

REGIE OP **SAMENWERKING**

**Routekaart voor regionale samenwerking bij
leerlingendaling in het voortgezet onderwijs**



HANDREIKING

INHOUDSOPGAVE

1 Inleiding	4
1.1 Leerlingendaling	4
1.2 Regionale samenwerking	4
1.3 Een routekaart voor bestuurders	5
1.4 Leeswijzer	5
2 De kern van de routekaart	6
2.1 Een procesmodel als routekaart voor samenwerking	6
2.2 De procesregisseur als hoeder van het proces	9
3 Verkennen van de eigen situatie en de regio	15
3.1 Het eigen startpunt bepalen – hoe sta ik ervoor?	15
3.2 Partnerverkenning – met wie gaan we aan de slag?	17
3.3 Verkennen van de gezamenlijke opgave – wat komt er op ons af?	18
3.4 Procesregie in de verkenningfase	19
4 Richten van de gezamenlijke ambitie	22
4.1 Belangen op tafel – wat vindt de ander echt belangrijk?	22
4.2 Naar een gedeelde ambitie – wat willen we gezamenlijk bereiken?	24
4.3 Uitgangspunten formuleren – wat zijn de kaders voor onze samenwerking?	25
4.4 Procesregie in de fase van richten	26
5 Kiezen van een samenwerkingsvorm	29
5.1 Van uitgangspunten naar varianten – welke smaken zijn er denkbaar?	30
5.2 De samenwerkingsvorm kiezen en uitwerken – wat past bij onze ambitie en bij ons?	33
5.3 Besluiten nemen – welke stappen doorlopen we om tot een besluit te komen?	34
5.4 Procesregie in de fase van het kiezen	34
6 Implementeren van de samenwerkingsvorm	37
6.1 Inventarisatie van de scope – wat gaan we (nu) uitwerken?	37
6.2 Een gezamenlijk implementatieplan – hoe gaan we de samenwerking uitwerken?	39
6.3 Procesregie in de implementatiefase	41
Bijlage 1. Routekaart voor verschillende soorten samenwerking	46
Bijlage 2. Bronnen	60
Samenvatting	62

Overzicht van figuren en kaders

Figuur 1	Procesmodel als routekaart voor samenwerkingsprocessen	6
Kader 1	Interne stakeholders	11
Kader 2	Externe stakeholders	13
Kader 3	Vragen tijdens evaluatiemomenten	14
Kader 4	Thema's eigen verkenning	16
Kader 5	Verschillende belangen	23
Kader 6	Vragen voor een gedeelde ambitie	25
Kader 7	Thema's voor formuleren uitgangspunten	25
Kader 8	Bouwstenen voor goede dialoog	27
Figuur 2	Het kiezen van een samenwerkingsvorm: het gezamenlijke en individuele proces	29
Kader 9	Varianten voor samenwerking	30
Kader 10	Vormen van samenwerking	31
Kader 11	Onderwerpen implementatieplan	38
Kader 12	Regie en taakverdeling	39
Kader 13	Mijlpalen en planning	40
Kader 14	Onderwerpen communicatieplan	41

1. INLEIDING

1.1 LEERLINGENDALING

In heel Nederland hebben of krijgen veel scholen te maken met leerlingendaling. De leerlingendaling of krimp¹ die in het primair onderwijs al een decennium merkbaar is, zet zich sinds schooljaar 2017-2018 ook in het voortgezet onderwijs door – en zal in de toekomst ook doorwerken in het vervolgonderwijs. De krimp is niet overal gelijk: in sommige regio's is deze leerlingendaling al enkele jaren goed merkbaar; andere regio's krijgen hier de komende jaren mee te maken. Ook over schoolsoorten is de leerlingendaling niet gelijk verspreid: de krimp slaat bij het vmbo en het praktijk-onderwijs harder toe dan bij de havo en het vwo. Hoewel de snelheid en intensiteit variëren, zal vrijwel iedere vo-school buiten de grote steden de krimp gaan merken. Voor de scholen betekent de leerlingendaling onder meer een daling in inkomsten, nieuwe organisatorische kwetsbaarheden en uitdagingen om schoolsoorten en profielen aan te kunnen blijven bieden.

1.2 REGIONALE SAMENWERKING

Om de gevolgen van leerlingendaling op te vangen, zoeken steeds meer vo-scholen en -besturen naar vormen van samenwerking.² Tijdig en gezamenlijk anticiperen zorgt ervoor dat er een dekkend en kwalitatief goed onderwijsaanbod voor alle leerlingen behouden blijft. Het besef dat bestuurders niet alleen een verantwoordelijkheid dragen voor de eigen school, maar ook voor kwalitatief goed, divers en bereikbaar onderwijs in de regio wordt steeds sterker gevoeld. In de Code Goed Onderwijs-bestuur VO (VO-raad, 2019a) is deze maatschappelijke verantwoordelijkheid als volgt geformuleerd:

'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.'

1 De termen leerlingendaling en krimp worden in deze publicatie als synoniemen gebruikt.

2 Wanneer in deze publicatie wordt gesproken over 'scholen' kan daarvoor ook 'schoolbesturen' worden gelezen, tenzij expliciet wordt aangegeven dat het enkel scholen of enkel schoolbesturen betreft.

1.3 EEN ROUTEKAART VOOR BESTUURDERS

Deze publicatie gaat over samenwerking in de regio naar aanleiding van krimp, maar kan ook gebruikt worden door besturen die vanuit een andere aanleiding de wens hebben om samen te werken. Over regionale samenwerking in het voortgezet onderwijs is al veel geschreven. Zo zijn er publicaties die ingaan op:

- de verschillende **thema's** waarop je kan samenwerken: bijvoorbeeld samenwerking rondom ondersteuning, huisvesting, personeelsbeleid, of het onderwijsaanbod³;
- de mogelijke organisatorische en juridische **vormen** van samenwerking: bijvoorbeeld een contractuele samenwerking, holding of fusie⁴;
- specifieke **aandachtspunten** bij een samenwerkingsvorm: bijvoorbeeld hoe de formele besluitvormingsprocessen verlopen, de relevante wet- en regelgeving, of het betrekken van bepaalde groepen stakeholders bij samenwerkingsprocessen.⁵

Desondanks blijkt er behoefte te zijn aan een aanvullend perspectief. Wanneer een bestuurder de behoefte voelt om mogelijke samenwerking te verkennen, is de uiteindelijke vorm vaak nog niet bekend. De vraag is dan hoe je een samenwerkingsproces ontwerpt en welke stappen je daarvoor neemt. Ook spelen de vragen hoe je de procesregie invult, welke stakeholders je op welk moment betreft en hoe je extern en intern in samenhang regisseert – niet alleen wanneer er een keuze voor een specifieke vorm is gemaakt, maar juist ook in de fases ervoor. Deze publicatie is bedoeld voor bestuurders in het voortgezet onderwijs die een samenwerking in de regio willen verkennen en vorm willen geven. Ze is tot stand gekomen op basis van een documentenanalyse van reeds bestaande rapporten over regionale samenwerking in het (voortgezet) onderwijs. Daarnaast zijn er interviews en ontwerpessies gehouden met bestuurders, procesbegeleiders van samenwerkingsinitiatieven en experts op specifieke aandachtsgebieden, zoals juridische aspecten en medezeggenschap. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de benutte bronnen.

1.4 LEESWIJZER

Deze publicatie is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 wordt een procesmodel geïntroduceerd dat de kapstok vormt voor de routekaart. Dit procesmodel bestaat uit de volgende fases: 'verkennen van eigen situatie en regio', 'richten van de gezamenlijke ambitie', 'kiezen van een samenwerkingsvorm' en 'implementeren van de samenwerkingsvorm'. Deze fases worden uitgewerkt in hoofdstukken 3 tot en met 6. In elk hoofdstuk worden de stappen per fase uiteengezet en gaan we in op wat deze fase vraagt aan procesregie en betrokkenheid van de stakeholders.

3 Bijvoorbeeld: Ministerie van OCW (2015). *Samen sterker bij leerlingendaling. Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs*; Voion (2018). *Regionaal Samenwerken is de moeite waard. Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied*; VO-raad (2019b). *Leerlingendaling: Over gevolgen en hoe te handelen*; VO-raad (2019c). *Opties bij krimp: Collega's vertellen*.

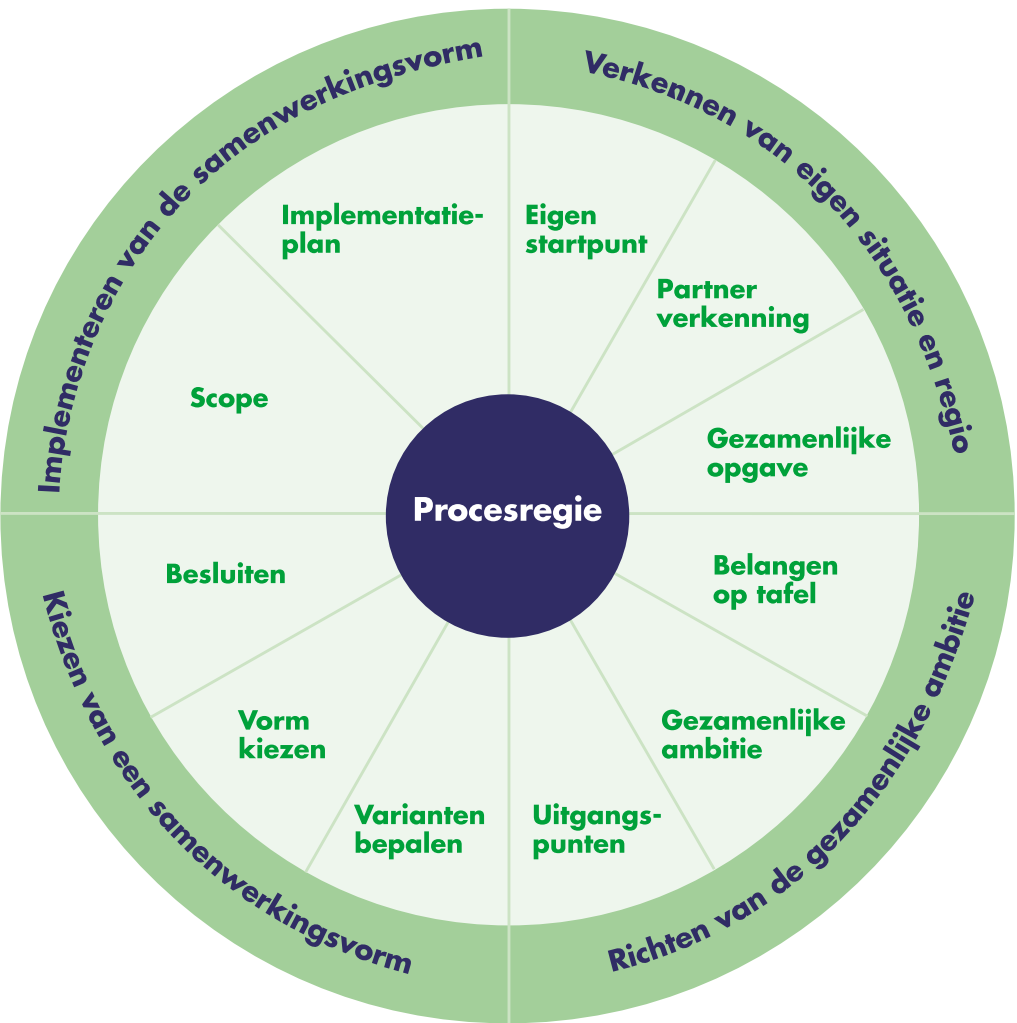
4 Bijvoorbeeld: Ecorys (2016). *Bestuurlijke constructen in het funderend onderwijs*; Van Beekveld en Terpstra (2013). *Vrijblijvend of onverbrekelijk? White paper over samenwerkingsvormen in het Onderwijs*; VO-raad (2019b). *Leerlingendaling: Over gevolgen en hoe te handelen*; VO-raad (2019c). *Opties bij krimp: Collega's vertellen*; Verbart en Van Elderen (2003). *Samenwerking: kansen zien, kansen benutten*; De Nieuwe MESO (2017). *Focus op samenwerking in de regio*.

5 Zie bijvoorbeeld: PO-Raad, VO-raad, VOS/ABB, Verus en VBS (2018). *Handreiking Samenwerkingschool: VTOI-NVTK en VO-raad (2019). Handreiking leerlingendaling voor toezichhouders*; LAKS en VO-raad (2019). *Handreiking leerlingendaling voor leerlingen en bestuurders/schoolleiders*; VO-raad & VO-Academie (2019). *Katern Samen Sterker. Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs*.

2. DE KERN VAN DE ROUTEKAART

2.1 EEN PROCESMODEL ALS ROUTEKAART VOOR SAMENWERKING

In het proces om een samenwerking tussen vo-scholen tot stand te laten komen, is een aantal fases en stappen te onderscheiden. Op basis van gesprekken en ontwerpessies, het analyseren van praktijkvoorbeelden uit het vo, het analyseren van bestaande procesmodellen en het ontwerpend toetsen van het procesmodel in wording, is het volgende procesmodel tot stand gekomen. Tijdens de gesprekken en ontwerpessies kwam een aantal kernboodschappen over het samenwerkingsproces tussen scholen naar voren. Deze kernboodschappen zijn vastgelegd in de kaders in dit hoofdstuk.



Figuur 1. Procesmodel als routekaart voor samenwerking

Het procesmodel in figuur 1 geeft inzicht in de fases en de stappen die nodig zijn. Het voorkomt dat cruciale stappen worden overgeslagen. De volgorde doet er toe. Het overslaan van beginfases, zal in veel gevallen leiden tot vertraging of stagnatie verderop in het proces. Tegelijkertijd verlopen dit soort processen nooit volkomen lineair. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een lange relatie en bestuurders al goed weten wat zij met elkaar willen, heeft er impliciet al een verkennend voortraject plaatsgevonden en zal het proces gevoelsmatig starten bij het ontwerpen. Ook is het mogelijk dat een specifieke ontwikkeling (bijvoorbeeld een samenwerking die elders in de regio start of eindigt, een bestuurswisseling of een onverwachte verandering in de aanmeldingen voor het nieuwe schooljaar) ertoe leidt dat er meerdere stappen vooruit gezet kunnen worden. Maar ook dan zal er met terugwerkende kracht aandacht moeten zijn voor de stappen die in de snelheid van een ontwikkeling zijn overgeslagen of onvoldoende gezamenlijk zijn doorleefd.

Hoe lang of kort elke fase of stap duurt en of het mogelijk is om bepaalde stappen parallel of in een andere volgorde te laten plaatsvinden, verschilt per situatie. Hier komt het vakmanschap van de procesregisseur in beeld. Niet voor niets vormt de procesregie de spil van het procesmodel.

Kernboodschap 1 “KEN JE SCHOOL EN DE REGIO”

Weet hoe je school ervoor staat en waar de kansen en risico’s zitten. Weet ook wat je bereid bent ‘in te leveren’ en wat nadrukkelijk niet. Ontwikkel gezamenlijk een perspectief op de regio qua ontwikkelingen, potentiële partners en hun behoeften.

Verkennen van de eigen situatie én de regio – waar staan we en waarom is samenwerking dus gewenst?

De beginfase van het proces geeft veel onzekerheden. Welke stappen zet je als bestuurder? En op welk moment doe je dat? Hoe laat je partners in de regio of in je eigen organisatie inzien dat samenwerking echt nodig is?

Het gaat hier om de verkenning die je voor je eigen school doet van de huidige situatie, ontwikkelingen en prognoses, alsook voor de bredere regio. Daarnaast gaat het om de verkenning van mogelijke partners in de regio. En ten slotte over een gezamenlijke verkenning: hoe ziet onze regio eruit en wat is de grote opgave waar we gezamenlijk voor staan?

Kernboodschap 2 “BELANGEN MOETEN OP TAFEL”

Elke bestuurder moet de belangen van leerlingen, ouders, medewerkers en de organisatie goed in beeld hebben. Dit is nodig om ze te kunnen behartigen en ze te delen met andere samenwerkingspartners. Ken ook je persoonlijke belangen. Durf deze op tafel te leggen: Goed voorbeeld doet vaak goed volgen.

Richten van de gezamenlijke ambitie – waar willen we naartoe?

In deze fase is transparantie belangrijk en worden elkaars belangen en zienswijzen gedeeld. Dit vraagt om een open gesprek over de verschillende belangen die spelen: regionale belangen, schoolbelangen, belangen van interne en externe stakeholders en persoonlijke belangen van bestuurders. Op basis hiervan en van de eerder geformuleerde opgave ontwikkelen de betrokken partijen een gezamenlijke ambitie. Tot slot formuleren zij uitgangspunten – de eisen, de wensen en de no go's – die richting geven aan het latere ontwerp.

Kiezen van een samenwerkingsvorm – welke vorm past het beste bij onze ambitie en uitgangspunten?

Vanuit de uitgangspunten die aan het eind van de verkenningsfase zijn geformuleerd, verkennen de betrokken partijen welke samenwerkingsvormen er mogelijk zijn. De bestuurders maken een voorlopige keuze voor een voorkeursvorm en werken deze uit in een document dat de basis vormt voor het formele besluitvormingsproces dat vervolgens bij alle betrokken scholen plaatsvindt.

Kernboodschap 3 “INHOUD BEPAALT VORM”

In veel processen ligt al snel het ‘vormvraagstuk’ op tafel. Dit vraagstuk kan het proces gaan domineren. Het leidt de aandacht af van het inhoudelijke gesprek over het effect voor de leerling, de doelen en de scope. Het dient te blijven gaan over de inhoudelijke ambitie en wat ervoor nodig is om deze te kunnen realiseren.

Implementeren van de samenwerkingsvorm – hoe gaan we de samenwerking uitwerken?

Het is belangrijk om met elkaar te bepalen welke onderwerpen echt uitgewerkt moeten worden voordat de samenwerking formeel gestart kan worden. Het is hinderlijk als een samenwerking de formele startdatum bereikt, terwijl veel wezenlijke zaken niet bedacht of uitgewerkt zijn. Tegelijkertijd zijn er vrijwel altijd aspecten die kunnen wachten tot na de formele startdatum. Het uitwerken van de samenwerking vraagt vaak de nodige tijd en inzet van veel medewerkers. Maak dus een helder plan voor deze implementatiefase om inspanningen van betrokkenen op elkaar aan te laten sluiten en grip te hebben op de voortgang, financiën en de communicatie.

2.2 DE PROCESREGISSEUR ALS HOEDER VAN HET PROCES

Samenwerking is hier om meerdere redenen een uitdagend proces. De opgave van leerlingendaling is nog niet eerder zo nadrukkelijk aan de orde geweest in het voortgezet onderwijs en dus nieuw, de aanleiding voor samenwerken is in beginsel negatief, de oplossingen kunnen ingrijpend zijn en er spelen altijd verschillende belangen.

Als het vraagstuk complex is, is het extra belangrijk dat er helderheid over en regie op het proces is. Dat betekent niet zozeer het maken van strakke plannings, procesregie gaat over het bewust nadenken over de fasen en stappen, de logische volgorde, versnellen en vertragen, het herkennen en benutten van momentum en op het juiste moment hierover communiceren. Deze aspecten beschouwen we per fase in deze publicatie. In de onderstaande paragrafen gaat de routekaart in op drie aspecten van procesregie die minder fase-specifiek zijn:

- de uitdagingen die bestuurders of externe procesregisseurs kunnen verwachten;
- het betrekken van interne en externe stakeholders;
- het evalueren en reflecteren als continu proces.

Kernboodschap 4 “EEN GOED PROCES KENT REGIE EN EIGENAREN”

Praktijkvoorbeelden leren ons dat in elk succesvol samenwerkingstraject de regie op het proces op een duidelijke plek belegd is. Deze procesregie kan intern of extern belegd worden, maar de uiteindelijke eigenaren van het proces zijn altijd de bestuurders.

Uitdagingen bij procesregie – de kunst van het balanceren

Het voeren van procesregie is de kunst van het balanceren tussen een aantal uitersten. Als we kijken naar bestaande samenwerkingen met betrekking tot leerlingendaling levert dit vier vraagstukken op waarmee de deelnemers te maken hebben. Deze onderwerpen dienen met enige regelmaat op de agenda te staan, zodat per processtap de goede afwegingen gemaakt kunnen worden.

• Proces gezamenlijk én in de eigen organisatie

Bij het bouwen aan een samenwerking is er zowel een gezamenlijk als een individueel proces. Bij procesregie is het belangrijk oog te hebben voor beide aspecten en deze goed op elkaar in te laten spelen. Dit vraagt voldoende aandacht voor het proces in de eigen organisatie. Wees je bewust dat processen bij samenwerkingspartners van elkaar kunnen verschillen.

