



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Samen sterker bij leerlingendaling

Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs



Samen sterker bij leerlingendaling

Handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs

Deze publicatie is een uitgave van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Auteurs

Niek Kraan, Twynstra Gudde

Willem Eikelenboom, Twynstra Gudde

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
1. Inleiding	9
1.1 De vier organisatievormen	10
1.2 Organisatiekundige kijk	11
1.3 Het samenwerkingsproces	12
2. Delen van ondersteuning	15
2.1 Inleiding	16
2.2 Wet- en regelgeving	16
2.3 Vormen van samenwerking	17
2.4 Organisatie	18
3. Uitrusten van onderwijsaanbod	23
3.1 Inleiding	24
3.2 Wet- en regelgeving	25
3.3 Vormen van samenwerking	26
3.4 Organisatie	28
4. Delen van personeel	31
4.1 Inleiding	32
4.2 Wet- en regelgeving	33
4.3 Vormen van samenwerking	34
4.4 Organisatie	35
5. Uitbesteden van leerlingen	37
5.1 Inleiding	38
5.2 Wet- en regelgeving	39
5.3 Organisatie	41
6. Het samenwerkingsproces	45
6.1 Vormgeven van een betekenisgevend proces	46
6.2 Expliciteren van gedeelde ambities en belangen	48
6.3 Naar een professionele organisatie van de samenwerking	50
BIJLAGEN	53
Bijlage I - Quick scan van samenwerkingen	54
Bijlage II - Verantwoording en interviews	55
Colofon	57

$f(z) = \frac{e^z - e}{z-1}$ Final Exam

$\int \frac{\sin ax}{x(x^2+a^2)} dx$
(a is a real number) $Z = \frac{1}{ie^{i\pi/2}}$

$\left| \frac{f_j - M g_j}{\sigma_j} \right|$

(a) $2\sqrt{3}z + 4z = \phi$
 $\frac{1}{2z} \sqrt{-3/2} \phi \sqrt{189,808}$

(b)



Woord vooraf

In grote delen van ons land hebben of krijgen schoolbesturen in het voortgezet onderwijs te maken met dalende leerlingenaantallen. Tot 2028 daalt het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs landelijk gezien met twaalf procent. Volgens prognoses raakt de leerlingendaling 85 procent van de besturen. De daling is niet gelijk over het land verdeeld; regionaal gezien zijn er grote verschillen.

Mede door de verdeling van de leerlingen over de verschillende schoolsoorten, sectoren en profielen, is het een complexe opgave voor schoolbesturen om het hoofd te bieden aan de krimp. Toch zijn de besturen aan zet. De overheid vervult daarbij de randvoorwaarden. In samenspraak met het veld nemen we zoveel mogelijk belemmeringen weg en geven we prikkels in bekostiging en regelgeving die samenwerking stimuleren. Daarnaast loopt er een uitvoerig ondersteuningsprogramma (zie www.leerlingendaling.nl).

Bij diverse werkbezoeken zie ik dat het omgaan met dalende leerlingenaantallen een groot vraagstuk vormt voor besturen en schoolleiders. Samen met leraren, leerlingen, ouders en andere betrokkenen zoeken zij naar maatwerkoplossingen. Ze hebben hierbij te maken met veel verschillende keuzes en belangen, waarbij niet altijd meteen duidelijk is wat een geschikte oplossingsrichting is.

Leerlingendaling is voor veel scholen voor voortgezet onderwijs aanleiding om samen te werken met andere scholen in de regio. Op deze manier kan vaak een toegankelijk, divers en doelmatig onderwijsaanbod voor de regio behouden blijven. Een eerste stap is gezet als scholen niet meer vanuit concurrentie denken, maar elkaar opzoeken. Toch is de uitwerking van de samenwerking hiermee nog geen feit, en lopen scholen tegen allerlei praktische obstakels aan. En alhoewel oplossingen contextafhankelijk zijn, worstelen diverse scholen met dezelfde vraagstukken.

Deze handreiking dient als een praktisch hulpmiddel voor schoolleiders en -bestuurders in het voortgezet onderwijs die hun eerste stappen zetten in samenwerking met andere scholen. De handreiking geeft een overzicht van verschillende, vaak gebruikte (organisatorische) vormen en (praktijk)voorbeelden van samenwerking. De brochure is geschreven vanuit een organisatiekundige invalshoek, met aandacht voor onder meer wet- en regelgeving, bestuurlijke verantwoordelijkheden en het goed betrekken van stakeholders.

In concrete situaties kunnen scholen een beroep doen op de accountmanagers leerlingendaling van het ministerie van OCW. Ook zijn er al veel regionale procesbegeleiders actief die regio's helpen bij het maken en soms ook uitvoeren van gezamenlijke toekomstplannen. Op www.leerlingendaling.nl vindt u meer informatie en praktijkervaringen van andere regio's.

Bij samenwerking is veel mogelijk, zoals ook uit deze handreiking blijkt. Ik vertrouw er daarom op dat scholen met dalende leerlingenaantallen ook in de komende jaren in staat zijn om in heel Nederland goed onderwijs te bieden.

Sander Dekker
Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



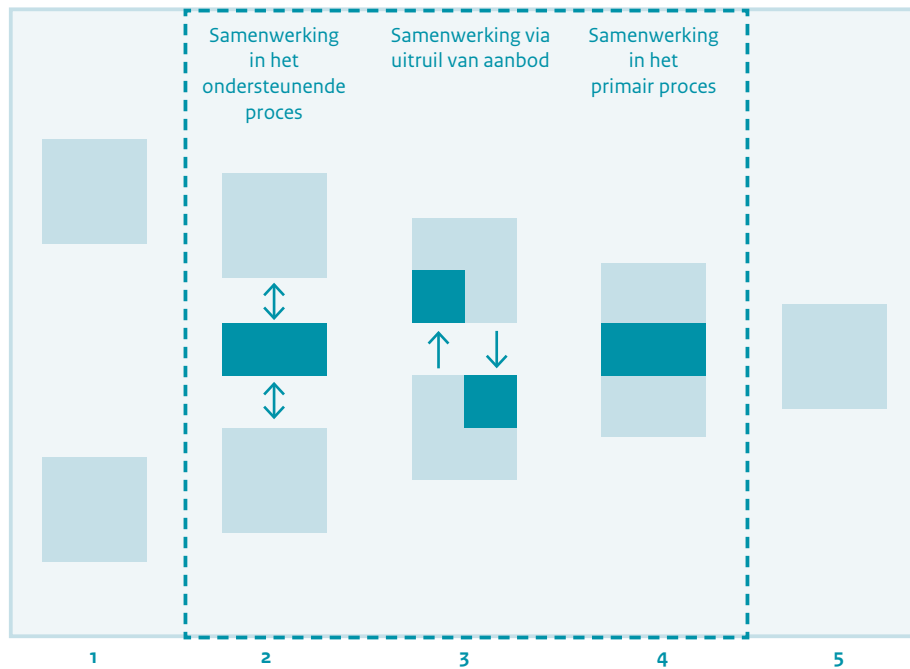
1. Inleiding

Intensieve samenwerking tussen middelbare scholen is een relatief nieuw fenomeen. Het komt steeds meer voor vanwege leerlingendaling, iets waarmee steeds meer scholen te maken krijgen. Om daar oplossingen voor te vinden, oriënteren veel scholen zich nu op samenwerking met andere scholen, of ze zijn al bezig met de vormgeving daarvan. Dat betekent ook dat op verschillende plaatsen in het land tegelijkertijd het wiel wordt uitgevonden. Deze handreiking biedt inzichten en praktische handvatten om (oriëntatie op) samenwerken in het onderwijs gemakkelijker te maken.

In deze handreiking staan de vier meest voorkomende organisatievormen van samenwerking tussen twee of meer scholen. Bij elke samenwerkingsvorm komt de juridische en beleidsmatige context aan bod, plus een aantal basisvormen voor organisatie. Daarnaast geeft deze handreiking tips voor de organisatie van de verschillende vormen van samenwerking. Praktijkvoorbeelden bieden tot slot achtergrond en inspiratie.

1.1 De vier organisatievormen

Samenwerken tussen scholen in het voortgezet onderwijs kan op verschillende manieren. Het kan buiten het primaire proces om, maar intensief samenwerken in het primaire proces is ook mogelijk. Figuur 1 laat vijf opties zien van 'geen samenwerking' tot 'fusie', waarbij vanaf de derde optie de samenwerking steeds meer betrekking krijgt op het primaire proces.



Figuur 1. Inkadering samenwerkingsopties

Om optie twee tot en met vier staat een kader: dat zijn de samenwerkingsopties waarbinnen de samenwerkingsvormen in deze handreiking passen. Optie één en vijf komen verder niet aan bod. Binnen optie één is immers geen sprake van samenwerking. Optie vijf past ook niet binnen deze handreiking, omdat de samenwerkende partijen daar niet autonoom blijven, maar in elkaar opgaan tot één geheel.

Binnen optie twee tot en met vier behandelt deze handreiking vier samenwerkingsvormen:

- I. Binnen optie twee: delen van ondersteuning (hoofdstuk 2);
- II. Binnen optie drie: uitruilen van aanbod (hoofdstuk 3);
- III. Binnen optie vier: delen van personeel (hoofdstuk 4);
- IV. Binnen optie vier: uitbesteden van leerlingen (hoofdstuk 5).

Modellen en werkelijkheid

De vier samenwerkingsvormen vormen het vertrekpunt van de hoofdstukken. Bij elk vraagstuk komen onder andere de belangrijkste basismodellen en -keuzes aan bod. Deze handreiking helpt – door vanuit de vraagstukken te denken – elke samenwerkingscasus vooruit, maar kan niet volledig recht doen aan elke individuele casus. De werkelijkheid is soms weerbarstiger dan de modellen en de basiskeuzes. Er zijn hybride modellen of varianten op modellen te bedenken, maar het kan ook voorkomen dat er in de praktijk een mix van alle vier de vraagstukken en dus ook een mix van oplossingen van toepassing is. Hier is soms improvisatie voor nodig.

Deze handreiking gaat alleen in op organisatorische overwegingen en niet op bestuurlijk-strategische. Bestuurders en schoolleiders kunnen tal van redenen hebben om wel of niet voor een bepaalde oplossing te kiezen, bijvoorbeeld vanwege de historie, de identiteit of de cultuur van de school. Die overwegingen liggen bij de schoolbestuurders en de schoolleiders zelf en zijn ook nog eens zeer context- en persoonsgebonden.

