

OPTIES BIJ KRIMP COLLEGA'S VERTELLEN

VOOR BESTUURDERS/SCHOOLLEIDERS VO



ACHT
PRAKTIJKVOORBEELDEN

INHOUD

Inleiding	3
Schoolsluiting: Het Bonaventuracollege in Roelofarendsveen	4
FRITS HOEKSTRA, Leiden	
Over het sluiten van een school...	
Van twee naar één vo-school in Veendam	8
FERDINAND VINKE, Veendam	
Over het sluiten van een nevenvestiging...	
Het Eligant Lyceum: Eerste samenwerkingsschool in het vo	12
NADINE KUIPERS, Zutphen	
Over de institutionele fusie en samenwerkingsschool...	
Bestuurlijke fusie voor het Scala en Coenecoop College	16
FRANK DE WIT, Alphen aan den Rijn	
Over de bestuurlijke fusie en overdracht...	
Po en vo werken samen in een holding: Aurora OnderwijsGroep	20
RON DORREBOOM, Apeldoorn	
Over de holding...	
Profielen uitruilen in het Kei College Heerenveen	24
PETER VAN TUINEN, Heerenveen	
Over het delen van huisvesting...	
Over het uitruilen van onderwijsaanbod...	
Over het uitbesteden van leerlingen...	
West-Friesland zet in op gezamenlijke PR: ‘Bij ons valt wat te kiezen’	30
HANS VERSCHOOR, Hoorn	
Over het delen van ondersteuning...	
ORION-scholen verstevigen afspraken voor Regionaal Mobiliteitscentrum	34
MAARTEN SELTEN, Eindhoven	
Over het delen van personeel...	
Verder lezen	38

INLEIDING

Deze publicatie gaat over de verschillende opties die er zijn om met de gevolgen van leerlingendaling om te gaan. Doordat in meerdere gebieden in Nederland het aantal leerlingen de komende jaren daalt, is het voor veel scholen nodig om over te gaan tot actie, om de gevolgen van leerlingendaling op te vangen¹. Besturen hebben daarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In de recent geactualiseerde Code Goed Onderwijsbestuur VO (juni 2019) staat over deze verantwoordelijkheid het volgende:

‘Besturen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid pakken zij regionale vraagstukken gezamenlijk op. Het intern toezicht vervult hierbij, indien nodig, een extern verbindende en intern stimulerende rol.’

Het is niet voor iedereen overzichtelijk wat besturen allemaal kunnen doen om deze verantwoordelijkheid te nemen. Eerder zijn er al verschillende handreikingen verschenen over dit onderwerp. Namelijk:

- Samen sterker bij leerlingendaling. Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs (Ministerie van OCW, 2015)
- Regionaal Samenwerken is de moeite waard. Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied (Voion, 2018)
- Handreiking Samenwerkingsschool (PO-raad, VO-raad, VOS/ABB, Verus, VBS 2018)

Het doel van deze publicatie is de informatie over de verschillende opties compact en overzichtelijk weer te geven en deze van praktijkvoorbeelden te voorzien. Er wordt veel uit de eerdere handreikingen geput, en herhaaldelijk naar deze handreikingen verwezen.

¹ Zie voor meer informatie over de leerlingendaling en gevolgen daarvan de ‘Informatiegids leerlingendaling: Over gevolgen en hoe te handelen’ (uitgifte: VO-raad, 2019).



FRITS HOEKSTRA
STICHTING CONFESSIONEEL ONDERWIJS LEIDEN (SCOL)

SCHOOLSLUITING: HET BONAVENTURACOLLEGE IN ROELOFARENDSEVEEN

Het Bonaventuracollege in Roelofarendsveen hield 1 augustus 2019 op te bestaan. Voor het schooljaar 2019/2020 hadden zich ondanks goed bezochte open dagen en ouderavonden maar 24 nieuwe brugklassers aangemeld. 'Dit was te weinig om de al krimpende school op een verantwoorde manier open te houden', vertelt Frits Hoekstra, bestuurder van de Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL).

Eigenlijk spelen er twee dingen in Roelofarendsveen, stelt Hoekstra: een sterke leerlingendaling en de aanwezigheid van een breed vo-aanbod in de regio: "In de jaren zestig kende het dorp drie middelbare scholen. Eentje sloot er in die periode en de overige twee fuseerden toen tot een mavo-school met een brede onderbouw. Deze school fuseerde later weer met het Bonaventuracollege, een mavo-havo-vwo onderbouw met een mavo-bovenbouw. Het aantal basisgeneratie-leerlingen neemt hier al langere tijd af. 'De vijver' met potentiële brugklasleerlingen (de 'basisgeneratie') is de afgelopen vijf jaar gedaald van 360 naar 260."

AFSTAND MINDER BELANGRIJK

"Een bijkomend punt is dat een school dichtbij huis minder belangrijk is geworden. Acht van de tien brugklasleerlingen in Roelofarendsveen kiezen nu voor een brugklas buiten het dorp. Je kunt naar Leiden, Leiderdorp, Lisse, Alphen aan den Rijn, Nieuw-Vennep. In Leiderdorp (circa 9 kilometer vanaf het centrum van Roelofarendsveen), heb je ook alleen een mavo-bovenbouw en een brede onderbouw. Daar gingen meer kinderen uit Roelofarendsveen naar toe dan naar ons... Je gaat een dorp uit en bent groot genoeg om de stap naar de stad te maken, dat speelt ook! Andere redenen variëren van: meteen starten op een school waar je van begin tot einde kan blijven en examen kunt doen (havo en vwo), kiezen voor bepaalde concepten op andere scholen. En de elektrische fiets maakt dat er geen tegenwind meer is, zeg ik altijd. De busverbindingen zijn ook goed en veel ouders werken in de stad en hebben geen probleem met halen en brengen."

IN VOGELVLUCHT!

Het Bonaventuracollege in Roelofarendsveen, een mavo-havo-vwo onderbouw met een mavo-bovenbouw, hield 1 augustus 2019 op te bestaan. Van een vestiging met 332 leerlingen in 2014 kromp de school naar 195 leerlingen in 2018. Met de huidige aanmeldingen voor de brugklas 2019 (24), telde de school nog maar 145 leerlingen. Een te klein aantal om de school op een verantwoorde manier open te houden. Sluiting was ook verantwoord vanuit het perspectief van dekkend onderwijsaanbod in de regio: er is voldoende te kiezen.

>>

>>

Alle 145 Bonaventura-leerlingen konden overstappen naar drie andere scholen van de Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) in Leiderdorp of Leiden. Medewerkers in vaste dienst kregen een baan aangeboden op een andere school van SCOL. Voor personeel met een tijdelijk contract werd gekeken waar vacatures ontstonden. Onder SCOL vallen rooms-katholieke en protestants-christelijke scholen, po en vo.

www.scoleiden.nl

MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

“Er is de afgelopen jaren geprobeerd om de school aantrekkelijk te houden. Onder meer door het aanbod uit te breiden met vmbo basis- en kaderonderwijs (2015), en meer contact met het bedrijfsleven. Voor het schooljaar 2019-2020 lag er een nieuw onderwijsprogramma klaar, met bijvoorbeeld aandacht voor de individuele behoefte van leerlingen en flexibiliteit in het rooster. Maar de positieve reacties tijdens de open dagen vertaalden zich niet naar voldoende aanmeldingen.”

‘DIT IS DE BESTE BESLISSING VOOR HET ONDERWIJS IN DE BREDERE REGIO’

Hoekstra: “Het proces om de school te sluiten is vrij soepel verlopen, de gemeente vindt het jammer, maar begrijpt het. Nog even werd er geroepen: ja, maar we gaan nog 400 huizen bouwen de komende tien jaar ... maar dan heb ik pas over 25 jaar misschien die kinderen binnen. Toen we de cijfers lieten zien, het deelnemerspercentage en ook wat het ons extra kost om die vestiging open te houden - 3,5 ton boven de formatie - was de gemeente(raad) overtuigd. Los van die extra kosten moet je je ook afvragen: is er nog een behoefte? En wat is onze maatschappelijke opdracht? Die behoefte was toch niet zo groot. En als er nou geen school binnen een redelijke afstand te vinden was, dan hadden we een andere opdracht. Maar er is voldoende keuze en daarom denken we nu dat sluiten de beste beslissing is voor het onderwijs in de bredere regio.”

PROCES VAN SLUITING

“In twee weken tijd - toen de aanmeldcijfers bekend waren - hebben we besloten om tot sluiting over te gaan (half maart 2019). Dat betekende het team inlichten, voorlichting aan ouders, de medezeggenschapsraad, de raad van toezicht, een gesprek met de wethouder. Dat moest ook zo snel want de aangemelde kinderen moesten natuurlijk een nieuwe plek vinden. Alle zittende leerlingen kregen ook aandacht; hebben we daar een plek voor en zijn er voldoende mensen?”

Alle 145 leerlingen konden overstappen naar drie andere scholen van SCOL in Leiderdorp of Leiden; Hoekstra benadrukt: “We hebben er uiteraard wel voor gezorgd, dat de kinderen die bij elkaar in de klas zaten, dit schooljaar ook weer bij elkaar zitten. De examenleerlingen maken het ook met hun eigen klasgenoten af. De andere kinderen - bijna 100 - hebben besloten om

toch in Leiderdorp naar de onderbouw te gaan. Die school telt nu 500 leerlingen en wordt daarmee wat stabiel. Als je kijkt waar de kinderen heen konden, dan was hier voldoende keuze. Dan moet ik als bestuurder er niet zijn om mijn school overeind te houden, dan moet ik er zijn om goed onderwijs te waarborgen!”

IN SPELEN OP KRIMP

“Ik denk dat het krimp-denken nu, sinds een jaar of twee, begint in te dalen in de organisatie. Soms is een school vijf jaar populair en dan zakt het weer iets; die golfbewegingen spelen ons nu in Leiden meer parten dan de krimp. Maar de krimp is er wel en komt harder op ons af dan we in Nederland beseffen. En daar moeten we als schoolbesturen ook op inspelen. Het kan niet zo zijn dat de ene school leeg staat en de ander noodgebouwen moet neerzetten, dan moeten we samen in gesprek, zo hebben we dat in het RPO met de vo-scholen afgesproken. Organiseer dat gesprek in tijden van groei zodat je daarna de krimp op kunt vangen. Dat moet je steeds blijven vertellen, herhalen, aan de hand van cijfers. De raden van toezicht moeten ook mee, die hebben de opdracht om de eigen instelling zo goed mogelijk overeind te houden. En voor de meeste stichtingen is de opgave: het in stand houden van een bepaald type onderwijs. En op het moment dat je het in stand houden als bestuur dan anders wilt interpreteren ... dat duurt even!”