• Snelheid én zorgvuldigheid

In het algemeen is een samenwerking gebaat bij snelheid: ijzer moet je smeden als het heet is. Dus als een momentum zich voordoet, is het zaak dat te benutten. Het helpt om een gevoel van urgentie te creëren. Daarnaast is samenwerking een proces dat voor veel betrokkenen nieuw kan zijn en impact op hen heeft. Dit vraagt om zorgvuldigheid in het zetten van goede stappen, in het tijd nemen om onderdelen samen uit te denken en interne en externe stakeholders hierin mee te nemen.

Zorgvuldigheid

“Het is een afweging tussen snelheid aan de ene kant en zorgvuldigheid aan de andere kant. Samenwerken gaat vaak traag. Het is soms nodig een stap terug te zetten: dat is helder. Maar soms ook lastig uit te leggen.”

SAM TERPSTRA – ADVISEUR EN TOEZICHTHOUDER

- **Lineair proces én iteratief**

Heldere processtappen, mijlpalen en detailplanning helpen om overzicht te creëren en zo betrokkenen duidelijk te maken wanneer welk gesprek gevoerd wordt en wat er wanneer verwacht wordt. Tegelijkertijd is een proces niet aan de voorkant volledig uit te denken en duiken er altijd onvoorziene omstandigheden op, die eerder om flexibiliteit dan om planning vragen. Zolang de focus behouden blijft, kunnen zaken tegelijkertijd worden opgepakt en blijft het tempo in het proces.

Stap voor stap

“We werkten nooit met plannen van aanpak, maar deden het stap voor stap. Na stap één volgt dan weer een nieuwe stap één, omdat de situatie is veranderd.”

HENK VAN DER ESCH – LEDENADVISEUR KRIMP VO-RAAD EN OUD-BESTUURDER ACHTERHOEK VO

- **Evalueren én doen**

Frequent met elkaar stilstaan en het proces evalueren helpt om in een vroeg stadium de belangrijkste issues te identificeren, ze te bespreken en elkaar beter te leren kennen. Tegelijkertijd wordt echt onderling vertrouwen opgebouwd door te handelen en te doen. Vertrouwen kweken is belangrijk, maar in het handelen en gedrag toont een samenwerkingspartner zijn daadwerkelijke betrouwbaarheid.

Kernboodschap 5 “PROCESVAKMANSCHAP: EEN KONINKLIJKE ROUTE EN SOMS TOCH BEWUST AFWIJKEN”

Om de goede vragen op tafel te krijgen en aan vertrouwen te bouwen, doet de volgorde van processtappen ertoe. Er is een ideale volgorde, een koninklijke route, maar iedere praktijk vraagt maatwerk. Soms is het nodig om een stap terug te doen, het tempo te vertragen, of juist om enkele stappen vooruit te denken. Dit vraagt om vakmanschap van de procesregisseur.

Stakeholders – over wie gaat het?

Het betrekken van stakeholders verdient gedurende het hele proces serieuze aandacht. Stakeholders leveren vanuit hun perspectief input en sommige stakeholders hebben een rol in de formele besluitvorming. Ook is het van belang om rekening te houden met de reacties en emoties die samenwerking naar aanleiding van leerlingendaling kan oproepen. Omdat het initiatief voor samenwerken vaak genomen wordt door schoolbestuurders, wordt het veld in deze publicatie benaderd vanuit het bestuurlijke perspectief.

Het betrekken van stakeholders moet niet beperkt worden tot bepaalde momenten in een proces; draagvlak is in elke fase belangrijk. In de komende hoofdstukken worden aandachtspunten voor het betrekken van stakeholders per fase benoemd. In de volgende kaders komen in algemene zin de rollen van verschillende interne en externe stakeholders aan bod.

Context belangrijk

“Je moet de context laten meewegen: het mag niet in isolement. Je moet voeling hebben met je context. Wees transparant en open in je acties in bestaande gremia. Voorkom daarmee verrassingen.”

SAM TERPSTRA – ADVISEUR EN TOEZICHTHOUDER

Kader 1 - Interne stakeholders

MEDEZEGGENSCHAP ((G)MR)

De (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad ((G)MR) (of in enkele gevallen een OR, in deze gevallen geldt de WOR) heeft een wettelijke adviesbevoegdheid als het gaat om het aangaan, veranderen of verbreken van een duurzame samenwerking en de (G)MR heeft instemmingsbevoegdheid bij een fusie. Daarnaast mag de (G)MR altijd ongevraagd advies geven. Het is aan te raden om de (G)MR altijd in een vroeg stadium te betrekken, ook wanneer dit niet wettelijk verplicht is. In de WMS is het volgende vastgelegd:

- De (G)MR heeft instemmingsrecht over de: “overdracht van de school of van een onderdeel daarvan, respectievelijk fusie van de school met een andere school, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake, waaronder begrepen de fusie-effectrapportage” (art 10.1h WMS).
- De (G)MR heeft adviesrecht over “beëindiging, belangrijke inkrimping, niet zijnde een zelfstandiging, of uitbreiding van de werkzaamheden van de school of van een belangrijk onderdeel daarvan, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake” (art 11c WMS) en over “het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van duurzame samenwerking” (art 11d WMS).
- Bij gevolgen voor personeel heeft de personeelsgeleding van de (G)MR instemmingsrecht met betrekking tot de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS); en bij gevolgen voor leerlingen heeft de ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR instemmingsrecht met betrekking tot de regeling van de gevolgen voor leerlingen (art 14.2a en 14.3a WMS). >>

LEERLINGEN EN OUDERS

Ook leerlingen en ouders worden formeel vertegenwoordigd door de (G)MR. Het breder betrekken van leerlingen en ouders is wenselijk wanneer de samenwerking consequenties heeft voor hoe het onderwijs eruit ziet en door wie en op welke plek het onderwijs wordt gegeven. Bijvoorbeeld bij het uitruilen van onderwijsaanbod of het uitbesteden van leerlingen. Gaat de samenwerking over bedrijfsvoeringsthema's als financiën, ICT en HRM, dan heeft dit niet altijd directe gevolgen voor hoe het onderwijs wordt ervaren. Dit vraagt dus om maatwerk. In sommige gevallen is het verplicht om leerlingen en ouders te bevragen via een achterbanraadpleging van de medezeggenschap.

MEDEWERKERS

Medewerkers (leerkrachten en OOP) worden formeel vertegenwoordigd door de (G)MR. Het is echter belangrijk om alle medewerkers voldoende en tijdig mee te nemen in het proces. Dit is belangrijk voor de inhoud – medewerkers kunnen vanuit hun kennis en ervaring meedenken over de mogelijke oplossingen en waar de samenwerking aan bij moet dragen – en voor het creëren van draagvlak. Het is aan te raden om medewerkers van verschillende scholen gedurende het proces kennis met elkaar te laten maken en gezamenlijk mee te laten denken over de inrichting, bijvoorbeeld in werkgroepen of tijdens werkconferenties.

SCHOOLLEIDING

Met schoolleiding worden de directeur/rector, adjunct-directeuren of conrectoren, teamleiders en coördinatoren bedoeld. Draagvlak en betrokkenheid van de schoolleiding zijn van cruciaal belang. De schoolleiders zullen de urgentie, ambitie en richting van de samenwerking moeten uitdragen naar hun onderwijsorganisatie. Daarnaast kunnen zij een adviserende rol innemen. In de implementatiefase zal de leidende rol van de bestuurder in de meeste gevallen overgaan naar de schoolleider. Actieve betrokkenheid van schoolleiders is dus van groot belang. Opmerkelijk genoeg wordt de schoolleiding in de praktijk nog wel eens over het hoofd gezien als belangrijke stakeholder: de focus ligt al gauw op de (G)MR en de RvT.

INTERNE TOEZICHTHOUDER (RVT)⁶

De interne toezichthouders dienen, in geval van samenwerking die de organisatie strategisch raakt, hun goedkeuring te verlenen aan een samenwerking en hebben daarmee dus een doorslaggevende betrokkenheid. In de Code Goed Onderwijsbestuur VO (juni 2019) staat dat besturen een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van “een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod.” De RvT heeft “hierbij, indien nodig, een extern verbindende en intern stimulerende rol”. De Handreiking leerdaling voor toezichthouders (VTOI-NVTK en VO-raad, 2019) doet een oproep om te komen tot een gemeenschappelijke visie en verwachtingen ten aanzien van leerlingendaling, ambitie en voorwaarden voor een samenwerking en roept eveneens op de bestuurder te bevragen op de aanpak, het proces en mogelijke issues.

⁶ Waar in deze publicatie wordt gesproken over de Raad van Toezicht (RvT), bedoelen we in algemene zin de interne toezichthouder/het toezichthoudend orgaan.

Kader 2 - Externe stakeholders

ONDERWIJSPARTNERS IN DE REGIO

Het verkennen en uitbouwen van een verbinding met andere VO-scholen kan impact hebben op andere scholen in de regio. Het is dus nuttig om andere scholen op de hoogte te stellen van de plannen die er zijn. Dit kan bijvoorbeeld gaan om andere VO-besturen, PO-besturen, samenwerkingsverband(en) passend onderwijs, partners in het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) of mbo-instellingen.

BETROKKEN GEMEENTE(N) EN PROVINCIE(S)

Gemeenten hebben verschillende rollen ten aanzien van samenwerkingsinitiatieven tussen scholen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor passende onderwijshuisvesting. Bij voorgenomen fusies heeft het college van B&W van betrokken gemeenten een adviserende rol bij de fusie-effectrapportage. Voor openbaar onderwijs hebben gemeenten een extra rol: de gemeenteraad moet instemmen met statutenwijzigingen (bijvoorbeeld bij sluiting of fusie). Provincies hebben een zogenaamde ‘garantiefunctie openbaar onderwijs’ wat inhoudt dat de Gedeputeerde Staten (GS) ervoor zorgen dat er in de provincie voldoende scholen voor openbaar voortgezet onderwijs zijn. Als dit onder druk komt te staan kunnen de GS een gemeente dwingen om een aanvraag bij OCW te doen om een school toch in stand te houden.

NEDERLANDSE KATHOLIEKE SCHOLENRAAD EN VERUS

Bij katholieke scholen heeft de Nederlandse Katholieke Scholenraad (NKSR) een stem in verregaande vormen van samenwerking als een holding, een fusie, samenwerkingsschool of sluiting. Bij statutenwijzigingen toetst de NKSR of er voldoende waarborgen van het (mede-) katholiek schoolbestuur aanwezig zijn. De NKSR vraagt scholen om in een vroeg stadium bij een samenwerkingsproces betrokken te worden, om te kunnen adviseren bij het waarborgen van katholiek onderwijs in de statuten. Daarnaast heeft Verus als vereniging van katholiek en christelijk onderwijs een adviserende rol indien statuten gewijzigd worden bij een fusie.

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

De Inspectie van het Onderwijs kan bevraagd worden om vooraf duidelijkheid te bieden over wettelijke kaders, zeker wanneer er wordt toegewerkt naar complexere en meer verregaande vormen van samenwerking.

OVERIGE EXTERNE STAKEHOLDERS

Voor overige externe stakeholders, zoals maatschappelijke partners (bijvoorbeeld jeugdzorg), de omgeving en bedrijven geldt dat afhankelijk van de aard van de samenwerking en de implicaties voor deze partijen, zij geïnformeerd moeten worden over de stappen die genomen worden, het tijdsplan en het proces en de gevolgen voor deze partijen en het brede publiek.

Evalueren en reflecteren – een continu proces

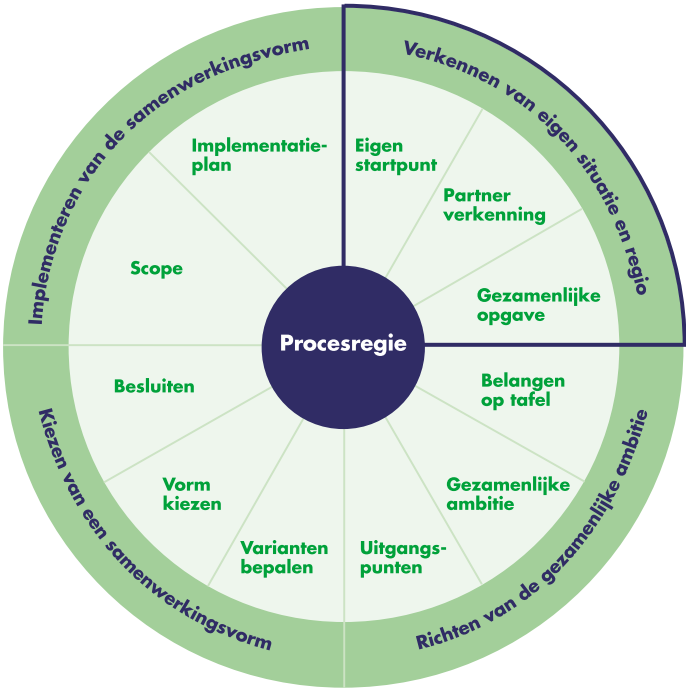
Procesregie gaat ook over het bewaken van onderlinge verhoudingen. Zo is het belangrijk oog te hebben voor de interpersoonlijke relaties, de kwaliteit van het proces en het faciliteren van de dialoog. Met gepaste regelmaat dient aan de bestuurlijke en aan andere tafels de tijd genomen te worden voor evaluatie en (zelf)reflectie.

Natuurlijke momenten om te evalueren zijn aan het einde van een traject, of bij het behalen van een belangrijke mijlpaal – bijvoorbeeld de overgang naar een nieuwe fase. Dit zijn logische momenten waarin wordt teruggeblikt, lessen worden getrokken en vooruit wordt gekeken. Maar evaluatie-gesprekken kunnen eigenlijk op ieder moment worden gevoerd, ook als vast onderdeel van de agenda.

Kader 3 - Vragen tijdens evaluatiemomenten

Persoonlijk	Wat houdt mij bezig momenteel? Hoe voelt dit proces?
Relatie	Hoe werken wij samen als team? Zijn er punten waarop we elkaar <i>feedback</i> moeten geven?
Ambitie	In hoeverre houden we de richting van onze ambitie goed vast? Zijn er onderdelen van onze ambitie die inmiddels anders ervaren worden?
Belangen	Wordt er voldoende recht gedaan aan belangen? Zijn er gewijzigde belangen? Zijn er tegenstrijdige belangen? Is het ‘halen en brengen’ tussen onze scholen voldoende in balans?
Proces	Hoe sturen we op voortgang en samenhang? Hoe is onze achterban betrokken bij de samenwerking? Zijn alle taken en rollen helder?

3. VERKENNEN VAN DE EIGEN SITUATIE EN DE REGIO



Een samenwerking begint zelden op nul. Je weet misschien al met welke school je iets wil en er is wellicht zelfs al een beeld van hoe de samenwerking eruit moet zien. Het is verleidelijk om in zo’n geval tempo te maken en snelle stappen te nemen. Waar je je ook bevindt in het proces, het heeft meerwaarde om (alsnog) te starten met een verkenning van de eigen situatie en die van de regio. Wanneer je hier stappen overslaat, loop je daar mogelijk later in het proces tegenaan. In deze fase worden immers de uitdagingen en de urgentie in kaart gebracht, die de aanleiding vormen voor de samenwerking die in de volgende fase wordt onderzocht.

De verkenningfase gaat over de verkenning van de huidige situatie van de eigen school, ontwikkelingen en prognoses voor de toekomst, de uitdagingen, de huidige en toekomstige regionale situatie (3.1), maar ook over de verkenning van mogelijke partners in de regio (3.2). Deze fase wordt afgesloten met een gezamenlijke verkenning: de potentiële partners maken gezamenlijk de analyses en formuleren de opgave waarvoor de regio en de scholen staan (3.3).

3.1 HET EIGEN STARTPUNT BEPALEN – HOE STA IK ERVOOR?

Om scherp te hebben waarvoor samenwerking een oplossing is (‘waar ontstaan problemen als ik niets doe?’), wat je eigen vertrekpunt en belangen zijn en wat een samenwerking zal moeten opleveren, moet het eigen startpunt helder in beeld zijn – óók om bij stakeholders de meerwaarde, relevantie of urgentie over te kunnen brengen.

Ken je eigen school en regio: zicht op de huidige én toekomstige situatie

Het in kaart brengen van de huidige situatie en de prognoses voor de eigen school én voor de regio als geheel kan een flinke klus zijn. Het volgende kader toont een overzicht van thema’s die kunnen helpen om de situatie in beeld te brengen.

Kader 4 - Thema's eigen verkenning

- Aanleiding en urgentie: taal en verhaal maken voor het uitvoeren van de verkenning, die mogelijk uitmondt in een samenwerkingsinitiatief.
- Analyse van de huidige situatie en ontwikkelingen van de eigen school:
 - Kwaliteitsniveau van het onderwijs;
 - Kwaliteitsniveau van de organisatie (ICT, P&O, financiën, huisvesting, kwaliteitszorg, communicatie, administratie, etc.) inclusief kwetsbaarheid en continuïteit van de ondersteuning;
 - Leerlingen: instroom, prognoses (voor ten minste een periode van tien jaar);
 - Profilering: aantrekkingskracht/imago van de school, keuzemotieven van ouders en leerlingen;
 - Strategisch personeelsbeleid: ontwikkeling van het medewerkersbestand, lerarentekort, leeftijdsopbouw;
 - Analyse van het probleem en doorrekenen naar de toekomst: consequenties van leerlingendaling in de regio voor het voortbestaan van verschillende schoolsoorten, sectoren en profielen, personeel, huisvesting en financiën (bekostiging); de betaalbaarheid van het onderwijs en (financiële) doelmatigheid.
- Analyse van de huidige context en ontwikkelingen in de regio:
 - Demografische ontwikkelingen en prognoses: ontgroening, vergrijzing, migratie, leerlingendaling;
 - Huidige schoolaanbod in de regio: welke schoolsoorten, profielen en denominaties worden op dit moment aangeboden? Op welke manier profileren scholen zich? Wat zijn de schoolgroottes en leerlingenaantallen per onderwijssoort en wat is de verwachte ontwikkeling hiervan? Hoe zijn voorzieningen geografisch verspreid?
 - Marktaandeel en concurrentie: is de leerlingendaling sneller dan de demografische daling of is er sprake van stabiliteit of groei ten koste van andere scholen?
 - Selectieve krimp: is er sprake van daling binnen specifieke groepen?
 - Reisafstanden en reistijden voor leerlingen.

Ken jezelf en de belangen die je vertegenwoordigt

Als bestuurder vertegenwoordig je de breedte van belangen van je organisatie: je medewerkers, de leerlingen en hun ouders, de kwaliteit van het onderwijs en de continuïteit van de school. Daarnaast spelen er ook altijd persoonlijke belangen: een uitdagende baan, gewaardeerd willen worden als bestuurder, de thema's of resultaten waar je door je RvT op wordt afgerekend, carrière-perspectieven of wellicht juist een aankomend pensioen – al deze belangen kunnen meespelen in hoe je aankijkt tegen bepaalde situaties en hoe je straks aan tafel zit.

Het is aan de bestuurder om bij het vormgeven van een samenwerking aan deze belangen recht te doen: een kwestie van balanceren. Het scherp hebben van de verschillende belangen is een uitdaging, die enige afstand en reflectie vraagt om te kunnen onderscheiden welke organisatiebelangen écht zwaar wegen, op welke onderwerpen het maatschappelijk belang prevaleert en welke persoonlijke belangen een rol kunnen gaan spelen. Hierin keuzes maken vergt moed van de bestuurder.

Een laatste aandachtspunt is dat soms ervaren wordt dat RvT's zich met name richten op de identiteit en de continuïteit van de eigen organisatie en zich minder verantwoordelijk (lijken) te voelen voor de maatschappelijke opdracht in de regio zoals geformuleerd in de Code Goed Onderwijsbestuur VO (VO-raad, 2019a). Het is nuttig om in beeld te hebben of de RvT zicht heeft op de problematiek, op de langetermijnbelangen van de organisatie en welke kaders zij meegeeft voor het vervolg van het proces. Daarbij is het goed om de afweging te maken of je bij dit gesprek met de RvT (externe) hulp betreft.

3.2 PARTNERVERKENNING – MET WIE GAAN WE AAN DE SLAG?

Denk eerst voor jezelf na met wie je een samenwerking wil verkennen. Met wie werk je al samen en hoe verloopt dat? Wat vind je belangrijk in een partner? Ga vervolgens het gesprek aan. Kijken jullie op dezelfde manier naar de regio, delen jullie een verantwoordelijkheidsgevoel voor de regio, voelen jullie urgentie of is er een gedeelde wens tot samenwerken? En is er een match: passen de scholen bij elkaar en klikt het persoonlijk tussen de bestuurders?