1.2 Organisatiekundige kijk

Elk hoofdstuk van deze handreiking besteedt aandacht aan een organisatiekundige kijk op de betreffende samenwerkingsvorm. Uit gesprekken met schoolleiders en bestuurders over hun ervaringen met samenwerken, blijkt dat er twee succesfactoren zijn voor een goede samenwerking (zie figuur 2). De eerste succesfactor gaat om het goed regelen van drie zaken: financiën, bestuurlijke verantwoordelijkheden en het voldoen aan wet- en regelgeving. Voor elke vorm van samenwerking springt er van deze drie zaken meestal één uit die extra aandacht nodig heeft.

Dat geldt ook voor de tweede succesfactor: het goed betrekken van ouders (en leerlingen), medewerkers en toezichhouders. Afhankelijk van de vorm van samenwerking zal er doorgaans extra geïnvesteerd moeten worden in het tijdig betrekken van één bepaalde groep belanghebbenden.



Figuur 2. De twee succesfactoren voor samenwerken vanuit organisatiekundig oogpunt

In elk hoofdstuk komen twee of drie van deze zes blokken expliciet aan bod: zaken of groepen belanghebbenden die in een bepaalde samenwerkingsvorm extra aandacht nodig hebben. Dat wil niet zeggen dat de overige blokken geen aandacht verdienen.

Goed regelen van...

Financiën

Samenwerking raakt al snel de financiën van betrokken partijen. De financiële aspecten van samenwerking moeten zorgvuldig worden geregeld, maar kunnen soms behoorlijk complex zijn. Het samen inkopen van schoolboeken is een voorbeeld van een vrij eenvoudige financiële afspraak. Het uitruilen of samen aanbieden van onderwijs is financieel al snel lastig, doordat de boekhoudingen van twee scholen moeilijk uit elkaar te houden zijn.

Verantwoordelijkheden

Wanneer twee scholen samen één vak aanbieden en leerlingen en leraren van twee scholen worden gemengd, is het complex om de bestuurlijke verantwoordelijkheden goed te regelen. Er ontstaan dan al gauw vragen vanuit leerlingen, ouders en toezichhouders over bij welk bestuur zij wanneer en waarvoor kunnen aankloppen. Denk hierbij aan zaken als aansprakelijkheid bij een ongeval in een gymles of vragen over welke school er verantwoordelijk is voor slechte resultaten bij een bepaald vak.

Wet- en regelgeving

Het spreekt voor zich dat vormen van samenwerking binnen de wettelijke kaders moeten vallen. Om samenwerking gemakkelijker te maken, is een aantal regels aangepast of gaat dat binnenkort gebeuren. Een voorbeeld daarvan is de 50-procentregel (zie hoofdstuk 4). Het is goed om te weten welke juridische ruimte scholen kunnen benutten, maar het is nog beter om goed in beeld te hebben waar de grenzen liggen. Een belangrijk kader daarbij is dat samenwerkende scholen die niet fuseren in de praktijk twee scholen blijven, met ieder een eigen BRIN, naam, medezeggenschapsraad enzovoorts.

Goed betrekken van...

Ouders en leerlingen

Het uitruilen van onderwijsaanbod of vergaand samen aanbieden van onderwijs kan niet buiten ouders en leerlingen omgaan. Het heeft immers direct effect op wat er in de klas gebeurt, omdat leraren en leerlingen van verschillende scholen zich door elkaar heen gaan bewegen. Ook kan door uitruil (en dus mogelijk verplaatsing) van aanbod de reisafstand toenemen en de denominatieve keuzevrijheid afnemen. Ouders en leerlingen hebben daarom – als onderdeel van de medezeggenschapsraad van een school – een adviesbevoegdheid als de school een duurzame samenwerking met een andere school wil aangaan. Ook ouders en leerlingen die niet in de medezeggenschapsraad zitten, moeten goed geïnformeerd en betrokken worden.

Medewerkers

Formeel is medezeggenschap bij wet geregeld: ook het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad heeft adviesrecht bij het aangaan van een duurzame samenwerking met een andere school. Bij veel vormen van samenwerking is het bovendien belangrijk om zoveel mogelijk medewerkers van meet af aan ‘mee’ te nemen. Zij hebben kennis en ervaring en zonder hun commitment is verregaande samenwerking niet haalbaar. Het is slim docenten een stevigere plek te geven in onderwijsinhoudelijke samenwerking dan formeel is vastgelegd in het professioneel statuut. Bij samenwerking in een shared service center (zie hoofdstuk 2) is het verstandig ook onderwijsondersteunend personeel vroegtijdig te betrekken.

Toezichthouders

Het is van belang de toezichthouders van de samenwerkende besturen en de inspectie vroegtijdig in te schakelen bij voorgenomen samenwerking, en zeker bij complexe en/of vergaande varianten. De eigen toezichthouders dragen immers verantwoordelijkheid en daarnaast is in veel gevallen de instemming van de eigen toezichthouders noodzakelijk. De inspectie kan vooraf helderheid bieden over de (wettelijke) kaders, zodat de beide scholen geen werk voor niets doen.

Tot slot: betrekken van de overheid

Deze handreiking is vooral gericht op de pragmatische aspecten van samenwerking. Zij behandelt grotendeels vormen van samenwerking die twee of meer besturen samen kunnen regelen zonder intensieve betrokkenheid van gemeenten, provincie of rijk, zolang de samenwerking binnen de kaders van de wet blijft. Bij grootschalige samenwerkingsverbanden is het wel aan te raden om ook deze partijen nauw te betrekken bij het proces. De overheid draagt immers zorg voor een divers, kwalitatief goed en optimaal bereikbaar onderwijsaanbod. De gemeentelijke betrokkenheid bij onderwijshuisvesting is hier een voorbeeld van.

1.3 Het samenwerkingsproces

Deze handreiking beschrijft vier organisatievormen van samenwerking. In een samenwerkingsproces zijn dit resultaten c.q. organisatievormen die idealiter pas ná een verkenning van het krimpvraagstuk aan bod komen. Een duurzame samenwerking vraagt eerst om het vormgeven van een betekenisgevend proces. Daarin moet aandacht zijn voor gedeelde ambitie, belangen en relaties, en het professioneel inrichten van de samenwerkingsorganisatie.

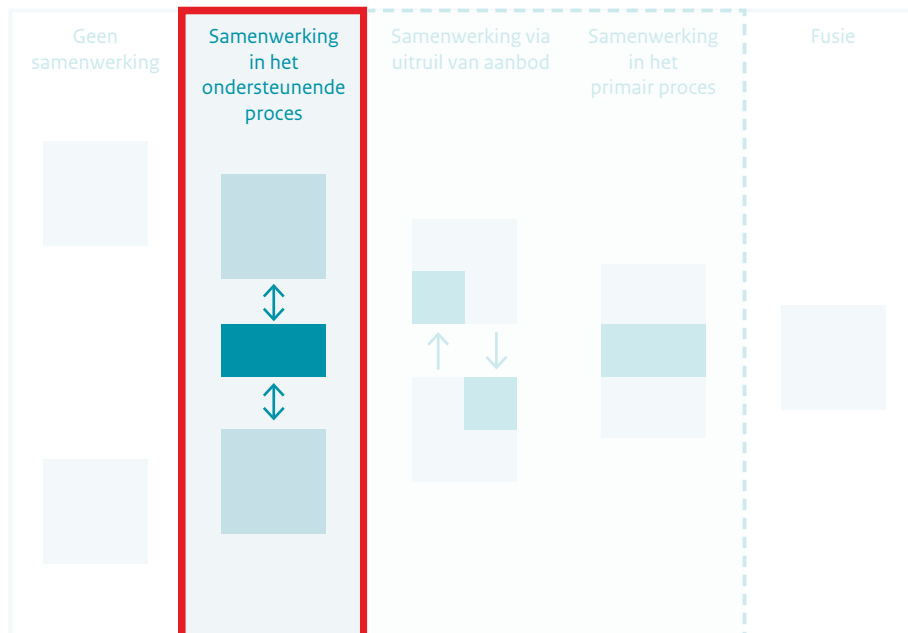
Voordat de samenwerkende partijen toe zijn aan de mogelijkheden die in deze handreiking aan bod komen, dienen zij eerst een aantal andere, voorbereidende stappen te zetten. Daarom bevat deze handreiking ook een hoofdstuk over het samenwerkingsproces (hoofdstuk 6). In dit hoofdstuk komen enkele kernaspecten aan bod die kunnen helpen bij het aangaan van een duurzame samenwerking. Hoofdstuk 6 is te lezen als een epiloog op de voorgaande hoofdstukken.





2. Delen van ondersteuning

Scholen die te maken hebben met krimp, kunnen hun krachten bundelen door ondersteunende diensten als ICT, HRM en inkoop te delen. Natuurlijk moeten financiën en bestuurlijke verantwoordelijkheden dan wel goed geregeld zijn. ‘Zeker op de lange termijn heeft iedereen er veel baat bij.’



2.1 Inleiding

Samenvoeging van ondersteunende diensten kan scholen een flinke kostenbesparing opleveren. Een voorbeeld is een inkoopcombinatie die primair gericht is op het benutten van schaal- en inkoopvoordelen. Professionalisering en verbetering van de dienstverlening kan een andere reden zijn om samen te werken in ondersteuning. Veel scholen hebben bijvoorbeeld weinig ondersteuning in human resource management (HRM), terwijl de eisen aan HRM steeds hoger worden - denk aan het onderhouden van bekwaamheden en aan strategisch HRM. Ook in zo'n geval kan het verstandig zijn om de krachten te bundelen.

In de praktijk vinden scholen elkaar in toenemende mate op vooral 'profleringsarme' diensten zoals onderhoud van gebouwen en ICT, HRM en inkoop.

2.2 Wet- en regelgeving

Geen juridische beperking

In juridisch opzicht is samenwerking in ondersteunende diensten geen probleem, want de Wet op het voortgezet onderwijs (Wvo) zegt niets over samenwerking in de ondersteuning. Het Europees mededingingsrecht, dat grenzen stelt aan duurzaam samenwerken als dat de concurrentie bovenmatig beperkt, is niet van toepassing op het publiek bekostigde onderwijs.

Geen btw

Scholen of besturen die samenwerken in de ondersteuning, leveren elkaar diensten. In de regel dient daar btw over betaald te worden. Om geen btw te hoeven betalen, kunnen samenwerkende partijen gebruik maken van het leerstuk 'Kosten voor gemene rekening'. Kostendoorberekeningen tussen samenwerkende scholen kunnen volgens dit leerstuk buiten heffing van btw blijven.

Als scholen gebruik maken van dit leerstuk, is het belangrijk advies van een expert in te winnen. Er is namelijk een aantal zeer relevante voorwaarden waaronder dit mag gebeuren.