Over het sluiten van een school...

Als leerlingenaantallen sterk teruglopen, kan opheffing de consequentie zijn. De beslissing om een school op te heffen kan zowel van het schoolbestuur als van de minister komen. Het besluit van de minister komt wanneer het aantal leerlingen drie jaar achter elkaar onder de opheffingsnorm ligt (WVO, artikel 107. Opheffingsnormen). Het initiatief kan ook voor die tijd al door het schoolbestuur worden genomen. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat er op termijn te veel scholen in een regio zullen zijn voor het aantal leerlingen dat wordt verwacht, kan het verstandig zijn om een school (of nevenvestiging) op te heffen voor het problematisch wordt.

Bij een sluiting heeft de medezeggenschapsraad adviesrecht. Over gevolgen voor leerlingen en personeel heeft de medezeggenschapsraad instemmingsrecht. Na doorlopen van de medezeggenschapsprocedures kan een bijzondere school door het bevoegd gezag worden gesloten. Alleen de gemeenteraad kan besluiten tot sluiting van openbare scholen en nevenvestigingen.

Veel besturen kiezen ervoor om bij sluiting de school met een andere school te laten fuseren. In dat geval wordt de gefuseerde school tijdelijk gecompenseerd voor de teruggang in bekostiging. Dit geld kan gebruikt worden om de overgang goed vorm te geven. En bijvoorbeeld personeel op een verantwoorde manier te laten afvloeien.

Verder lezen:

- **WVO, artikel 107. Opheffingsnormen**
- **Website Rijksoverheid over het opheffen van scholen:** rijksoverheid.nl/onderwerpen/leerlingendaling/maatregelen-leerlingendaling/opheffen-van-scholen
- **Website DUO over het opheffen van scholen:** duo.nl/zakelijk/voortgezet-onderwijs/stichten-en-opheffen/school-opheffen.jsp

VAN TWEE NAAR ÉÉN VO-SCHOOL IN VEENDAM

De besturen van Stichting Ubbo Emmius en Stichting Winkler Prins namen bijna drie jaar geleden het besluit om een locatie van Ubbo Emmius in Veendam te integreren in de brede scholengemeenschap van Winkler Prins. De bestuurders Gerard van Vliet (Ubbo Emmius) en Ferdinand Vinke (Winkler Prins) waren de kartrekkers van dit traject, dat sinds 1 augustus 2019 is afgerond. We praten erover met Vinke. “Uit data-onderzoek bleek dat het op termijn niet haalbaar was om in Veendam twee onderwijsvoorzieningen overeind te houden.”

IN VOGELVLUCHT!

Er waren in Veendam twee aanbieders van voortgezet onderwijs: Winkler Prins (pro t/m gymnasium, 2000 leerlingen) en een locatie van SG Ubbo Emmius (brede onderbouw en vmbo-tl en -gl bovenbouw, 240 leerlingen). Om een samenvoeging te realiseren, is sinds 1 augustus 2019 de locatie van Ubbo Emmius in Veendam gesloten en heeft Winkler Prins de personeelsleden van deze locatie overgenomen.

Het traject startte in de zomer van 2017 met een intentieverklaring van de beide besturen. Zij stelden op basis van data-onderzoek vast dat één voorziening voor voortgezet onderwijs in Veendam de continuïteit en de kwaliteit van een breed onderwijsaanbod in Veendam het beste kan waarborgen. De daadwerkelijke overname voltrok zich stapsgewijs in de schooljaren 2017-2018 en 2018-2019.

De partners:

- Stichting Ubbo Emmius - zeven locaties in de regio (Stadskanaal, Onstwedde, Winschoten en tot 1 augustus 2019 een achtste locatie in Veendam).
- Stichting Winkler Prins - vijf locaties in Veendam.

www.winklerprins.nl

DE URGENTIE

Data-onderzoek liet zien dat de regio Hoogezand-Veendam de komende jaren (tot 2025) een krimp van zo'n 16% tegemoet kan zien (BMC Advies 2016 De regio in beeld). Bij Winkler Prins was de daling van het leerlingenaantal al ingezet, bij Ubbo Emmius in Veendam was de daling aanstaande. Vanwege de veel kleinere omvang en het beperkte licentieaanbod (zie kader), maakte deze prognose met name de locatie van Ubbo Emmius kwetsbaar.

“Als je deze prognose tot je laat doordringen, dan moet je je knopen tellen en keuzes maken die het belang van de eigen school overstijgen”, zegt Vinke. “Voorop staat dat we in Veendam een breed en kwalitatief goed onderwijsaanbod overeind willen houden. In 2016 werd ik benaderd door mijn collega Gerard van Vliet met de vraag om samen te onderzoeken hoe we dat kunnen realiseren. Dat was de start van een intensief en voortvarend traject, met ondersteuning van BMC.”

FERDINAND VINKE
STICHTING WINKLER PRINS

BESTE OPTIE

Allereerst onderzochten de bestuurders op basis van een data-analyse welke gevolgen het zou hebben als ze de huidige situatie in stand zouden houden. Dit leidde tot de gezamenlijke conclusie dat er in de toekomst in Veendam slechts ruimte is voor één school voor voortgezet onderwijs en dat het de beste optie is om samen, als één school, verder te gaan.

Een fusie was niet mogelijk, omdat een stichting niet kan fuseren met een locatie (nevenvestiging) van een andere stichting. De locatie van Ubbo Emmius werd daarom samengevoegd met Winkler Prins door de locatie te sluiten en het personeel over te nemen. Bij een fusie zijn leerlingen automatisch over te schrijven, maar in deze situatie lag dat anders. Ouders/leerlingen moesten zelf de keuze maken of ze wilden overstappen naar Winkler Prins. “Daarmee bestond het risico dat ouders/leerlingen voor een andere school, buiten Veendam zouden kiezen,” zegt Vinke, “maar dat viel gelukkig mee.”

Een belangrijk uitgangspunt bij de samenvoeging was dat de typische kwaliteiten en kenmerken van het onderwijs van Ubbo Emmius een plaats krijgen binnen Winkler Prins. Zo is bijvoorbeeld afgesproken dat in de brugperiode het opstroomprincipe wordt ingevoerd, een manier van werken die voor Winkler Prins nieuw is, maar waarmee Ubbo Emmius Veendam goede ervaringen heeft. Het opstroomprincipe houdt in dat leerlingen in de brugklasperiode de kans krijgen om zich te kwalificeren voor een hoger niveau; ze kunnen ‘opstromen’. De school werkt met doorlopende leerlijnen en leerdoelen per niveau. In plaats van cijferselectie (door docenten), kwalificeren leerlingen zichzelf voor het niveau dat bij hen past door te voldoen aan de leerdoelen die zij hiervoor moeten behalen.

VAART MAKEN

Voor de zomervakantie 2017 ondertekenden de bestuurders een intentieverklaring en daarna ging het hard. Een werkgroep VO Veendam, bestaande uit bestuurders en schoolleiders van de twee scholen en adviseurs van BMC, voerde een haalbaarheidsonderzoek uit, dat de basis was voor het traject met de medezeggenschapsraden en voor de formele besluitvorming door de raden van toezicht: “Als je zoiets eenmaal hebt besloten, moet je vaart maken”, zegt Vinke. “Want als gaat rondzingen ‘dat Ubbo Emmius wordt gesloten’, dan bestaat het risico dat het aantal aanmeldingen daar direct fors terugloopt. We hebben daarom een strak tijdpad uitgezet. Dat was trouwens het enige commentaar dat we vanuit de medezeggenschapsorganen kregen: het gaat wel heel erg snel!”

‘ZO’N PROCES GAAT BIJ
HET PERSONEEL OOK GEPAARD
MET LEED’

GEFASEERDE OVERGANG

De besturen kozen voor een gefaseerde overgang van leerlingen. Vanaf schooljaar 2018-2019 zaten de voormalig tweedeklas-leerlingen van Ubbo Emmius in de derde klassen van Winkler Prins. De leerlingen die in dat schooljaar in leerjaar 2 en 4 zaten, bleven een jaar langer op de locatie van Ubbo Emmius om het onderbouw- of examenprogramma daar af te maken. Aan het eind van het schooljaar 2018-2019 zijn alle leerlingen uitgestroomd en is de integratie helemaal gerealiseerd.

De medewerkers van Ubbo Emmius (20 fte) zijn per 1 augustus 2018 bij Winkler Prins in dienst gekomen. Omdat in dat schooljaar nog een deel van de leerlingen bij Ubbo Emmius onderwijs volgde, is een aantal personeelsleden in dat schooljaar terug gedetacheerd. “Dat is prima verlopen, maar zo’n proces gaat bij het personeel ook gepaard met leed”, vertelt Vinke. “Het is niet niks en het is belangrijk om je dat te realiseren. Wij hebben ons best gedaan om de mensen maximaal welkom te heten en we vragen regelmatig hoe zij er nu instaan. Langzaam aan ervaren zij ook voordelen van een wat grotere school, bijvoorbeeld dat ze nu deel uitmaken van een sectie.”

EEN MODELREGIO

Vinke kijkt positief terug op het traject, dat dankzij de inzet van de betrokkenen goed is verlopen. Maar ook de regionale context is een belangrijke succesfactor geweest. Al zo’n zeven jaar maken alle vo- en mbo-instellingen in de provincie Groningen deel uit van een breed provinciaal overleg. Vinke: “Daar bespreken we in alle openheid hoe we omgaan met de ontwikkelingen die op ons afkomen, zoals stelselwijzigingen en krimp. Het is inmiddels vanzelfsprekend dat we met elkaar in gesprek gaan over dit soort vraagstukken. Zo zijn we ook al voorzichtig naar de volgende horizon aan het kijken: wat voor soort samenwerkingen moeten we over vijf à tien jaar met elkaar aangaan? Die verbreding op provinciaal niveau is buitengewoon belangrijk, omdat je van elkaar leert, maar ook omdat je daar bestuurlijke relaties kunt aangaan. Ik vind dat onze regio wat dit betreft een modelregio is.”

Over het sluiten van een nevenvestiging...