Regionaal kennen bestuurders elkaar vaak al en soms wordt er al op allerlei manieren en op verschillende niveaus samengewerkt. Toch is het goed om expliciet stil te staan bij het vraagstuk van de partnerkeuze. Met welke scholen en besturen wordt er op dit moment samengewerkt, rondom welke thema's en in welke constructies? Hoe verlopen deze samenwerkingen? Welke samenwerkingsrelaties zijn er al in het voortgezet onderwijs in de regio? En ook niet onbelangrijk: wat zijn je eigen overwegingen bij het bepalen van criteria voor samenwerkingspartners? Is dat bijvoorbeeld fysieke nabijheid, denominatie, een organisatorische match, historie of een persoonlijke klik met bestuurders?

Hoeveel partijen?

"Een strategische vraag is ook met hoeveel partijen je eigenlijk kunt samenwerken. De complexiteit neemt toe met het aantal spelers."

SAM TERPSTRA – ADVISEUR EN TOEZICHTHOUDER

De volgende stap is het daadwerkelijke gesprek over samenwerkingsmogelijkheden te initiëren met de potentiële partners. Soms zijn er al frequente contacten in allerlei settings. In de overgang van de eigen naar een gezamenlijke verkenning komen verschillende uitgangssituaties van potentiële partners aan het licht. De urgentie kan voor het ene bestuur groter voelen dan voor het andere. Het is belangrijk om cijfermatige gegevens over de situatie te bespreken en met elkaar het gesprek te voeren over drijfveren voor samenwerking. Wat zijn onze visies op onderwijs? Is er bereidheid om in een krimpcontext gezamenlijk op te trekken in plaats van in te zetten op concurrentie? Het helpt als je hierbij gebruik kan maken van een infrastructuur of platform voor bestuurlijk overleg in de regio. Wees duidelijk over je intenties: je bent een mogelijke samenwerking aan het verkennen, waarbij je gezamenlijk op zoek wil gaan naar de ambitie en uiteindelijke vorm.

Professionele identiteit

"Bij bepalen van de opgave is ook de professionele identiteit van bestuurders van belang: ben je er voor je school en je eigen leerlingen, of voel je je verantwoordelijk voor de regio?"

AD VAN KEMENADE – BESTUURDER UDENS COLLEGE

Wat nu als de andere bestuurders in de regio totaal geen urgentie ervaren, de prognoses ter discussie stellen, of denken dat ze het op concurrentie wel gaan redden? Het is lastig samenwerken met een partij die zelf geen noodzaak voelt. Het risico op het verspillen van kostbare tijd is dan erg groot. Dit betekent dat je als bestuurder uit een ander vaatje moet tappen. In sommige gevallen zijn er mogelijkheden om via de eigen RvT andere RvT's in de regio te bereiken. Wellicht kan een wethouder hierin ook een rol spelen. Ook kan een samenwerking opgestart worden via samenwerking op de werkvloer, tussen scholen onderling.

3.3 VERKENNEN VAN DE GEZAMENLIJKE OPGAVE – WAT KOMT ER OP ONS AF?

Met de partners in spe worden (delen van) de eigen verkenningen gedeeld. Herkennen we het geschetste beeld? Kunnen we een gedeeld beeld ontwikkelen over wat er op ons af komt? Nu wordt taal en urgentie gecreëerd voor de samenwerking – een cruciale stap voor de rest van de samenwerking, want op dit verhaal bouw je gezamenlijk verder.

Deze stap begint met een gezamenlijke verkenning. Het delen van eigen analyses van de scholen kan een goede basis vormen: data, inzichten en scenario's worden bij elkaar gelegd en vergeleken. Het is niet het doel om de analyses 'aan elkaar te plakken', maar om een gezamenlijk beeld van de regio te vormen. Dit kan betekenen dat er aanvullende informatie nodig is. Bijvoorbeeld om het totaal aan middelen en voorzieningen voor de regio in beeld te brengen. Op basis van dit gezamenlijke beeld over de regionale werkelijkheid, kan een gezamenlijke opgave worden geformuleerd. Die opgave heeft nadrukkelijk nog niet het karakter van oplossingsrichtingen of ambities: het beschrijft puur de situatie en de probleemstelling. Het kan ook helpen om de vraag te beantwoorden wat er gebeurt als er níet wordt samengewerkt.

Scherpere foto

"Wij hebben bij de start van de samenwerking een verkenning laten opstellen: hoe zit het met het aantal leerlingen, wat bieden we nu aan qua onderwijs, hoe zou het eruit zien als we het samen zouden doen? Dat was een soort onscherpe foto, maar het gaf ons voldoende aanleiding de volgende stap te zetten, de foto scherper te krijgen."

FRANK DE WIT – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR SCALA COLLEGE & COENECOOP COLLEGE

De functie van deze stap is om een gezamenlijk verhaal te maken ter onderbouwing van de samenwerking; zowel voor elkaar als voor de stakeholders in de eigen organisaties. De gezamenlijke urgentie en het *commitment* moeten duidelijk worden gevoeld en uitgesproken. Er zijn verschillende praktijkvoorbeelden waarin deze stap overgeslagen is en later in het proces vanuit verschillende hoeken steeds vragen kwamen over de noodzaak van de samenwerking.

3.4 PROCESREGIE IN DE VERKENNINGSFASE

In de verkenningfase richt je gezamenlijk het proces in. Daarbij horen vragen als: 'wie is er per school primair proceseigenaar en aanspreekpunt?' 'Hoe zijn wij als bestuurders betrokken?' 'Bij wie ligt de procesregie (intern of extern) en wie willen we wanneer betrekken?'

Momentum

Het is belangrijk om in deze fase scherp oog te hebben voor het momentum. Zelfs als gesprekken al langere tijd lopen, maar eerder nog niet tot actie hebben geleid, kan een verandering of gebeurtenis voor een doorbraak zorgen. Een bestuurswissel, een aankomend pensioen, initiatieven elders in de regio, een financiële impuls van de overheid voor het verkennen van samenwerking – het kan een *window of opportunity* bieden om door te pakken en een samenwerking van de grond te krijgen.

Rolverdeling

Als de samenwerking eenmaal is opgestart, is rolverdeling een belangrijk eerste onderwerp. Wie staat er primair aan de lat voor de inhoudelijke gesprekken over de samenwerking vanuit de deelnemers en bij wie ligt de regie op het proces? Dit zijn verschillende rollen, die door dezelfde mensen kunnen worden vervuld, maar desgewenst ook kunnen worden verdeeld.

1) Inhoudelijke gesprekspartner

Bij deze rol gaat het erom dat elke samenwerkingspartner iemand afvaardigt die de gesprekspartner is voor de andere scholen en die medeverantwoordelijk is voor het gezamenlijke proces. Het is belangrijk dat deze persoon voldoende positie en mandaat heeft binnen de eigen organisatie en ook gemandateerd aan tafel zit. In de praktijk zal dit vaak een bestuurder zijn, maar afhankelijk van de context kan dit bijvoorbeeld ook een schoolleider zijn, bijvoorbeeld bij een samenwerking tussen een groot bestuur en een 'eenpitter'. Dan kan het gesprek plaatsvinden tussen de rector-bestuurder van de 'eenpitter' en de rector van betreffende school uit het grote bestuur.

2) Procesregisseur samenwerkingsproces

Bij deze rol gaat het om de regie op het samenwerkingsproces van de partners. De procesregie kan bij dezelfde vertegenwoordigende personen liggen, maar kan ook uitbesteed worden - binnen of buiten de organisatie. De regie op het proces dat intern in de verschillende organisaties plaatsvindt, dient altijd bij de betreffende bestuurders te liggen.

In de praktijkvoorbeelden zijn verschillende keuzes gemaakt. Soms kiest men bewust voor begeleiding door een externe procesbegeleider en in andere gevallen kiest men er voor om juist zelf de regie in handen te houden. Overwegingen hierbij zijn hoe gevoelig of complex de beoogde samenwerking is, hoe duidelijk er al een richting is, in hoeverre het wenselijk is om een neutrale factor aan tafel te hebben die niet 'van een van de partijen is' (bijvoorbeeld bij grote verschillen in omvang), in hoeverre er al ervaring is met dit soort processen en welke eigen inzet ten behoeve van procesregie van bestuurders wenselijk of haalbaar is.

Helder proces

"Bereid het proces voor, laat je helpen door een externe, denk na over je eigen rol en bespreek dat voorafgaand met je toezichthouder."

FRANK DE WIT – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR SCALA COLLEGE & COENECOOP COLLEGE

Procesontwerp

Het sluitstuk van de verkenningsfase is een procesontwerp op hoofdlijnen met daarin de belangrijkste mijlpalen. Dit ontwerp hoeft nog niet gedetailleerd te zijn, want dat frustreert alleen maar het verkennende gesprek. Het is nuttig om te kijken welke mijlpalen (bijvoorbeeld een intentieverklaring of richtinggevende visie) er aanstaande zijn en wat ervoor nodig is om deze te realiseren. Daarbij helpt een overzicht van de vergaderdata van de belangrijke gremia (RvT, (G)MR, directeuren, eventueel gemeenteraad).

Eigenaar

“Laat je niet afhankelijk maken van een procesbegeleider; je moet zelf vinger aan de pols houden. Wij waren twee ervaren bestuurders die zelf veel tijd staken in procesregie én ook zelf de pen voerden. Daartoe moet je wel bereid zijn als bestuurder.”
HENK VAN DER ESCH – LEDENADVISEUR KRIMP VO-RAAD EN OUD-BESTUURDER ACHTERHOEK VO.

Interne en externe communicatie zijn onderdeel van het procesontwerp. Het is belangrijk om schoolleiders en medewerkers informatie te geven over het proces, zodat zij weten wanneer zij informatie kunnen verwachten en wanneer zij input kunnen geven. Bedenk daarbij welke boodschap je uitzendt en welke vragen dat bij verschillende doelgroepen oproept.

Metafoor gebruiken

“Vraag jezelf steeds af: wie zit er aan de andere kant van de tafel en wat heeft hij of zij nodig? Wat heeft een wethouder nodig? Bedenk hierbij metaforen: wat als tachtig procent niet meer winkelt in de winkelstraat, dan sluiten er winkels.”
FRITS HOEKSTRA – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR STICHTING CONFESSIONEEL ONDERWIJS LEIDEN

Betrekken van stakeholders in de verkenningsfase

Aan het eind de verkenningsfase moeten bestuurders een helder beeld hebben van de behoeften, belangen, opvattingen en gevoeligheden van relevante interne en externe stakeholders.

Vaak is het bij de verkenning van de eigen startpositie al wenselijk (of zelfs noodzakelijk, bijvoorbeeld omdat je (staf)medewerkers nodig hebt om de verkenning uit te kunnen voeren) om met de medewerkers van de eigen organisatie in gesprek te gaan over de aanleiding van de verkenning en hun inbreng op te halen.

Het resultaat van deze verkenning moet vertaald worden in een boodschap die qua inhoud en taal herkenbaar en invoelbaar is voor de verschillende betrokkenen; verschillende doelgroepen hebben immers andere behoeften. Enk na over je aanvliegroute: is de behoefte aan samenwerking een wens, heeft het urgentie, of is het een absolute noodzaak?

Begin bij het begin

“De RvT had enkele jaren eerder opdracht gegeven om mogelijke samenwerkingen te onderzoeken. Dat liep toen anders. Dus toen ik een aantal jaren later kans zag voor een nieuwe samenwerking, verwachtte ik een enthousiaste RvT. De samenstelling van de raad was echter veranderd en was een heel andere houding. Dat was een inschattingsfout. Dat zou ik nu anders doen: bij het begin beginnen, bij de RvT toetsen of diezelfde uitgangspunten nog steeds gelden – en een klankbordgroep inrichten.”

JOOP VOGEL – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR, CSG LIUDGER DRACHTEN E.O.

Aandacht voor betrokkenheid van de stakeholders betekent echter niet dat de eerste verkenning met een of meer potentiële partners ook al wereldkundig gemaakt moet worden. Het is belangrijk om de eerste stappen in de samenwerking in vertrouwen te kunnen zetten om over urgentie en belangen te kunnen spreken. Maak hierbij afspraken over gelijke en gelijktijdige communicatie en wat de status van de verkennende gesprekken is: voorkom verrassingen!

Afstemming met RvT en (G)MR

In het gesprek met de (G)MR en RvT in deze fase is het belangrijk om drie dingen te bespreken:

- Het probleem en de aanleiding (het waarom, de urgentie, wat moet de samenwerking opleveren?)
- Kaders voor de samenwerking (met name met RvT):
 - Wat zijn uitgangspunten voor samenwerking? Wat is onze visie?
 - Wat zijn we bereid in te leveren en wat echt niet?
 - Wat zijn tips voor het proces?
- Een toelichting op het proces: welke stappen gaan we zetten, wat is de routekaart en waarom? Op welke momenten praten we bij? Wat zijn de formele rollen die CvB, RvT en GMR hebben in dit proces?

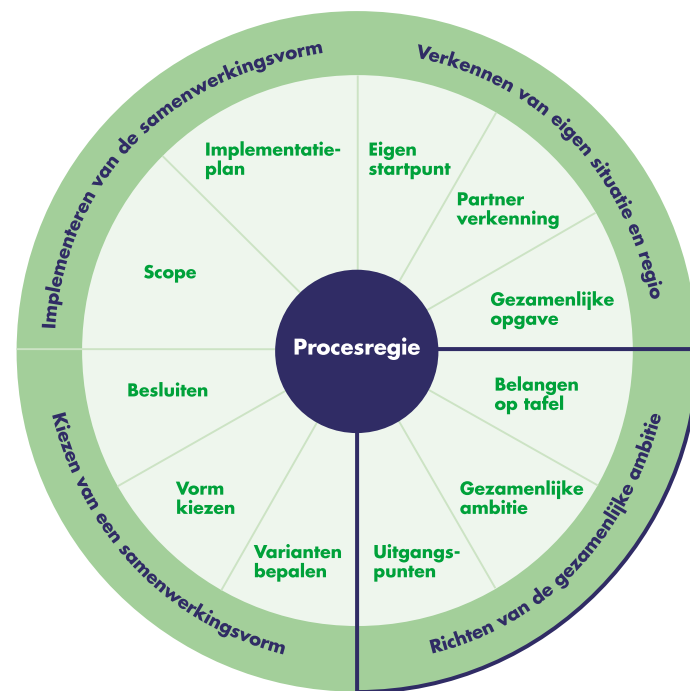
Het kiezen van een geschikte en logische samenwerkingspartner kan een expliciet onderdeel zijn van de verkenning. Het is in elk geval raadzaam, ook als zich al een partner heeft aangediend, om na te denken over alternatieve partners. Hiervoor moet de RvT kaders meegeven. In sommige gevallen denkt de RvT zelf mee over welke partners interessant zijn. Bij de uiteindelijke selectie van een partij dient (vervolgens) ook de (G)MR betrokken te worden.

Aan het einde van de verkenningsfase, als de partners in beeld zijn en er samen met hen een gezamenlijke opgave is geformuleerd, is het zaak breder interne en externe stakeholders mee te nemen: ‘Wat is de situatie?’ ‘Wat betekent de leerlingendaling voor onze school?’ ‘Wat is de urgentie?’ ‘Met wie zijn we in gesprek?’ ‘Hoe ziet het proces er ongeveer uit?’ ‘Wat is voor jullie belangrijk in dit proces?’ ‘En waar maken jullie je zorgen over?’

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘VERKENNEN’:

- Inzicht in de eigen situatie en situatie in de regio;
- Kennis van belangen van de eigen school;
- Beredeneerde partnerkeuze;
- Gedeeld beeld van de gezamenlijke opgave;
- Rolverdeling, procesontwerp en legitimering RvT en (G)MR.

4. RICHTEN VAN DE GEZAMENLIJKE AMBITIE



Op basis van de opgave moet het gesprek worden gevoerd over wat het antwoord op die opgave zal zijn: 'Waar willen we naartoe?' 'Waarom hebben we elkaar nodig om hier te komen?' 'En wat moet de samenwerking ons, onze leerlingen en de regio gaan opleveren?'

De fase van het richten heeft tot doel een inhoudelijke richting te bepalen, zonder dat er al afspraken worden gedaan over de mogelijke vorm. De fase van het richten staat in het teken van het delen van belangen (4.1), op basis van de eerder geformuleerde opgave komen tot een gezamenlijke ambitie (4.2) en het formuleren van uitgangspunten over de scope van de samenwerking, eventuele no go's en de criteria waaraan het latere ontwerp kan worden getoetst (4.3).

4.1 BELANGEN OP TAFEL – WAT VINDT DE ANDER ECHT BELANGRIJK?

Heb oprechte interesse in elkaars belangen, wees open over eigen belangen en probeer oplossingen te vinden die recht doen aan die belangen: belangen zijn niet goed of slecht. Ze zijn er, ze spelen een rol en kunnen de motor voor de samenwerking zijn.

Iedereen heeft of vertegenwoordigt belangen in een samenwerking. Als er maatschappelijke vraagstukken zoals leerlingendaling spelen, kan de neiging aan een samenwerkingstafel zijn om het adagium te hanteren dat 'ieder over zijn eigen belang heen moet stappen'. De praktijk leert echter dat deze 'eigen' belangen vroeg of laat toch een rol gaan spelen. De uitdaging is om de belangen snel op tafel te hebben, zodat 'hete hangijzers' of 'roze olifanten' snel in beeld zijn. Hierbij is het de uitdaging om voorbij argumenten of stellingnames op zoek te gaan naar de achterliggende belangen. Die bieden namelijk meer aanknopingspunten voor verbinding dan standpunten. Hoe meer openheid over belangen, hoe groter de kans op succes in een samenwerking.

Openheid betekent niet dat in het eerste gesprek alles op tafel moet worden gelegd. Vertrouwen moet groeien, maar na de eerste voorzichtige bewegingen is het wel zaak om open en transparant te zijn. Het helpt om de procesafspraken te maken dat niet direct alles opgelost hoeft te worden, maar dat de verschillende en eventuele conflicterende belangen wel zo snel mogelijk in beeld moeten zijn. Het helpt (en is soms zelfs cruciaal) om afspraken te maken over hoe met bepaalde belangen wordt omgegaan. Neem bijvoorbeeld het persoonlijke belang van de samenstelling van een bestuur, mocht de samenwerking een bestuurlijk karakter gaan krijgen. Het is dan raadzaam om hierover niet nu inhoudelijk de discussie aan te gaan, maar wel af te spreken hoe de procedure eruit gaat zien. Hierbij moet wel gewaakt worden voor het vooruitschuiven van eventuele 'hete hangijzers'.

Belangen zijn er in allerlei soorten en maten. In het volgende kader zijn voorbeelden opgenomen van belangen die kunnen spelen bij samenwerking in het kader van leerlingendaling.

Doel voor ogen

"Wie de bestuurders zullen worden na de fusie? We hebben bewust gezegd 'dat is voor ons geen issue en daar gaan we het dus niet over hebben'. Als er voor ons geen plek meer is, vinden we dat prima. Het doel is het voortbestaan van de school en van christelijk vo in de regio, niet onze eigen plek. Ook de RvT heeft een verantwoordelijkheid om dit uit te dragen."

JOOP VOGEL – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR, CSG LIUDGER DRACHTEN E.O.

Kader 5 - Verschillende belangen

- Persoonlijke belangen van:
 - Bestuurders: een uitdaging die de functie weer interessant maakt of goed is voor de reputatie, het belang van de continuïteit van de eigen functie of de bereidheid indien nodig de eigen functie op te zeggen, de mogelijkheid om bij bijv. een fusie of holding voorzitter te worden, veranderingen in salaris.
 - Toezichthouders: samenwerking kan mijn toezichthoudende rol interessanter maken, heb ik grip op deze ontwikkeling, hoe is mijn emotionele band met de school(historie), is er in nieuwe RvT nog plaats voor mij?
 - Medewerkers: baanonzekerheid, slechte ervaringen met de andere partner, wat gaat er met mijn locatie gebeuren, kan ik straks nog op de fiets naar mijn werk?
 - Wethouders: vermijden van risicovolle samenwerkingsrelaties of angst voor conflict binnen de gemeente, indien de laatste school uit de gemeente verdwijnt.
 - Leerlingen: in de klas blijven met mijn huidige klasgenoten, school op fietsafstand.
 - Ouders: denominatie van de school, categoriaal onderwijs of een specifiek onderwijsconcept.
- Organisatiebelangen, zoals:
 - Voldoende herkenning van onderwijsvisie of identiteit van de school.
 - Tekorten aan medewerkers voor de klas of het invulling geven aan goed werkgeverschap.
 - Borging van leerlingaantallen en bijbehorende consequenties in profielaanbod en klassen.
 - Voldoende bekostiging om scholen overeind te houden.
 - Het hechten aan de eigen kwaliteitsstandaard van ondersteuning aan het onderwijs.
 - Visie op schaalgrootte van locaties.
- Maatschappelijke belangen, zoals:
 - Continuïteit van onderwijs: aanwezigheid van onderwijs in de regio.
 - Kwaliteit van onderwijs: nu en in de toekomst.
 - Bereikbaarheid van onderwijs: de beschikbaarheid van onderwijs in de regio binnen redelijke reisafstanden met OV of (elektrische) fiets.
 - Diversiteit van onderwijs: de beschikbaarheid van onder andere verschillende schoolsoorten, profielen en sectoren en denominaties (openbaar onderwijs vanuit het perspectief van gemeenten en provincies).