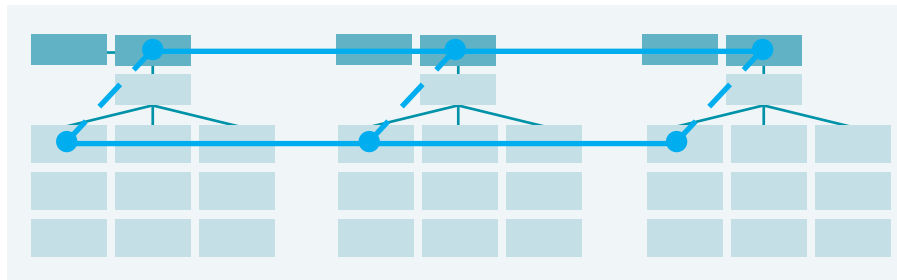
2.3 Vormen van samenwerking

Basisvormen in het samen aanbieden van ondersteuning zijn:

- I. Projectmatige samenwerking;
- II. Ondersteuningsnetwerk;
- III. Extern shared service center.

Projectmatige samenwerking

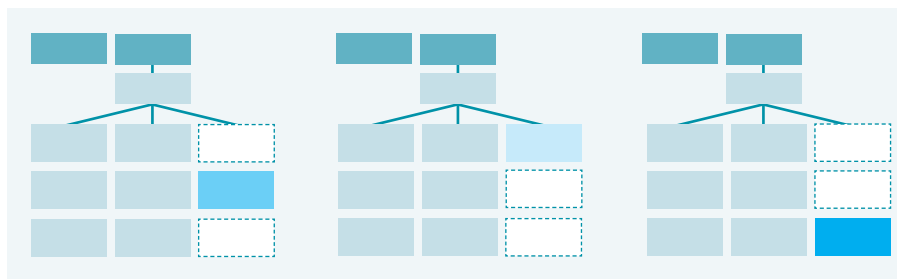
De minst ingewikkelde samenwerkingsvorm is een projectmatige samenwerking in ondersteuning tussen schoolbesturen. Het gaat dan om een in tijd en geld begrensde samenwerking waarbij scholen bijvoorbeeld samen de inkoop regelen van onderwijsmaterialen of schoonmaak, of samen een aanbesteding verzorgen. Ook kunnen scholen samen een professionaliseringstraject realiseren of een wervingcampagne opzetten voor docenten. Zo is vijf jaar geleden vanuit het Landelijk Verband van Gereformeerde Schoolverenigingen het project 'Onderwijstalenten' opgericht. Dit is een projectmatige, landelijke samenwerking op het gebied van vooral werving van docenten, onderwijsondersteunende medewerkers en schoolleiders voor gereformeerd onderwijs.



Figuur 3. Projectmatige samenwerking

Ondersteuningsnetwerk

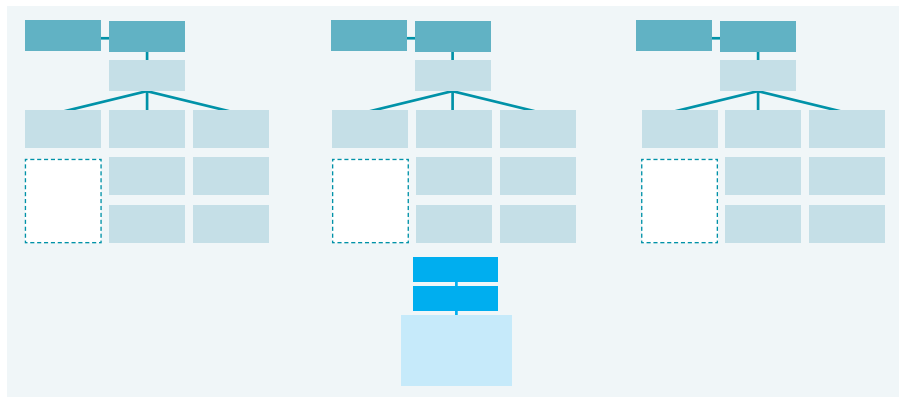
Een ondersteuningsnetwerk is een samenwerking waarin elk deelnemend schoolbestuur een specifieke ondersteunende dienst voor zijn rekening neemt. De ene school kiest bijvoorbeeld voor facilitaire ondersteuning, de andere HRM en weer een andere ICT. Een variant hierop is dat schoolbesturen afspraken maken over inrichting en onderhoud van dure praktijklokalen. Zo maakt het beroepsgerichte vmbo steeds meer afspraken over het rendabel maken van een lokaal bouwtechniek of autotechniek.



Figuur 4. Ondersteuningsnetwerk

Extern shared service center

Wanneer scholen kiezen voor een 'extern shared service center' worden taken belegd bij een centrale serviceorganisatie die is ondergebracht in een aparte stichting. Het kan gaan om een 'single service' zoals bij Building Breda (zie paragraaf 2.5), maar ook om meerdere diensten. Deze vorm van samenwerking kent een inrichting in een frontoffice en een backoffice.



Figuur 5. Extern shared service center

2.4 Organisatie



Goed regelen van financiën

Als scholen samenwerken op het gebied van huisvesting en bij inkoop van onderhoud, beveiliging en soortgelijke zaken gaat het doorgaans primair om het besparen van kosten. Zij moeten dan afspraken maken over de gezamenlijke bemensing van de diensten en het betalen van de rekeningen. Dat kan op twee manieren: met een verdeelsleutel gebaseerd op bijvoorbeeld de schoolomvang, of de kosten verrekenen per afgenomen dienst. Aandachtspunt is dat in bepaalde gevallen hiervoor een btw-plicht geldt of andere specifieke eisen (zie paragraaf 2.2).

Het is verstandig van tevoren een gedegen kosten-batenanalyse te maken. Als het gaat om grootschalige en/of complexe contracten is een expert in risicomanagement vrijwel onmisbaar. Ervaring leert dat kostenbesparing meestal pas later plaatsvindt. In eerste instantie moeten doorgaans juist extra investeringen worden gedaan voor het opzetten van de ondersteuning en de overgang naar gezamenlijke werkwijzen en systemen.

Goed betrekken van medewerkers

Samenwerking in ondersteunende diensten gaat vaak om relatief beleidsarme thema's. Dat maakt een nauwe betrokkenheid van medewerkers, toezichthouders, ouders en leerlingen minder urgent. Een uitzondering is de clustering van P&O of ICT in een centraal gehuisveste unit. Medewerkers waarderen doorgaans de nabijheid van juist deze twee diensten voor praktische vragen. Om deze reden wordt een ondersteunende medewerker soms zowel centraal als decentraal gehuisvest.

Als ondersteunende medewerkers centraal worden gehuisvest – denk aan P&O, financiële afdeling, ICT, facilitair beheer en/of secretariaat – is het raadzaam hen vroeg in het proces te betrekken. Ervaring leert dat medewerkers deze betrokkenheid en het investeren in kennismaken vóór de clustering, zeer waarderen.



Praktijkvoorbeelden

Building Breda: samenwerken in huisvesting

Sinds 2008 werken drie besturen (acht scholen) voor voortgezet onderwijs samen in de huisvestingscoöperatie Building Breda. Alle schoolgebouwen zijn hierin ondergebracht, samen met de rijksvergoeding voor onderhoud. De gemeente heeft een contract met Building Breda, waarin de jaarvergoeding en de kaders waarbinnen de besturen samenwerken zijn vastgelegd, zoals het financieel protocol. De gemeente heeft een garantie verstrekt op leningen die vanuit de coöperatie worden afgesloten. De coöperatie besteedt via service level agreements en mantelcontracten de beveiliging en het onderhoud uit aan diverse bedrijven.

Building Breda heeft de drie schoolbesturen als leden. De uitvoeringsorganisatie bestaat uit twee deeltijders: een directeur en een administrateur. De samenwerking levert besparingen op vanwege schaalvoordelen en betere inkoop van onderhoud en beveiliging. Daarnaast is ook de kwaliteit van het onderhoud aanzienlijk verbeterd.

Oprichter en directeur Max Hoefijzers vertelt dat Building Breda is ontstaan naar aanleiding van vragen bij de decentralisatie van de huisvesting en het jaarlijks 'gedoe' met de gemeente over geld. Vanuit deze pragmatische insteek groeide het besef dat de samenwerking feitelijk gaat over kwaliteit van onderwijs. "We willen als collectief iets teruggeven aan de stad. Er moet voor ouders ook in de toekomst veel te kiezen zijn. We willen een duurzaam rijk palet van technasia, internationale profielen, cultuurscholen, sport en gezondheid. Via Building Breda zijn we steeds meer gaan samenwerken. Er is een verschuiving opgetreden in het denken van wat goed is voor de eigen school naar wat goed is voor Breda en omstreken."

Fricolore en Pompebled: samenwerken in mobiliteit, professionalisering en inkoop

De onderwijsgroep Fricolore is een coöperatie van zeventien scholen voor christelijk en interconfessioneel voortgezet onderwijs in de regio Friesland, Noordoostpolder en Urk, en de Kop van Overijssel. De leden leveren een financiële bijdrage op basis van het aantal leerlingen van het lid (een bedrag per leerling). De onderwijsgroep is gericht op het versterken van elkaars professionaliteit en kent drie aandachtsgebieden:

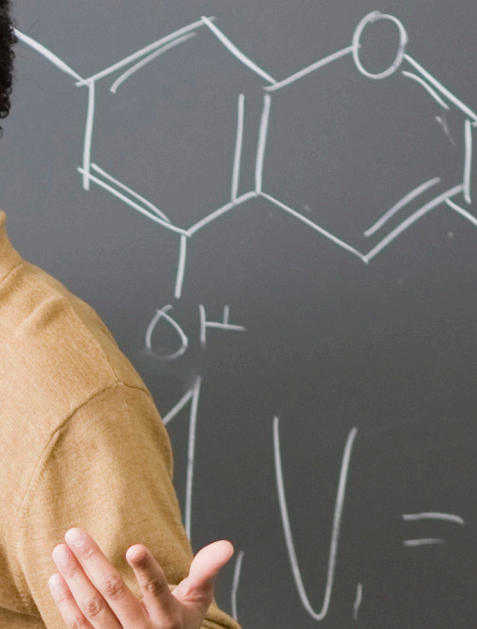
- Een samenwerking in personeelsbeleid gericht op het bevorderen van mobiliteit, over- en onderformatie en aantrekken van talenten. Er is ook een gezamenlijke vacaturebank, te vinden op de website van Fricolore.
- De Fricolore Akademy met een aanbod van cursussen en trainingen, en een eigen bestuur.
- De Fricolore Spiegel: een visitatieproject met lesbezoeken ter versterking van de kwaliteitszorg en de zelf-evaluaties van de scholen.

