externe samenwerking. Met het lokale ROC was het in de voorbije periode lastig om echt in gesprek te komen. Van de verwachte krimp in de regio bestaan wel grondige analyses, maar op actuele, urgente casus vond in de afgelopen tijd nog onvoldoende concrete gezamenlijke actie plaats. Op deze en andere zaken zal de komende strategische periode nadrukkelijker en steviger worden geacteerd. Majeur voorbeeld is het eerder vermelde initiatief van CvB en RvT van (onder andere) de SOVON voor verkennende gesprekken met een aantal andere besturen om mogelijk te komen tot uitwerking van gezamenlijke scenario's met betrekking tot de verwachte daling van leerlingaantallen in een aantal concrete, urgente casus.

### **3.2 Reflectie**

Behalve bij de mate waarin de inhoudelijk beoogde opbrengsten van het vorige strategisch beleidsplan zijn gerealiseerd, is in de terugblik op de voorbije periode ook stilgestaan bij de lessen die in meer procesmatige zin te trekken zijn over de werkwijze, aanpak, samenwerking etc. bij de uitvoering van het SBP 2013-2016.

Daaruit kwamen de volgende aandachtspunten naar voren richting de nieuwe strategische periode:

#### *Méér inzet op ontwikkeling en vernieuwing*

In de afgelopen jaren was onze energie in hoofdzaak gericht op het verder verstevigen van de onderwijskwaliteit van onze scholen en het nog robuuster maken van onze bedrijfsvoering. Daarin zijn we in de periode 2013-2016 zéér goed geslaagd. Al onze scholen staan 'in het groen' bij de Inspectie. Financieel staan we er uitstekend voor - met de kanttekening dat we het ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande kosten nog onvoldoende onder control hebben kunnen krijgen. Alles overziende stellen we vast dat we in de afgelopen strategische periode een prima prestatie hebben neergezet en dat we de verworvenheden daarvan in de komende jaren moeten en willen behouden. Tegelijkertijd zijn we er aan toe om in de nieuwe strategische periode méér energie in te zetten op en te halen uit de ontwikkeling en vernieuwing van ons onderwijs en onze organisatie: *samen vooruit!* Ook, of misschien zelfs júist dat kan overigens, zo hopen en verwachten we, zodanige impulsen geven aan de betrokkenheid en vitaliteit van onze professionals op alle niveaus dat het ziekteverzuim en de ervaren werkdruk in gunstige zin worden beïnvloed.

#### *Méér samenwerking*

Het strategisch motto van de voorbije periode luidde *Samen beter presteren*. Terugkijkend op de afgelopen jaren stellen we, zoals hierboven geschetst, dat we wat betreft het beoogde 'beter presteren' prima op koers liggen en dat we de verworvenheden in dat kader moeten en willen koesteren en vasthouden. Het 'samen' daarentegen, komt tot nu toe echter onvoldoende uit de verf. Tegelijkertijd is samenwerking in de komende periode, binnen de SOVON én met andere besturen, mede gelet op de nu al manifeste en verwachte verdere krimp hoogst urgent. Daartoe wordt dan ook in de komende strategische beleidsperiode nadrukkelijk ingezet.

#### *Méér eigenaarschap*

Hoewel we in de afgelopen jaren de onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering van de SOVON aantoonbaar op een nog hoger plan hebben gebracht en dit van ons allen een grote inzet heeft gevraagd, is het eigenaarschap binnen onze organisatie als het gaat om vernieuwing en gezamenlijke initiatieven nog beperkt. Vaak is er in de beginfase wel enthousiasme en bereidheid om 'ervoor te gaan', maar worden initiatieven niet doorgezet. Zo is het initiatief van schoolleiders om elkaars locatie te auditen na korte tijd verwaterd. Zelfreflectie wijst uit dat het er in deze en andere casus vooral op aankomt dat we afspraken over (met name) dergelijke gezamenlijke, vernieuwende initiatieven nakomen, elkaar daarop aanspreken en regelmatig scherp kijken naar de resultaten. In de nieuwe strategische beleidsperiode willen en zullen we dat gezamenlijke eigenaarschap nadrukkelijk betrachten. Alleen dán komen we daadwerkelijk *samen vooruit!*