Een schoolbestuur kan er in het kader van leerlingendaling voor kiezen een nevenvestiging te sluiten. Nevenvestigingen kunnen niet, zoals scholen, fuseren of bestuurlijk overgedragen worden aan een ander bestuur. Wel zijn er met andere scholen afspraken te maken over het overnemen van leerlingen en personeel. Dit wordt ook wel een ‘informele bestuursoverdracht’ genoemd.



NADINE KUIPERS
BAUDARTIUS COLLEGE

HET ELIGANT LYCEUM: EERSTE SAMENWERKINGS- SCHOOL IN HET VO

Twee scholen in Zutphen, namelijk het Baudartius College (protestants-christelijk) en Het Stedelijk (openbaar) verdwijnen over een paar jaar. Een gezamenlijke nieuwe school - het Eligant Lyceum - komt ervoor in de plaats. Het Eligant Lyceum startte in augustus 2019 met acht brugklassen en 207 leerlingen. Het is de eerste formele 'samenwerkingsschool' in het voortgezet onderwijs van Nederland. Een samenwerkings-school heeft twee denominaties: openbaar én bijzonder.

"Het Eligant Lyceum is ontstaan door de krimp als kans te benaderen, een nieuwe school met een vernieuwend onderwijsconcept," vertelt Baudartius-rector Nadine Kuipers, ze is sinds oktober 2018 betrokken.

ACHTERHOEK VO

"Er is sprake van een flinke krimp in Zutphen. De afgelopen jaren werd duidelijk dat vier vo-scholen te veel is op termijn. En als eenpitter, want dat was het Baudartius College, ben je bij afnemende leerlingenaantallen al snel kwetsbaar. De school heeft toen onder leiding van de vorige rector besloten om zich aan te sluiten bij Achterhoek VO (1 augustus 2018). De stichting ontving het Baudartius hartelijk. En daaruit ontstond de samenwerking met Het Stedelijk, dat ook deel uitmaakt van Achterhoek VO, om een nieuwe school op te starten: Het Eligant Lyceum.

Dat ik samen met bevlogen collega's een nieuwe school mag opbouwen, is een unieke kans, een school ontwerpen die nog beter is dan beide moederscholen samen. De naam Eligant is afgeleid van het Latijnse 'eligere', wat kiezen betekent. Eligant betekent letterlijk: laat ze kiezen. Leerlingen kiezen - met ondersteuning van een coach - op deze nieuwe school voor een groot deel hun eigen route. Kiezen motiveert en zorgt dat leerlingen met meer plezier leren."

BESTAANDE SCHOLEN UITFASEREN

"Op zowel het Baudartius als Het Stedelijk zijn de onderwijsresultaten goed. Er werken gepassioneerde mensen die naast het opbouwen en vormgeven van een nieuw onderwijsconcept voor de onderbouw en straks de midden- en bovenbouw, ook de bestaande school aandacht blijven geven. Ouders en leerlingen die al gekozen hadden voor het Baudartius of Het Stedelijk, confronteren we niet direct met een nieuwe school en een nieuw onderwijsconcept. Het Eligant Lyceum startte daarom in augustus met een eerste klas en de school groeit per jaar 'van onderaf' met een nieuwe lichting brugklassers. Het Baudartius College heeft nu nog een tweede klas en hoger en ontvangt geen nieuwe eerstejaars meer. Dat is ook zo bij Het Stedelijk. De afbouw gaat dus geleidelijk. Daarnaast heeft de nieuwe school te maken met een afnemend leerlingen-aantal voor de gezamenlijke nieuwe brugklassen. Dat laatste is een bewuste keuze. Door maximaal 230 leerlingen per jaar aan te nemen op het Eligant Lyceum groeit de school uiteindelijk uit tot een havo-vwo school met tussen de 1250 en 1300 leerlingen. Dat past in het gebouw Isendoornstraat 3. Het aantal van 230 is een realistisch aantal. Niet alleen in de huidige markt, maar ook later als de basisgeneratie met tussen de 30 en 40% is afgenomen."

SAMEN ZWEMMEN

“Twaalf mensen van zowel het Baudartius als Het Stedelijk zijn sinds augustus 2019 helemaal over naar het Eligant. Zij geven voornamelijk les aan de eerste klas en richten zich nu vol op de onderwijsverandering. Andere collega's geven slechts voor een deel van hun aanstelling les op het Eligant Lyceum. Voor de overige klassen houden we de situatie Baudartius - Het Stedelijk zoals het was.

Voor een aantal schoolreizen voor de hogere klassen van het Baudartius en Het Stedelijk gaan we alvast samenwerken. Ook bieden we nu modules aan die we kunnen faciliteren met grotere leerlingenaantallen. Zo grijpt het al een beetje in elkaar. Eerst steekt iedereen zijn teen in het water... maar uiteindelijk zwemmen we samen.” Trots is de Baudartius-rector ook op haar leerlingenraad: “Die is heel fanatiek en doet ook veel aan tegengeluiden: ‘We kunnen onszelf zijn, maar mogen ook meedenken met anderen.’ Bij de onderwijsontwikkeling is het goed om de gebruikers van ons onderwijs te betrekken en feedback voor verbetering ook serieus op te pakken.”

IN VOGELVLUCHT!

Door het afnemende aantal leerlingen op basisscholen in de regio was er met vier scholen voor mavo, havo en vwo-onderwijs in Zutphen - het Isendoorn College en de Vrije School zijn de andere twee - één school te veel. Het Baudartius College (protestants-christelijk) en Het Stedelijk (openbaar) zagen in deze bedreiging een kans en startten een nieuwe school: het Eligant Lyceum is de eerste samenwerkingsschool in het vo. Dat betekent dat de school een dubbele denominatie kent: openbaar én bijzonder. Elk jaar komt er bij het Eligant Lyceum een nieuwe jaarlaag bij totdat de school na zes jaar volgroeid is. Het vmbo in de regio, inclusief de mavo-afdelingen van het Baudartius College en Het Stedelijk, vormen nu samen het Kompaan College om het brede aanbod van onderwijs te kunnen waarborgen.

www.eligant.nl / www.kompaancollege.nl

‘OMDAT WE SAMENVOEGEN,
KUNNEN WE OOK WEER
NIEUWE DINGEN REALISEREN’

BAUDARTIUS-GELUIDEN

Nadine Kuipers heeft een duidelijke en tijdelijke opdracht, in het samen optrekken en bouwen aan een nieuwe school. De geluiden van de moederscholen mogen daarbij niet verloren gaan. Arnold van Gessel, rector van Het Stedelijk wordt de rector van het Eligant Lyceum. Kuipers: “Een aantal ouders vreesde het ergste voor het typische karakter van het Baudartius nu we een nieuwe school starten, maar in feite is er aan het lesrooster van hun kinderen niets gewijzigd. Behalve dat we natuurlijk altijd wel met vernieuwing bezig zijn en blijven. Activerende didactiek en differentiëren in de klas. Net als dat we een coachende begeleiding van mentoren belangrijk vinden. Die verandering is al eerder ingezet en bouwen we nu verder uit.

Sommige ouders hechtten ook sterk aan de protestants-christelijke grondslag en vonden het belangrijk dat die ook in de nieuwe school een plek kreeg. We hebben daarom op het Eligant een identiteitscommissie; dit is overigens ook een wettelijke verplichting voor een samenwerkingsschool. Het ‘iets doen voor een ander’ krijgt ook hier veel aandacht.”

EERSTEGRADERS MATCHEN

“Veel docenten zeggen: dit had misschien al eerder moeten gebeuren. Want omdat we samenvoegen, kunnen we ook weer nieuwe dingen realiseren. We deden voor de zomervakantie al erg veel samen, zoals de personeelsbarbecue ter afsluiting van het schooljaar. Er zijn ook werkgroepen gemaakt voor elk vak, en daar zitten mensen in van alle scholen, die samen een programma maken, meedenken over de invulling van de lessen en het realiseren van andere lokalen. En die komen daar uit met elkaar! Je ziet nu ook een soort van rust ontstaan. Het Stedelijk heeft meer leerlingen in de lagere klassen, wij meer in de bovenbouw. En nu kunnen wij onze eerstegraders - waar zij nog ruimte hebben - heel mooi matchen. Het kan nu invlechten naar een school van 1250 leerlingen van ons samen en daar hebben we gewoon zes jaar de tijd voor.”

Over de toekomst: “We moeten extra alert blijven als het gaat om formatie. Een terugloop is op te vangen met de aanwezige flexibele schil van tijdelijke aanstellingen en dito uitbreidingen en groei in de bestaande bovenbouw van Het Stedelijk. Ook docenten van het Baudartius zetten we hiervoor in.”

Over de institutionele fusie en de samenwerkingsschool...

Bij een institutionele fusie vindt er een samenvoeging plaats op schoolniveau, waarbij twee of meer scholen verder gaan als één school. In het geval van een institutionele fusie van twee scholen van verschillende schoolbesturen, is altijd eerst een bestuurlijke overdracht nodig.

Door een institutionele fusie kan een **samenwerkingsschool** ontstaan. Een samenwerkingsschool heeft een dubbele denominatie en kan dus uitsluitend tot stand komen door samenvoeging van: één of meer openbare scholen met één of meer bijzondere scholen en waarin zowel openbaar onderwijs en bijzonder onderwijs wordt aangeboden.

De andere mogelijkheden voor het samengaan van een openbare en bijzondere school zijn:

- Institutionele fusie van een school met een openbare school tot openbare school;
- Institutionele fusie van een school met een bijzondere school tot bijzondere school;
- Institutionele fusie van een openbare school en een bijzondere school, waarbij een BRIN-nummer verdwijnt en de schoolbesturen kiezen om het resterende BRIN-nummer ofwel als openbaar ofwel als bijzonder te laten registreren in de OCW-registers. Men kan zich eventueel presenteren als samenwerkingsschool, dit is de zogenaamde informele samenwerkingsschool;
- Opheffing van een school (of nevenvestiging) en overschrijving van die leerlingen naar de overblijvende school. Dit betreft geen fusie, maar voegt wel de leerlingen van twee scholen samen;
- Omzetting van een openbare school in een bijzondere school of andersom, gevolgd door fusie.