Elk van deze drie kernactiviteiten wordt getrokken door één van de scholen.

Frits Hoekstra, voorzitter van Fricolore en directeur-bestuurder van het Bornego College in Heerenveen, benadrukt dat de samenwerking tot besparingen leidt: "Maar hoeveel precies voor welke school, verschilt per jaar. Dat moet je niet per jaar willen kwantificeren. Zeker op de lange termijn heeft iedereen er veel baat bij." Verder vindt Hoekstra het prettig om op deze thema's samen te werken binnen de eigen denominatie, omdat de thema's ook aan de identiteit van de scholen raken: "Bij een cursus leiderschap gaat het bij ons bijvoorbeeld om christelijk leiderschap, wat wezenlijk iets anders is dan 'gewoon' leiderschap. Een openbare school mag best gebruik maken van het aanbod van onze akademy, maar we organiseren het niet samen met het openbaar onderwijs."

De zeven Friese openbare scholen voor voortgezet onderwijs werken samen in de Coöperatie Pompebled Scholengroep. Deze coöperatie kent de volgende onderdelen:

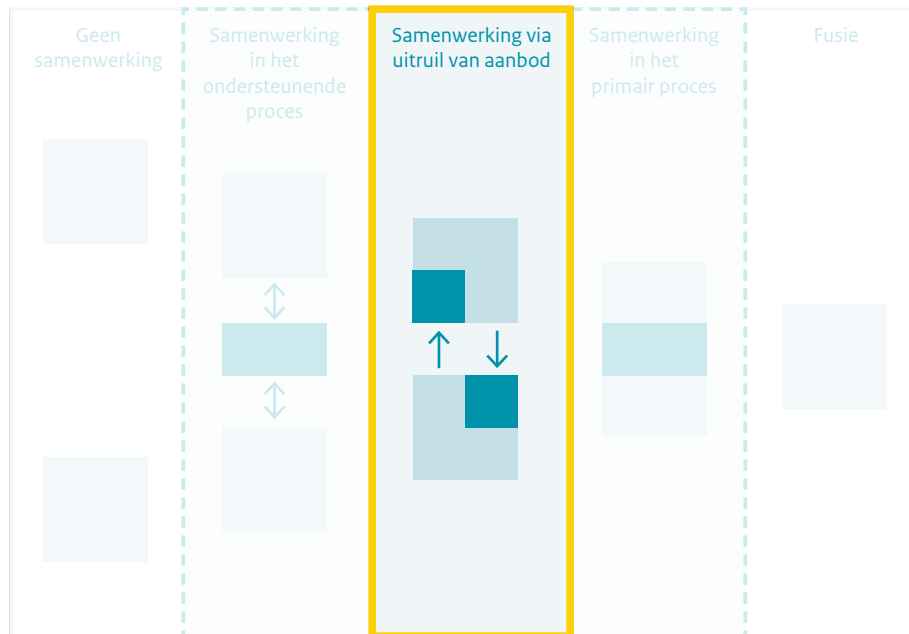
- Een mobiliteitscentrum voor vacatures, waarbinnen ook horizontale mobiliteit van medewerkers en re-integratie worden gestimuleerd. Dit centrum wordt aangevoerd door het hoofd P&O van één van de scholen en bestaat uit enkele medewerkers en een stuurgroep.
- Het Opleidingsplatform: een werk- en denkgroep waarin schoolopleiders samenwerken aan een goede begeleiding van studenten van diverse lerarenopleidingen. Pompebled investeert hiermee niet alleen in het aantrekken van goede nieuwe docenten, maar ook in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.
- Een inkooporganisatie onder het motto 'samen sterker in de markt'. Doel is professionalisering van inkoop en risicobeheersing.





3. Uitrusten van onderwijsaanbod

Door leerlingendaling kan het aantal leerlingen in een gemeente of regio zodanig afnemen, dat het niet meer lukt hetzelfde aanbod te organiseren op twee verschillende scholen. Scholen kunnen dan beslissen om profielen of schoolsoorten uit te ruilen. Dit kan zowel door leerlingen uit te besteden als over te schrijven: 'Ik blijf graag zelf de verantwoordelijkheid houden voor mijn leerlingen, maar ze worden soms met de bus ergens anders heen gebracht om onderwijs te volgen.'



3.1 Inleiding

Door krimp kan het gebeuren dat twee of meerdere scholen die bij elkaar in de buurt zijn gevestigd, niet meer genoeg leerlingen hebben om een schoolsoort te kunnen aanbieden. Er zijn bijvoorbeeld nog maar net genoeg leerlingen in de regio om een schoolsoort op één school in stand te kunnen houden, terwijl twee scholen deze aanbieden. Beide scholen krijgen dan onvoldoende instroom.

Buurscholen in deze situatie kunnen besluiten dat niet twee scholen, maar één school de schoolsoort voortaan aanbiedt. Zo zouden twee brede scholengemeenschappen kunnen beslissen dat de ene school doorgaat met vmbo en de andere met havo en vwo. Schoolbestuurders hebben de autonomie om deze afspraken met elkaar te maken. Ze zijn daarbij niet aan wettelijke kaders gebonden.

Uitruilen sectoren en profielen in bovenbouw vmbo-t, havo en vwo

Een bijzondere vorm van uitruilen van aanbod is het uitruilen van sectoren en profielen in de bovenbouw van vmbo-t, havo en vwo. Twee scholen bieden dan gezamenlijk een compleet aanbod van profielen en sectoren aan.

Deze vorm van uitruil ligt voor de hand wanneer het lastig is om met name in de bovenbouw sector- en profielvakken aan te bieden en het onderwijs in de onderbouw nog wel goed te organiseren is. Het uitruilen van volledige schoolsoorten is dan niet nodig.

De rest van dit hoofdstuk gaat in op deze vorm van uitruil, het daarbij horende juridisch kader en een aantal organisatorische aandachtspunten.

3.2 Wet- en regelgeving

Aanbodverplichting van alle profielen en sectoren

Als een school vmbo-t en/of havo/vwo aanbiedt, is de school verplicht om alle vier de sectoren in het vmbo-t en/of alle vier de profielen in het havo en vwo aan te bieden (respectievelijk Wet op het voortgezet onderwijs (Wvo), art. 10, lid 3 en art. 12, lid 3). Als leerlingen worden uitbesteed op grond van artikel 25a van de Wvo (zie verderop in deze paragraaf) blijft een school verantwoordelijk voor de uitbestede leerlingen. Een voorwaarde daarbij is dat de school tenminste één profiel of sector binnen de eigen school verzorgt. In het geval van zo'n samenwerking voldoet een school aan de aanbodverplichting. Voor scholen die ervoor kiezen om gezamenlijk de profielen en sectoren aan te bieden en onderling leerlingen overschrijven, is wel een ontheffing van de aanbodverplichting nodig.

Voor scholen die deze laatste manier kiezen om gezamenlijk profielen aan te bieden, is het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een pilot gestart om hen via een beschikking te ontheffen van deze verplichting. Scholen die aan de pilot willen meedoen, kunnen zich met dit verzoek bij het ministerie melden via het e-mailadres leerlingendalingvo@minocw.nl.

Medezeggenschap

Bij het aangaan van een samenwerking heeft de (G)MR adviesrecht. Dat staat in de Wet medezeggenschap op scholen (art. 11, lid d).

'De medezeggenschapsraad wordt vooraf in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over elk door het bevoegd gezag te nemen besluit met betrekking tot [...] het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking met een andere instelling, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake.'

Verandering van aanbod kan leiden tot verandering in bekostiging

De huidige lumpsumbekostiging bestaat uit een personeel deel en een materieel deel. De personele bekostiging bestaat globaal gezien uit een vaste voet en een leerlingafhankelijk deel. De vaste voet heeft betrekking op het onderwijzend personeel en kan worden gezien als een soort basisformatie. Het leerlingafhankelijk deel heeft betrekking op de bekostiging voor directie, onderwijsgevend personeel en onderwijsondersteunend personeel. In dit leerlingafhankelijk deel wordt rekening gehouden met normatieve ratio's (het aantal leerlingen per fte) en de gemiddelde personeelslast van het personeel. Zowel de vaste voet als het leerlingafhankelijk deel hangen af van de schoolsoort en de combinatie van schoolsoorten die een school aanbiedt. De ratio's en de bekostiging per fte kunnen daarom verschillen.

Een voorbeeld: een categorale havo krijgt voor elke 20 leerlingen één fte bekostigd. Maakt de havo echter onderdeel uit van een brede scholengemeenschap, dan is deze ratio 1 op 17,14. Het is in feite precies dezelfde havo-opleiding, maar er wordt verschillend bekostigd. Verder is er verschil in de prijs per fte die wordt gehanteerd (de gemiddelde personeelslast). Ook deze prijzen verschillen per schoolsoortgroep. Een school die alleen havo aanbiedt, krijgt ongeveer € 86.800 per fte. Wanneer deze school onderdeel gaat uitmaken van een brede scholengemeenschap, zakt deze prijs naar € 78.600 per fte. Daar staat tegenover dat de vaste voet van een brede scholengemeenschap (5,36 fte) weer hoger ligt dan die voor een categorale havo-school (2,55 fte). Dit voorbeeld illustreert de complexiteit van de huidige bekostiging.

Verschillen in schoolsoorten, schoolsoortgroepen en onderwijsaanbod leiden in de praktijk dus tot verschillende niveaus van bekostigen. Staatsecretaris Dekker heeft op 17 april 2015 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin staat dat hij de huidige bekostigingswijze wil gaan vereenvoudigen. Bovenstaand voorbeeld toont aan dat de huidige bekostiging op diverse plaatsen onbedoeld sturend is. In de brief geeft Dekker aan dat hij een nieuwe, vereenvoudigde bekostigingssystematiek wil ontwikkelen, die geen ongewenst sturende elementen meer bevat.

Uitbesteden van leerlingen

In één van de twee basisorganisatiemodellen (zie de volgende paragraaf) is uitbesteding van leerlingen noodzakelijk om gezamenlijk de profielen of sectoren te organiseren.

In de Wvo is in artikel 25a geregeld dat leerlingen onderwijs mogen volgen op een andere school dan waar zij zijn ingeschreven.

In beginsel ontvangen leerlingen onderwijs op de instelling van inschrijving. Het uitbesteden van leerlingen is een uitzondering op het stelsel. Daarom geeft de wet aan dat uitbesteden van leerlingen alleen mag met het oog op één van de drie volgende redenen (Wvo, art. 25a, lid 2):

- I. Om leerlingen met bijzondere kenmerken in staat te stellen een diploma te behalen;
- II. Om leerlingen meer kansen te geven om vervolgonderwijs met gunstig resultaat te volgen, of;
- III. Om onderwijsvoorzieningen doelmatiger te gebruiken.