## 4 Koers 2019-2022: *Samen vooruit!*

### 4.1 Relevante ontwikkelingen

In de interne dialoog die voeding heeft gegeven aan dit strategisch document, is met betrokkenen stilgestaan bij de vraag welke ontwikkelingen in het bijzonder relevant zijn voor onze koers voor de komende periode. De volgende relevante zaken zijn daarbij de revue gepasseerd:

- De nu al manifeste en ook voor de komende jaren verwachte lokale en regionale krimp.
- De toenemende behoefte bij ouders en leerlingen aan maatwerk en gepersonaliseerd onderwijs.
- Steeds betere toepassingsmogelijkheden van ICT in het onderwijs.
- Het toenemend appèl op 'goed werkgeverschap' en aandacht voor thema's als werkdruk, vitaliteit, loopbaanontwikkeling etc.
- Stijgende lerarentekorten en in dat kader het toenemend belang van samenwerking met lerarenopleiders.
- De roep om betere samenwerking en aansluiting po-vo, vmbo-mbo, havo-hbo, vwo-wo en onderwijs-arbeidsmarkt.
- Toenemende aandacht voor en erkenning van (de zelfstandige positie van) het praktijkonderwijs.

### 4.2 Nadere analyse

#### 4.2.1 SWOT

Bij het identificeren van aanknopingspunten voor onze strategische koers 2019-2022, hebben we parallel aan de bovengenoemde interne dialoog een zgn. 'SWOT-analyse' verricht: een verkenning van de sterktes (strengths) en zwaktes (weaknesses) van, respectievelijk de kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) voor onze organisatie in de komende tijd. Het beeld daarvan is als volgt.

#### *Sterktes*

Sterke punten van de SOVON en onze scholen zijn:

- Ons openbare karakter. Onze signatuur brengt met zich mee dat we onderwijs zien als het creëren van kansen en niet het opwerpen van drempels. Dit heeft zich o.a. gemanifesteerd in de vorming van het samenwerkingsconstruct het Van der Meij College en komt terug in onze ambities voor de komende jaren, onder meer op het gebied van later selecteren en een betere aansluiting met het po (via bijvoorbeeld 10-14 of 0-18 scholen).
- De constante en hoge onderwijskwaliteit. Al onze scholen staan 'in het groen' bij de Inspectie. We hebben geen zwakke scholen en dat is voor een instelling van onze omvang bijzonder.
- Ons gevarieerde palet aan scholen en de ruimte die onze scholen hebben voor een krachtige, eigen en onderscheidende profilering.
- Onze leidende positie in de regio (in ter zake relevante bestuurlijke netwerken) als het gaat om de doorontwikkeling van het totaalaanbod voor voortgezet onderwijs en de vormgeving van passend onderwijs.
- De professionele en efficiënte bedrijfsvoering van de instelling en de kleinschalige maar hoogwaardige inrichting van de centrale organisatie (bestuur en BMO).

#### *Zwaktes*

Aandachtspunten voor ons zijn:

- De beperkte aandacht voor ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs en organisatie van de SOVON en de scholen. In de afgelopen jaren zijn we gefocust geweest op het verder verbeteren van onze onderwijsprestaties (dingen beter doen) en is er niet op alle scholen voldoende aandacht geweest voor mogelijkheden ons onderwijs en onze organisatie te vernieuwen.



- De nog beperkte samenwerking tussen onze scholen. Ook hiervoor hebben we in de afgelopen jaren minder aandacht gehad. Kansen op dit terrein benutten we nog onvoldoende. De krimp waar ook wij mee te maken krijgen, maakt samenwerking tussen onze scholen echter broodnodig.
- De soberheid en 'Noord-Hollandse nuchterheid' waarvan enerzijds kracht uitgaat, maar die ook een keerzijde heeft. We vinden onderwijsvernieuwing, organisatieontwikkeling en professionalisering al snel overdreven bijzaken. Terwijl er vaak wel interessante ontwikkelingen zijn waarvan we kunnen profiteren, neem bijvoorbeeld de opkomst van 10-14 en 0-18 scholen.
- Het aanzienlijke ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande vervangingskosten. Dit is al langere tijd een groot probleem voor de SOVON. De inspanningen die we daar tot nu toe op hebben gezet, blijken onvoldoende te werken.