Verder lezen:

- **Handreiking Samenwerkingsschool (PO-raad, VO-raad, VOS/ABB, Verus, VBS 2018)**



FRANK DE WIT
SCALA COLLEGE / COENECOOP COLLEGE

BESTUURLIJKE FUSIE VOOR HET SCALA EN COENECOOP COLLEGE

Het Scala College en het Coenecoop College - allebei openbare vo-scholen - zijn per 1 januari 2019 bestuurlijk gefuseerd. Op diverse terreinen werken ze nu in een stichting met elkaar samen om daarmee het onderwijs van beide scholen beter te kunnen organiseren. "Een hele gangbare, logische manier om te reageren op leerlingendaling," redeneert bestuurder Frank de Wit. "Deze daling komen we tegen in 80% van de regio's in Nederland, maar als je kijkt naar het aantal bestuurlijke fusies als gevolg van dit vraagstuk... dan gebeurt dit bijna niet."

"Onze regio, het Groene Hart, kent een krimp van ongeveer 10% in tien jaar tijd. Het Scala College in Alphen aan den Rijn is een heerlijke school, het Scala telt 2400 leerlingen en heeft alles in huis. Gymnasium, atheneum, havo en vmbo. De school heeft sportklassen, biedt tweetalig onderwijs en er zijn High schools, aanvullend op het onderwijsaanbod. Het Coenecoop College zit met ruim 1000 leerlingen in Waddinxveen en in Boskoop, dat is aangrenzend. Zij willen ook graag alles aanbieden, maar zijn eigenlijk wat te klein. En aangezien het aantal leerlingen in de regio verder daalt en we de continuïteit van dat onderwijs belangrijk vinden, moeten we dat gezamenlijk oppakken," schetst De Wit de situatie.

IN ÉÉN STICHTING

"Medio 2017 zijn drie schoolbesturen met elkaar in gesprek gegaan over de toekomst en hoe we die samen wilden vormgeven. Na een aantal gesprekken en een soort verkenning, besloten twee schoolbesturen om door te gaan: het Scala en Coenecoop College. We hebben toen de vraag gesteld: wat hebben we voor die gedeelde toekomst nodig? Dat leverde de conclusie op dat we het anders konden organiseren en beter konden onderbrengen in één stichting. Toen is het proces om te komen tot een bestuurlijke fusie in gang gezet. Daarin zijn we geholpen door BMC."

HET FUSIEPROCES

De inhoudelijke expertise van BMC had voor De Wit een duidelijke meerwaarde: "Ik vond het een leuke klus - moeilijk is ook leuk - en ik heb er veel van geleerd, maar het vraagt wel om scherpheid en alertheid. Je moet je daarbij laten helpen, anders zwem je zonder diploma! Als openbaar onderwijs heb je met het college van B&W te maken en de gemeenteraad. Daarnaast moet je luisteren naar alle geledingen, denk aan ouders, leerlingen, medezeggenschapsraden, het management en de toezichthouders. Het is complex en lastig; in de besluitvorming, de wet- en regelgeving, de fusie-effectrapportage, maar ook in de volgorde van de afhandeling, wie nou wat op welk moment moet besluiten. Mede omdat je dat op twee verschillende plekken tegelijkertijd moet doen."

De Wit zoomt in: "Eenmaal in de vier weken was ik de voorzitter van een stuurgroep. Dan keken we terug naar ons eigen huiswerk, wat we allemaal moesten doen. En we keken vooruit op wat er nog voor ons lag en of we alle rollen goed hadden verdeeld. En omdat we dat proces zo

hadden ingericht, konden we alles keurig afvinken. Alles wat je af moest vinken, dat had ik als bestuurder zelf nooit kunnen bedenken. Dus het helpt dat je een inhoudelijke specialist hebt die meer doet dan het proces begeleiden, want dat kan je zelf ook. Je hebt iemand nodig die ook de expertise heeft om je inhoudelijk te voeden met wat er moet gebeuren.”

IN VOGELVLUCHT!

Het Scala College (drie locaties) en het Coenecoop College (twee locaties), zijn allebei openbare vo-scholen met respectievelijk 2400 en ruim 1000 leerlingen. Per 1 januari 2019 zijn ze een bestuurlijke fusie aangegaan. Dit betekent dat ze nu op diverse terreinen met elkaar samenwerken om daarmee het onderwijs van beide scholen beter te kunnen organiseren. Ook is er nu meer zekerheid over de continuïteit van het Coenecoop College en is de kwetsbaarheid van de school verkleind. Bijkomend voordeel is onder meer een sterkere profilering op de arbeidsmarkt, meer ontwikkelingsmogelijkheden voor docenten en betere ondersteuning. De nieuwe stichting kent één raad van toezicht en een college van bestuur (Frank de Wit). De stichting heeft een medezeggenschapsraad voor beide scholen en één gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

www.scalacollege.nl / www.coenecoopcollege.nl

‘DURF BREED TE KIJKEN, WEES NIET BANG EN LAAT JE HELPEN EN ONDERSTEUNEN’

AANTREKKELIJKE WERKGEVER

“De beeldvorming is, dat als een stichting iets groter wordt, dat ten koste gaat van de nabijheid van onderwijs, het persoonlijk karakter. Maar dat heeft natuurlijk niets te maken met hoe je iets organiseert! De scholen en de vestigingen die er waren, zijn er nog steeds, ondanks dat je het anders hebt geregeld op het terrein van ICT, personeelszaken, administratie en meer in de toekomst, waardoor de kwaliteit van de ondersteuning ook is toegenomen.

We kunnen als scholen nog beter van elkaar leren. En er is nu wat meer zekerheid over de continuïteit van het Coenecoop College. Want er komen niet alleen minder leerlingen, maar ook minder docenten beschikbaar op de arbeidsmarkt. We zitten hier een half uur van de grote steden en het is niet vanzelfsprekend dat docenten voor een school van hier kiezen en al helemaal niet voor een kleine kwetsbare school. We zijn nu een aantrekkelijke werkgever en dat moeten we vooral zo houden. Als je iets groter bent, heb je ook wat meer te bieden in de ontwikkeling van docenten.”

VERSCHIL IN VERWACHTING

De Wit is overwegend tevreden over het proces van de fusie: “De periode voorafgaand aan de fusie is heel strak en ook soepel verlopen. Dat komt niet alleen door de goede ondersteuning, maar ook door de inzet van mijn collega bij het Coenecoop. De periode daarna, hoe zo’n

bestuurlijke fusie nou landt vanaf 1 januari, daar had ik meer oog voor moeten hebben. Dat is mijn leerpunt. Ik was vooral bezig met het besluitvormingsproces. Dat was transparant en iedereen was daar heel tevreden over. Maar er waren ook verschillende verwachtingen. Mensen die nu op meerdere scholen gingen werken moesten soms wennen aan de cultuurverschillen. En er waren systemen die we op elkaar moesten afstemmen; dat was goed voorbereid, maar ik had daar nog meer aandacht voor moeten hebben. Aan de andere kant: als je alles gaat blauwdrukken is dat ook niet goed! Een samenwerking moet ook groeien en dat kun je ook niet altijd op papier definiëren. Hoe ik dat nu aanpak? Door alert te zijn, er aandacht voor te hebben en daar ook gewoon met elkaar over te praten.”

VIND OOK WAT!

Tegen collega’s zou De Wit willen zeggen: “Durf breed te kijken, wees niet bang en laat je helpen en ondersteunen. Laat je niet verrassen. En vind ook bestuurlijk wat! Want als je alleen maar volgt en je vooral wilt luisteren naar wat anderen vinden, dan gaat het niet goed. Je moet wel kunnen uitleggen en vertellen waarom het van belang is. Voor het onderwijs, voor de leerling en daarmee ook voor de continuïteit van je eigen organisatie.

Wat je nu ziet in krimpregio’s is dat de gesprekken door elkaar lopen; soms gaat het over het behoud van scholen en dat vind ik verkeerd. Het moet gaan over het behoud en de toegankelijkheid van onderwijs. En dan móeten scholen samenwerken. Bedenk wat er nodig is in dat gebied en hoe dat is te organiseren. En wie dat dan doet, dat is een afgeleide vraag.”

Over de bestuurlijke fusie en overdracht...

Een bestuurlijke fusie kan bestaan uit het volledig samengaan van twee of meer schoolbesturen of uit de overdracht van één of meer (maar niet alle) scholen van het ene schoolbestuur aan het andere.

Door een bestuurlijke fusie kan ook een **samenwerkingsbestuur** gevormd worden. Een samenwerkingsbestuur bestuurt zowel een of meer openbare scholen, alsook een of meer bijzondere scholen. Op die manier hoeven besturen bij fusie hun eigen denominatie niet op te geven en hoeven hun scholen op dat gebied niets te veranderen.

Bestuurlijke overdracht is een vorm van bestuurlijke fusie, maar anders dan bij andere vormen blijven beide besturen bij een bestuurlijke overdracht bestaan. Bij een bestuurlijke fusie kiezen twee besturen er gezamenlijk voor om het bevoegde gezag van een school over te dragen van het ene bestuur naar het andere.

In het geval van een institutionele fusie tussen twee scholen van verschillende besturen is altijd eerst een bestuurlijke overdracht nodig.

Verder lezen:

- WVO, hoofdstuk V Fusies (artikel 53e – 53i)
- WVO, artikel 53c. Bestuurlijke fusie openbare en bijzondere scholen
- Website Rijksoverheid over fuseren: rijksoverheid.nl/onderwerpen/leerlingendaling/maatregelen-leerlingendaling/fuseren-van-scholen
- Website DUO over fuseren: duo.nl/zakelijk/voortgezet-onderwijs/stichten-en-opheffen/fuseren/hoe-het-werkt.jsp



RON DORREBOOM
AURORA ONDERWIJSGROEP

PO EN VO WERKEN **SAMEN IN EEN HOLDING** AURORA ONDERWIJSGROEP

Drie schoolbesturen voor openbaar onderwijs op de Veluwe hebben zich verenigd in een holding: de Aurora OnderwijsGroep. Na ruim drie jaar voorbereiding, vormen Ron Dorreboom, rector-bestuurder van RSG NO Veluwe, Inge Vaatstra (bestuurder RSG Slingerbos Levant) en Berend Redder, bestuurder Stichting Primair Openbaar Onderwijs, sinds 1 april 2019 het College van Bestuur van deze holding.

We praten erover met Ron Dorreboom. “De holding moet het voortgezet onderwijs op de Veluwe versterken. Met als doel dat we de continuïteit van openbaar onderwijs in deze regio kunnen blijven garanderen en we - ondanks de leerlingendaling - alle typen van voortgezet onderwijs overeind kunnen houden.”