Als het gezamenlijk organiseren van de profielen of sectoren in het kader van leerlingendaling tot doel heeft om onderwijsvoorzieningen doelmatiger te gebruiken, is dat dus een geldige rechtvaardigingsgrond om leerlingen uit te besteden.

Hoofdstuk 5 van deze handreiking gaat uitgebreid in op de wet- en regelgeving die betrekking heeft op het uitbesteden van leerlingen.

3.3 Vormen van samenwerking

Het gezamenlijk aanbieden van alle sectoren en/of profielen of het uitruilen daarvan, kan op twee manieren:

- I. Leerlingen worden uitbesteed door de ene aan de andere school;
- II. Leerlingen worden overgeschreven van de ene naar de andere school.

Deze modellen verschillen in organisatorisch opzicht van elkaar. Dat gaat gepaard met, of is het gevolg van, een aantal fundamentele keuzes.

Let op: de twee modellen zijn ideaaltypen. In de praktijk zijn hybride vormen en andere organisatievormen denkbaar binnen de aangegeven wettelijke kaders.

Uitruil van onderbouw en bovenbouw niet mogelijk

Als een school een schoolsoort aanbiedt, bestaat de verplichting om het gehele programma – dus alle leerjaren – aan te bieden (Wvo, art. 7, 8, 9 en 10a). Het is niet mogelijk om als school alleen de onderbouw aan te bieden en de bovenbouw door een andere school te laten verzorgen.

Ad 1 Uitbesteden van leerlingen

Leerlingen die op ene school zitten en een sector of profiel kiezen dat op de andere school wordt aangeboden, volgen op die andere school het sector- of profieldeel van hun onderwijsprogramma. Ze worden voor die vakken uitbesteed door de ene school aan de andere. Het gemeenschappelijk deel van het onderwijsprogramma blijven ze volgen op hun eigen school. De eigen school blijft in elk opzicht verantwoordelijk voor de leerlingen, ook voor het onderwijs dat door de andere school wordt aangeboden.

Ad 2 Overschrijven van leerlingen

Leerlingen die op de ene school zitten en een sector of profiel kiezen dat op een andere school wordt aangeboden, worden overgeschreven naar de andere school. De andere school wordt dus de nieuwe school voor de leerlingen. Ze volgen daar de laatste jaren van het voortgezet onderwijs en ook het diploma wordt uitgegeven door de nieuwe school. De initiële school verliest alle formele banden met en verantwoordelijkheden voor de leerlingen die worden overgeschreven.

De modellen vergeleken

Het overschrijven van leerlingen is gemakkelijker te organiseren dan het uitbesteden van leerlingen. Overschrijven is immers een puur administratieve kwestie. Bij uitbesteden van leerlingen komt meer wet- en regelgeving kijken, moet een verplichte overeenkomst worden gesloten en moeten er financiële afspraken worden gemaakt (zie hoofdstuk 5). Zeker als leerlingen op grote schaal worden uitbesteed, kan het moeilijk zijn om dit 'strak' en transparant te organiseren.

Voor ouders en leerlingen hebben beide modellen veel impact. Per situatie verschilt welk model wenselijk(er) is. Een mogelijk voordeel van uitbesteden is dat de banden met de 'moederschool' behouden blijven. Dit kan bijvoorbeeld wenselijk zijn als denominatie een belangrijke rol speelt voor de leerling. Ook heeft de school van inschrijving invloed op het onderwijs dat op de andere school wordt gevolgd als daar in de samenwerkingsovereenkomst afspraken over worden gemaakt.

Een mogelijk voordeel van overschrijven is dat het voor alle partijen duidelijker is wie waarvoor verantwoordelijk is: de school van inschrijving is ook de school waar het onderwijs wordt gevolgd.

Tot slot kan het uitwisselen van aanbod c.q. profielen en sectoren leiden tot verschuivingen in de marktaandeelen van scholen. Het ene profiel is wellicht populairder dan het andere, waardoor de school met het populaire aanbod meer leerlingen trekt. Bij het uitbesteden van leerlingen kunnen scholen hierover (financiële) afspraken maken, bij overschrijving niet.

Niet wettelijk vastgelegd welke vakken uit te ruilen

De wijze waarop scholen gezamenlijk het aanbod van profielen of sectoren moeten organiseren, is niet wettelijk vastgelegd. De vraag welke van de twee scholen wat aanbiedt, ligt dus open. Basismodel 1 is een ideaaltipe. Scholen mogen dus van dit basismodel afwijken en bijvoorbeeld leerlingen uitbesteden voor één profielvak. Ze kunnen er ook voor kiezen leerlingen tevens uit te besteden voor het gemeenschappelijk deel. Wel bestaat er de verplichting dat een school minimaal één profiel of afdeling in zijn geheel zelf blijft verzorgen.

3.4 Organisatie

*Goed regelen van bestuurlijke verantwoordelijkheden*

De bestuurlijke verantwoordelijkheden die direct raken aan het uitbesteden van leerlingen, komen aan bod in hoofdstuk 5 van deze handreiking.

Het staat buiten kijf dat de bestuurlijke verantwoordelijkheden en afspraken goed geregeld moeten zijn. Het moet helder zijn welk bestuur verantwoordelijk is voor zaken als onderwijskwaliteit en bekostiging. Daarnaast moet de wijze van samenwerken ook transparant en begrijpelijk zijn voor alle betrokkenen. Bij voorkeur is de uitruil van aanbod vastgelegd in een overeenkomst.

Transparantie is niet alleen belangrijk voor de Inspectie van het Onderwijs, maar ook voor ouders en leerlingen. Het moet voor hen duidelijk zijn hoe de scholen samenwerken en waarom en wanneer de leerling onderwijs zal volgen op de andere school. Al bij inschrijving moeten zij weten wat de mogelijke consequenties zijn van het uitruilen van aanbod. Het kan immers voorkomen dat de leerling na twee of drie jaar naar een ander gebouw moet, of dat de school van inschrijving uiteindelijk niet het diploma uitgeeft. Er zijn veel manieren om hier goed over te communiceren, bijvoorbeeld op voorlichtingsdagen, via de schoolgids en op de website van de school.

Afstemmen van praktische organisatorische zaken bij uitruil van sectoren en profielen

Volgens Marcel Klaverkamp, directeur-bestuurder van het Dockinga College, moeten scholen een aantal praktische zaken op elkaar afstemmen wanneer ze onderwijsaanbod uitruilen c.q. samen verantwoordelijkheid dragen voor een dekkend onderwijsaanbod.

Het gaat om de volgende niet-limitatieve opsomming:

- Programma van Toetsing en Afsluiting;
- Lestijden en schooltijden;
- Lessentabellen;
- Examenreglementen;
- Vakanties;
- Klachtenregeling;
- Schoolgids/schoolplan;
- Financiën;
- Vervoer van leerlingen.

Goed betrekken van medewerkers

Uitruil van aanbod, zeker als dit grootschalig gebeurt, heeft gevolgen voor personeel. Medewerkers kunnen boventallig worden, gedetacheerd worden op een andere school of plotseling leerlingen van een andere school in hun klas krijgen. Ze moeten daarom de kans krijgen om mee te praten en mee te denken over de organisatie van de uitruil. Dat geldt niet alleen in aanloop naar de samenwerking, maar ook tijdens de uitvoering daarvan.

Goed betrekken van ouders en leerlingen

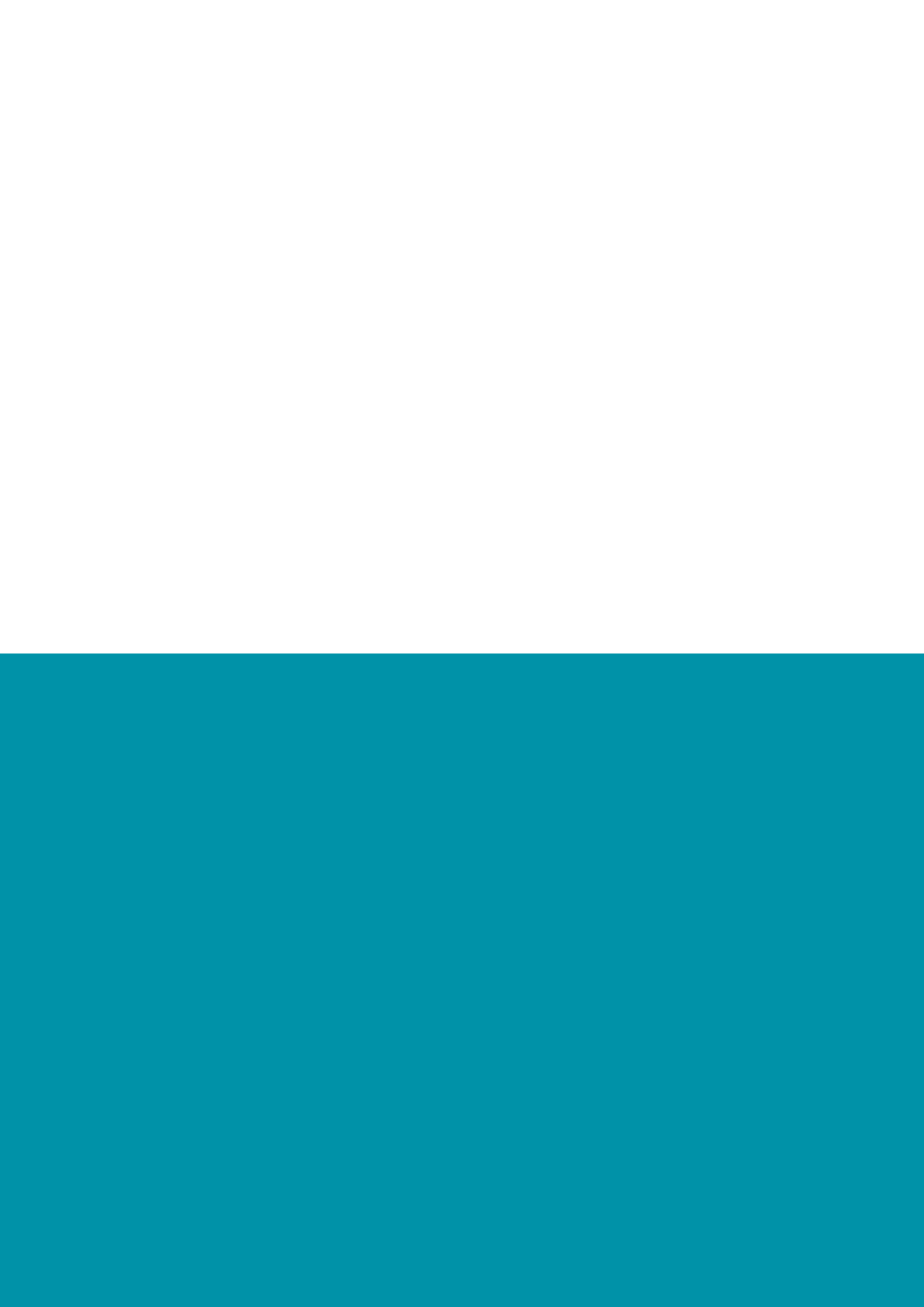
Het is verstandig om in geval van samenwerking zo vroeg mogelijk het gesprek met ouders en leerlingen aan te gaan over de toekomstbestendigheid van het onderwijsaanbod. Uitruil van aanbod is een manier om meerdere scholen en/of opleidingen levensvatbaar te houden, maar het kan ook betekenen dat voor een bepaalde schoolsoort een denominatie verdwijnt (geen havo meer op een openbare school bijvoorbeeld). Ook kan voor sommige (toekomstige) leerlingen de reistijd toenemen omdat ze naar een ander gebouw moeten.