### *Kansen*

Kansen die we de komende periode kunnen verzilveren, zijn:

- De volwassenwording van innovatieve concepten. De extern beschikbare expertise op het vlak van onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling wordt steeds steviger en beter onderbouwd. Interessante voorbeelden zijn de ervaring die in Nederland in de afgelopen jaren is opgebouwd met 10-14 en 0-18 scholen, het feit dat praktijkgericht onderwijskundig onderzoek intussen in gezaghebbend hand is (NRO) en steeds meer 'body' krijgt (en dus voor ons een betrouwbare bron gaat worden) en de professionalisering van modellen en aanpakken op het gebied van teamontwikkeling en schoolleiderschap.
- De urgentie van intensivering van de interne samenwerking. De nu al aanwezige en de komende jaren verwachte krimp maakt intensivering van de samenwerking binnen de SOVON onontbeerlijk. We zijn de komende periode meer dan ooit genoodzaakt om samen werk te maken van het op peil houden van de aantrekkelijkheid, kwaliteit en diversiteit van ons aanbod. Dat vraagt om gezamenlijke planvorming (portfolioplan, zie tabel 16) maar ook om het delen van expertise. Op die manier werken wij tegelijkertijd aan de professionalisering van onze organisatie.
- De bereidheid tot samenwerking bij andere besturen om de krimp gezamenlijk aan te pakken. De raden van toezicht en besturen van de SOVON en een aantal andere besturen in de regio hebben begin 2018 het initiatief genomen om de onderlinge samenwerking te intensiveren, teneinde duurzame oplossingen voor urgente kripsituaties te vinden.

### *Bedreigingen*

Belangrijkste bedreiging voor onze instelling in de komende jaren, vormt de lokale en regionale krimp. Ook de SOVON krijgt hier ontegenzeggelijk mee te maken. De aanmeldingscijfers voor het schooljaar 2018-2019, die behoorlijk negatiever uitvallen dan de prognoses van oktober 2017, zijn in dit verband al een waarschuwingssignaal. Stevige en gerichte aanpak van de krimp en dito interne en externe samenwerking daarbij, vormt dan ook een belangrijk speerpunt in de komende strategische periode.

#### **4.2.2 Confrontatiematrix**

Sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen kunnen ook raakvlakken hebben:

- Stellen onze sterktes ons in staat om kansen te verzilveren?
- Belemmeren onze zwaktes ons om kansen te verzilveren?
- Stellen onze sterktes ons in staat om bedreigingen af te wenden?
- Belemmeren onze zwaktes ons om bedreigingen af te wenden?

In het geval van de SOVON levert dit de volgende *confrontatiematrix* op (zie volgende pagina):

Tabel 5. Confrontatiematrix

	<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>
<i>Sterktes</i>	Onze focus op kwaliteit maakt dat we de mogelijkheden tot ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs en organisatie van de SOVON in de komende jaren een succes gaan maken: ‘adel verplicht’.	Onze focus op kwaliteit en op een sobere bedrijfsvoering, bevordert dat we de krimp (en de mogelijk ook financiële impact daarvan) goed het hoofd zullen bieden.
<i>Zwaktes</i>	Onze tot nu toe beperkte focus op onderlinge samenwerking brengt het risico met zich mee dat we enthousiast met onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling beginnen, maar dat dit snel weer verwatert zeker wanneer de krimp stevig toeslaat. Dit terwijl we ons juist dan (ook) zouden moeten richten op doorontwikkeling en professionalisering van onderwijs en organisatie van de SOVON om aantrekkelijk te blijven in de steeds krappere wordende ‘markt’ van leerlingen.	Onze tot nu toe beperkte focus op onderlinge samenwerking en op ontwikkeling en vernieuwing brengt het risico met zich mee dat we het ziekteverzuim onvoldoende beschouwen en aanpakken als gezamenlijk probleem en overwegend benaderen als probleem van ‘de ander’: de medewerker, de schoolleider, de afdeling PZ, het bestuur etc.. Ook lopen we het risico het vooral te zien als een zakelijk probleem en zo de relatie met betrokkenheid, vitaliteit en andere ‘zachte’ kanten van verzuim alsook creatieve, ‘out of the box’ oplossingen over het hoofd te zien.