IN VOGELVLUCHT!

Op de Veluwe hebben drie openbare schoolbesturen zich verenigd in een holding: Stichting Aurora OnderwijsGroep. Met twee besturen in het voortgezet onderwijs en één bestuur in het primair onderwijs bedient Aurora leerlingen van 4 tot 18 jaar. Er vallen twee vo-scholen (drie locaties) en 25 po-scholen, in totaal ongeveer 5500 leerlingen, onder de Aurora OnderwijsGroep. Aurora is actief in negen gemeenten.

De drie afzonderlijke stichtingen blijven autonoom. De samenwerking krijgt vooral gestalte op bestuurs- en stafniveau: in het driehoofdige college van bestuur van de holding zijn de bestuurders van de samenwerkende partners vertegenwoordigd. De controllers van de drie stichtingen zijn samengevoegd in een financieel team. Dit heft een zekere kwetsbaarheid op.

De partners:

- RSG NO Veluwe – (Epe, basis, kader, mavo, havo, vwo)
- RSG Slingerbos – Levant (Harderwijk en Zeewolde, mavo, havo, vwo)
- Stichting Primair openbaar onderwijs – PROO (Elburg, Epe, Ermelo, Harderwijk, Heerde, Nunspeet, Oldebroek, Putten)

www.auroraonderwijsgroep.nl

DE URGENTIE

Ook op de Veluwe neemt het aantal leerlingen af, al merkt Dorreboom daar op zijn eigen school nog niet veel van. Het leerlingenaantal van RSG NO Veluwe is sinds zijn aantreden in 2011 met zo'n 20% gegroeid. Maar de prognoses geven aan dat de krimp op termijn ook op deze school zal toeslaan: in 2032 is het aantal leerlingen naar verwachting met ruim 23% afgenomen. Van 1100 (nu) naar dan 800 leerlingen. Het zal gaandeweg dus moeilijker worden om alle onderwijstypen (vmbo tot en met atheneum) aan te blijven bieden. Dorreboom kreeg

bij zijn aantreden van zijn raad van toezicht ook al de opdracht om op zoek te gaan naar samenwerkingsmogelijkheden in de regio. Het openbaar primair onderwijs heeft op de Veluwe al langer te maken met krimp. Op dit moment stabiliseert dit langzaam. Omdat het veelal kleine scholen zijn - de vraag naar openbaar onderwijs is op de Veluwe relatief klein - willen de drie partners met deze samenwerking het openbaar primair in de negen gemeenten borgen en versterken.

Dorreboom: “Ruim drie jaar geleden werd ik benaderd door Berend Redder van PROO om samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken. We zijn toen gestart met een aantal onderwijskundige samenwerkingen, gericht op de versterking van het onderwijs. Denk aan Engels in het po en op de overgang po-vo. Maar gezien de krimpprognoses vonden we het ook nodig om op bestuurlijk niveau samen te gaan werken om de continuïteit van het openbaar onderwijs op de Veluwe te garanderen. We hebben contact gezocht met Inge Vaatstra, bestuurder van RSG Slingerbos Levant, ook een openbare vo-school in onze regio. Gedrieën zijn we een intensief traject ingegaan om te onderzoeken hoe we het openbaar onderwijs op de Veluwe toekomstbestendig kunnen maken.”

‘ALS JE EEN HOLDING WILT VORMEN, MOET JE LOSKOMEN VAN JE EIGEN BELANG’

WAAROM EEN HOLDING?

De partners zochten, met ondersteuning van BMC, naar een passende vorm van bestuurlijke samenwerking. Verschillende mogelijkheden passeerden de revue - een fusie, een samenwerkingsovereenkomst, een personele unie - maar uiteindelijk is gekozen voor de vorm van de holding. Dorreboom: “Een fusie is nu nog een brug te ver, een samenwerkingsovereenkomst was voor ons te smal, en een personele unie had nogal wat fiscale haken en ogen. De holding zit tussen een fusie en een samenwerkingsovereenkomst in. Je gaat een bindende, dus niet vrijblijvende samenwerking aan, maar de drie partners blijven autonome stichtingen. De holding hangt daarboven en vormt dus het bestuur van de drie stichtingen.”

SAMEN STERK

Door op bestuurlijk niveau de krachten te bundelen, ontstaan er meer mogelijkheden en kansen om te werken aan het gezamenlijk belang van de drie partners: “Het mooie van een holding is dat je als partners autonoom blijft, maar dat je wel de mogelijkheid hebt om zaken te centraliseren, bijvoorbeeld kwaliteitsbeleid, strategisch HRM en aantrekkelijk werkgeverschap.”

Ook biedt de holding volgens Dorreboom volop kansen voor gezamenlijke onderwijs- en expertiseontwikkeling. “Omdat primair en voortgezet onderwijs in de holding zijn vertegenwoordigd, kunnen we bijvoorbeeld goed werken aan doorlopende leerlijnen po-vo en kunnen we de overgang van po naar vo verder verbeteren. Daarnaast kun je als scholen onderling ook meer ‘massa’ maken met de uitruil van docenten; slimmer organiseren en daarmee ook de kwaliteit blijven waarborgen. Ik zie onze samenwerking als een kans om nieuwe dingen te doen,” waarmee Dorreboom ook nadrukkelijk verwijst naar het aanbieden van gepersonaliseerd onderwijs.

MINDSET CHANGE

Naast deze kansen, brengt de keuze voor een holding ook een aantal uitdagingen met zich mee. Zo moet volgens Dorreboom elke partner bereid zijn om het eigen belang ondergeschikt te maken aan het gezamenlijk belang. “Scholen zijn in principe concurrenten en je bent als bestuurder geneigd om ook zo te denken. Maar dan wordt het niks! Als je een holding wilt vormen, moet je loskomen van je eigen belang en je volledig richten op het gezamenlijk belang. Daar hebben wij in het begin veel gesprekken aan gewijd, want dat vergt een enorme mindset change.”

Daarnaast kostte het tijd en energie om te bewerkstelligen dat alle negen gemeenten waar de drie partners onderwijs aanbieden, instemmen met de samenwerking. “Dat is gelukt”, vertelt Dorreboom, “maar dat brengt ook een uitdaging met zich mee, omdat we daarmee als holding een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid op ons hebben genomen, namelijk de verantwoordelijkheid om in al die gemeenten openbaar onderwijs te blijven aanbieden.”

Ook is er een aantal praktische hobbels die deze samenwerkingsconstructie met zich meebrengt. Dorreboom: “Inherent aan de keuze voor een holding is dat er straks drie jaarverslagen worden geschreven en dat er drie begrotingen worden gemaakt. Ook hebben we gemerkt dat het ministerie het lastig vindt als je iets anders wilt dan een fusie. Dat kostte veel tijd en moeite.”

NIEUWE ONDERWIJSCONCEPTEN

De partners zijn ervan overtuigd dat de holding zal helpen om de leerlingendaling op te vangen, maar volgens Dorreboom is er meer nodig om ervoor te zorgen dat leerlingen op de Veluwe ook in de toekomst alle vormen van openbaar onderwijs op fietsafstand kunnen volgen. “We zullen ook met andere partners in de regio moeten samenwerken, bijvoorbeeld door profielen uit te ruilen of afdelingen samen te voegen. Maar het belangrijkste is dat we er serieus werk van gaan maken om het onderwijs anders, flexibeler te organiseren, dat we nieuwe onderwijsconcepten gaan invoeren en maatwerk gaan realiseren. We kunnen de gevolgen van de krimp alleen opvangen als we loskomen van het traditionele onderwijsmodel. En het mooie is dat dat ook onderwijskundige winst oplevert.”

Over de holding...

Een holding is een nieuwere, minder bekende vorm van bestuurlijke samenwerking in het onderwijs. Meerdere schoolbesturen zijn onder te brengen in één holding, zonder dat zij bestuurlijk fuseren. Juridisch krijgt de holding meestal vorm door een stichting. De schoolbesturen blijven als afzonderlijke stichtingen bestaan, met een eigen bestuur, toezicht en eigen statuten. Zij zijn afzonderlijke werkgevers in de holding. De bekostiging komt apart bij de scholen binnen. Ook moet voor alle stichtingen én de holdingstichting apart een jaarverslag geschreven worden. Het holdingbestuur heeft vaak wel een centraal bureau en centraal beleid. In ieders statuten wordt geregeld dat bepaalde besluiten de goedkeuring van de holding nodig hebben.

De vorming van een holding wordt door schoolbesturen veelal gekozen als niet-vrijblijvende regierol voor het onderwijsaanbod in een regio. Een holdingstichting is ook mogelijk met bijvoorbeeld schoolbesturen uit zowel het voortgezet als het primair onderwijs, of het voortgezet onderwijs en het mbo.



PETER VAN TUINEN
KEI COLLEGE

PROFIELEN UITRUILEN IN HET KEI COLLEGE HEERENVEEN

Om in Heerenveen een breed en duurzaam beroepsgericht vmbo-aanbod te realiseren, hebben de besturen van OSG Sevenwolden en het christelijke Bornego College samen het Kei College gevormd. Hier bieden deze scholen gezamenlijk zeven vmbo-profielen aan. Peter van Tuinen is directeur van het Kei College. "Het probleem van leerlingendaling manifesteert zich vooral in het beroepsgerichte vmbo. Er was dus urgentie om de samenwerking daar op te richten."

IN VOGELVLUCHT!

Het Kei College in Heerenveen is een onderwijslocatie van OSG Sevenwolden en het christelijke Bornego College. Samen bieden deze scholen hier zeven beroepsgerichte vmbo-profielen aan (basis en kader). In een samenwerkingsovereenkomst hebben de besturen vastgelegd dat maximaal 50% van het beroepsgerichte vmbo-onderwijsaanbod door de andere school kan worden uitgevoerd. Leerlingen van het Kei College zijn ingeschreven bij één van beide scholen. De school waar de leerling is ingeschreven, is verantwoordelijk voor de leerling.

Het Kei College heeft twee locaties. De ene locatie valt onder het bestuur van OSG Sevenwolden en biedt vijf vmbo-profielen aan; op de andere locatie worden onder verantwoordelijkheid van het Bornego College twee profielen aangeboden. Leerlingen die kiezen voor een profiel dat de andere school aanbiedt, worden overgeschreven.