Praktijkvoorbeeld

Dockinga College en Lauwers College: profielen uitruilen

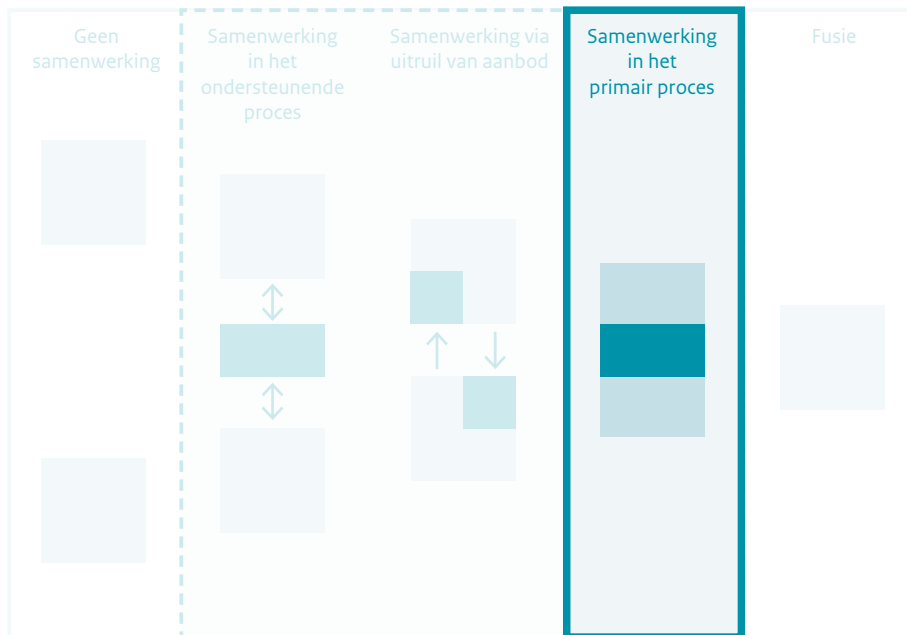
Het Dockinga College in Dokkum en het Lauwers College in Buitenpost overwegen om de vier profielen in het vwo gezamenlijk aan te gaan bieden. Deze aanpak is bedoeld om het huidige aanbod in stand te kunnen houden, en geeft de scholen tegelijkertijd de ruimte om iets extra's te kunnen bieden wat alleen niet lukt, zoals het vak Chinees.

De scholen kiezen ervoor om leerlingen uit te besteden en ze niet over te schrijven. Marcel Klaverkamp, directeur-bestuurder van het Dockinga College: "Overschrijven is hier niet aan de orde, omdat dat consequenties heeft voor de reistijd. Leerlingen moeten dan structureel ergens anders heen. Ik blijf graag zelf de verantwoordelijkheid houden voor mijn leerlingen, maar ze worden soms met de bus ergens anders heen gebracht om onderwijs te volgen. Overschrijven zou misschien organisatorisch gemakkelijk zijn, maar ik vind dat je niet voor een organisatie-model moet kiezen uit angst. Als je met je samenwerkingspartner een goed proces doorloopt en vertrouwt op elkaars kwaliteit, is dat niet nodig."



4. Delen van personeel

Onder de samenwerkingsoptie 'samenwerking in het primaire proces' valt het delen van personeel. Krimp raakt namelijk direct aan formatie. Het delen van personeel kan op twee verschillende manieren: werken met dubbele aanstellingen en detachering. Wat zijn de voor- en nadelen van deze twee opties? En waar moeten scholen op letten?



4.1 Inleiding

Meer dan tachtig procent van de lumpsum wordt uitgegeven aan de loonsom. Teruggang van het aantal leerlingen gaat zelden gepaard met een vrijwel gelijktijdige teruggang in formatie van het aantal docenten, schoolleiders en ondersteunend personeel. Dit heeft niet alleen te maken met de regeling werkgelegenheidsbeleid, maar ook met de complexiteit van bevoegdheden per schoolvak. Daarnaast loopt de bekostiging een jaar achter op de actualiteit van leerlingendaling.

Vanwege deze complexiteit in formatieomvang delen scholen steeds vaker personeel. De cao van het voortgezet onderwijs onderschrijft dit: artikel 18.1 over werkgelegenheidsbeleid stelt dat de werkgever al het mogelijke doet om de werkgelegenheid te behouden.

Het delen van personeel kent een aantal voordelen. Het geeft werkgevers flexibiliteit in de inzetbaarheid van personeel. Zo hoeft een docent niet in dienst genomen te worden of kan hij of zij voor slechts een heel beperkte omvang aangetrokken worden. Ook zijn er docenten die graag tijdelijk en/of gedeeltelijk in een andere omgeving willen werken.

Het kan echter ook complex zijn wanneer medewerkers tijdelijk werken (bij een andere organisatie). Soms zijn de twee functies slecht verenigbaar in tijdbesteding en werkzaamheden, of is onduidelijk welke leidinggevende van welke organisatie het aanspreekpunt is. Dergelijke zaken moeten goed geregeld worden.

4.2 Wet- en regelgeving

Goed werkgeverschap

Vertrekpunt bij het delen van personeel is dat de werkgever verantwoordelijk is voor de juiste inzet en professionaliteit van de werknemer. In het arbeidsrecht gaat goed werkgeverschap onder meer over het zorgvuldigheidsbeginsel (zorgvuldigheid bij ingrijpende beslissingen) en het vertrouwensbeginsel (rekening houden met verwachtingen). Deze twee beginselen zijn belangrijk bij flexibilisering van het personeelsbeleid.

Overplaatsing en instemming

In kripsituaties komt het vaak voor dat docenten worden ingezet op een andere instelling van de werkgever. Artikel 18.4 van de cao bepaalt dat overplaatsing van de werknemer in principe plaatsvindt met instemming van de werknemer. Bij een formatietekort kan een school besluiten tot een onvrijwillige overplaatsing. De hierbij gemaakte afspraken dienen wel schriftelijk te worden vastgelegd, bijvoorbeeld over extra reistijd en reiskosten(vergoeding).

Bevoegdheden

Bij initiatieven voor het delen van personeel is het belangrijk te kijken naar de wettelijke onderwijsbevoegdheid zoals beschreven in de verschillende sectorwetten.

Vanuit deze bevoegdheidseisen is het delen van docenten voortgezet onderwijs met primair onderwijs lastig omdat het gaat om sectoren met verschillende bevoegdheden. Het is echter wel mogelijk: vo-docenten zijn in het primair onderwijs inzetbaar voor tekenen, muziek, handvaardigheid, spel en beweging, lichamelijke opvoeding, Engels, Duits, Frans en Fries. Voorwaarde is dat de vo-docenten een opleiding hebben gedaan die aansluit bij de genoemde activiteiten.

Het is niet mogelijk om docenten met een pabo-opleiding – buiten het praktijkonderwijs en vso – in te zetten in het voortgezet onderwijs. Er is één kleine uitzondering: pabo'ers die zijn afgestudeerd vóór 2006 en alleen lesgeven aan lwoo-leerlingen in Nederlands, Engels, wiskunde, geschiedenis, aardrijkskunde, biologie, verzorging, muziek, handvaardigheid of tekenen.

Tussen voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is uitwisseling van tweedegraads bevoegde docenten gemakkelijker. Zij hebben immers een lesbevoegdheid voor zowel voortgezet onderwijs als voor middelbaar beroepsonderwijs. Op een geheel of gedeeltelijke overplaatsing tussen vo en mbo is cao artikel 18.4 ook van toepassing.

Het is wel de vraag in hoeverre deze docenten geschikt zijn om les te geven in een geheel andere sector. Om het risico voor de werknemer – én voor de leerling – te beperken, zijn duidelijke afspraken over voorbereidende of flankerende bijscholing van belang.

Functionele en formele leidinggevers

Het kan voorkomen dat meerdere besturen samen onderwijs verzorgen vanuit één team dat bestaat uit docenten van verschillende scholen of schoolbesturen. Dit kan bijvoorbeeld in het technisch beroepsonderwijs. In dit geval moet goed gekeken worden naar het leidinggeven. Betrokken partijen moeten onderscheid maken in functionele en formele leidinggevers en de gesprekkencyclus moet formeel door of namens het eigen schoolbestuur worden gevoerd (cao art 19.3). Een beoordeling kan namelijk alleen rechtspositionele gevolgen hebben bij juiste mandatering.

4.3 Vormen van samenwerking

Basisvormen voor het delen van personeel zijn:

- I. *Dubbele aanstelling;*
- II. *Detachering.*

Dubbele aanstelling

De meest eenvoudige manier om personeel te delen, is door afspraken te maken over het samen aantrekken van een docent of een onderwijsondersteunende medewerker. De docent is dan in dienst bij twee verschillende besturen. Een voorbeeld hiervan is de docent klassieke talen die bij één school lastig aan een voltijd-aanstelling komt. Vaak wil de docent fulltime werken en lesgeven in het vak waarvoor hij of zij gestudeerd heeft en bevoegd is. Dit kan ook gelden voor specifieke kennis en vaardigheden in het beroepsgerichte vmbo, zoals een docent bouwtechniek.

Hoewel dit hoofdstuk gaat over samenwerken in het primaire proces, is het goed om te weten dat er ook in toenemende mate wordt samengewerkt met een dubbele aanstelling voor specifieke onderwijsondersteunende functies, zoals een adviseur met specifieke kennis op het terrein van HR, financiën of ICT. Ook ondersteunende medewerkers kunnen in dienst zijn bij twee besturen.