Zijn belangen dan altijd ingewikkeld en conflicterend? Zeker niet. Het goed in beeld hebben en bespreken van belangen kan ertoe leiden dat verschillende belangen wel degelijk congruent kunnen zijn en soms kunnen leiden tot verrassende meerwaarde van een samenwerking.

4.2 NAAR EEN GEDEELDE AMBITIE – WAT WILLEN WE GEZAMENLIJK BEREIKEN?

Waar belangen ruimte geven aan de verschillen en perspectieven van betrokkenen, gaat het bij de ambitie juist om de gezamenlijkheid van de partners. Een gedeelde ambitie is het antwoord van de samenwerkingspartners op de opgave die speelt in de regio. In de gedeelde ambitie wordt helder wat het doel is, wat er nodig is om dit waar te maken en wat de waarde is voor leerling, medewerker en regio.

Met een gedeelde ambitie wordt de sprong gemaakt van de (neutraal) geformuleerde regionale opgave naar wat we gezamenlijk willen bereiken ten aanzien van die opgave. De gedeelde ambitie dient zoveel mogelijk recht te doen aan de belangen van de betrokkenen. Het formuleren van een gedeelde ambitie geeft taal en richting aan een gezamenlijk perspectief en gezamenlijke doelen. Voor een kansrijke samenwerking moet het kristalhelder zijn waarom de betrokken partijen willen samenwerken en wat zonder samenwerking niet te bereiken is. Zo'n gedeelde ambitie is een cruciaal ingrediënt om een duurzame verbinding aan te gaan, de investeringen in tijd en geld te verantwoorden en om als verhaal naar de betrokkenen te dienen - zowel intern als extern.

Ook bij het ontwikkelen van een ambitie geldt dat de samenwerking over meer kan gaan dan de optelsom van de belangen van scholen. Er zijn voorbeelden van scholen die zelf krimp nog niet als probleem ervaren, maar toch vanuit de opgave om voldoende, divers en nabij onderwijs in de regio te bieden ervoor kiezen om samen te werken met andere scholen.

Slotvraag in het proces dat leidt tot een gedeelde ambitie is altijd: 'Hoe gedeeld is de ambitie van de betrokken partners?' Samenwerking wordt niet gebouwd op een ronkende volzin of een rond verhaal, maar op de mate waarin de ambitie écht gedeeld is door partners. Het is dus goed om gezamenlijk te toetsen of het eindproduct van de gedeelde ambitie voor ieder aan tafel 'klopt' en herkenbaar is.

Verantwoordelijkheid voor regio

"Wij hadden nog weinig last van krimp. Maar we voelden wel verantwoordelijkheid voor de regio. Meerwaarde zat voor ons in de minder vrijblijvende samenwerking. Dit leverde ons op: eenvoudiger kunnen ontwikkelen van doorlopende leerlijnen, een sterkere positie voor het openbaar onderwijs in onze regio, het versterken van de school in de eigen lokale omgeving, innovatie in de scholen – en goed werkgeverschap."

INGE VAATSTRA – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR AURORA ONDERWIJSGROEP

Kader 6 - Vragen voor een gedeelde ambitie

- Wat willen wij samen bereiken?
- Wat is de scope en reikwijdte van de ambitie? Betreft de ambitie een enkel onderwerp, of gaat om een brede waaier aan onderwerpen? Heeft het een tijdelijk karakter of is de samenwerking bedoeld voor langere periode of zelfs (semi-)permanent?
- Wat behoort nadrukkelijk niet tot onze ambitie?
- Wat zijn onze prioriteiten binnen onze ambitie?
- Welke waarde levert dit op voor leerlingen, medewerkers en de regio?
- In hoeverre dwingt onze ambitie ons tot actie en tot *commitment*?

4.3 UITGANGSPUNTEN FORMULEREN – WAT ZIJN DE KADERS VOOR ONZE SAMENWERKING?

Om ambitie te vertalen naar mogelijke vormen, worden eerst de uitgangspunten voor de samenwerking geformuleerd: welke eisen, wensen of 'no go's' stellen we aan onder andere de kwaliteit van onderwijs, de scope van de samenwerking of het proces om daar te komen?

Het formuleren van gezamenlijke uitgangspunten biedt de route om van ambitie ('wat je wil bereiken?') naar vorm te komen ('hoe moet het eruit zien?'). Het formuleren van uitgangspunten zorgt voor een verdere richting, zonder dat het al direct over vorm en inrichting hoeft te gaan. Wanneer er te snel wordt gesproken over vorm, kan het gesprek losraken van de ambitie en verzanden in een discussie over samenwerkingsvormen op basis van onder meer eerdere ervaringen van betrokkenen.

Verschillende soorten uitgangspunten

Uitgangspunten kunnen betrekking hebben op verschillende thema's, zoals het inhoudelijke bereik van de samenwerking, de principes van organiseren of wat belangrijk is in het proces van samenwerken. Deze uitgangspunten kunnen geformuleerd vanuit verschillende motivaties: no go's ten aanzien van de samenwerking, eisen (*need to have*) en wensen (*nice to have*). Ter illustratie zijn in het volgende kader verschillende voorbeelden van uitgangspunten opgenomen.

Kader 7 - Thema's voor formuleren uitgangspunten

- **Onderwijsconcept en -aanbod:** bijvoorbeeld eisen aan profilering, kwaliteit, diversiteit of omvang; de wens om te komen tot een complementair onderwijsaanbod van scholen in de regio; of de eis dat de verschillende identiteiten (van stichtingen of scholen) niet mogen verdwijnen.
- **Huisvesting:** bijvoorbeeld wensen over huisvesting of eisen over nabijheid; zoals 'voor elke leerling in onze regio moet op korte afstand (maximaal 15 kilometer) onderwijs bereikbaar zijn'.
- **Medewerkers:** bijvoorbeeld een 'no go' van gedwongen mobiliteit, of werkgarantie voor elke medewerker.
- **Leerlingen:** bijvoorbeeld de wens om voor leerlingen zo min mogelijk veranderingen te hebben.
- **Ondersteuning/kwaliteit organisatie:** bijvoorbeeld eisen aan de kwaliteit van dienstverlening; de wens om samenwerking te verkennen voor ICT, HRM en financiën; de 'no go' om samenwerking te verkennen voor 'onderwijsbeleid'.
- **Flexibiliteit/bestendigheid** van de gekozen vorm en *governance*: bijvoorbeeld de wens dat de samenwerking lang stand moet kunnen houden en niet afhankelijk moet zijn >>

van de personen die op dat moment bestuurder of schoolleider zijn of de wens dat de vorm niet in beton is gegoten en veranderd moet kunnen worden. Wat is de beoogde tijdsduur van de samenwerking? Tijdelijk en projectmatig of duurzaam en langdurig?

- **Inhoudelijke scope en reikwijdte** van de samenwerking: waar kan de samenwerking over gaan – en over welke onderdelen niet? Bijvoorbeeld bedrijfsvoeringsbreed, specifieke onderdelen daarvan of het primaire onderwijsproces.
- **Procesgang**: bijvoorbeeld de wens om eerst de grote hobbels te nemen, of juist op zoek te gaan naar waar overeenstemming over is; de wens om in het proces “van a naar b via b” te werken, dus zo veel mogelijk te redereneren alsof de samenwerking er al is; de eis om pas met een volgende stap verder te gaan als bepaalde stakeholders hier vertrouwen in hebben; of de eis dat de uiteindelijke vorm wordt bepaald in coproductie met medewerkers.

Identificeren van issues

In deze fase hoeft nog niet alles opgelost te worden. Issues als naamkeuze, benoeming van bestuurders of de specifieke uitwisseling van schoolsoorten kunnen ook later opgepakt worden als het onderlinge vertrouwen verder gegroeid is. Het tijdelijk parkeren van deze issues kan helpen om de vaart erin te houden. Om te voorkomen dat lastige vraagstukken hiermee weggestopt worden, is het van belang de issues gezamenlijk in kaart te brengen. Het helpt om te identificeren welke onderwerpen, vraagstukken of potentiële conflictpunten in de loop van het proces de kop op kunnen gaan steken en gezamenlijk te bedenken hoe met de issues in het vervolgproces kan worden omgegaan. Het kan nodig zijn om sommige issues structureel op de agenda te zetten.

4.4 PROCESREGIE IN DE FASE VAN RICHTEN

De kern van deze fase is: zorgen voor het goede gesprek. Dat vraagt niet zozeer inhoudelijke kennis, maar de vaardigheden om dit gesprek te voeren en elke partner in staat te stellen open te zijn. Dit geldt zowel aan de bestuurlijke tafel alsook in de gesprekken met stakeholders.

De bestuurders aan zet

Het formuleren van de ambitie in het kader van krimp start doorgaans aan de bestuurstafel. Dit vraagt om bestuurders die goed naar elkaar hebben geluisterd en gezamenlijk een ambitie formuleren die past. Dit betekent niet dat dit uitsluitend een bestuurlijke exercitie is: het is wenselijk of zelfs noodzakelijk om de RvT, (G)MR en directie input te laten leveren voor de ambitie en de ambitie bij hen te toetsen. Er zijn ook voorbeelden van scholen die ervoor kiezen om de ambitie grotendeels door medewerkers te laten formuleren. Bijvoorbeeld bij de samenwerking tussen staffbureaus en stafmedewerkers, waarbij de betrokkenen zelf formuleren wat zij samen zouden willen bereiken. Of een samenwerking waarbij er een nieuwe locatie is en medewerkers en leerlingen de ruimte krijgen om ambities te formuleren en uit te werken.

Ambitie uitwerken

“De ambitie uitwerken voor de twee scholen kwam pas aan bod in het tweede jaar. Op basis van interviews in het eerste jaar met veel medewerkers en door bijeenkomsten en tijd te investeren, kwamen de perspectieven voor twee nieuwe scholen op: een college en een lyceum. De ontwikkelgroepen zijn aan de slag gegaan met het uitwerken ervan.”

HENK VAN DER ESCH – LEDENADVISEUR KRIMP VO-RAAD EN OUD-BESTUURDER ACHTERHOEK VO

Het goede gesprek

De fase van het richten is in essentie de fase waarin je zoveel mogelijk het goede gesprek voert over de gezamenlijke ambitie én over de posities van de betrokken scholen. Voor deze gesprekken is het van belang om goed na te denken over de *setting*. Is er voldoende tijd gepland? Is het nuttig om dit buitenshuis te doen? Hebben we gespreksbegeleiding nodig? Voor een goed gesprek geldt een aantal condities. De meeste basale zijn: voldoende tijd, een afgesloten ruimte en volledige aandacht. Daarnaast is het nuttig om een aantal bouwstenen voor een goede dialoog in het oog te houden (Isaacs, 1999):

Kader 8 - Bouwstenen voor goede dialoog

Uiten	Spreken vanuit en namens jezelf. De waarheid spreken vanuit de eigen authenticiteit. Wat moet gezegd worden?
Luisteren	Zonder weerstand en druk luisteren. De eigen selectieve waarneming zoveel mogelijk onderdrukken. Wat zegt de ander?
Respecteren	Bewustzijn behouden van de integriteit en positie van de ander. En accepteren dat die volledig begrijpen onmogelijk is.
Uitstellen	Het opschorten van eigen aannames, oordelen en constatering. De uitdaging aangaan om een collectieve zoektocht te starten.

Hutje op hei

“Begin met elkaar in een hutje op de hei. Ga het gesprek aan over wat maakt dat wij met elkaar aan tafel zitten. Wat verbindt ons?”

AD VAN KEMENADE – BESTUURDER UDENS COLLEGE

De oogst van een goed gesprek bestaat uit een aantal gezamenlijke constatering. Het verdient aanbeveling die samen te formuleren en vast te leggen. Dit hoeven nog geen harde conclusies of acties te zijn: een te beantwoorden vraag kan ook een gezamenlijke constatering zijn.

Dit is ook de fase waarin persoonlijke relaties moeten groeien. Het gesprek zou nu niet alleen moeten gaan over de inhoud, maar ook over persoonlijke voorkeuren, ambities en werkstijlen. Als de onderlinge relaties niet groeien, zoek dan zo snel mogelijk naar oplossingen om hier beweging in te krijgen. Dit kan via aanvullende informele ontmoetingen (kop koffie, wandeling of diner), externe begeleiding of aanvullend bilateraal contact (indien er meer dan twee partijen betrokken zijn).

Specifieke aandacht verdient het bespreken van de eigen positie van bestuurders en beelden over de toekomst. Uit praktijkvoorbeelden blijkt dat de posities van leidinggevend regelmatig hebben geleid tot blokkades in de samenwerking. Dit gesprek kan bijvoorbeeld gaan over wie bepaalde posities ambieert of over consequenties voor bestuurlijke bezoldiging binnen verschillende samenwerkingsmodellen. In deze fase hoeven nog geen besluiten genomen te worden, maar het onderwerp moet tijdig in het proces aan bod komen. Heldere afspraken over de *timing* en via welke procedure een besluit wordt genomen geeft ruimte om onbelemmerd samen te werken.

Antwoorden

“Wie komen uiteindelijk op de plekken, wanneer en hoe gaan we daarover besluiten? Op dat soort vragen moet je een antwoord hebben. Het mag op allerlei momenten in het proces, ook aan het einde, maar je moet er wel een procedure voor bedenken.”

SAM TERPSTRA – ADVISEUR EN TOEZICHTHOUDER

Betrekken van stakeholders in de fase van richten

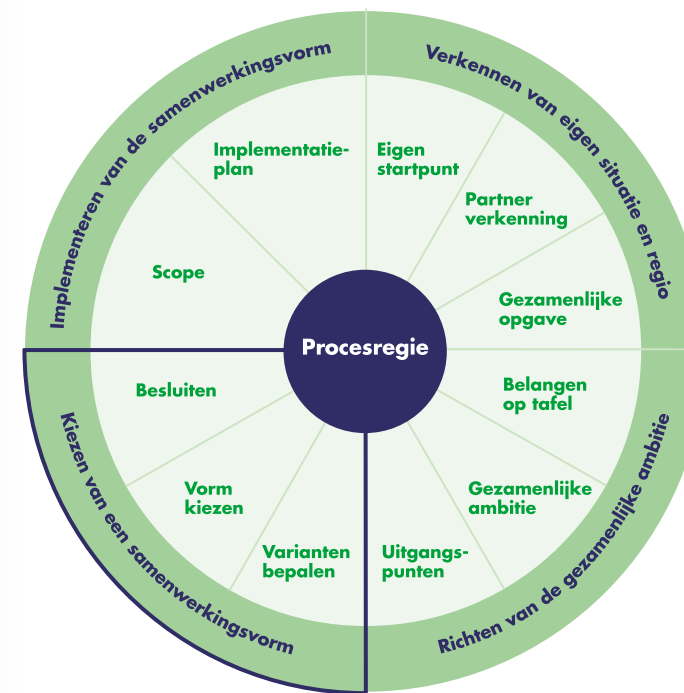
In de fase van het richten zullen stakeholders een steeds actievere rol gaan spelen. Was hun rol in de verkenningsfase nog grotendeels beperkt tot geïnformeerd en gehoord worden, in deze fase gaan zij doorgaans ook inhoudelijk meedenken en -richten. Het betrekken van interne stakeholders geldt allereerst voor de RvT, de (G)MR en de directie, maar er zijn ook veel goede voorbeelden waarin de ambitie en uitgangspunten met een bredere groep binnen de scholen zijn geformuleerd. Daarbij is het ook hier van belang om een *setting* te creëren waarin een goed gesprek mogelijk is. Om te voorkomen dat er ruis ontstaat, is het belangrijk om de organisatie breed te informeren en waar gewenst nauwer te betrekken.

Het is raadzaam om verschillende RvT's al in een vroeg stadium met elkaar in gesprek te laten gaan om kennis te laten maken. Als er op bestuurlijk niveau veel gevoeligheden liggen, kan het helpen dat ook toezichthouders een goede relatie en gezamenlijke taal ontwikkelen. RvT's blijven uiteraard primair een formele toezichthoudende rol in de eigen organisatie hebben; vanuit overwegingen van rolvastheid kan er ook gekozen worden om meer afstand als toezichthouder te nemen en meer ruimte te geven aan de bestuurder.

OPBRENGSTEN VAN DE FASE 'RICHTEN':

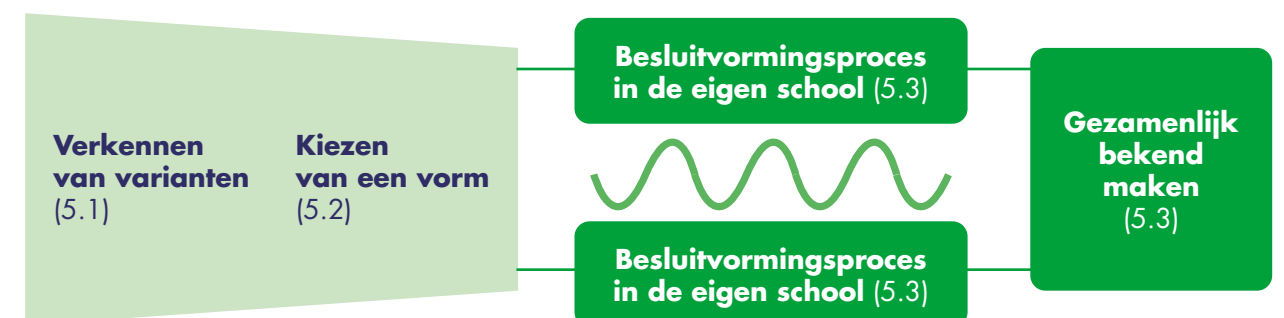
- Inzicht in de persoonlijke, organisatorische belangen van de deelnemers en gezamenlijke beelden bij de maatschappelijke belangen;
- Procesafspraken over hoe met deze belangen wordt omgegaan en recht wordt gedaan;
- Een ambitie die gedeeld en uitgewerkt is, eventueel vastgelegd in een intentieverklaring;
- Een set aan uitgangspunten voor het vormgeven van de samenwerking;
- Het goede gesprek en gezamenlijke taal.

5. KIEZEN VAN EEN SAMENWERKINGSVORM



Op basis van de uitgangspunten ga je samen op zoek naar een samenwerkingsvorm die aansluit bij de ambitie. Om met de samenwerkingsvorm dicht bij de ambitie te blijven, is een aantal stappen nodig.

Het ontwerpen van een samenwerkingsvorm dient zorgvuldig en stapsgewijs te gebeuren. De uitgangspunten die aan het eind van de verkenningsfase zijn geformuleerd, leiden tot het uitwerken van meerdere mogelijke varianten (5.1). Op basis hiervan wordt door de samenwerkende partijen een keuze voor een voorkeursvariant gemaakt en wordt deze nader onderzocht en uitgewerkt (5.2). Vervolgens doorlopen alle betrokken partijen een besluitvormingsproces in de eigen organisatie, waarbij het belangrijk is om ook elkaars hand vast te blijven houden en het tempo en de inhoud op elkaar af te stemmen (5.3). Dit proces is visueel weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Het kiezen van een samenwerkingsvorm: het gezamenlijke en het eigen proces

5.1 VAN UITGANGSPUNTEN NAAR VARIANTEN – WELKE SMAKEN ZIJN ER DENKBAAR?

De uitgangspunten die in de vorige fase zijn geformuleerd, bieden aanknopingspunten om een samenwerkingsvorm te ontwikkelen. Het is de kunst om geen kokervisie te ontwikkelen en eerst de mogelijkheden in de breedte te verkennen. Probeer met elkaar een aantal varianten voor de samenwerking te bedenken. Denk aan de domeinen waarop wordt samengewerkt (ondersteuning, onderwijsinhoud, of beide) en aan de mate van samenwerking (van ‘lichte’ meer informele samenwerkingsvormen tot ‘zwaardere’ juridische vormen). Een van deze varianten kan ook een nul-scenario zijn: wat gebeurt er op termijn als er niets verandert, maar de ontwikkelingen om ons heen doorgaan?

Kader 9 - Varianten voor samenwerking

Probeer het aantal varianten te beperken tot maximaal drie (eventueel aangevuld met een nul-scenario waarin de huidige situatie wordt gehandhaafd). Werk voor elk van de varianten uit:

- Hoe ziet de variant er in het licht van onze ambitie uit?
- Hoe verhoudt deze variant zich tot onze ambitie en uitgangspunten?
- Wat zijn voordelen, nadelen en aandachtspunten van deze variant?