Medewerkers van het Kei College - er werken ongeveer 60 docenten - zijn in dienst bij een van beide scholen en worden over en weer gedetacheerd. De directeur van het Kei College is in dienst van beide besturen (50%-50%).

De partners:

- Openbare Scholengemeenschap Sevenwolden (Zorg & Welzijn, Bouwen, Wonen & Interieur, Productie, Installatie & Energie, Mobiliteit & Transport, Horeca, Bakkerij & Recreatie).
- Het Bornego College (Economie & Ondernemen, Dienstverlening & Producten).

www.kei.college

ONDSCHIEDEND IN AANBOD

Naast de verwachte krimp in deze regio - zo'n 20% tot 25% - was in 2016 ook de vernieuwing van het vmbo aanleiding voor de bestuurders van de twee scholen om het beroepsgerichte vmbo gezamenlijk vorm te geven. Door samen te werken kunnen de scholen in Heerenveen een breed beroepsgericht vmbo-aanbod van kwaliteit realiseren én anticiperen ze op de leerlingendaling, zo was de gedachte. De vernieuwde basis- en kaderberoepsgerichte opleidingen blijven daarmee betaalbaar, ondanks de afname van het aantal leerlingen.

Een stuurgroep en vele werkgroepen hebben met ondersteuning van adviesbureau Diephuis & van Kasteren zo'n drie jaar gewerkt aan de invulling van de samenwerking. Men boog zich bijvoorbeeld over het opleidingsaanbod, uitgangspunten voor het personeel, identiteit, medezeggenschap, toezicht, personele inzet en financiën. Met de start van het Kei College is het doel gerealiseerd: een zo breed mogelijk aanbod van beroepsgericht vmbo in Heerenveen.

Leerlingen kunnen kiezen uit zeven vmbo-profielen (zie voorgaand kader). “Daarin zijn wij onderscheidend,” zegt Van Tuinen. “Er zijn niet veel scholen in Nederland die zeven profielen aanbieden. Gezien de toenemende krimp sluiten we samenwerking met andere partijen in de toekomst niet uit. Als een profiel bij ons bijvoorbeeld minder rendabel is, dan is het in het belang van de leerling om op zoek te gaan naar samenwerkingsmogelijkheden om dat onderwijs toch te behouden.”

VERTROUWEN WINNEN

Het Kei College is in het schooljaar 2017-2018 van start gegaan met 580 leerlingen, veel minder dan de 900 leerlingen waarmee de school hoopte te beginnen. Een oorzaak daarvan is volgens Van Tuinen dat is onderschat wat de invloed is van het feit dat de scholen verschillende denominaties hebben: “Het Kei College moet in de regio blijkbaar eerst vertrouwen winnen. Dat lijkt te lukken, want de groei zit er inmiddels in. We startten in ons derde bestaansjaar met 620 leerlingen.”

Aan het verschil in identiteit van de twee scholen is in de voorbereiding van de samenwerking veel aandacht besteed. Een identiteitscommissie boog zich over de vraag hoe het Kei College recht kan doen aan beide overtuigingen. “We doen dat door ruimte te geven aan zowel het christelijke als het maatschappelijke perspectief,” vertelt Van Tuinen. “Vieringen en dagopeningen benaderen we bijvoorbeeld tweezijdig.”

AANTAL UITVOERINGSVERSCHILLEN

Doordat elk bestuur verantwoordelijk is voor het eigen onderwijsaanbod en het eigen personeel, zijn er hier en daar (nog) uitvoeringsverschillen. Zo ziet bijvoorbeeld het taakbeleid voor medewerkers die in dienst zijn van het Bornego er anders uit dan voor de medewerkers die in dienst zijn van Sevenwolden: “Sowieso is het personeelsbeleid best lastig. Je kunt personeel bijvoorbeeld niet zondermeer uitruilen en je moet voortdurend budgetten bewaken op basis van het aantal leerlingen op beide locaties.”

‘DE SAMENWERKINGSOVEREENKOMST
IS NADRUKKELIJK DE OPMAAT VOOR MEER’

Een ander uitvoeringsverschil doet zich voor bij de overschrijving van leerlingen. Bij aanmelding wordt een leerling zo mogelijk direct ingeschreven bij de school die het profiel aanbiedt dat de leerling in de bovenbouw wil kiezen. Als de leerling bij nader inzien kiest voor een profiel van de andere school, moet hij/zij worden overgeschreven. “Daar merkt de leerling niet veel van, maar er zijn wel wat procedures, bijvoorbeeld voor het bestellen van leermiddelen, die beide scholen anders hebben geregeld. Streven is om dit soort zaken op termijn allemaal gelijk te trekken. De samenwerkingsovereenkomst is dan ook nadrukkelijk de opmaat voor verdere samenwerking. Het is goed dat in de overeenkomst niet alles is dichtgetimmerd, zodat er ruimte is om zaken bij te stellen. Maar dat kost nu eenmaal tijd.”

DRIE BRIN-NUMMERS

Ook de regelgeving is nog niet helemaal afgestemd op dit soort samenwerkingsconstructies, ervaart Van Tuinen. Zo heeft het Kei College te maken met drie BRIN-nummers; twee van OSG Sevenwolden en één van het Bornego College. Omdat de school zich per BRIN-nummer moet verantwoorden, moet Van Tuinen formeel drie jaarverslagen schrijven. Ook moet elk BRIN-nummer een eigen medezeggenschapsorgaan hebben. “Om dat op te lossen is er voor het Kei College een bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad gevormd, die mandaat heeft van de medezeggenschapsorganen van het Bornego en Sevenwolden.”

Van Tuinen merkt dat de inspectie, die de constructie van het Kei College overigens heeft goedgekeurd, het ook nog wel lastig vindt: “De inspecteur vroeg bijvoorbeeld of er in het gebouw van het Bornego ook leerlingen en medewerkers rondlopen van Sevenwolden. Ja, dat is inderdaad zo! We moesten dat dus weer een keer goed uitleggen.”

Is het voor de inspectie lastig om het Kei College als één school te benaderen, voor de medewerkers geldt dat in steeds mindere mate. Op allerlei manieren stimuleert Van Tuinen dat mensen het Kei College als hun eigen school gaan ervaren: “We organiseren bijvoorbeeld gezamenlijke activiteiten en studiebijeenkomsten en mensen van de verschillende scholen vormen samen secties. Als je elkaar vindt op de inhoud, dan kun je ook geleidelijk aan een gezamenlijke cultuur gaan werken. Mensen geven aan dat ze zich in toenemende mate medewerkers voelen van het Kei College. Dat is heel positief.”

Over het delen van huisvesting...

Huisvesting kan een bron van grote stijgende relatieve kosten zijn in het geval van leerlingendaling. De vaste kosten voor een bepaald gebouw blijven gelijk, terwijl de inkomsten door een krimpend aantal leerlingen dalen.

Om bestaande ruimte optimaal te benutten en om de kosten te drukken kunnen besturen gezamenlijk alternatieven onderzoeken. Zo is het mogelijk om leerlingen vakken deels elders te laten volgen, waardoor overtollige gebouwen zijn af te stoten. Een andere mogelijkheid is om gezamenlijke huisvesting te realiseren. Hierdoor zijn lokalen die normaliter minder gebruikt worden zoals gym- of technieklokalen veel beter in te zetten.

Verder lezen:

- H2 ‘Delen van ondersteuning’ uit: Samen sterker bij leerlingendaling

Over het uitruilen van onderwijsaanbod...

Door leerlingendaling kan het aantal leerlingen in een gemeente of regio zoveel afnemen, dat het niet meer lukt hetzelfde aanbod te organiseren op twee of meer verschillende scholen. Scholen kunnen dan beslissen om onderwijsaanbod uit te ruilen. Hiervoor zijn twee mogelijkheden:

- A. **Uitruilen van schoolsoorten.** Scholen kunnen samen besluiten dat niet twee scholen, maar één school een schoolsoort voortaan aanbiedt. Zo kunnen twee brede scholengemeenschappen beslissen dat de ene school doorgaat met vmbo en de andere met havo en vwo.
- B. **Uitruilen van profielen.** Een bijzondere vorm van uitruilen van aanbod is het uitruilen van sectoren en profielen in de bovenbouw van vmbo-t, havo en vwo. Twee scholen bieden dan gezamenlijk een compleet aanbod van profielen en sectoren aan. Deze vorm van uitruil ligt voor de hand wanneer het lastig is om met name in de bovenbouw sector- en profielvakken aan te bieden en het onderwijs in de onderbouw nog wel goed te organiseren is. Het uitruilen van volledige schoolsoorten is dan niet nodig.

Het gezamenlijk aanbieden van alle sectoren en/of profielen of het uitruilen daarvan, kan door leerlingen over te schrijven van de ene naar de andere school. De oorspronkelijke school verliest alle formele banden met en verantwoordelijkheden voor de leerlingen die worden overgeschreven. Een andere mogelijkheid is om de leerlingen uit te besteden van de ene naar de andere school. Zie daarvoor de informatie over het uitbesteden van leerlingen.

Verder lezen:

- H3 'Uitruilen van onderwijsaanbod' uit: Samen sterker bij leerlingendaling

Over het uitbesteden van leerlingen...

Doordat scholen verschillende profielen, sectoren en keuzedelen moeten aanbieden kunnen klassen in geval van krimp kleiner worden. Het organiseren van deze kleinere klassen kan lastig zijn voor scholen. Het uitbesteden van leerlingen aan een andere school kan hier een oplossing voor bieden. Twee scholen kunnen samen klassen combineren en één grotere klas maken. Dit kan op basis van de 50% regel en door profielen in het vmbo te verdelen.

50% regel

Na een aanpassing van de wet in 2016 mogen leerlingen 50% van hun hele cursusduur bij een andere school volgen dan waar zij staan ingeschreven. Voorwaarde is wel dat scholen ook zelf nog onderwijs in de bovenbouw blijven aanbieden (minimaal één sector/profiel). Ook moeten scholen die leerlingen aan elkaar uitbesteden, afspraken met elkaar maken over de wijze waarop zij zicht houden op hun eigen leerlingen en aanspreekbaar blijven voor de eigen leerlingen.

Verder lezen:

- H5 'Uitbesteden van leerlingen' uit: Samen sterker bij leerlingendaling
- WVO, artikel 25a. Samenwerking tussen VO-scholen onderling en met BVE-instellingen ter bevordering van doelmatig en doeltreffend onderwijs (50% regel).