Aandachtspunt bij een dubbele aanstelling is dat elke afzonderlijke werkgever moet kunnen voldoen aan een minimale omvang van het dienstverband van de docent. In de cao is bepaald dat het dienstverband van een startende leraar een minimale omvang heeft van 0,5 fte (art. 9.a.3).

Een nadeel bij een dubbele aanstelling is dat de medewerker twee leidinggevers heeft en het gevoel kan krijgen veel extra tijd kwijt te zijn aan overleg. Dat zou feitelijk niet zo moeten zijn, aangezien overleg besloten ligt in de lesgebonden taak en daarmee in de opbouw van de jaartaak. De ervaring is echter dat medewerkers twee dienstverbanden, juist vanwege overleg, wel degelijk als extra belastend ervaren.

Medewerkers kunnen ook te maken krijgen met twee juridisch (iets) verschillende dienstverbanden: een akte van benoeming in het bijzonder onderwijs en een akte van aanstelling in het openbaar onderwijs bijvoorbeeld. In hoofdstuk 9 en 11.5/11.6 van de cao staan deze verschillen toegelicht.

Detachering

Detachering is een meer geformaliseerd type samenwerking. Voordeel van detachering boven een dubbele aanstelling is dat er sprake is van één werkgever. Bij detachering met een beperkte omvang is meestal sprake van één leidinggevende van de medewerker. Bij detachering voor een grotere omvang heeft de medewerker meestal te maken met een formeel leidinggevende vanuit de werkgever en een functioneel leidinggevende vanuit het andere bestuur.

Besturen kunnen een (uitruil)overeenkomst sluiten over docenten met specifieke expertise van wie de arbeidsomvang in de knel dreigt te komen. In de uitspraak van het Hof Den Haag van 15 januari 2009 (nr. BK08/00212) is bepaald dat het uitlenen van onderwijzend personeel door een onderwijsinstelling aan een andere rijksbekostigde onderwijsinstelling kan delen in de btw-vrijstelling. Dat betekent dat alleen de bruto loonkosten worden doorberekend. Voorwaarde is wel dat het gaat om een beperkt aantal gedetacheerde docenten en dat de detachering onontbeerlijk is voor het verzorgen van onderwijs door de inlenende onderwijsinstelling.

4.4 Organisatie



Bestuurlijke verantwoordelijkheden

Deelt een school of bestuur personeel, dan moeten de bestuurlijke verantwoordelijkheden en afspraken goed geregeld zijn. De wijze van samenwerken moet uiteraard ook transparant en begrijpelijk zijn voor de betrokken medewerker(s). Bij voorkeur is het structureel delen van personeel vastgelegd in een overeenkomst die helderheid geeft over inzet, roostering, functioneren en beoordelen. Bij het organiseren van het onderwijs vanuit meerdere stichtingen is het vooral zaak om dit juridisch goed te regelen, ook wat betreft medezeggenschap.

Betrekken van de medewerkers

Bij vergaande, structurele uitwisseling van personeel via detachering zal van meet af aan veel moeten worden geïnvesteerd in het creëren van draagvlak onder de medewerkers. Docenten zijn doorgaans erg gehecht aan de ‘eigen’ locatie, sector of afdeling, waar zij zich veilig voelen. Het is verstandig om bij voorgenomen bredere inzetbaarheid de docenten goed ‘mee’ te nemen, naast het formele traject via de medezeggenschap.

In het personeelsbeleid moet in ieder geval het volgende geregeld worden:

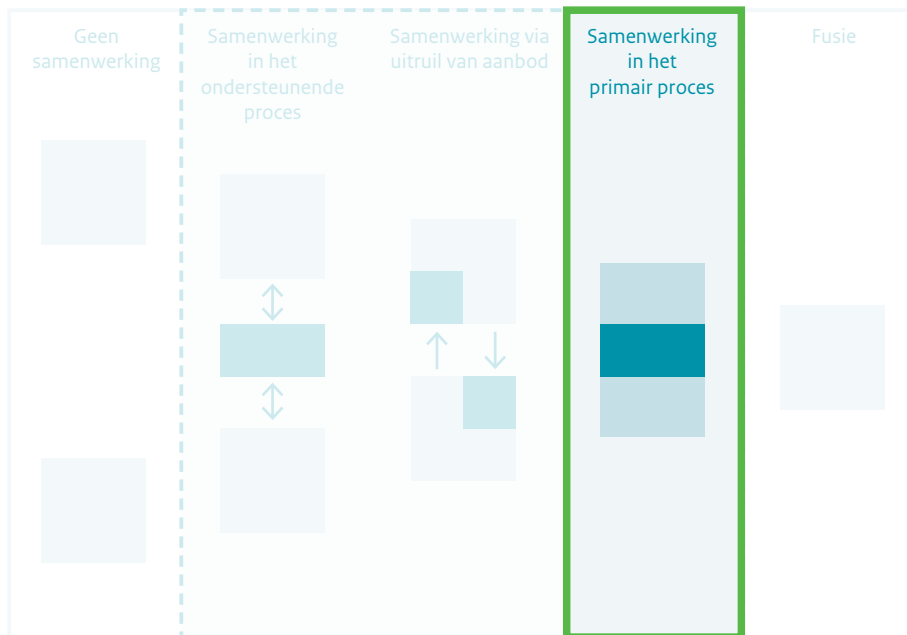
- Beleid ten aanzien van de inzetbaarheid van medewerkers op locaties van het eigen bestuur. Denk hierbij ook aan cao art. 18 over werkgelegenheid;
- De functionele en formele aansturing van die medewerkers en de officiële HR-gesprekkencyclus;
- Vergoedingen voor vervoer en reistijd;
- ‘Bekwaamheid’ bij inzet op een andere afdeling of een ander niveau waarvoor personeel wel bevoegd is, maar waarvoor ze zich niet of minder bekwaam voelen. Denk hierbij aan scholing vooraf, flankerende scholing en coaching.

Het is aan te raden om het delen van personeel te verankeren in het strategisch personeelsbeleid.



5. Uitbesteden van leerlingen

Het uitbesteden van leerlingen is een andere vorm van samenwerking in het primaire proces. Wanneer krimp leidt tot kleine(re) klassen, kunnen twee naburige scholen twee kleine klassen samenvoegen tot één grote(re). De ene school besteedt dan leerlingen uit aan de andere. Hoe wordt dit in de praktijk georganiseerd?



5.1 Inleiding

Het voortgezet onderwijs kent een erg divers onderwijsaanbod met verschillende schoolsoorten die zijn opgedeeld in profielen, sectoren en/of keuzedelen. Vooral in de bovenbouw kiezen leerlingen verschillende richtingen. Klassen worden dan soms (te) klein en dat maakt het organiseren van het onderwijs complex en in enkele gevallen (financieel) onhaalbaar. Als de organisatie van wettelijk verplicht aanbod lastig wordt, komt het bestaansrecht van de school(soort) direct in gevaar. Als de organisatie van niet-verplicht aanbod lastig wordt, dreigt de diversiteit van het aanbod af te kalven.

Een oplossing ligt in het uitbesteden van leerlingen van de ene school aan de andere. Twee scholen die beide in een vak, profiel of sector een kleine klas hebben, kunnen deze klas combineren tot één grote(re) klas. Zo kan het onderwijs weer betaalbaar worden en blijven bestaan.

De schaal waarop uitbesteden van leerlingen plaatsvindt, verschilt van geval tot geval. Het kan gaan om een handvol leerlingen voor een enkel vak, of vele tientallen of zelfs honderden leerlingen en meerdere vakken (zie ook hoofdstuk 3: Uitrusten van aanbod). Er is geen limiet aan het aantal leerlingen dat kan worden uitbesteed, zolang scholen maar voldoen aan de juridische voorwaarden.

5.2 Wet- en regelgeving

De 50-procentregel

In de Wet op het voortgezet onderwijs (Wvo) is in artikel 25a geregeld dat leerlingen onderwijs mogen volgen op een andere school dan waar zij zijn ingeschreven.

In beginsel ontvangen leerlingen onderwijs op de instelling van inschrijving. Het uitbesteden van leerlingen is een uitzondering hierop. Daarom geeft de wet aan dat uitbesteden van leerlingen alleen mag met het oog op één van de drie volgende redenen (Wvo, art. 25a, lid 2):

- I. Om leerlingen met bijzondere kenmerken in staat te stellen een diploma te behalen;
- II. Om leerlingen meer kansen te geven om vervolgonderwijs met gunstig resultaat te volgen, of;
- III. Om onderwijsvoorzieningen doelmatiger te gebruiken.

Met het oog op het niet-doelmatig kunnen organiseren van onderwijs als gevolg van leerlingendaling, is de derde reden een geldige rechtvaardigingsgrond om leerlingen uit te besteden.

In artikel 25a staat dat de voorwaarden waaronder uitbesteden van leerlingen mag, worden uitgewerkt in een algemene maatregel van bestuur, in dit geval het Besluit samenwerking VO-BVE. In dat besluit is de zogenaamde 50-procentregel verwoord (art. 2, lid 2):

‘Een leerling [...] volgt ten hoogste de helft van het aantal klokuren die blijkens het onderwijsprogramma [...] worden besteed aan het volgen van lessen of stages, aan de andere school [...].’

De 50-procentregel houdt dus kortweg in dat leerlingen maximaal vijftig procent van hun gehele cursusduur onderwijstijd onderwijs mogen volgen op een andere school dan de school van inschrijving.

Samenwerkingsovereenkomst

Scholen die samenwerken door leerlingen uit te besteden, moeten dit regelen en vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst (Wvo, art. 25a, lid 3). In de overeenkomst moeten minimaal de volgende zaken worden opgenomen:

- I. Het doel van de samenwerking;
- II. De doelgroep;
- III. De wijze waarop wordt nagegaan of het doel bereikt wordt;
- IV. Het onderwijsprogramma dat volgens de samenwerking wordt vormgegeven;
- V. In geval van overdracht van een deel van de bekostiging, de omvang en de bestemming van de over te dragen middelen;
- VI. Een regeling voor de beslechting van geschillen tussen partijen over de uitvoering van de overeenkomst.

Verruiming 50-procentregel

Om meer ruimte te bieden voor samenwerking, kunnen scholen met ingang van januari 2016 gebruik maken van de verruimde 50-procentregel. In deze handreiking is deze nieuwe regelgeving opgenomen.