### 4.3 Ambitie: Samen vooruit!

Wat betekent het voorgaande nu voor onze koers voor de komende jaren?

De belangrijkste strategische opgaves waarvoor we staan, zijn ontegenzeggelijk de aanpak van de krimp en terugdringing van het ziekteverzuim. Deze raken direct het toekomstperspectief van de SOVON en zijn daarmee prioriteit.

Belangrijke kritieke succesfactoren om tot duurzame aanpak van de krimp en het ziekteverzuim te kunnen komen, zijn versterking van de interne en externe samenwerking en méér aandacht voor ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs en organisatie van de SOVON.

We willen en moeten, met andere woorden, **Samen vooruit** om onze strategische opgaves succesvol te kunnen volbrengen.

### 4.4 Beloftes en doelen

Bovenstaande ambitie hebben we vertaald in de volgende beloftes voor de komende strategische periode:

1. We bieden onze leerlingen modern onderwijs
2. We zorgen voor kwalitatief goed voortgezet onderwijs in de regio en keuzevrijheid voor alle leerlingen
3. We leggen de professionele lat hoog
4. We houden een gezonde basis en benutten die de komende tijd om te ontwikkelen en vernieuwen

Interne en externe stakeholders van de SOVON kunnen ons de komende jaren aan die beloftes houden. Om deze beloftes tastbaar te maken, zijn de nu volgende (hoofd)doelen geformuleerd:

Tabel 6. Beloftes en doelen

<i>Beloftes</i>	<i>Doelstellingen</i>
1. We bieden onze leerlingen modern onderwijs.	<p>a. We bieden iedere leerling maatwerk. Inzet is ieder kind maximale kansen te bieden en kansenongelijkheid tegen te gaan. We maken hierbij actief gebruik van bewezen onderwijskundige concepten.</p> <p>b. We maken méér gebruik van ICT in ons onderwijs.</p> <p>c. We verbeteren de aansluiting met het po (bijvoorbeeld door de vorming van 10-14 of 0-18 scholen), het vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt.</p> <p>Elke school heeft per doelstelling tenminste één ‘SMART’ (specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatgericht, tijdgebonden) activiteit/project in het schoolplan opgenomen.</p>
2. We zorgen voor voldoende kwalitatief goed voortgezet onderwijs in de regio en keuzevrijheid voor alle leerlingen.	<p>a. We pakken samen met andere besturen in de regio de gevolgen van de krimp aan. Op tenminste drie urgente dossiers realiseren we duurzame oplossingen die in het belang zijn van leerlingen.</p> <p>b. Ook binnen de SOVON kiezen we voor een strategische, duurzame aanpak van de gevolgen van de krimp. We maken en realiseren een portfolioplan. Daarin geven we aan hoe we ons onderwijs op de diverse locaties de komende vier jaar verder ontwikkelen, met het oog op behoud van een kwalitatief hoogwaardig en gevarieerd aanbod. Inzet is een marktaandeel van 37,5% in Noord-Kennemerland en 40% in de RPO-regio (inclusief praktijkonderwijs en rsg Wiringherlant).</p> <p>De scholen verwerken de uit a en b voortvloeiende activiteiten (voor zover op hen van toepassing) in hun schoolplan.</p>
3. We leggen de professionele lat hoog.	<p>a. We verleggen het accent van individuele scholing naar gezamenlijke, in company professionalisering op alle niveaus: OP, OOP, directie en bestuur. Daartoe ontwikkelen en realiseren we een SOVON-breed professionaliseringsprogramma. Door intensivering van de interne samenwerking delen wij meer expertise met elkaar en werken wij aan de verdere professionalisering van onze organisatie.</p> <p>b. Minstens één van onze praktijkscholen heeft het predicaat ‘excellent’. NB. De besturen in de RPO-regio Noord-Kennemerland hebben afgesproken vooralsnog niet actief in te zetten op het behalen van het predicaat ‘excellent’ in de overige schoolsoorten. Dit vanwege het mogelijk perverse effect dat hiervan uitgaat (behalen van het predicaat als doel op zichzelf en als marketinginstrument). Deze afspraak heeft geen betrekking op het praktijkonderwijs. Wat betreft het praktijkonderwijs ziet de SOVON kans met deze doelstelling de kwaliteit van de betrokken scholen en de maatschappelijke positionering van het pro een extra impuls te geven.</p> <p>c. We hebben tenminste twee geaccrediteerde OPLIS-scholen en zorgen dat de andere scholen daarvan kunnen profiteren.</p> <p>De scholen geven in hun schoolplan aan, hoe zij gebruik zullen maken van het gezamenlijke professionaliseringsprogramma én welke activiteiten zij zelf gaan ontplooiën op het vlak van gezamenlijke professionalisering binnen de school. Daarnaast verwerken de scholen die het betreft, de uit b en c voortvloeiende activiteiten in hun schoolplan.</p>
4. We houden een gezonde basis en benutten die in de komende periode om te ontwikkelen en vernieuwen.	<p>a. Onze scholen blijven minimaal voldoende scores op alle onderdelen van de opbrengstenkaarten van de Inspectie.</p> <p>b. We brengen en houden het ziekteverzuim (percentage en verzuimduur) onder het landelijk gemiddelde in het vo (jaarlijkse verzuimbenchmark Voion). De aanpak is onderdeel van een te ontwikkelen strategisch personeelsplan, waarin we ziekteverzuim benaderen in samenhang met thema’s als werkdruk en vitaliteit en dat in essentie bedoeld is om SOVON als werkgever aantrekkelijker te maken.</p>