HANS VERSCHOOR
ATLAS COLLEGE

WEST-FRIESLAND ZET IN OP **GEZAMENLIJKE PR:** 'BIJ ONS VALT WAT TE KIEZEN'

Hans Verschoor, bestuurder van het (openbare) Atlas College in Hoorn is aanjager van het bestuurlijk overleg voor duurzaam en kwalitatief goed onderwijs in West-Friesland, om krimp en regionale samenwerking hoog op de agenda te houden. Winst is onder meer het gezamenlijke PR-project van de scholen die de regio 'kleur en geur' geven.

"De samenwerkingsbereidheid is al een aantal jaren heel sterk en heel groot," vertelt Hans Verschoor. "Of het nu gaat om een regionale opleidingsschool, de eerste opvang anderstaligen of de aanpak van knelpunten in de onderwijs-arbeidsmarkt. In 2018 hebben de bestuurders een communicatie-strategie in de arm genomen: "Nieuwkomers in het onderwijs stunen met oneliners als 'kleine klassen, persoonlijk onderwijs, geen overhead'. Buitenstaanders trekken dan al heel snel de conclusie dat het bij ons anders is, maar dat beeld klopt niet. De strategie hield ons met het traject een spiegel voor en hielp ons woorden te vinden voor dát waar wij met elkaar goed in zijn, vanuit het perspectief en belang van de leerling."

VERPLAATSEN IN ONTVANGER

"De kracht die naar bovenkwam in het traject was: bij ons valt wat te kiezen. Dus als een leerling meer kan of toch een stapje terug moet doen, dan werpen wij geen barrières op. We kunnen de leerling binnen de eigen school helpen of breder binnen een van de andere scholen van het samenwerkingsverband West-Friesland. Je kent elkaar en de lijnen zijn kort. De waarde van het traject is dat je herkent en erkent dat dat een groot goed is. Iets wat je veel vaker voor het voetlicht mag brengen in je voorlichting in plaats van een reis naar Rome, de Fast Lane English optie of het technasium. De strategie heeft ons bovendien geleerd om ons meer te verplaatsen in de ontvanger en iets minder te zenden."

IN VOGELVLUCHT!

Dit artikel beschrijft de stap naar gezamenlijke PR voor het totale vo-aanbod in West-Friesland. Dit resulteerde in een gezamenlijke brochure met alle vo-scholen, een gezamenlijke website* en een aangepaste, gezamenlijke presentatie voor de basisscholen.

Ook zijn het Atlas College, het Tabor College, Stichting Trigoon Praktijkschool, het Clusius College, het Martinuscollege en RSG Enkhuizen nog in gesprek over wat men precies wil borgen voor de regio. West-Friesland heeft te maken met prognoses van 20-25% leerlingendaling de komende jaren.

* www.westfrieslandleert.nl

KEUZEMOGELIJKHEDEN IN BEELD

Er kwam een nieuwe ‘brochure’, die begin 2019 verspreid werd onder alle basisscholen. Het betreft een uitklapbaar, handzaam formaat poster met kleurige tekeningen van Hein de Kort en voorzien van korte, humoristische quotes. In één oogopslag ziet de leerling wat er aan voortgezet onderwijs te kiezen is in West-Friesland: “Mooi of niet mooi, de meningen zijn verdeeld, maar hoe we het eerder deden, was in elk geval niet toereikend!”, stelt de bestuurder. Er kwamen ook tips voor de website en er kwam een afzonderlijke site: westfrieslandleert.nl die je direct doorlinkt naar de diverse scholen. “Daarnaast is de presentatie voor de basisscholen aangepast”, vertelt Verschoor.

West-Friesland kent een gezamenlijke ‘pool’ van mensen die alle basisscholen bezoeken en daar een school-onafhankelijk verhaal vertellen over het voortgezet onderwijs en de keuzemogelijkheden die er zijn: “We hadden erg veel tekst in die presentatie, want je wilt volledig zijn. Maar dan verplaats je je niet in degene die jouw verhaal moet aanhoren, je redeneert vooral vanuit jezelf. Dat kon dus slimmer. Wat we nu ook in de presentatie meenemen is het praktijkonderwijs; dat zetten we weleens ten onrechte naast het reguliere onderwijs.”

VOORUIT KIJKEN

Vooralsnog is men tevreden met de huidige opbrengst van het traject: “We kijken op de langere termijn welk effect het heeft, er zijn geen vervolgspraken gemaakt voor de PR. Maar we moeten als West-Friesland nog wel verder met elkaar in gesprek over wat we precies samen willen behouden voor de regio.”

Directeuren en rectoren van de in Hoorn gevestigde scholen buigen zich op dit moment ook over een lokale vo-beleidsagenda. Hans Verschoor: “Moeten we bijvoorbeeld twee gymnasia overeind houden? Hoe zorgen we voor een volledig en volwaardig aanbod dat aanvullend in plaats van concurrerend is? Dat is een ingewikkeld en vaak moeizaam proces; het gaat stapje voor stapje. Dat heeft ook te maken met de vele aspecten die kleven aan het besluit van een school om te stoppen met bijvoorbeeld een gymnasium. Want dan raak je toch volume, werkgelegenheid en heb je te maken met raden van toezicht en medezeggenschap. Daar probeer ik wel de rol te spelen van initiator, om met elkaar het gesprek aan te gaan. Individuele bestuurders zijn samen verantwoordelijk voor een breder, in de regio duurzaam en kwalitatief goed vo-aanbod. Het zou mooi zijn als de inspectie daar ook op zou toetsen: ben je ook bovenschools actief?”

‘ER IS EEN GEZAMENLIJKE POOL
VAN MENSEN DIE ALLE BASISCHOLEN
BEZOEKEN MET EEN SCHOOL-
ONAFHANKELIJK VERHAAL’

CONCURRENTIE VOORKOMEN

“Verschillende bestuurders en wethouders lijken nog steeds te denken dat de leerlingendaling in het onderwijs wel overwaait, stelt Verschoor. Dat maakt dat hij ook met de diverse betrokkenen om tafel gaat om de lokale en regionale situatie exact in kaart te brengen. “Begrijp me goed, ik ben erg voor de vernieuwing van het onderwijs, maar bekijk dat dan wel per regio en zet het niet in als concurrentie-instrument. Marktwerving levert niet alleen maar hogere kwaliteit op. Dat hebben we ook gezien in de zorg, dat heeft zich niet bewezen.”

Over het delen van ondersteuning...

Schoolbesturen die te maken hebben met krimp, kunnen hun krachten bundelen door ondersteunende diensten, zoals ICT, HRM, facilitaire ondersteuning of financiën, te delen. Hiermee kunnen zij flink op kosten besparen. Samenwerking kan ook leiden tot professionalisering en verbetering van de dienstverlening.

Basisvormen in het samen aanbieden van ondersteuning zijn:

- A. **Projectmatige samenwerking.** Dit is de minst ingewikkelde samenwerkingsvorm. Het gaat dan om een in tijd en geld begrensde samenwerking waarbij scholen bijvoorbeeld samen de inkoop van onderwijsmaterialen of schoonmaak regelen of samen voorlichting organiseren of een professionaliseringstraject realiseren.
- B. **Ondersteuningsnetwerk.** Een ondersteuningsnetwerk is een samenwerking waarin elk deelnemend schoolbestuur een specifieke ondersteunende dienst (zoals ICT, HRM of facilitaire ondersteuning) voor zijn rekening neemt.
- C. **Extern shared service center.** Wanneer scholen kiezen voor een ‘extern shared service center’ worden taken belegd bij een centrale serviceorganisatie die is ondergebracht in een aparte stichting.

Verder lezen:

- H2 ‘Delen van ondersteuning’ uit: **Samen sterker bij leerlingendaling**
Regionaal Samenwerken is de moeite waard

* Het delen van personeel en huisvesting komen elders aan bod in dit boekwerkje

ORION-SCHOLEN VERSTEVIGEN AFSPRAKEN VOOR **REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM**

Veertien onafhankelijke schoolbesturen in Zuidoost-Brabant houden elkaar scherp, inspireren elkaar en werken nauw samen binnen het ORION-netwerk. Onder meer op het terrein van onderwijsontwikkeling, personeelszaken en beheer. De voordelen zijn legio. Van een gezamenlijke inkoop tot het delen van kennis en mogelijkheden voor carrièreontwikkeling en het vinden van oplossingen voor leerlingendaling.

“In Eindhoven zit nog wat groei, maar daartegenover staan ook scholen met flinke krimp,” vertelt Maarten Selten. Sinds augustus 2019 is hij vanuit het Commanderij College kwartiermaker voor het programma ORION Onderwijs Carrière. Dit programma, met subsidie van het ministerie van OCW en onder begeleiding van Voion, loopt tot juli 2020 en focust op de realisatie van een Regionaal Mobiliteitscentrum (RMC), voor de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel op betrokken scholen. Met ondersteunend een communicatieplatform en het verstevigen van de tak opleiden & professionaliseren.

“Als er formatie over is keken we altijd al: is er behoefte binnen de andere ORION-scholen? Maar er zat geen verplichting aan. Er wordt wel altijd gezegd: als je een ORION-collega bent, dan word je bij vacatures in elk geval uitgenodigd. En als we daarmee elkaar kunnen helpen, dan is de kans groter dat we je elders kunnen plaatsen. Dit gebeurde op basis van een convenant. Op dit moment willen we - met het programma - een aantal lijnen formaliseren.”

IN VOGELVLUCHT!