Het helpt om in deze fase op zoek te gaan naar praktijkvoorbeelden. Waar zijn in het land vergelijkbare initiatieven genomen? Dat kan in het voortgezet onderwijs zijn, maar ook voorbeelden uit het po of mbo kunnen inspireren. Waarom hebben deze partijen gekozen voor deze variant? Welke alternatieven hebben zij overwogen en welke overwegingen gaven de doorslag? Wat zijn de ervaringen tot dusver? Wat zijn leer- en aandachtspunten en verrassingen geweest?

Verschillende vormen van samenwerking

Voor het bedenken van varianten kan inspiratie gehaald worden uit de verschillende publicaties.⁷ Wij noemen hier de vormen van samenwerking die aan de hand van praktijkvoorbeelden uiteen zijn gezet in de publicatie *Opties bij krimp: Collega's vertellen* (VO-raad, 2019):

⁷ Ministerie van OCW (2015). *Samen sterker bij leerlingendaling. Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs*; Voion (2018). *Regionaal Samenwerken is de moeite waard. Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied*.

Kader 10 - Vormen van samenwerking

- **Delen van ondersteuning:** Samenwerking door het delen van ondersteunende diensten, zoals ICT, HRM, facilitaire ondersteuning of financiën kan leiden tot besparingen, verminderen van kwetsbaarheid en vergroten van kwaliteit en professionalisering. De samenwerking kan worden vormgegeven door diensten voor elkaar uit te voeren (via detachering, een dubbele aanstelling, of middels een samenwerkingsovereenkomst), gezamenlijk bepaalde projecten op te pakken (bijvoorbeeld het inkopen van onderwijsmaterialen, schoonmaak, of een professionaliseringstraject), of door ondersteunende diensten en bedrijfsvoering te borgen in een gezamenlijke entiteit (bijvoorbeeld een Shared Service Center).
- **Delen van huisvesting:** Samenwerking op het gebied van huisvesting kan een oplossing zijn wanneer door leerlingendaling de relatieve kosten voor huisvesting hoog worden, of er sprake is van leegstand. Samenwerking kan bijvoorbeeld door één gebouw te delen, door leerlingen vakken in een gebouw van een andere school te laten volgen, door gezamenlijk gebruik te maken van lokalen die minder vaak gebruikt worden (bijvoorbeeld gym- of technieklokalen), of door gezamenlijk een gebouw te exploiteren/beheren (in een aparte rechtspersoon).
- **Delen van personeel:** Als personeelskosten relatief hoog worden en het lastig is om contracten van voldoende omvang aan te bieden, kunnen besturen besluiten tot het delen van personeel. Delen van personeel geeft werkgevers flexibiliteit in de inzetbaarheid van personeel. Er zijn verschillende vormen van het delen van personeel mogelijk: een dubbele aanstelling, waarbij een medewerker bij meerdere besturen in dienst treedt; en detachering, waarbij een medewerker van de ene school op basis van een detacheringsovereenkomst wordt ingezet op een andere school. Er zijn daarnaast nog andere manieren van samenwerken op personeelsgebied, zoals het inrichten van een vervangerspool/flexpool.
- **Uitruilen van onderwijsaanbod:** Wanneer het door leerlingendaling niet meer lukt om hetzelfde aanbod te organiseren op twee of meer verschillende scholen, kunnen scholen besluiten om het onderwijsaanbod uit te ruilen, om zo toch de volledigheid van het aanbod in de regio te realiseren. Met uitruilen wordt hier bedoeld dat er afspraken worden gemaakt over wie welk onderwijs aanbiedt. Dat kan gaan om het uitruilen van schoolsoorten of, specifieker, om het uitruilen van sectoren en profielen in de bovenbouw van het vmbo, havo of vwo.
- **Uitbesteden van leerlingen:** Wanneer het door leerlingendaling lastig wordt om verschillende profielen en een breed aanbod zelfstandig aan te bieden, kan het uitbesteden van leerlingen aan een andere school een oplossing zijn. Twee scholen (die geografisch bij elkaar op fiets- /OV-afstand liggen) kunnen twee kleine klassen combineren. Leerlingen volgen een deel van hun lessen (dan maximaal de helft van hun opleiding) op een andere school of een deel van de lessen wordt verzorgd door de andere school. De leerlingen blijven ingeschreven staan op de eigen school.
- **Holding:** Besturen kunnen samenwerken onder één *holding*, waarbij de afzonderlijke besturen blijven bestaan. Een holding bestaat uit een moederorganisatie, met een statutair bestuur en toezichthoudend orgaan en daaronder de afzonderlijke schoolbesturen als dochterorganisaties. Een holding kan interessant zijn als je niet-vrijblijvende afspraken wil maken over bijvoorbeeld een samenhangend onderwijsaanbod in de regio, doordat er één statutair bestuur met één toezichthouder verantwoordelijk is voor het geheel. Bijkomend voordeel is dat er vanuit de holding vaak ook op het gebied van ondersteuning wordt samengewerkt. Het is ook mogelijk om een holding te vormen met besturen uit het primair onderwijs, speciaal (basis) onderwijs, of mbo. >>

- **Bestuurlijke fusie:** Formeel zijn er verschillende manieren om in het onderwijs bestuurlijk te fuseren: een juridische fusie tot één nieuwe rechtspersoon of via een bestuursoverdracht conform de WVO. Bij de bestuursoverdracht zijn er vervolgens twee opties: volledige overdracht en gedeeltelijke overdracht. In beide gevallen blijft de overdragende rechtspersoon bestaan, maar bij volledige overdracht is dat een ‘lege’ onderwijsstichting of -vereniging die ontbonden moet worden.
- **Institutionele fusie (waaronder de samenwerkingsschool):** Bij een institutionele fusie gaan twee of meer scholen verder als één school, met één BRIN-nummer, één hoofdvesting en één MR. Een institutionele fusie kan plaatsvinden tussen scholen die onder hetzelfde bestuur vallen. Wanneer twee scholen van verschillende schoolbesturen institutioneel willen fuseren, is altijd eerst een bestuurlijke overdracht nodig. Een specifieke vorm van een institutionele fusie is de vorming van een samenwerkingsschool. Van een samenwerkings-school is sprake wanneer één of meerdere openbare scholen met één of meerdere bijzondere scholen gaan fuseren en waarbij na de fusie zowel openbaar onderwijs als bijzonder onderwijs wordt aangeboden.
- **Sluten van een school:** Als leerlingenaantallen sterk teruglopen, kan opheffing de consequentie zijn. Het besluit tot sluiting kan zowel van het schoolbestuur als van de minister komen.⁸ In deze publicatie focussen we op de situatie waarbij het initiatief tot sluiting door het schoolbestuur wordt genomen, bijvoorbeeld wanneer blijkt dat er op termijn teveel scholen in een regio zullen zijn voor het aantal leerlingen dat wordt verwacht.
- **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 is het mogelijk om met andere scholen afspraken te maken over het overnemen van leerlingen en personeel. Dit wordt ook wel een ‘informele bestuursoverdracht’ genoemd.

In de tabel in bijlage 1 zijn voor al deze samenwerkingsvormen de volgende punten uitgewerkt:

1. De stappen die moeten worden gezet in het formele **besluitvormingsproces per bestuur**. Naast het proces dat de betrokken scholen samen doorlopen, kent elke school ook een eigen formeel besluitvormingstraject. Hoe dit besluitvormingsproces er precies uitziet, varieert per samenwerkingsvorm. In bijlage 1 zijn per samenwerkingsvorm de stappen in het formele besluitvormingsproces uiteengezet.
2. De relevante **aandachtspunten bij de juridische inrichting** van elke samenwerkingsvorm. Om een goede afweging te kunnen maken welke vorm passend is bij de ambitie en de uitgangspunten, helpt het om scherp zicht te hebben op de juridische aandachtspunten, wettelijke kaders en processtappen die komen kijken bij een specifieke samenwerkingsvorm. In bijlage 1 zijn relevante aandachtspunten voor de juridische inrichting genoemd. Dit overzicht is niet volledig, dus vraag hiervoor altijd juridisch advies.

De informatie uit deze tabel helpt om de implicaties in te schatten, zodat deze bij het verkennen en afwegen van varianten al mee kunnen worden gewogen – en biedt een routekaart voor het formele besluitvormingsproces dat elk van de betrokken besturen moet doorlopen.

⁸ Een openbare school wordt opgeheven en de bekostiging van een bijzondere school wordt beëindigd indien het leerlingenaantal gedurende drie achtereenvolgende schooljaren onder de opheffingsnorm valt (artikel 107 uit de WVO: https://wetten.overheid.nl/BWBR0002399/2018-02-01#TiteldeelIII_AfdelingIII_Artikel107)

5.2 DE SAMENWERKINGSVORM KIEZEN EN UITWERKEN – WAT PAST BIJ ONZE AMBITIE EN BIJ ONS?

De volgende stap is het bepalen van de voorkeursvariant. De uitgangspunten die eerder zijn geformuleerd, dienen als weging en toets voor de wenselijkheid van de varianten. Dat kan door de varianten te ‘scoren’ op basis van de uitgangspunten. Soms helpt het om dit te visualiseren, bijvoorbeeld in een matrix. Hoewel het zelden een rationele score is, helpt het wel om in gesprek tot een gezamenlijk standpunt te komen en verschillende uitgangspunten in verhouding tot elkaar te beschouwen.

Uit een dergelijke exercitie kan ook blijken dat nog niet alle uitgangspunten helder in beeld zijn. Als blijkt dat gevoelsmatig de voorkeur uitgaat naar een andere variant dan uit de score blijkt, is het van belang te onderzoeken waar dat gevoel vandaan komt. Mogelijk ligt nog niet alles wat belangrijk wordt gevonden op tafel, of wegen sommige uitgangspunten zwaarder mee dan verwacht.

De voorkeursvariant dient vervolgens nader onderzocht en uitgewerkt te worden. Hoe uitgebreid deze stap eruit ziet, hangt sterk af van de voorkeursvorm. In het geval van bijvoorbeeld een bestuurlijke fusie, kan dit het opstellen van een intentiebesluit en/of fusieconvenant, het uitvoeren van een onderzoek naar haalbaarheid en het opstellen van een fusie-effectrapportage omvatten. Voor andere samenwerkingsvormen kan het wenselijk zijn om een business case of haalbaarheidsonderzoek te (laten) maken, bijvoorbeeld om door te rekenen of een Shared Service Center bijdraagt aan doelstellingen van *efficiency*.

De vorm moet minimaal getoetst worden aan de perspectieven van relevante stakeholders (hoe kijken zij naar deze variant?). Daarnaast moeten de organisatorische, juridische en financiële aspecten in kaart worden gebracht.⁹ Om te voorkomen dat een gekozen samenwerkingsvorm wordt geïdealiseerd, is het raadzaam de bijkomende risico's in kaart te brengen. Elke vorm van organiseren kent immers zijn beperkingen en het is nuttig om die te benoemen én aan te geven welke maatregelen getroffen worden om hierop in te spelen. Tot slot is het belangrijk om de implicaties van de samenwerkingsvorm te vertalen naar de beleavingswereld van verschillende doelgroepen: wat gaat er precies veranderen voor leerlingen, ouders, medewerkers, directie en bestuur, de (G)MR, de RvT en voor externe stakeholders, zoals de gemeente.

Het resultaat van deze stap wordt (afhankelijk van de samenwerkingsvorm) beschreven en vastgelegd in een document (bijvoorbeeld een intentieverklaring of intentiebesluit). Dit document vormt de basis voor de formele besluitvorming in verschillende gremia, die centraal staat in de volgende paragraaf. Om een goed besluit te kunnen nemen, is het nodig de organisatorische en juridische inrichting zo ver uit te werken dat de aard en implicaties van de samenwerking voor alle betrokkenen bij de samenwerking duidelijk zijn. Wat volgt is maatwerk. Wat werk je met elkaar uit? Wat kan wachten tot de implementatie?

⁹ Bijvoorbeeld volgens het HUBO-principe: is deze variant Haalbaar, Uitvoerbaar, Betaalbaar en Organiseerbaar?

5.3 BESLUITEN NEMEN – WELKE STAPPEN DOORLOPEN WE OM TOT EEN BESLUIT TE KOMEN?

Wanneer de samenwerkingspartners in spe een gezamenlijke richting over de vorm hebben bepaald, start het formele besluitvormingstraject in elk van de eigen organisatie. De specifieke stappen in het besluitvormingsproces variëren per vorm en zijn uitgewerkt in tabel 1.

Op hoofdlijnen kent het formele besluitvormingsproces de volgende stappen:

- Het bestuur neemt een voorgenomen besluit;
- De (G)MR heeft adviesrecht of instemmingsrecht¹⁰ en moet in sommige gevallen haar achterban raadplegen;
- De RvT keurt het voorgenomen besluit goed;
- Het bestuur stelt het voorgenomen besluit vast.

Het formele besluitvormingsproces wordt in elk van de betrokken organisaties doorlopen. Tijdens deze parallelle processen is het zaak om als besturen elkaar steeds op de hoogte te houden (zie ook 5.4 procesregie). Het doorlopen van de formele besluitvormingsprocedures mondt – als het goed is – uit in een vaststelling van een voorgenomen besluit van elk van de betrokken besturen. Dit is een goed moment voor een gezamenlijke verklaring of communicatie-uiting richting interne en externe stakeholders.

5.4 PROCESREGIE IN DE FASE VAN HET KIEZEN

Procesregie in de fase van het kiezen is gericht op het organiseren en begeleiden van het gesprek over de gewenste vorm, zonder daarbij de inhoudelijke lijn en de verbinding met alle betrokkenen te verliezen. In deze fase is het belangrijk om oog te hebben voor het proces in de eigen organisatie, zonder daarbij de gezamenlijkheid uit het oog te verliezen.

Bij het voeren van procesregie in deze fase herkennen we drie veelvoorkomende risico's:

- Het risico van het 'vergeten' van de eigen school of loslaten van de gezamenlijkheid;
- Het risico van een te sterke focus op de vorm, waarbij die losraakt van de inhoud;
- Het risico van een enkel discussiepunt dat het proces domineert en blokkeert.

Hieronder reiken we enkele handvatten aan over hoe met deze risico's kan worden omgesprongen of hoe deze kunnen worden omzeild.

Risico: 'vergeten' van de eigen school of loslaten van de gezamenlijkheid

In de fase van het kiezen onderzoeken de samenwerkingspartners hoe hun samenwerking eruit kan gaan zien en kiezen daar samen een richting voor. Daarnaast doorlopen de betrokken scholen elk een eigen proces, consulteren en betrekken de eigen partijen en zijn bezig met het formele besluitvormingsproces in de eigen school (zie ook figuur 2). Het risico bestaat dat door de gesprekken tussen bestuurders en de focus op de gezamenlijkheid, het meenemen van de eigen school op de achtergrond raakt. Of dat door uitdagingen in het besluitvormingsproces in de eigen organisatie de gezamenlijkheid naar de achtergrond verdwijnt. Zeker wanneer de procesregie op het gezamenlijke is belegd bij de bestuurders zelf, kan hiertussen balanceren een uitdaging zijn.

Het is belangrijk om in beide processen voldoende tijd en aandacht te investeren. De verschillende scholen kennen hun eigen logica en belangen: hiervoor moet aandacht zijn, verschillen moeten worden gerespecteerd en keuzes moeten getoetst worden aan deze achterliggende redenen. Het helpt in het proces om de besluitvormingsprocessen in de eigen scholen qua tijd en inhoud zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen, elkaar op de hoogte te houden van ontwikkelingen en mogelijke issues en waar gewenst gezamenlijk op te treden.

Risico: losraken van de inhoud

Het ontwerpen van een samenwerkingsvorm zet vaak een extra druk op het proces. Het wordt spannend voor betrokkenen: aan de bestuurstafel, maar ook breder in de samenwerking. Dit vraagt alertheid om te bewaken dat de stappen in de juiste volgorde gezet worden. Het kan behulpzaam zijn stil te staan bij de uitgangspunten om op die manier verbonden te blijven met de inhoud en de ambitie. Het risico in deze fase is dat het al snel over voor- en nadelen en mogelijke problemen van een voorkeursvorm gaat. Dit kan het gesprek belemmeren, bijvoorbeeld omdat een betrokkene steeds begint over btw-problemen of het belang van gezamenlijk toezicht.

Een manier om dit voorkomen is om strak te sturen op de volgorde van bespreken: eerst de ambitie, dan de uitgangspunten, dan de vorm. Een andere manier is het creëren van vrije denkruimte. Zo kunnen betrokkenen bijvoorbeeld de uitgangspunten in alle mogelijke samenwerkingsvormen 'tekenen' om te testen hoe de samenwerking er dan uit ziet en de voor- en nadelen bespreken. Dit houdt het gesprek verder weg van vormdiscussies en helpt argumentatie op te bouwen voor een voorkeursvariant.

Risico: blokkade door een issue

Een derde risico is dat één issue het gesprek en het proces gaat domineren en daarmee voor vertraging of stagnatie zorgt. Bijvoorbeeld over een bepaald nadeel of risico van een vorm, waarbij het probleem niet productief wordt gemaakt of uitgezocht, maar wel het gesprek blijft domineren.

Het vraagt bestuurlijke moed om deze issues aan te kaarten en tegelijkertijd de voortgang te bewaken. Bijvoorbeeld door de samenwerking functioneel nader uit te werken en vragen uit te zetten bij experts. Door op andere onderdelen verder te gaan en problemen procesmatig aan te pakken, creëer je een parallel proces en voorkom je dat een probleem het hele proces blokkeert.

Betrekken van stakeholders in de fase van het kiezen

In bijlage 1 is gefocust op de formele besluitvormingsprocedure en de verschillende gremia die in dit proces een rol spelen. Belangrijk in deze fase is om onderscheid te maken tussen het formele besluitvormingsproces en het informeel betrekken en op de hoogte houden van een bredere groep (interne) stakeholders, door middel van bijeenkomsten, vergaderingen, werkconferenties, nieuwsbrieven, etcetera voor medewerkers, ouders en leerlingen. Interne stakeholders kunnen inhoudelijk betrokken worden bij het ontwerpen van de samenwerkingsvorm, of moeten minimaal uitgebreid meegenomen worden in het proces: niet alleen aan het eind, door hen te informeren, maar ook aan het begin van deze fase, door op te halen wat zij belangrijk vinden qua uitgangspunten en varianten en te toetsen of er voldoende draagvlak is voor de gekozen richting. Voor de (G)MR geldt dat het raadzaam is hen niet alleen aan het eind bij de formele besluitvorming, maar vroeg in het proces te betrekken.

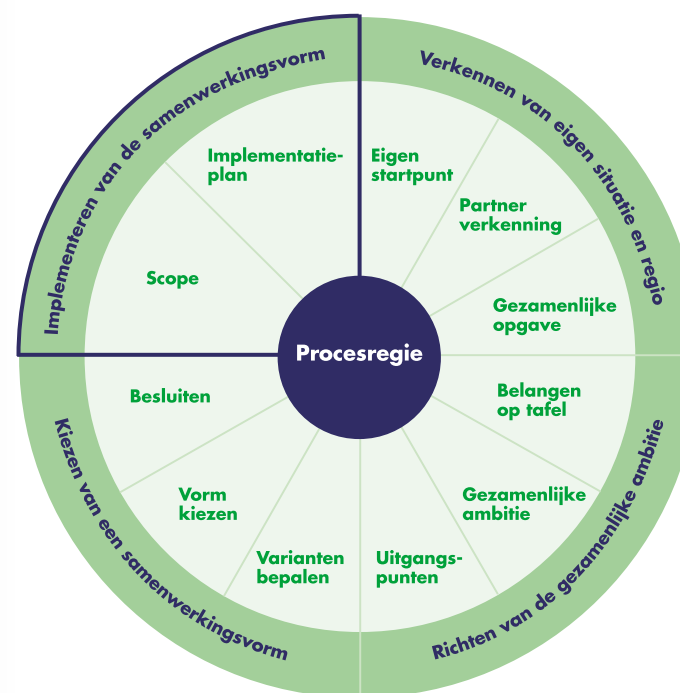
¹⁰ Bij gevolgen voor personeel of leerlingen heeft de personeelsgeleding respectievelijk de ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR instemmingsrecht.

Dit is ook het moment om een bredere groep van externe stakeholders te informeren. De gemeente zal bij intensievere vormen van samenwerking al zijn betrokken, maar denk ook aan andere relevante partners zoals vervolgonderwijs, andere vo-besturen, maatschappelijke partners, of samenwerkende bedrijven. Het moment en de breedte waarmee je naar externe stakeholders communiceert, hangt af van de beoogde samenwerkingsvorm. Hoe ingrijpender het besluit, hoe zorgvuldiger het communicatieproces om ruis en onrust te voorkomen.