<i>Beloftes</i>	<i>Doelstellingen</i>
	c. We behouden de verworvenheden van een efficiënte en gezonde bedrijfsvoering: de overheadkosten (schoolmanagement, OOP, BMO en bestuurder) blijven onder het landelijk gemiddelde in het vo (jaarlijkse benchmark Berenschot).
	d. We stellen een investeringsagenda op waarin is uitgewerkt aan welke van de bovengenoemde doelstellingen extra middelen worden toebedeeld (op SOVON- én schoolniveau).
	De scholen geven in hun schoolplan aan hoe zij doel a gaan realiseren. Op doel b en c krijgen de schoolleiders jaarlijks (in hun managementcontract) targets mee. In het schooljaarplan wordt aangegeven hoe deze worden gerealiseerd. Ten slotte kunnen de scholen, in het kader van punt d, een aanvraag doen voor extra investeringsmiddelen ten behoeve van realisatie van het schoolplan.

De bovengenoemde beloftes en doelstellingen staan, behalve in dit document, weergegeven op de ‘poster’ die bedoeld is ter ondersteuning van de interne en externe communicatie over onze nieuwe strategische koers (en die in bijlage 1 op klein formaat is te zien). Ze sluiten overigens nauw aan bij de door de VO Raad in het document *Het VO: stappen voorwaarts* (paper VO Tour 2018) geformuleerde ambities:

- De ambitie ‘Leerlingen worden uitgedaagd - bijvoorbeeld via maatwerk’ sluit aan bij onze eerste belofte en de ambitie ‘Leerlingen ontvangen aan het einde van hun schoolloopbaan een vo-diploma en plusdocument, en stromen soepel door naar het vervolgonderwijs’ is feitelijk een uitwerking van de eerstgenoemde ambitie.
- De ambitie ‘Leerlingen krijgen gelijke kansen’ ligt dicht bij onze tweede belofte.
- Ook de ambitie ‘Bestuurders en schoolleiders in de regio werken samen aan hun publieke opdracht’ maakt feitelijk direct onderdeel uit van onze tweede belofte.
- De ambitie ‘Leraren en lerarenteams werken in een professionele schoolorganisatie, ondersteund vanuit het strategisch personeelsbeleid’ maakt één-op-één onderdeel uit van onze derde belofte.
- Ook de ambitie ‘Leraren worden opgeleid in een systeem waar scholen en lerarenopleidingen samen verantwoordelijk zijn voor hun begeleiding en professionalisering’ sluit naadloos aan bij onze derde belofte (en met name de doelstelling rond OPLIS).