Veertien schoolbesturen met meerdere scholen in de omgeving van Eindhoven en 's-Hertogenbosch vormen al tien jaar samen het Onafhankelijk Regionaal Interscolair Onderwijs Netwerk (ORION). De scholen variëren van categoriale gymnasia tot zeer brede scholengemeenschappen (400 tot 3000 leerlingen). Het vo heeft niet alleen te maken met een dreigend lerarentekort, maar ook met een krimp van het aantal leerlingen. Om toch de kwaliteit van het onderwijs te behouden, biedt het programma ORION Onderwijs Carrière uitkomst. Het richt zich van augustus 2019 tot juli 2020 op drie pijlers: de opzet van een Regionaal Mobiliteitscentrum (RMC), het inrichten van een communicatieplatform en het verstevigen van de tak opleiden & professionaliseren, de professionele cultuur. Het RMC focust op de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel op de betrokken scholen. Werknemers kunnen solliciteren op de vacatures van de andere scholen. Door ook de formatie op elkaar af te stemmen, kan het netwerk tijdig anticiperen op komende vacatures, aflopende tijdelijke contracten, perspectief voor docenten, boventalligheid en meer. Maar ook loopbaanbegeleiding, groei en ontwikkeling, opleiding, en professionalisering krijgen aandacht en inhoud, en worden ontsloten via het communicatieplatform. Mogelijkheden voor zij-instroom en een gezamenlijke vervangerspoot vallen eveneens binnen het programma.

www.orionscholen.eu

MAARTEN SELTEN
COMMANDERIJ COLLEGE

RISICO'S SPREIDEN

“Binnen ORION willen we risico's kunnen spreiden en gezamenlijk oppakken. Bijvoorbeeld als we een goede docent willen aannemen. Dan kunnen we het risico dat we bij krimp een overschot hebben, delen met andere scholen. Op deze manier kun je mensen makkelijker in dienst houden. Wat je veel ziet is dat scholen na twee jaar afscheid van mensen nemen, omwille van de flexibele schil... Voor sommige vakken is dat nog steeds zo, maar voor andere niet. En krijg tegenwoordig überhaupt maar eens mensen. Het lerarentekort los je hiermee niet op, maar je zorgt er wel voor dat je de goede mensen binnen kunt houden. Daarnaast denken we na om mensen in te huren die we op flexibele basis kunnen plaatsen op verschillende scholen. Eigenlijk een vervangerspool, in het po al heel gebruikelijk, maar in het vo nog niet veel voorkomend.”

'BINNEN HET NETWERK WILLEN WE RISICO'S KUNNEN SPREIDEN EN GEZAMENLIJK OPPAKKEN'

TEKORT EN OVERSCHOT

Selten zoomt in op twee mobiliteits-voorbeelden. Zoals dat van het oplossen van een tekort aan formatie: “Een docent voor Grieks en Latijn hebben we als ORION een vast contract kunnen geven; via detachering kunnen we deze docent nu uitwisselen.” Verregaande samenwerking pakt ook positief uit bij een overschot aan formatie: “Wij hadden te veel gymdocenten. Na wat puzzelen kon een collega voor de duur van twee jaar toch op een andere school terecht via detachering. Dat is heel prettig. Op basis van vrijwilligheid konden we iemand die een vast contract had, zo behouden voor de organisatie. Dan zie je de meerwaarde.”

EEN GROEIMODEL

“Binnen het ORION-netwerk hebben we met elkaar afgesproken om voor einde 2019 ‘harde’ afspraken te maken over de mobiliteit. We gaan uit van een groeimodel. Voor de kleine scholen met bijvoorbeeld 400 leerlingen, is het accepteren van welk risico dan ook, gevaarlijk. De bestuurders die er zo in staan, hebben van ons de ruimte gekregen om te zeggen: ik ben het er misschien wel mee eens om harde afspraken te maken, maar omdat voor mij de urgentie er nu niet is of omdat andere ontwikkelingen urgenter zijn, blijf ik even in de achterhoede’. We accepteren het dus als iemand met goed omklede redenen zegt ‘nog niet’, maar ‘nog niet’ is wat anders dan: ‘niet’.”

COMMUNICATIEPLATFORM

Het programma ORION Onderwijs Carrière loopt tot juli 2020: “Onderzoek, opzet, implementatie en borging,” vat Selten de bouwstenen samen. “We verwachten dat we van de drie pijlers er dit schooljaar slechts één volledig kunnen implementeren: het communicatieplatform. Medewerkers moeten hier gemakkelijk informatie kunnen vinden, als ze een opleiding of training willen volgen en kennis willen ophalen. Er is zoveel know-how, waarom bieden we dat niet actief aan? Binnen de scholen doen we dat wel, maar we kunnen het breder trekken.”

Na de realisatie van het communicatieplatform zijn vervolgstappen nodig voor de andere twee deelprogramma's, stelt Selten: “Als er geen rijkssubsidie meer is, betekent dat niet direct dat we gaan stoppen. De huidige financieringsafspraken moeten we dan weer voorleggen aan de

bestuurders binnen het ORION-netwerk; tweederde wordt nu gefinancierd door de overheid, een derde is co-financiering. Die co-financiering zal dan door moeten lopen.”

HYBRIDE DOCENTEN

Selten is tevreden als er in juli 2020 ook een concreet uitzicht is op een Regionaal Mobiliteitscentrum met een uitloop naar juli 2021 voor de realisatie ervan: “Het RMC kan een virtueel iets zijn met een aantal afspraken die we ontsluiten via het communicatieplatform, of ook een fysiek punt.” Andere wensen zijn: concrete afspraken over het in huis halen van opleidingstrajecten voor tweede- of eerstegraads bevoegdheid. Net als een opscholingstraject voor de onderwijsassistenten.

En tenslotte: samenwerken met bedrijven voor de inhuur van hybride docenten, mensen die hun baan voor de klas combineren met een andere functie: “We kunnen mensen ‘in company’ gaan scholen en dat kan een RMC ondersteunen. Het feit dat wij die prachtige netwerk-samenwerking als ORION hebben, maakt het ook gemakkelijker om bedrijven te enthousiasmeren. Zo zijn er al contacten met ASML, een Nederlands hightechbedrijf in Veldhoven en Brainport regio Eindhoven. Je ziet nu meer kansen dan risico's ontstaan en daar moet je gebruik van maken!”

Over het delen van personeel...

Om de personeelskosten behapbaar te houden en zoveel mogelijk leraren te behouden is het delen van personeel een optie. Delen van personeel geeft werkgevers flexibiliteit in de inzetbaarheid van personeel. En door samenwerking van besturen onderling en/of in de regio kunnen volwaardige vaste banen met voldoende betrekkingsomvang worden geboden.

Voor het delen van personeel zijn er globaal twee mogelijkheden:

- A. **Dubbele aanstelling.** De meest eenvoudige manier om personeel te delen, is door afspraken te maken over het samen aantrekken van een docent of een onderwijsondersteunende medewerker. De docent is dan in dienst bij twee verschillende besturen. Hierdoor kan een docent voltijds werken terwijl de scholen apart enkel ruimte hebben om deeltijd aan te bieden.
- B. **Detachering.** Bij detachering wordt personeel van een bepaalde school met een detacheringsovereenkomst ingezet op een andere school. Een voordeel van detachering is dat er slechts sprake is van één wetgever.

Een vergaande vorm van samenwerking wordt aangegaan als schoolbesturen hun gehele arbeidsmarktbeleid onderbrengen in een **Regionaal Mobiliteitscentrum (RMC)**. Het mobiliteitscentrum heeft ten doel talentvolle medewerkers en medewerkers in een tekortvak aan de regio te binden, de instroom van starters te bevorderen, stille reserves aan te boren, boventalligheid als gevolg van tijdelijke frictie gezamenlijk op te vangen, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en loopbaanbegeleiding aan medewerkers te bieden. Waar de accenten van het mobiliteitscentrum liggen, zal per regio verschillen. In een krimpregio zal het mobiliteitscentrum zich met name richten op de doorstroom van medewerkers en het behoud van werkgelegenheid, terwijl in een andere regio de focus meer zal liggen op het aantrekken van docenten.

Verder lezen:

- **H4 ‘Delen van personeel’ uit: Samen sterker bij leerlingendaling**
- **Regionaal Samenwerken is de moeite waard**
- **www.voion.nl/regionalesamenwerking**

VERDER LEZEN

Relevante artikelen uit de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO)

- WVO, artikel 25a. Samenwerking tussen VO-scholen onderling en met BVE-instellingen ter bevordering van doelmatig en doeltreffend onderwijs (50%-regel)
- WVO, hoofdstuk V Fusies (artikel 53e – 53i)
- WVO, artikel 53c. Bestuurlijke fusie openbare en bijzondere scholen
- WVO, artikel 53d. Samenwerkingsschool
- WVO, artikel 107. Opheffingsnormen

Websites

Website VO-raad: www.vo-raad.nl/krimpinheto

Op deze themapagina over krimp in het voortgezet onderwijs zijn diverse handreikingen, de basisgeneratiecijfers en praktijkvoorbeelden te vinden.

Website rijksoverheid: rijksoverheid.nl/onderwerpen/leerlingendaling

Hier vindt u informatie over gevolgen, voorspellingen en maatregelen bij leerlingendaling.

Website DUO: duo.nl/zakelijk/voortgezet-onderwijs/stichten-en-opheffen

Hier vindt u onder meer informatie over: Regionaal plan onderwijsvoorzieningen (RPO), Fuseren, School opheffen

Handreikingen

**Informatiegids leerlingendaling.
Over gevolgen en hoe te handelen,
VO-raad (2019)**

Hierin wordt uitgelegd waarom er leerlingendaling is, wat de mogelijke gevolgen zijn, en welke maatregelen mogelijk zijn in het kader van leerlingendaling.

**Handreiking leerlingendaling voor
leerlingen en bestuurders/schoolleiders,
LAKS, VO-Raad (2019)**

Deze handreiking geeft een uitleg van leerlingendaling die speciaal gericht is op leerlingen. De andere kant van de handreiking geeft bestuurders/schoolleiders tips over hoe zij met leerlingen over leerlingendaling in gesprek kunnen gaan.

**Regionaal Samenwerken is de moeite
waard. Handreiking regionale samenwerking
op personeelsgebied, Voion (2018)**

Deze handreiking gaat specifiek over verschillende varianten van samenwerking op het gebied van personeelsbeleid.

**Handreiking Samenwerkingsschool,
PO-raad, VO-raad, VOS/ABB, Verus,
VBS (2018)**

Deze handreiking schetst de wettelijke historie van de samenwerkingsschool. De handreiking gaat met name over de regels die de statuten betreffen. Daarnaast bevat de handreiking handvatten voor de inrichting van de wettelijk voorgeschreven identiteitscommissie.

**Samen sterker bij leerlingendaling.
Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken
in het voortgezet onderwijs,
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap (2015)**

Deze handreiking geeft een overzicht van verschillende, vaak gebruikte (organisatorische) vormen en (praktijk)voorbeelden van samenwerking, namelijk: het delen van ondersteuning, het uitruilen van aanbod, het delen van personeel en het uitbesteden van leerlingen.