OPBRENGSTEN VAN DE FASE 'KIEZEN VAN EEN VORM':

- Een document waarin de varianten zijn beschreven, de overwegingen en keuze voor een voorkeursvorm zijn onderbouwd;
- Gedragen besluit per school voor een specifieke samenwerkingsvorm;
- Eventueel een gezamenlijk document of communicatie-uiting om het moment te markeren.

6. IMPLEMENTEREN VAN DE SAMENWERKINGSVORM



Een helder beeld van welke onderwerpen uitgewerkt moeten worden en hoe de samenwerking eruit gaat zien is cruciaal om de samenwerking een goede start te geven. Het is dus nodig om de samenwerking op detailniveau te ontwerpen. Dit vraagt om een helder implementatieplan met daarin onder meer de uit te werken onderwerpen, de planning en de overlegvormen.

Naast het plan is het belangrijk oog te hebben voor de veranderkundige processen die bij elke samenwerking spelen. Staar je niet blind op de fase van het implementeren zelf, maar sta ook stil bij het proces erna, als de samenwerking een feit is.

6.1 INVENTARISATIE VAN DE SCOPE – WAT GAAN WE (NU) UITWERKEN?

Het ontwerpen van de samenwerking begint met een inventarisatie van wat uitgewerkt moet worden om de samenwerking vorm te geven. In onderstaand kader is een groslijst opgenomen met onderwerpen die in veel samenwerkingen naar aanleiding van leerlingen-daling uitgewerkt moeten worden. Dit zijn onderwerpen die zowel nodig zijn voor het doorvoeren van de verandering zelf, als voor de uitvoering van de 'normale' processen na de start. Deze opsomming is zeker niet uitputtend, maar geeft een goed beeld van wat er in deze fase van het proces zoal aan bod kan komen.

Kader 11 - Onderwerpen implementatieplan

Onderdelen	Mogelijke onderwerpen (afhankelijk van de gekozen vorm)
Juridische grondslag	Notariële akte met (wijziging of deponering) statuten, samenwerkingsovereenkomst
Visie en onderwijsbeleid	Strategisch beleid, onderwijsvisie, onderwijsconcept, onderwijsprogramma, profielen, verzuimbeleid, veiligheidsbeleid, kwaliteitsbeleid
Governance en organisatie	Besturingsfilosofie, visie op leiderschap en organisatie, taken, bevoegdheden, rollen en mandaten (managementstatuut), toezicht (toezichtkader) en medezeggenschap (medezeggenschapsreglement en -statuut), overlegstructuren
Bemensing	Bemensing leidinggevende posities, samenstelling van teams, aanstellingen (openbaar onderwijs) of benoemingen, detacheringsovereenkomsten, formeel regelen van arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke gevolgen
Positionering en communicatiestrategie	Positionering van de samenwerking/school, naamgeving, en intern en extern communicatieplan, communicatiebeleid, communicatieplatform voor leerlingen en ouders
Harmonisatie van regelingen en protocollen	Examenregeling, schoolregeling, huisregels, klachtenregeling, meldregeling misstanden, pestprotocol, calamiteitenprotocol
Personeel & organisatie	Personeelsbeleid, strategische personeelsplanning, werving & selectie, functiehuis OP en OOP, personeelsontwikkeling (gesprekkencyclus, scholing, professionalisering, loopbaanbegeleiding), arbobeleid, interne regelingen, HR-advies, verzekeringen voor medewerkers
Financiën en control	Beleid, beheer en systemen (begroten, budgetteren, factureren etc.), administratieve organisatie en intern controle, meerjarenbegroting, jaarverslagen -en rekeningen, managementrapportages, bankieren, kasbeheer, rollen en mandaten, inkoopbeleid, treasury-statuu
Huisvesting en facilitair management	Huisvestingsplan, gezamenlijke afstemming met gemeente, facilitair beleid, contractbeheer, onderhoud en beheer
Administratie en planning	Personeels- en salarisadministratie, lokale administraties, roostering, leerlingenadministratie (aanmelding en leerlingvolgsysteem)
ICT en privacy	ICT-beleid, informatiebeveiligings- en privacy-beleid, incidentenbeheer, technisch- en functioneel beheer, applicatiebeheer

6.2 EEN GEZAMENLIJK IMPLEMENTATIEPLAN – HOE GAAN WE DE SAMENWERKING UITWERKEN?

Een implementatieplan is meer dan een pak papier. Het is een gezamenlijk beeld van hoe jullie de samenwerking willen realiseren. Het plan bestaat uit het uitwerken van de vorm, het vormgeven van een besluitvormingsstructuur, een planning en mijlpalenplan. De intensiteit van het implementeren hangt nauw samen met de aard en vorm van de samenwerking. Het kan nodig zijn om dit te detailleren en hier een gedegen document onder te leggen. Het kan ook voldoende zijn om een goed gesprek te voeren, heldere afspraken te maken over wat een ieder gaat doen en dit in een beknopte notitie uit te werken.

Besluitvormings- en werkstructuur: een heldere regie en taakverdeling

Betrokkenen van de deelnemende organisaties, zowel onderwijs- als onderwijsondersteunend personeel, gaan vorm en invulling geven aan de implementatie. Om doelgericht aan de slag te gaan moeten onderstaande vragen beantwoord worden:

Kader 12 - Regie en taakverdeling

- Wie gaat de (proces)regie voeren in deze fase?
- Wie nemen op welke onderwerpen de besluiten? Hoe verloopt de besluitvorming?
- Wie gaat wat doen? Hoe vertegenwoordigen we alle partners?
- Hoe stemmen we werkzaamheden optimaal af?

Op basis van de antwoorden op deze vragen kan een tijdelijke structuur voor besluitvorming en operatie gemaakt worden. Er is niet één perfecte of ultieme structuur. Een veelvoorkomende structuur is een stuurgroep van bestuurders voor sturing en besluitvorming, eventueel met een uitvoerend projectleider. Vervolgens worden projectgroepen geformeerd op onderwijsinhoudelijk of ondersteunende onderwerpen. Bij intensievere samenwerkingsvormen is het een optie om een gezamenlijke commissie vanuit de verschillende RvT's en een gezamenlijke afvaardiging uit de verschillende (G) MR'en in te richten als klankbordgroep. Soms wordt als alternatief een gelijke vorm gekozen met een 'lichter' accent in taalgebruik. Dan wordt gesproken over een bestuurlijk overleg en werkgroepen.

Pioniers

"In de laatste twee jaar voor het openen van de nieuwe scholen richtten we twee pioniersgroepen op. In deze groepen zaten vijftien mensen vanuit elke huidige school en daarbinnen groepen per vakgebied. Op die manier waren 'bloedgroepen' en vakgebieden optimaal aanwezig. Zij waren de pioniers die bouwden aan de nieuwe scholen om in 2020 de nieuwe leerlingen te ontvangen. Dit waren met mensen met energie om iets nieuws te creëren en zij kregen echt mandaat. De andere collega's konden hun dagelijkse werk blijven doen. Dit gaf ook ruimte aan mensen die minder zin in verandering hadden."

HENK VAN DER ESCH – ADVISEUR KRIMP VO-RAAD EN OUD-BESTUURDER ACHTERHOEK VO

Een andere werkstructuur, met name geschikt indien er op onderwijsinhoud nieuwe entiteiten worden gemaakt, is het samenstellen van een pioniersgroep van medewerkers uit de deelnemende scholen. Zij kunnen binnen de kaders van de samenwerking aan de slag met het vormgeven van de nieuwe school of locatie, qua visie, concept, onderwijsprogramma en andere aspecten.

Planning maken

“Onze samenwerking leidde tot een wijziging van statuten van de scholen. De scholen hadden met maar liefst acht gemeenten te maken. Dit betekende dat bij al deze gemeenten de statutenwijziging moest worden voorgelegd. Dat was een complex traject waardoor de start van de implementatie van onze samenwerking een paar maanden later werd. Maak een realistische en haalbare planning!”

INGE VAATSTRA – VOORZITTER CVB AURORA ONDERWIJSGROEP

Mijlpalen en planning

Een planning met mijlpalen is nodig om de voortgang van het proces te kunnen monitoren. Dit is zeker van belang als je in de besluitvorming te maken hebt met veel stakeholders met vaste vergaderdata (bijvoorbeeld RvT's en gemeenteraden) en je toewerkt naar een realisatie per een vooraf vastgestelde datum (bijvoorbeeld een institutionele fusie die die alleen per 1 augustus van een kalenderjaar kan plaatsvinden).

Voor het maken van een planning kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn. Deze vragen kunnen per school geïnventariseerd worden om ze vervolgens te verwerken tot een gezamenlijke planning.

Kader 13 - Mijlpalen en planning

- Welke logische mijlpalen zien wij in het uitwerken van de samenwerking? Waarvoor geldt een uiterste deadline? Wat kunnen we later nog uitwerken?
- Wat zijn de noodzakelijke momenten om interne en externe betrokkenen te betrekken?
- Welke vergaderdata staan al gepland voor (G)MR, RvT, het management en externe stakeholders (bijvoorbeeld raadsvergaderingen)?
- Wat is ons kritieke pad? Welke deadlines mogen we niet missen?

Communicatie: dezelfde boodschap op hetzelfde moment

Naast het uitwerken van de communicatiestrategie en de externe positionering van de samenwerking, is het belangrijk tijdens het proces ook gezamenlijk op te trekken in de communicatie, zodat dezelfde boodschap op gelijke momenten gedeeld wordt. Onderwerpen die vaak een plek krijgen in het communicatieplan zijn:

Kader 14 - Onderwerpen communicatieplan

- De communicatieboodschap, oftewel het verhaal van de samenwerking;
- Inzicht bieden in het proces van implementeren en hoe medewerkers een bijdrage kunnen leveren;
- Onderscheid aanbrengen in boodschap en proces per doelgroep;
- Bepalen van communicatiemiddelen om te communiceren (bijeenkomsten, nieuwsbrieven, website etc.).
- Afstemmen van de momenten van communicatie intern en extern.

Spelregels

Ook kunnen er spelregels worden geformuleerd die fungeren als gedragsafspraken in het proces, zoals:

- We verrassen elkaar niet;
- We stemmen ons inhoudelijke verhaal af voordat iemand ermee naar buiten treedt;
- We informeren elkaar als we met partijen buiten de samenwerking spreken;
- Als het spannend is, bellen we elkaar (in plaats van e-mailen).

Financiën: afspraken over verdeling van kosten

Het bouwen van een samenwerking kost geld en dat zal in deze fase aan de orde komen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om externe capaciteit (projectleiderschap) of expertise (procesbegeleiding, juridisch of financieel advies). Dit vergt heldere afspraken over de verdeling van deze kosten en het opdrachtgeverschap.

6.3 PROCESREGIE IN DE IMPLEMENTATIEFASE

Na het opstellen van het implementatieplan is het tijd om aan de slag te gaan binnen de gekozen structuur en het afgesproken proces. In deze fase zijn een aantal aandachtspunten behulpzaam om op een consistente manier toe werken naar het moment waarop de samenwerking start. Deze aandachtspunten gelden voor de bestuurstafel, maar ook voor andere 'tafels' die aan de slag gaan.

Verandering van stijl van aansturen en eigenaarschap

Wat betreft het regisseren van het proces, is de overgang naar de implementatiefase in veel samenwerkingen de grootste verandering. In de voorgaande fase was veel gericht op het uitwisselen van beelden en het smeden van een gezamenlijke richting die recht doet aan de verschillen, toewerkend naar een gezamenlijk besluit hierover. In deze fase komt het aan op het uitwerken van de gekozen richting en het gezamenlijk opbouwen. Dit betekent dat er – afhankelijk van de intensiteit van de samenwerking – meerdere processen tegelijk gaan lopen. Deadlines moeten gehaald worden om ondersteuning op orde te hebben, leerlingen te kunnen werven, het onderwijs te verzorgen en programma's te starten. Dit vraagt een verandering in stijl van aansturing en eigenaarschap. Het accent zal verschuiven van draagvlak naar daadkracht en op het sturen op resultaten.

Bewaak de inbreng van en aandacht voor elke partner

In een evenwichtige samenwerking zijn samenwerkende scholen gelijkwaardig. Gelijk zijn scholen echter zelden. Dat kan in de implementatiefase zichtbaarder worden. Zo kan een groter bestuur meer capaciteit en expertise in huis hebben om een samenwerking uit te werken. Dat hoeft geen probleem te zijn, als dit besproken is en geaccepteerd is door de samenwerkende scholen. Soms kan een dominante rol in de implementatie verward worden met een dominante rol in de besluiten die

genomen moeten worden. Dit laatste blijft echter, ook als een van de scholen meer aandeel heeft in de implementatie, een zaak van alle deelnemende scholen. Ook kan een ongelijk aandeel in de implementatie buiten de bestuurstafel leiden tot onrust als medewerkers het gevoel krijgen dat een andere school alles dicteert. Doorgaans werkt het eerlijke verhaal het beste: dat een andere partij in deze fase wellicht meer in te brengen heeft.

“De bestuurders waren de eerste twee jaar de proceseigenaren. Nu zijn dat de twee rectoren, want het komt nu echt op maken aan. Dat gaat goed door het goede procesgevoel van de rectoren en hun onderlinge band.”

HENK VAN DER ESCH – LEDENADVISEUR KRIMP VO-RAAD EN OUD-BESTUURDER ACHTERHOEK VO.

Werken en denken vanuit de eindsituatie

Qua werkwijze kiest men er in de praktijk vaak voor om in de fase van implementeren steeds meer te gaan werken via de principes en werkwijzen van de eindsituatie. “Van ‘a’ naar ‘b’ via de weg van ‘b’.” Deze keuze wordt gemaakt om in aansturing en visie al te kunnen wennen aan de nieuwe situatie. Via de weg van de geleidelijkheid wordt zo een nieuwe situatie gecreëerd. Het voorgaan in gedrag dat past bij een nieuwe werkwijze of setting is typisch een rol die past bij de bestuurder: zelf voorbeeld zijn en bij anderen reflecteren op handelen en gedrag.

Cultuurverandering: wij en zij

Scholen komen bij het implementeren dicht bij elkaar. Meer mensen raken betrokken, er wordt gezamenlijk inhoudelijk nagedacht en er worden knopen doorgehakt. Verschillen in werkwijzen, cultuur en krachten tussen scholen komen meer aan de oppervlakte. Dit kan aantrekkelijk zijn en nieuwsgierig maken. Het kan ook frustreren en weerstand oproepen. Ook in ‘lichte’ samenwerkingen kunnen er gevoelens van verlies ontstaan. Dit vraagt aandacht, heldere communicatie en het bewust-zijn dat elke verandering ook een deel verlies met zich meeneemt. Een realistisch beeld – dat geldt in elke fase van de samenwerking overigens – helpt om medewerkers voor te bereiden op een proces dat tijd gaat kosten, dat veel op gaat leveren, maar soms ook pijn gaat doen.

Prioriteit op urgentie en belang

Bij intensieve samenwerkingsvormen, zoals een holding of een fusie, is de scope breed en komen er veel onderwerpen af op de samenwerkende scholen. De neiging kan dan zijn om alles volledig uit te willen werken en veel documenten op te stellen. Het is zaak om binnen de onderwerpen te prioriteren op die onderdelen die écht geregeld moeten worden voor de samenwerking start. Ook is het belangrijk om te voorkomen dat een gestelde deadline belangrijker wordt dan een zorgvuldige uitwerking. De kernvraag moet telkens zijn: welke informatie en inzichten hebben we nodig om met vertrouwen de volgende stap te kunnen maken?

Zijn we er, ook als bestuurders onderling, klaar voor?

De kans is groot dat in deze fase veel mensen druk zijn met de voorbereidingen voor datum ‘x’. Als deze datum zich vervolgens aandient, is de nieuwe werkelijkheid ineens een feit. Op de werkvloer is het wennen, maar plukt men hopelijk de vruchten van alle voorbereidingen. Ook voor bestuurders ontstaat een nieuwe realiteit. Vanaf dit moment geef je misschien wel gezamenlijk sturing aan een school of vestiging.

Door de focus op het realiseren van de verandering zelf hebben bestuurders niet altijd goed nagedacht over hoe zij dit samen gaan doen. Hoe vaak gaan we contact hebben en welke stijl vindt de ander daarin prettig? Op welke momenten gaan we echt opschalen of trekken we aan de bel? Maar ook: hoe goed kennen wij elkaar inmiddels persoonlijk? Hebben we ook tijd genomen voor informele ontmoetingen? Het is zaak om voor de realisatiedatum ook over het besturen ná deze datum na te denken.

Nadenken over volgende fase

“Achteraf gezien zijn we misschien teveel bezig geweest met het besluitvormingsproces van de fusie. Dat is voorspoedig gelopen, maar we hebben de fase erna onvoldoende doordacht. Bijvoorbeeld over de gewenste bestuursstijl en onze gemeenschappelijke agenda en koers. Daar zou ik nu voorafgaand meer aandacht aan besteden.”

FRANK DE WIT – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR
SCALA COLLEGE & COENECOOP COLLEGE

Leerlingen denken mee

“Bij het vormen van de samenwerkingsschool het Eligant Lyceum hebben we er heel bewust voor gekozen leerlingen mee aan het stuur te zetten.”

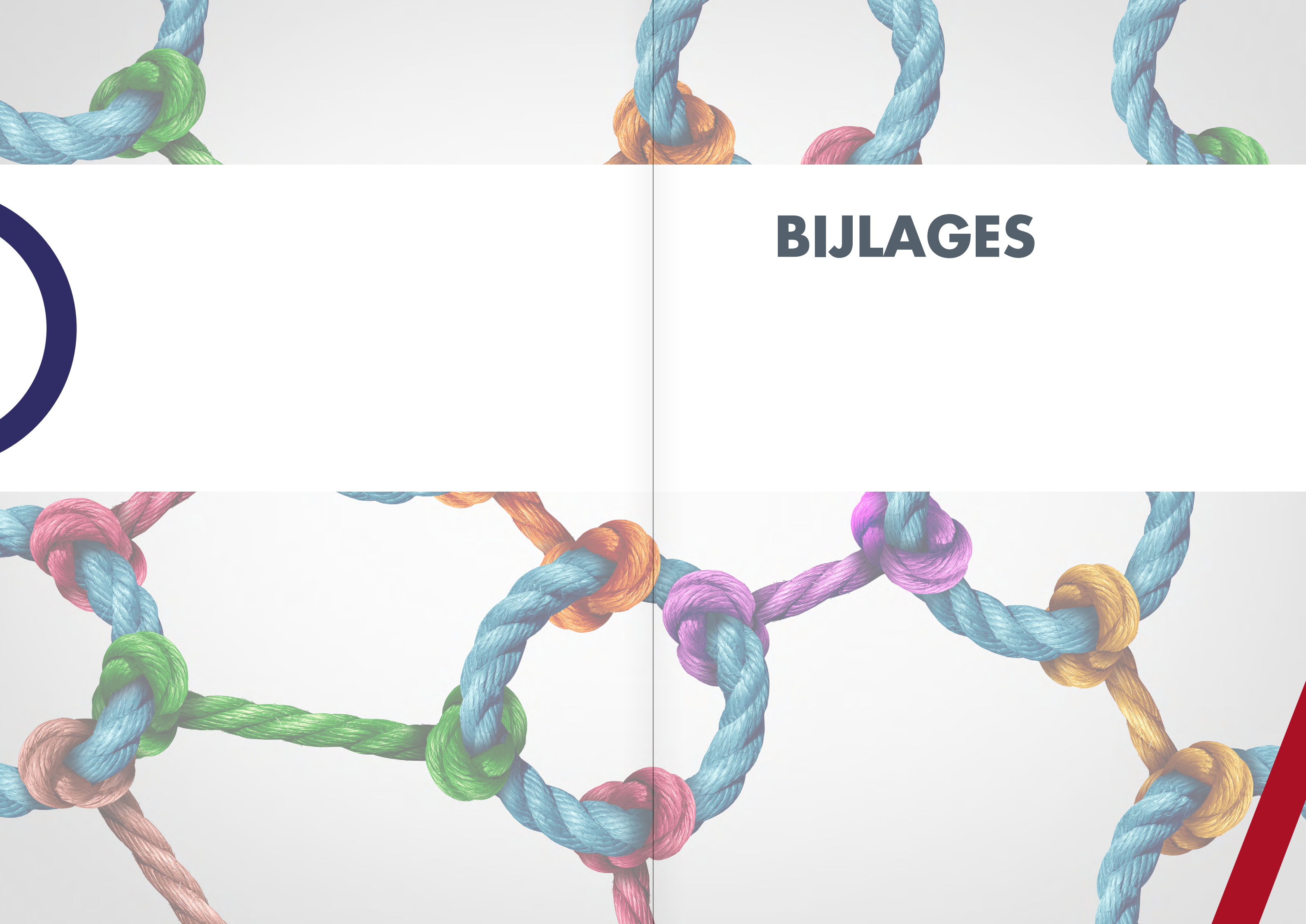
ARNOLD VAN GESSEL – RECTOR HET STEDELIJK, ZUTPHEN

Betrekken van stakeholders in de implementatiefase

Interne stakeholders krijgen in deze fase een andere rol. De directe aansturing wordt vaak meer in de organisatie belegd: bij schoolleiders en teams. Als bestuurder ben je van veel zaken op de hoogte, maar de operationele uitwerking gebeurt door de inhoudelijk betrokkenen. In deze fase worden vaak stuur- en werkgroepen gevormd, waarin schoolleiders, staf en medewerkers plaatsnemen – en soms ook leerlingen.