Vanzelfsprekend behoeven de diverse beloftes en doelen nadere uitwerking, zowel op SOVON niveau als op het niveau van onze scholen. De wijze waarop die uitwerking in de komende tijd vorm krijgt, komt aan de orde in het volgende hoofdstuk. Verder geldt dat een en ander, al even vanzelfsprekend, niet ‘in beton gegoten’ is: we zullen onze ambitie, beloften en doelstellingen en de realisatie daarvan halverwege de rit (eind 2020) evalueren.

#### **4.5 Financieel meerjarenperspectief**

Zoals in 4.4 vermeld, beloven we onze interne en externe stakeholders dat we in de komende strategische periode ‘onze gezonde basis behouden en die benutten om (onderwijs en organisatie van de SOVON) te ontwikkelen en te vernieuwen’. In deze paragraaf staan we stil bij de vraag, voor welke opdracht ons dat in financiële zin meer precies stelt.

Ieder schooljaar wordt in oktober overleg gevoerd met de rectoren/directeuren van de verschillende scholen van de SOVON. Hen wordt daarbij gevraagd aan te geven, welke leerlingaantallen zij verwachten in de vier daarop volgende jaren. De in 2017 door de schoolleiders afgegeven prognoses leverden het volgende totaal verwachte leerlingenaantal op: 6.982 in schooljaar 2017-2018, 6.870 in schooljaar 2018-2019, 6.802 in schooljaar 2019-2020 en 6.743 in schooljaar 2020-2021. De verwachte krimp ten opzichte van schooljaar 2016-2017, waarin het leerlingenaantal 7050 bedroeg, is verwaarloosbaar. De verwachte daling van het leerlingenaantal in de jaren daarna bedraagt respectievelijk 1,6%, 1% en 0,9% (afgerond op 0,1%).

Deze prognose is vertaald in de onderstaande, eind 2017 formeel vastgestelde meerjarenbegroting.

Tabel 7. Vastgestelde meerjarenbegroting

BATEN	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage	59.502.149	59.409.090	58.364.738	57.840.709
Overige overheidsbijdragen en subsidies	305.326	268.839	268.839	268.839
Overige baten	2.478.258	2.189.010	2.172.609	2.171.697
TOTAAL BATEN	62.285.733	61.866.939	60.806.186	60.281.245
LASTEN				
Personeelslasten	48.066.926	48.929.902	48.618.922	48.636.490
Afschrijvingen	2.222.041	2.216.603	2.295.724	2.294.990
Huisvestingslasten	3.275.488	3.369.155	3.358.522	3.234.384
Overige lasten	6.425.821	6.548.106	6.529.284	6.506.789
TOTAAL LASTEN	59.990.276	61.063.766	60.802.452	60.672.653
Saldo baten en lasten	2.295.457	803.173	3.734	-391.408
Saldo financiële bedrijfsvoering	450	0	0	0
Saldo buitengewone baten en lasten				
TOTAAL RESULTAAT	2.295.907	803.173	3.734	-391.408

Uit deze eind 2017 vastgestelde meerjarenbegroting blijkt, dat als gevolg van de geprognostiseerde krimp de financiële speelruimte, ook voor onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling, in de komende jaren steeds kleiner wordt. In 2020 belandt de SOVON, uitgaande van de in 2017 afgegeven prognoses, bij ongewijzigd beleid zelfs in de rode cijfers. Het waarmaken van onze beloftes op dit punt maakt derhalve onverkorte focus en inzet op behoud en versterking van de efficiency van onze bedrijfsvoering cruciaal. Belangrijk speerpunt hierbij is het terugdringen van het al lange tijd aanzienlijk hoge ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande vervangingskosten.