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘IMPLEMENTEREN’:

- Een implementatieplan met de onderwerpen voor implementatie, een besluitvormings- en werkstructuur, een planning, communicatieplan en financiële afspraken;
- Uitwerking van de samenwerking;
- Implementatie met oog voor de verandering voor de medewerker, de inbreng van alle partners en een heldere prioritering;
- Beelden en afspraken over bestuurlijke samenwerking na de start en een goede interpersoonlijke relatie tussen bestuurders.

The page features a decorative border composed of various braided ropes in colors like blue, green, orange, pink, and purple, tied into knots. These elements are positioned along the top, bottom, and left edges of the page. A solid dark blue circle is partially visible on the left side, and a red diagonal stripe is located in the bottom right corner.

BIJLAGES

BIJLAGE 1. ROUTEKAART VOOR VERSCHILLENDE SOORTEN SAMENWERKING

De inhoud van deze bijlage is gecontroleerd door Van Doorne.

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur) ¹	Aandachtspunten bij de juridische inrichting	
Delen van ondersteuning	- Het bestuur neemt een voorgenomen besluit, met betrokkenheid van de RvT. - De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van duurzame samenwerking” (art 11d WMS). - Bij gevolgen voor personeel: De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). - RvT keurt het voorgenomen besluit goed. - Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast, waarmee het een formeel besluit wordt.		- Het delen van ondersteunende diensten en bedrijfsvoering kan in verschillende juridische vormen: - Bij dienstverlening die de ene school uitvoert voor de andere, kan het nodig zijn detacheringsovereenkomsten te sluiten of afspraken te maken over een dubbele aanstelling - Afspraken vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst - In een aparte rechtspersoon. - Aandachtspunt: Scholen kunnen onder voorwaarden btw-vrijstelling toepassen voor aanbieden van ondersteunende diensten (zoals ICT-diensten), als alle werkzaamheden (onderwijs én ondersteunende diensten) zijn aan te merken als één ondeelbare, vrijgestelde onderwijsprestatie; die onder dezelfde naam, regie en verantwoordelijkheid vallen en voor gemeenschappelijke rekening plaatsvinden. Leg dit voor aan een lokale of regionale belastinginspecteur.
Delen van huisvesting	- Afhankelijk van de huisvesting: - Bij huisvesting van de gemeente: betrek de gemeente via het OOGO/IHP² - Bij eigen huisvesting: rol van de RvT is afhankelijk van de statuten - Zie voor het verdere besluitvormingsproces de stappen bij ‘Delen van ondersteuning’.		- Het delen van huisvesting kan in verschillende juridische vormen: - Huurovereenkomst afsluiten - Afspraken vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst: afspraken over afschrijvingen, verzekeringen van leerlingen en medewerkers in een andere gebouw; huisregels en beleid; en afspraken over kosten - Gedeelde huisvesting regelen in een aparte rechtspersoon waar besturen aan verbonden zijn. - Indien het delen van huisvestiging wordt gecombineerd met samenwerking rondom onderwijs-aanbod, zie verder: ‘uitbesteden van leerlingen’.

1 In deze tabel worden de stappen beschreven vanuit het perspectief van één bestuur.
Bij een samenwerking doorloopt elk van de betrokken besturen ditzelfde proces.

2 OOGO: Op overeenkomst gericht overleg. IHP: Integraal Huisvestingsplan.

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur)	Aandachtspunten bij de juridische inrichting	
Delen van personeel	Bij detachering en een dubbele aanstelling is afstemming met en instemming van de individuele werknemer nodig.		- Voor een dubbele aanstelling moet voldaan worden aan de minimale omvang van het dienstverband per organisatie, zoals bepaald in de cao voortgezet onderwijs. - Het detacheren of uitlenen van personeel is in principe met btw belast. Voor het (tijdelijk) detacheren van onderwijspersoneel of personeel t.b.v. onderwijsondersteunende diensten kan onder voorwaarden een beroep worden gedaan op een btw-vrijstelling.³ Leg dit voor aan een lokale of regionale belastinginspecteur. - Aandachtspunt: let op verschillen in arbeidsvoorwaarden indien sprake is van samenwerking tussen instellingen die onder verschillende cao's vallen (bijvoorbeeld bij samenwerking tussen een vo-school en een AOC).
Uitruilen van onderwijsaanbod	- Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. - De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “beëindiging, belangrijke inkrimping, niet zijnde een verzelfstandiging, of uitbreiding van de werkzaamheden van de school of van een belangrijk onderdeel daarvan, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake” (art 11c WMS) dan wel over “het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van duurzame samenwerking” (art 11d WMS). - Bij gevolgen voor leerlingen: De ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor leerlingen (art 14.2a en 14.3a WMS). - Bij gevolgen voor personeel: De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). - RvT keurt het voorgenomen besluit goed (afhankelijk van statuten). - Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast, waarmee het een formeel besluit wordt.		- Wettelijke kaders: Voor het uitruilen van onderwijsaanbod is de school wettelijk verplicht te blijven voldoen aan het Inrichtingsbesluit WVO⁴. - Optioneel: de afspraken over wie welk aanbod verzorgt kunnen vastgelegd worden in een Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) (art 74a WVO) dan wel bekrachtigd worden in een samenwerkingsovereenkomst (behorend bij het RPO).

³ Zie: paragraaf 5.3 van het beleidsbesluit: “Omzetbelasting. Ter beschikking stelling van personeel” met nr. 2018-22809.

⁴ Zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005946/2019-01-01>

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur)	Aandachtspunten bij de juridische inrichting	
Uitbesteden van leerlingen	• Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. • De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van duurzame samenwerking” (art 11d WMS). • Bij gevolgen voor leerlingen: De ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor leerlingen (art 14.2a en 14.3a WMS). • Bij gevolgen voor personeel: De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). • RvT keurt het voorgenomen besluit goed. • Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast, waarmee het een formeel besluit wordt.		• Wettelijke kaders (art 25a WVO⁵): - Voor het uitbesteden van leerlingen is elk van de scholen verplicht zelf nog minimaal één sector/profiel in de bovenbouw aan te bieden. Als een school leerlingen niet uitbesteedt/samenwerkt, is de school verplicht om alle profielen aan te bieden. - 50% regel: leerlingen mogen maximaal 50% van hun hele cursusduur bij een andere school volgen dan waar zij staan ingeschreven. Dat betekent bijvoorbeeld dat leerlingen binnen een schooljaar de helft van de lessen; of tijdens de hele schooltijd de helft van de schooljaren op de school volgt waar zij staan ingeschreven; of combinaties hiervan. - De school waar de leerling is ingeschreven blijft formeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, geeft het diploma uit, houdt verzuimregistratie bij en kan door ouders aangesproken worden op het onderwijs dat de leerling op de andere school ontvangt. • Afspraken vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst⁶. • Regelen: Maak afspraken over de wijze waarop zicht wordt gehouden op ‘eigen’ leerlingen en hoe elke school aanspreekbaar blijft voor de eigen leerlingen. Maak ook afspraken over de wijze waarop wordt omgegaan met leerlingenaanmeldingen en inspectiebezoeken.
Holding	• Het bestuur neemt een voorgenomen besluit en onderbouwt deze met documentatie over de situatie, de ambitie, afwegingen enz. • De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van duurzame samenwerking” (art 11d WMS). • Bij gevolgen voor personeel: De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). • Bij gevolgen voor de governance/aansturing van de school dient ook de (G)MR betrokken te worden. • RvT keurt het voorgenomen besluit goed. • Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast.		• Een veelgekozen rechtsvorm is de stichting (opgericht per notariële akte). • De samenwerking door middel van een holding betreft geen fusie in de zin van de onderwijs-wetgeving en valt daarmee niet onder de fusietoets. Het opstellen van een fusie-effectrapportage is daarom niet verplicht, evenmin als ministeriële goedkeuring. • De rechtspersoon die de scholen in stand houdt is blijkens de WVO het bevoegd gezag. Elk van de schoolbesturen blijft als afzonderlijke stichting bestaan, met eigen statuten, eigen bekostiging en een eigen werkgeversrol richting de medewerkers. • Na de vorming van de holding kan de medezeggenschapsstructuur aangepast worden aan de nieuwe situatie. • Aandachtspunten bij de holding: - Statuten: In het bedrijfsleven is de zeggenschap van de moeder over de dochters gebaseerd op aandelenbezit en benoemingsrechten. Bij scholen moet de zeggenschap van de moeder worden geregeld in de statuten van zowel de moeder als de dochters. Onderdeel van het proces is dus het wijzigen van de statuten. Statutenwijzigingen moeten worden bekrachtigd door de toezicht-houder en eventueel de NKS/Verus (en bij openbaar onderwijs door de gemeenten). - Jaarrekening: Een aandachtspunt voor het komen tot een geconsolideerde jaarrekening op het niveau van de holding zijn de grondslagen van de afzonderlijke dochterbesturen (bijvoorbeeld: worden kosten voor groot onderhoud geactiveerd of gereserveerd?). Het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening vrijwaart niet van de verplichting tot het opstellen van een enkelvoudige jaarrekening. - WNT: De holding kan gevolgen hebben voor de WNT-normering. Dit kan er in sommige gevallen toe leiden dat de beloning niet meer in verhouding staat tot de complexiteit van het werk.

⁵ Zie tevens het bijbehorende AMvB/uitvoeringsbesluit: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0019143/2016-08-01>

⁶ Zie voor de onderdelen van een samenwerkingsovereenkomst: art 25a.3 van de WVO

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur)	Aandachtspunten bij de juridische inrichting
Bestuurlijke fusie	- Het bestuur stelt concept de fusie-effectrapportage (FER) op, evt. incl. intentieverklaring/besluit en inclusief betrekken van externe stakeholders (Verus, NKSR, gemeente en provincie): - Verus: geeft advies bij wijziging van statuten als gevolg van de fusie - NKSR⁷: goedkeuring nodig voor statutenwijziging als gevolg van de fusie - Gemeente: alle betrokken gemeenten (o.b.v. voedingsgebied) hebben een adviserende rol bij de fusie - Provincie: indien openbaar onderwijs in de regio in gevaar komt⁸ - Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. - Het bestuur dan wel de (G)MR doet een raadpleging onder ouders bij een voorgenomen fusie. Deze raadpleging neemt zij mee in haar instemmingsbevoegdheid. - De (G)MR heeft instemmingsrecht over de: “overdracht van de school of van een onderdeel daarvan, respectievelijk fusie van de school met een andere school, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake, waaronder begrepen de fusie-effectrapportage.” - RvT keurt het voorgenomen besluit goed. - Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast. - Besturen dienen gezamenlijk een fusieaanvraag in bij het ministerie van OCW.⁹	Formeel zijn er verschillende manieren om in het onderwijs bestuurlijk te fuseren. De bestuurlijke fusie als bedoeld in artikel 53c WVO kan plaatsvinden middels een bestuursoverdracht (art 42c en art 50 WVO), of een juridische fusie tot één nieuwe rechtspersoon. Bij de bestuursoverdracht zijn er twee opties: volledige overdracht en gedeeltelijke overdracht. In beide gevallen blijft de overdragende rechtspersoon bestaan, maar bij volledige overdracht is dat een ‘lege’ onderwijsstichting of -vereniging die ontbonden moet worden. - Voor elke bestuurlijke fusie is een FER vereist. Deze moet intern beschikbaar zijn voor o.a. de (G)MR voorafgaande aan het interne besluitvormingsproces. De (G)MR dient zowel met de fusie als de FER in te stemmen, nadat een ouderraadpleging en een DGO met de vakorganisaties heeft plaatsgevonden. - Scholen doorlopen een ‘lichte’ toets, waarbij DUO op basis van de FER beoordeelt of de fusie goed is onderbouwd en of de medezeggenschapsraden van de betrokken scholen hebben ingestemd met de voorgenomen fusie. - Indien er 50 of meer medewerkers in dienst zijn moeten bij een fusie de fusiegedragsregels van de SER gevolgd worden¹⁰ en moet er een melding van fusie worden gedaan bij de SER. - Aandachtspunten bij een bestuurlijke fusie: - Opstellen van een akte van bestuursoverdracht / akte van fusie - Opstellen van nieuwe statuten of statutenwijziging. Statutenwijzigingen moeten worden bekrachtigd door de toezichthouder (en bij openbaar onderwijs door de gemeenten) - Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) met de vakbonden - Invullen BRIN-mutatieformulier DUO - Inventariseren van en onderzoeken van de gevolgen voor overeenkomsten contractuele relaties, subsidies/erkenningen/ toelatingen/vergunningen/gelieerde rechtspersonen. - Na de bestuurlijke fusie moet de inrichting en invulling van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad aangepast worden aan de nieuwe situatie.

⁷ Nederlandse Katholieke Scholenraad

⁸ Zie art 66 WVO: <https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0002399&titeldeel=III&afdeling=I¶graaf=1&artikel=66&z=2020-04-01&g=2020-04-01>

⁹ Hierbij gelden twee uitzonderingen: indien bij een fusie een school voor praktijkonderwijs is betrokken, is goedkeuring door de Minister niet vereist voor zover het die school betreft (art 53f, lid 2 WVO); bij een bestuurlijke of institutionele fusie die noodzakelijk is voor de totstandkoming van een samenwerkingsschool is goedkeuring door de Minister niet vereist (art 53f, lid 3 WVO).

¹⁰ Zie: <https://www.ser.nl/nl/ser/over-ser/FAQ/personen-fusiegedragsregels>

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur) ¹	Aandachtspunten bij de juridische inrichting
Institutionele fusie, inclusief samenwerkingsschool	- Het bestuur stelt concept de fusie-effectrapportage (FER) op, evt. incl. intentieverklaring/besluit en inclusief betrekken van externe stakeholders (Verus, NKSR, gemeente en provincie): - Verus: geeft advies bij wijziging van statuten als gevolg van de fusie - NKSR⁷: goedkeuring nodig voor statutenwijziging als gevolg van de fusie - Gemeente: alle betrokken gemeenten (o.b.v. voedingsgebied) hebben een adviserende rol bij de fusie - Provincie: indien openbaar onderwijs in de regio in gevaar komt⁸ - Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. - Het bestuur dan wel de (G)MR doet een raadpleging onder ouders bij een voorgenomen fusie. Deze raadpleging neemt zij mee in haar instemmingsbevoegdheid. - De (G)MR heeft instemmingsrecht over de: “overdracht van de school of van een onderdeel daarvan, respectievelijk fusie van de school met een andere school, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake, waaronder begrepen de fusie-effectrapportage.” - RvT keurt het voorgenomen besluit goed. - Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast. - Besturen dienen gezamenlijk een fusieaanvraag in bij het ministerie van OCW.⁹	- Voor elke institutionele fusie is een FER vereist. Deze moet intern beschikbaar zijn voor o.a. de (G)MR. De (G)MR dient zowel met de fusie als de FER in te stemmen, nadat een ouderaadpleging en een DGO met de vakorganisaties heeft plaatsgevonden. - Scholen doorlopen een ‘lichte’ toets, waarbij DUO op basis van de FER beoordeelt of de fusie goed is onderbouwd en of de medezeggenschapsraden van de betrokken scholen hebben ingestemd met de voorgenomen fusie. - Indien er 50 of meer medewerkers in dienst zijn moeten bij een fusie de fusiegedragsregels van de SER gevolgd worden¹¹ en moet er een melding van fusie worden gedaan bij de SER. - Aandachtspunten bij een institutionele fusie (vaak niet van toepassing bij institutionele fusie binnen één bestuur): - Opstellen van een akte van bestuursoverdracht / akte van fusie, in geval de te fuseren scholen nog geen onderdeel uitmaken van hetzelfde bevoegd gezag. - Opstellen van nieuwe statuten of statutenwijziging. Statutenwijzigingen moeten worden bekrachtigd door de toezichthouder (en bij openbaar onderwijs door de gemeenten). - Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) - Invullen BRIN-mutatieformulier DUO - Inventariseren en onderzoeken van de gevolgen voor overeenkomsten contractuele relaties, subsidies/erkenningen/toelatingen/vergunningen/gelieerde rechtspersonen. - Na een institutionele fusie moet de inrichting en invulling van de medezeggenschap op schoolniveau - en mogelijk voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad - aangepast worden aan de nieuwe situatie. - Wettelijke kaders institutionele fusie (art 72 en 72a WVO): - Een institutionele fusie kan alleen per 1 augustus van een kalenderjaar plaatsvinden. - Een institutionele fusie is wettelijk alleen mogelijk als de vestigingen van de betrokken scholen een overlap ten aanzien van voedingsgebied hebben.¹² - Door de Wet “Samen sterker door vereenvoudiging samenwerkingsschool” (ingegaan per 1 januari 2018) is het eenvoudiger geworden om een samenwerkingsbestuur of samenwerkings-school te vormen. - Wettelijke kaders samenwerkingsschool (art 53d WVO): - Wettelijk is bepaald dat een samenwerkingsschool een identiteitscommissie dient in te stellen - Een samenwerkingsschool moet toegankelijk zijn voor alle leerlingen zonder onderscheid naar godsdienst of levensovertuiging; hetzelfde geldt voor medewerkers - Een samenwerkingsschool kan in stand gehouden worden door een samenwerkingsbestuur (zijnde een stichting), een stichting voor openbaar onderwijs, of een stichting voor bijzonder onderwijs.

¹¹ Zie: <https://www.ser.nl/nl/ser/over-ser/FAQ/personen-fusiegedragsregels>

¹² In art 72 WVO wordt verwezen naar het percentage dat per ministeriele regeling wordt vastgesteld. Dit percentage staat in de regeling voorzieningenplanning VO 2018: Artikel 10.

Soort samenwerking		Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur)		Aandachtspunten bij de juridische inrichting	
Sluiten van een school		• Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. • De (G)MR doet een raadpleging onder ouders bij een voorgenomen sluiting. Deze raadpleging neemt zij mee in haar besluit (art 15.3 WMS). • De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “beëindiging, belangrijke inkrimping, niet zijnde een verzelfstandiging, of uitbreiding van de werkzaamheden van de school of van een belangrijk onderdeel daarvan, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake” (art 11c WMS). • De ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor leerlingen (art 14.2a en 14.3a WMS). • De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). • RvT keurt het voorgenomen besluit goed (afhankelijk van statuten) • In geval de school in stand wordt gehouden door een vereniging dient ook met eventuele bevoegdheden van de algemene ledenvergadering rekening te worden gehouden. • In geval van openbaar onderwijs: Bij een openbare school ligt het besluit over opheffing van een openbare school bij de gemeenteraad, ook als het bestuur van een openbare school wordt uitgeoefend door een openbaar rechtspersoon (art 42a WVO) of een stichting (art 42b WVO). • In geval van bijzonder onderwijs: Na het doorlopen van de medezeggenschapsprocedures kan een bijzondere school door het bestuur worden gesloten. • Het bestuur doet binnen twee weken na het besluit tot opheffing van de school melding hiervan aan de minister van OCW, provincie (Gedeputeerde Staten), de inspectie, en - indien het een bijzondere school betreft - eveneens aan B&W van de gemeente waarin de school is gelegen (art 2, Bekostigingsbesluit WVO).		• Aandachtspunten bij sluiting van een school waarbij het bevoegd gezag en minimaal één andere school onder dat bevoegd gezag blijft bestaan: - Invullen BRIN-mutatief formulier DUO - Goed afwikkelen van eventuele arbeidsrechtelijke en/of -voorwaardelijke gevolgen voor (vast) personeel dat werkzaam is op de school (waarbij personeel in dienst blijft van het bestuur, dan wel een traject waarbij vakbonden betrokken worden) - Afspraken met gemeente over huisvesting - Uitschrijving en/of herplaatsing van leerlingen (met inachtneming van zorgplicht) - Na de sluiting moet de inrichting en invulling van de (gemeenschappelijke) medezeggenschap aangepast worden aan de nieuwe situatie - Mogelijk moeten de statuten worden gewijzigd (bijvoorbeeld als er een denominatie verdwijnt). Statutenwijzigingen moeten worden bekrachtigd door de toezichthouder (en bij openbaar onderwijs door de gemeenten). • Aandachtspunten bij sluiting van een school waarbij het bevoegd gezag wordt opgeheven omdat er geen scholen meer in stand gehouden worden: - Ontbinding van de rechtspersoon inclusief vereffening (liquidatie) door bestuur of algemene ledenvergadering (afhankelijk van de rechtspersoon) - Regeling m.b.t. de bekostiging met OCW - Regeling van personele gevolgen (vaststellingsovereenkomsten of aanvraag UWV). - Afwikkeling en jaarstukken.	

Soort samenwerking	Stappen in het besluitvormingsproces (per schoolbestuur)	Aandachtspunten bij de juridische inrichting	
Sluiten van een nevenvestiging	• Het bestuur neemt een voorgenomen besluit. • De (G)MR doet een raadpleging onder ouders bij een voorgenomen sluiting. Deze raadpleging neemt zij mee in haar besluit (art 15.3 WMS). • De (G)MR geeft advies: De (G)MR heeft adviesrecht over “beëindiging, belangrijke inkrimping, niet zijnde een verzelfstandiging, of uitbreiding van de werkzaamheden van de school of van een belangrijk onderdeel daarvan, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake” (art 11c WMS). • De ouder- en leerlingengeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor leerlingen (art 14.2a en 14.3a WMS). • De personeelsgeleding van de (G)MR heeft instemmingsrecht m.b.t. de regeling van de gevolgen voor personeel (art 12.1a WMS). • RvT keurt voorgenomen besluit goed (afhankelijk van statuten). • Bestuur stelt het voorgenomen besluit vast.		• Aandachtspunten bij sluiting van een nevenvestiging: - Invullen BRIN-mutatief formulier DUO - Afspraken met gemeente over huisvesting - Uitschrijving van leerlingen (met inachtneming van zorgplicht) - Check of de school nog voldoet aan inrichtingsbesluit na sluiting nevenvestiging - Na de sluiting kan de inrichting en invulling van de medezeggenschap aangepast worden aan de nieuwe situatie.

BIJLAGE 2. BRONNEN

DOCUMENTENANALYSE

- De Nieuwe MESO (2017). *Focus op samenwerking in de regio*.
- Dees, T. en Opheij, W. (2019). *Samenwerken. Van idee naar afspraak*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Ecorys (2016). *Bestuurlijke constructen in het funderend onderwijs*.
- Kaats, E. en Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kaats, E., Bremekamp, R. en Krol, B. (2017). *Condities voor vertrouwen in het samenwerkingsproces. Balanceren tussen deelname en eigenaarschap*. Management Executive.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue. The art of thinking together*. New York: Currency.
- LAKS en VO-raad (2019). *Handreiking leerlingendaling voor leerlingen en bestuurders/schoolleiders*.
- Ministerie van OCW (2015). *Samen sterker bij leerlingendaling. Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs*.
- Ministerie van OCW (2016). *Samen aan de slag met leerlingendaling. Handreiking bij samenwerken in het primair onderwijs*.
- Nederlandse Katholieke Scholenraad (2014). *Besturen en samenwerken*.
- PO-Raad, VO-raad, VOS/ABB, Verus en VBS (2018). *Handreiking Samenwerkingschool*.
- Project Versterking Medezeggenschap (2020). *Rol van de (G)MR bij fusie*. Een uitgave van AOb, CNVO, FvOv, PO-Raad, VO-raad, AVS, Laks, VOO en Ouders & Onderwijs.
- Van Beekveld en Terpstra (2013). *Vrijblijvend of onverbreekelijk? White paper over samenwerkingsvormen in het onderwijs*.
- Verbart, M. en Van Elderen, M. (2003). *Samenwerking: kansen zien, kansen benutten*. Uitgave van AVS en VBS.
- Voion (2018). *Regionaal Samenwerken is de moeite waard. Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied*.
- VO-raad (2019a). *Code Goed Onderwijsbestuur VO-raad 2019*.
- VO-raad (2019b). *Leerlingendaling: Over gevolgen en hoe te handelen*.
- VO-raad (2019c). *Opties bij krimp: Collega's vertellen*.
- VO-raad en VO-Academie (2019). *Katern Samen Sterker. Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs*.
- VTOI-NVTK en VO-raad (2019). *Handreiking leerlingendaling voor toezichthouders*.

INDIVIDUELE INTERVIEWS & DEELNEMERS AAN TWEE ONTWERPSESSIES

- Dhr. Dirck van Bennekom, voormalig voorzitter CvB Zeeuws-Vlaamse scholen voor voortgezet onderwijs
- Dhr. Marcel Bos, directeur ScoliX werving en selectie
- Dhr. Remco van der Dussen, senior adviseur Regionale samenwerking VO-raad
- Dhr. Henk van der Esch, ledenadviseur krimp VO-raad; voormalig voorzitter CvB Achterhoek VO
- Dhr. Arnold van Gessel, rector Het Stedelijk Zutphen
- Dhr. Frits Hoekstra, voorzitter CvB Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden
- Dhr. Ad van Kemenade, directeur-bestuurder bij Udens College en voorzitter ORION, onderwijsnetwerk
- Dhr. Marcel Koning, adviseur medezeggenschap AOB
- Mevr. Doetina van Kelle, voorzitter CvB Stichting Markland College
- Mevr. Tammy Lie, senior adviseur Regionale samenwerking VO-raad
- Mevr. Dea Mooij, projectleider Regionale samenwerking VO-raad
- Dhr. Sem van der Ree, assistent schoolleider Het Eligant Lyceum
- Dhr. Mark Riezebos, onderwijsjurist bij Van Doorne
- Dhr. Johan Supèr, rector Scholengroep Carmel Hengelo
- Dhr. Sam Terpstra, adviseur en toezichthouder
- Mevr. Inge Vaatstra, bestuurder Aurora Onderwijsgroep
- Mevr. Judith Verbeek, onderwijsjurist bij Van Doorne
- Dhr. Joop Vogel, bestuurder CSG Liudger
- Dhr. Joost Vos, directeur bedrijfsvoering Het Assink Lyceum
- Dhr. Frank de Wit, bestuurder Scala College en Coenecoop College

SAMENVATTING

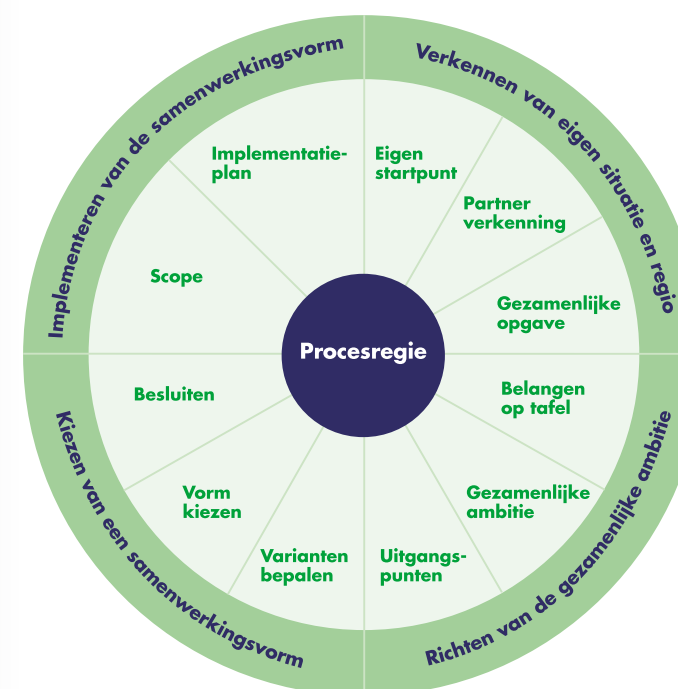
REGIE OP SAMENWERKING

Routekaart voor regionale samenwerking bij leerlingendaling in het voortgezet onderwijs

In Nederland hebben of krijgen veel scholen in het voortgezet onderwijs te maken met leerlingendaling. Dat betekent voor scholen onder meer een vermindering in inkomsten, en omgaan met organisatorische kwetsbaarheden en uitdagingen om schoolsoorten en profielen aan te kunnen blijven bieden. Om de gevolgen van leerlingendaling op te vangen, zoeken steeds meer vo-scholen en -besturen naar vormen van samenwerking. Een verstandige oplossing, maar soms ook een ingewikkeld proces. In de volgende publicatie bieden we een aantal handvatten voor bestuurders in het voortgezet onderwijs om regie te voeren op dit proces.

EEN PROCESMODEL ALS ROUTEKAART

Op basis van gesprekken en ontwerpessies, het analyseren van praktijkvoorbeelden uit het vo, het analyseren van bestaande procesmodellen en het ontwerpend toetsen van het procesmodel in wording, is het volgende procesmodel ontworpen.



Dit model geeft inzicht in de fases die nodig zijn in dit proces. Het voorkomt dat cruciale stappen worden overgeslagen; de volgorde doet er toe. Tegelijkertijd verlopen dit soort processen nooit volkomen lineair. Wanneer er bijvoorbeeld al sprake is van een lange relatie en bestuurders al goed weten wat zij met elkaar willen, heeft er impliciet al een verkennend voortraject plaatsgevonden en zal het proces gevoelsmatig starten bij het ontwerpen. Ook is het mogelijk dat een specifieke ontwikkeling ertoe leidt dat er meerdere stappen vooruit gezet worden. Dan zal er (met terugwerkende kracht) toch aandacht moeten zijn voor de stappen die zijn overgeslagen of onvoldoende gezamenlijk zijn doorleefd.

Hoe lang elke fase duurt en of het mogelijk is om bepaalde stappen parallel of in een andere volgorde te laten plaatsvinden, verschilt per situatie. Hier komt het vakmanschap van de procesregisseur in beeld. Niet voor niets vormt de procesregie de spil van het procesmodel.

VERKENNEN VAN DE EIGEN SITUATIE ÉN DE REGIO

De beginfase van het proces kent veel onzekerheden. Welke stappen zet je als bestuurder? Wie neem je mee in het proces? En op welk moment doe je dat? Hoe laat je je partners in de regio of in je eigen organisatie inzien dat samenwerking echt nodig is?

Het gaat in deze fase om de verkenning die je voor je eigen school doet van de huidige situatie, ontwikkelingen en prognoses, alsook voor de bredere regio. Daarnaast onderzoek je wie mogelijke partners kunnen zijn. En ten slotte is er in deze fase een gezamenlijke verkenning: hoe ziet onze regio eruit en wat is de grote opgave waarvoor we gezamenlijk staan?

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘VERKENNEN’:

- Inzicht in de eigen situatie en situatie in de regio;
- Kennis van belangen van de eigen school;
- Beredeneerde partnerkeuze;
- Gedeeld beeld van de gezamenlijke opgave;
- Rolverdeling, procesontwerp en legitimering RvT en (G)MR.

RICHTEN VAN DE GEZAMENLIJKE AMBITIE

In deze fase is transparantie belangrijk en worden elkaars belangen en zienswijzen gedeeld. Dit vraagt om een open gesprek over de verschillende belangen: regionale belangen, schoolbelangen, belangen van interne en externe stakeholders en persoonlijke belangen van bestuurders. Op basis hiervan en van de eerder geformuleerde opgave ontwikkelen de betrokken partijen een gezamenlijke ambitie. Tot slot formuleren zij uitgangspunten – de eisen, de wensen en de no go’s – die richting geven aan het latere ontwerp.

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘RICHTEN’:

- Inzicht in de persoonlijke, organisatorische belangen van de deelnemers en gezamenlijke beelden bij de maatschappelijke belangen;
- Procesafspraken over hoe met deze belangen wordt omgegaan en recht wordt gedaan;
- Een ambitie die gedeeld en uitgewerkt is, eventueel vastgelegd in een intentieverklaring;
- Een set aan uitgangspunten voor het vormgeven van de samenwerking;
- Het goede gesprek en gezamenlijke taal.

KIEZEN VAN EEN SAMENWERKINGSVORM

Vanuit de uitgangspunten, die aan het eind van de verkenningsfase zijn geformuleerd, verkennen de betrokken partijen welke samenwerkingsvormen er mogelijk zijn. De samenwerkende bestuurders maken op basis van de geformuleerde uitgangspunten een voorlopige keuze voor een voorkeursvorm en werken deze uit in een document dat de basis vormt voor het formele besluitvormingsproces dat vervolgens separaat bij alle betrokken scholen plaats moet vinden.

In bijlage 1 is voor de verschillende vormen van samenwerking uitgewerkt:

1. De stappen die moeten worden gezet in het formele besluitvormingsproces per bestuur: naast het proces dat de betrokken scholen samen doorlopen, kent elke school ook een eigen formeel besluitvormingstraject. Hoe dit besluitvormingsproces er precies uit ziet, varieert per vorm.
2. De relevante aandachtspunten bij de juridische inrichting van elke samenwerkingsvorm: om een goede afweging te kunnen maken welke vorm passend is bij de ambitie en de uitgangspunten, helpt het om scherp zicht te hebben op de juridische aandachtspunten, wettelijke

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘KIEZEN VAN EEN VORM’:

- Een document waarin de varianten zijn beschreven, de overwegingen en keuze voor een voorkeursvorm zijn onderbouwd;
- Gedragen besluit per school voor een specifieke samenwerkingsvorm;
- Eventueel een gezamenlijk document of communicatie-uiting om het moment te markeren.

kaders en processtappen die komen kijken bij een specifieke vorm.

IMPLEMENTEREN VAN DE SAMENWERKINGSVORM

Het uitwerken van de samenwerking vraagt vaak de nodige tijd en inzet van veel medewerkers. Maak dus een helder plan voor deze implementatiefase om inspanningen van betrokkenen op elkaar aan te laten sluiten en grip te hebben op de voortgang, financiën en de communicatie. Het is hierbij belangrijk om met elkaar te bepalen welke onderwerpen uitgewerkt moeten zijn voordat de samenwerking formeel gestart kan worden. Het is hinderlijk als een samenwerking de formele startdatum bereikt, terwijl er veel wezenlijke zaken niet bedacht of uitgewerkt zijn. Tegelijkertijd zijn er vrijwel altijd aspecten die kunnen wachten tot na de formele startdatum. Het helpt dus om hierin doordachte keuzes te maken.

OPBRENGSTEN VAN DE FASE ‘IMPLEMENTEREN’:

- Een implementatieplan met de onderwerpen voor implementatie, een besluitvormings- en werkstructuur, een planning, communicatieplan en financiële afspraken;
- Uitwerking van de samenwerking;
- Implementatie met oog voor de verandering voor de medewerker, de inbreng van alle partners en een heldere prioritering;
- Beelden en afspraken over bestuurlijke samenwerking na de start en een goede interpersoonlijke relatie tussen bestuurders.

DE PROCESREGISSEUR ALS HOEDER VAN HET PROCES

Samenwerking is om meerdere redenen een uitdagend proces. Zo is de opgave van leerlingendaling nog niet eerder zo nadrukkelijk aan de orde geweest in het voortgezet onderwijs, de aanleiding voor samenwerken is dus in beginsel negatief, de oplossingen kunnen ingrijpend zijn en er spelen altijd verschillende belangen.

Als het vraagstuk complex is, is het extra belangrijk dat er helderheid over en regie op het proces is. Dat betekent niet zozeer het maken van strakke plannings. Procesregie gaat over het bewust nadenken over de fases en stappen, de logische volgorde, versnellen en vertragen, het herkennen en benutten van momentum en op het juiste moment hierover communiceren.

Uitdagingen bij procesregie – de kunst van het balanceren

Het voeren van procesregie is de kunst van het balanceren tussen een aantal uitersten. Als we kijken naar bestaande samenwerkingen met betrekking tot leerlingendaling levert dit vier vraagstukken op waarmee de deelnemers te maken hebben. Deze onderwerpen dienen met enige regelmaat op de agenda te staan, zodat per processtap de goede afwegingen gemaakt kunnen worden.

- **Proces gezamenlijk én in de eigen organisatie**

Het bouwen aan een samenwerking is er zowel een gezamenlijk proces tussen de partners als een individueel proces in de eigen organisaties. Bij procesregie is het belangrijk voor beide aspecten oog te hebben en deze goed op elkaar in te laten spelen.

- **Snelheid én zorgvuldigheid**

In het algemeen is een samenwerking gebaat bij snelheid: ijzer moet je smeden als het heet is. Dus als een momentum zich voordoet, is het zaak dat te benutten. Tegelijkertijd vraagt het proces om zorgvuldigheid in het zetten van goede stappen, in het tijd nemen om onderdelen samen uit te denken en interne en externe stakeholders hierin mee te nemen.

- **Lineair proces én iteratief**

Heldere processtappen, mijlpalen en detailplanning helpen om overzicht te creëren en zo betrokkenen duidelijk te maken wanneer welk gesprek gevoerd wordt en wat er wanneer verwacht wordt. Tegelijkertijd is een proces aan de voorkant niet volledig uit te denken en duiken er altijd onvoorziene omstandigheden op, die eerder om flexibiliteit vragen dan om planning.

- **Evalueren én doen**

Frequent met elkaar stilstaan en het proces evalueren helpt om in een vroeg stadium de belangrijkste issues te identificeren, ze te bespreken en elkaar beter te leren kennen. Tegelijkertijd wordt echt onderling vertrouwen opgebouwd door te handelen en te doen.

Betrekken van stakeholders

Samenwerking tussen scholen in het kader van leerlingendaling heeft consequenties voor veel interne en externe stakeholders. Het betrekken van stakeholders verdient gedurende het hele proces serieuze aandacht. Stakeholders leveren vanuit hun perspectief input en sommigen spelen een rol in de formele besluitvorming. Ook is het van belang om rekening te houden met de reacties en emoties die samenwerking (naar aanleiding van leerlingendaling) kan oproepen.

Evalueren en reflecteren

Procesregie gaat ook over het bewaken van onderlinge verhoudingen. Zo is het belangrijk oog te hebben voor de interpersoonlijke relaties, de kwaliteit van het proces en het faciliteren van de dialoog. Met gepaste regelmaat dient aan de bestuurlijke en aan andere tafels de tijd genomen te worden voor evaluatie en (zelf)reflectie. Natuurlijke momenten om te evalueren zijn aan het einde van een traject, of bij het behalen van een belangrijke mijlpaal – bijvoorbeeld de overgang naar een nieuwe fase.

Kernboodschap 1 “KEN JE SCHOOL EN DE REGIO”

Weet hoe je school ervoor staat en waar de kansen en risico's zitten. Weet ook wat je bereid bent 'in te leveren' en wat nadrukkelijk niet. Ontwikkel gezamenlijk een perspectief op de regio qua ontwikkelingen, potentiële partners en hun behoeften.

Kernboodschap 2 “BELANGEN MOETEN OP TAFEL”

Elke bestuurder moet de belangen van leerlingen, ouders, medewerkers en de organisatie goed in beeld hebben. Dit is nodig om ze te kunnen behartigen en ze te delen met andere samenwerkingspartners. Ken ook je persoonlijke belangen. Durf deze op tafel te leggen: Goed voorbeeld doet vaak goed volgen.

Kernboodschap 3 “INHOUD BEPAALT VORM”

In veel processen ligt al snel het 'vormvraagstuk' op tafel. Dit vraagstuk kan het proces gaan domineren. Het leidt de aandacht af van het inhoudelijke gesprek over het effect voor de leerling, de doelen en de scope. Het dient te blijven gaan over de inhoudelijke ambitie en wat ervoor nodig is om deze te kunnen realiseren.

Kernboodschap 4 “EEN GOED PROCES KENT REGIE EN EIGENAREN”

Praktijkvoorbeelden leren ons dat in elk succesvol samenwerkingstraject de regie op het proces op een duidelijke plek belegd is. Deze procesregie kan intern of extern belegd worden, maar de uiteindelijke eigenaren van het proces zijn altijd de bestuurders.

Kernboodschap 5 “PROCESVAKMANSCHAP: EEN KONINKLIJKE ROUTE EN SOMS TOCH BEWUST AFWIJKEN”

Om de goede vragen op tafel te krijgen en aan vertrouwen te bouwen, doet de volgorde van processtappen ertoe. Er is een ideale volgorde, een koninklijke route, maar iedere praktijk vraagt maatwerk. Soms is het nodig om een stap terug te doen, het tempo te vertragen, of juist om enkele stappen vooruit te denken. Dit vraagt om vakmanschap van de procesregisseur.



Dit is een uitgave van de VO-raad

Auteurs Esther Klaster, Tim Dees en Ruben van Wendel de Jooode, Common Eye

Ontwerp hollandse meesters

VO-raad

Aidadreef 4

3561 GE Utrecht

© 2020 VO-raad, Utrecht