De urgentie op dit punt wordt verder onderstreept door de recente aanmeldingscijfers van de SOVON-scholen voor het schooljaar 2018-2019. Hieruit blijkt dat de SOVON mogelijk moet rekenen op ca. 15% minder brugklasleerlingen dan in 2017-2018. Wanneer de feitelijke instroom te zijner tijd in lijn is met deze cijfers zal het financieel meerjarenperspectief van de SOVON en haar scholen bepaald verder onder druk komen te staan en behoeft de meerjarenbegroting substantiële bijstelling. Wat deze eventualiteit betekent voor de mate waarin en wijze waarop wij de in dit strategisch document verwoorde ambities, beloften en doelstellingen in de komende jaren kunnen en zullen invullen en waarmaken, zal in het najaar van 2018 nader worden bezien. Om te zorgen dat de mogelijk toenemende druk op de financiële middelen geen onnodige wissel trekt op de ruimte voor realisatie van dit strategisch beleidsplan, ontwikkelen we zoals in tabel 16 vermeld een *investeringsagenda* (punt 4d).

## 5 Implementatie

### 5.1 Schoolplannen

Dit strategisch beleidsplan (SBP) vormt het kader voor de beleidsplannen van de scholen van de SOVON, zowel inhoudelijk als wat betreft de looptijd. In het najaar van 2018 maken de scholen de vertaalslag van het SBP naar de schoolplannen. Scholen waarvan het huidige beleidsplan na 2018 nog doorloopt, staan daarbij voor de opgave dat beleidsplan te herijken: de inhoudelijke doelstellingen van dit SBP moeten in het schoolplan worden verwerkt en de looptijd van het schoolplan moet worden aangepast. Voor scholen die in 2018 toewerken naar een nieuw meerjarig beleidsplan, gelden behalve de inhoudelijke doelstellingen en looptijd van het SBP, ook de door de Inspectie aan het schoolplan gestelde eisen.

### 5.2 Programmalijnen

We kiezen voor een programmatische aanpak. In lijn met de in het vorige hoofdstuk genoemde beloftes, hebben we vier programmalijnen geformuleerd:

1. Modern onderwijs voor alle leerlingen
2. Goed en gevarieerd onderwijs in de regio
3. Samen professionaliseren
4. Basis op orde, investeren in de toekomst

Binnen deze programmalijnen wordt de uitwerking en implementatie van de strategische koers 2019-2022, door respectievelijk de scholen, bestuur en BMO in samenhang gezien. Ook de samenhang tussen programmalijnen komt aan de orde. Het proces waarlangs dit gebeurt, komt in 5.3 aan de orde.

### 5.3 Communicatie

De communicatie over de uitwerking en implementatie van dit strategisch beleidsplan, verloopt via verschillende sporen:

- Rond iedere programmalijn wordt een werkgroep geformeerd, bestaande uit één van de rectoren/directeuren (voorzitter), één van de stafhoofden BMO resp. de bestuurssecretaris SOVON, één vertegenwoordiger van de GMR en twee medewerkers vanuit de scholen (met specifieke betrokkenheid/affiniteit rond het betreffende thema). Met de term 'werkgroep' is overigens nadrukkelijk niet bedoeld dat we over de uitwerking en implementatie van onze strategische koers gaan 'vergaderen'. Insteek is vooral dat we de *dialog* voortzetten die ook gebruikt is om tot dit document te komen.
- Voor de aanpak die de werkgroepen volgen (frequentie van samenzijn, vastlegging van inhoudelijke resultaten etc.) geldt, om de beoogde dialoog niet te belemmeren, geen vast format.
- De voorzitters (rectoren/directeuren) van de werkgroepen doen verslag over de opbrengsten en ervaringen in het College van Schoolleiders.
- Ieder kwartaal wordt, op basis van input van de werkgroepen, een (beknopte) 'Nieuwsbrief Samen Vooruit' verspreid onder de medewerkers van de SOVON.
- De voortgang bij de uitvoering van de schoolplannen komt aan de orde in het regulier bilateraal overleg tussen bestuurder en individuele rectoren/directeuren.
- Halverwege de rit, najaar 2020, evalueren we de tussentijdse opbrengsten van dit SBP. Dit doen we, net als bij de uitwerking van het SBP, in dialoog met schoolleiders, staf, RvT en GMR (plus door de GMR genodigde andere leerlingen, ouders en medewerkers van de SOVON).