Voorheen mochten leerlingen voor vijftig procent uitbesteed worden per schooljaar, in de nieuwe situatie gaat het om vijftig procent over de gehele cursusduur. Deze wijziging biedt bijvoorbeeld de ruimte om leerlingen die in de onderbouw voor honderd procent onderwijs volgen op de school van inschrijving, in de bovenbouw tot honderd procent uit te besteden. Voorwaarde is wel dat scholen ook zelf nog onderwijs in de bovenbouw blijven aanbieden (minimaal één sector/profiel). Ook moeten scholen die leerlingen aan elkaar uitbesteden, afspraken met elkaar maken over de wijze waarop zij zicht houden op hun eigen leerlingen en aanspreekbaar blijven voor de eigen leerlingen.

Op de website van DUO staan voorbeeldovereenkomsten (www.duo.nl).

In deze handreiking staan in paragraaf 5.3 organisatorische aandachtspunten bij een aantal zaken die moeten worden vastgelegd in de overeenkomst.

Licenties en examens

Als een leerling 1) voor een vak wordt uitbesteed aan een andere school en 2) daar ook examen doet, moet de uitbestedende school beschikken over de licentie voor de schoolsoort waarin de leerling examen doet (of in het beroepsonderwijs: de afdeling c.q. het profiel). Dit geldt dus voor zowel vmbo, havo als vwo. Met andere woorden: als een leerling bijvoorbeeld op havoniveau een vak afsluit op de ontvangende school, moet de uitbestedende school ook een havolicentie hebben. In de praktijk zal dit vaak het geval zijn.

Medezeggenschap

Bij het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst heeft de (G)MR adviesrecht. Dat staat in de Wet medezeggenschap op scholen (art. 11, lid d).

‘De medezeggenschapsraad wordt vooraf in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over elk door het bevoegd gezag te nemen besluit met betrekking tot [...] het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking met een andere instelling, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake.’

5.3 Organisatie



Scholen die leerlingen uitbesteden aan elkaar, zijn verplicht daarvoor een samenwerkingsovereenkomst op te stellen. In de overeenkomst moet een aantal organisatorische aandachtspunten staan. Dat maakt het afsluiten van de overeenkomst veel meer dan alleen een juridische verplichting: het draagt bij aan het goed doordenken en gedegen opzetten van de samenwerking, waarbij zoveel mogelijk risico's en verrassingen afgedekt zijn.

Bestuurlijke verantwoordelijkheden

Als de ene school leerlingen uitbesteedt aan de andere, heeft de leerling te maken met twee scholen: de eigen school van inschrijving en de andere school waar hij of zij (ook) onderwijs volgt. In praktische zin zullen beide scholen zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs die de leerling ontvangt en daar ook afspraken over maken.

In formele zin blijft altijd de school waar de leerling is ingeschreven verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, ook als deze de leerling niet meer (direct) in het zicht heeft. Dit is en blijft ook de school die het diploma uitgeeft; die aansprakelijk is voor het wel en wee van de uitbestede leerling; die de verzuimregistratie bijhoudt; die door ouders aangesproken wordt op het onderwijs dat hun kind ergens anders ontvangt; en de school waarbij de leerresultaten van de uitbestede leerling meetellen.

Tegelijkertijd heeft de school die leerlingen uitbesteedt niet direct invloed op het onderwijs dat de leerling op de andere school ontvangt. Daarom is het maken (en later eventueel bijstellen) van heldere afspraken en het periodiek evalueren van de samenwerking van groot belang.

Betrekken van ouders, leerlingen en medewerkers

Voor het betrekken van ouders, leerlingen en medewerkers gelden dezelfde aandachtspunten als bij 'uitruil van aanbod' (zie hoofdstuk 3 van deze handreiking), ervan uitgaande dat leerlingen op grote schaal worden uitbesteed.

Ook als het gaat om uitbesteding voor een enkel vak, is het belangrijk ouders en leerlingen te betrekken bij de keuze en de organisatie. Een enkel vak elders volgen kan namelijk zorgen voor bijvoorbeeld een langere reistijd. Ouders, leerlingen en docenten kunnen ook bezwaar hebben tegen een situatie waarin leerlingen van twee denominaties bij elkaar in de klas komen.

Verdeling van verantwoordelijkheden tussen uitbestedende en ontvangende school

Deze verdeling is niet uitputtend, maar biedt inzicht in de verdeling van de belangrijkste verantwoordelijkheden.

Verantwoordelijkheden voor de uitbestedende school:

- De uitbestedende school zorgt ervoor dat leerlingen goed onderwijs krijgen.*
- De uitbestedende school houdt in het oog of leerlingen de doelen halen van de onderwijssoort waarvoor ze staan ingeschreven.*
- De uitbestedende school draagt er zorg voor dat leerlingen hun diploma halen. Om dit te bereiken, hebben de uitbestedende school en de ontvangende school regelmatig contact over de leerlingen.*
- De uitbestedende school draagt zorg voor het melden van het verzuim van de uitbestede leerlingen aan DUO.*
- De uitbestedende school is aansprakelijk voor het wel en wee van de uitbestede leerling.*
- Een uitbestede leerling telt mee voor de leerresultaten van de school waar hij of zij staat ingeschreven.*

Verantwoordelijkheden voor de ontvangende school:

- De school waaraan de leerling wordt uitbesteed is verantwoordelijk voor het nakomen van de gemaakte afspraken. Als een leerling bijvoorbeeld voor een vak wordt uitbesteed aan een andere school, dan moet dat vak door die school goed worden gegeven.*
- De school waar de leerling aan wordt uitbesteed is verantwoordelijk voor terugkoppeling van eventueel verzuim van de leerling aan de uitbestedende school.*





6. Het samenwerkingsproces

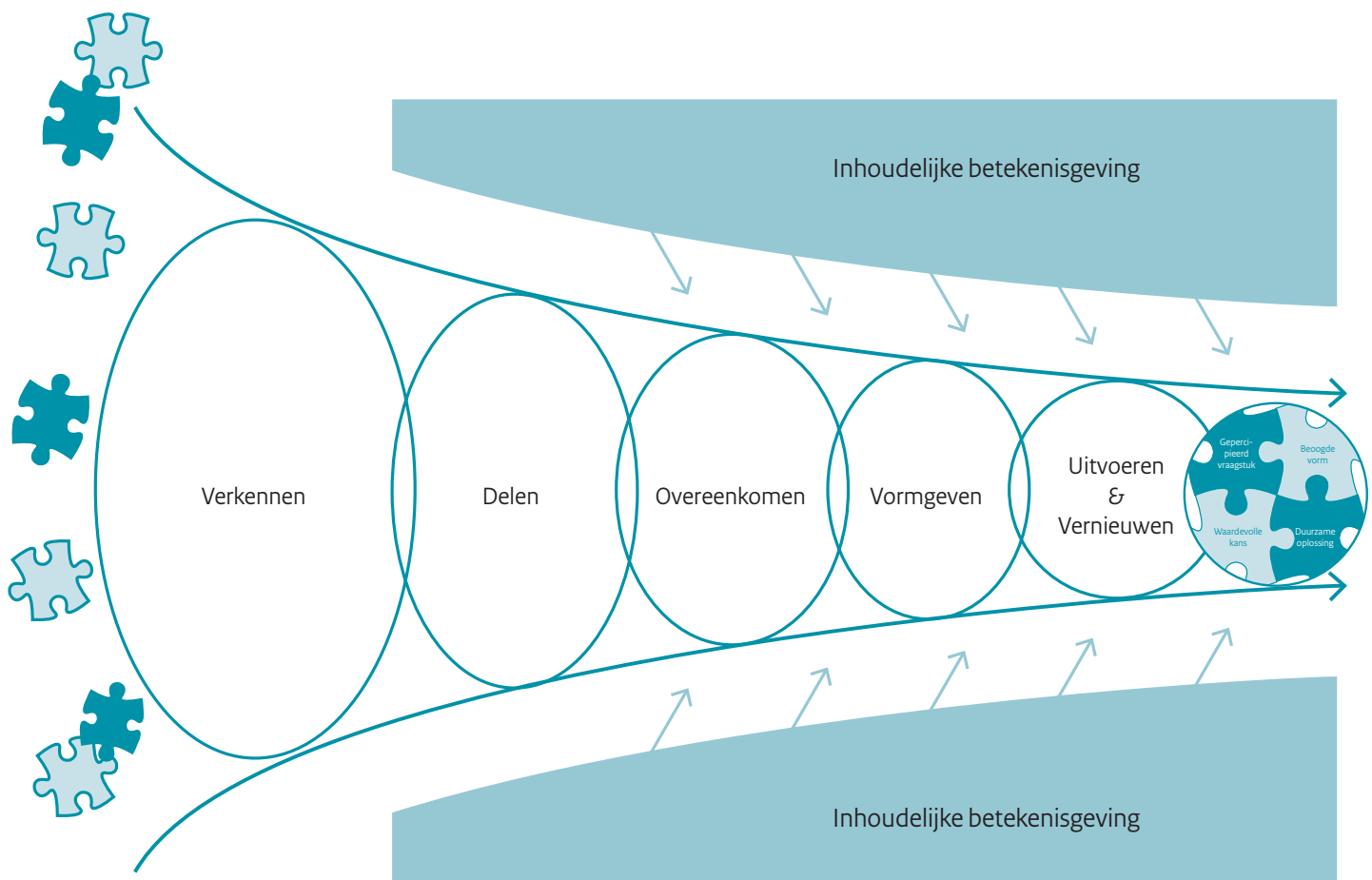
Deze handreiking beschrijft vier samenwerkingsopties:

- Delen van ondersteuning (hoofdstuk 2);
- Uitrusten van onderwijsaanbod (hoofdstuk 3);
- Delen van personeel (hoofdstuk 4);
- Uitbesteden van leerlingen (hoofdstuk 5).

In een samenwerkingsproces komen deze opties idealiter pas ná een verkenning aan bod. Een duurzame samenwerking vraagt eerst om het vormgeven van een betekenisgevend proces. In dat proces moet aandacht zijn voor gedeelde ambitie, belangen en relaties, en het professioneel inrichten van de samenwerkingsorganisatie. Voordat de samenwerkende partijen toe zijn aan de mogelijkheden die in deze handreiking aan bod komen, zetten zij dus eerst andere, voorbereidende stappen. Dit laatste hoofdstuk van de handreiking is een kleine ‘spoedcursus samenwerken’ en benoemt enkele zaken die kunnen helpen bij het aangaan van een duurzame samenwerking.

6.1 Vormgeven van een betekenisgevend proces

Op weg naar een duurzame samenwerking is het belangrijk om de fasering uit figuur 6 aan te houden. Voor vormgeven aan de orde is, is het belangrijk dat schoolleiders, schoolbestuurders en andere betrokkenen hun puzzelstukjes open op tafel leggen. Het daadwerkelijk vormgeven van een samenwerking is de vierde stap; het eindstation is het passend maken van de puzzel.



Figuur 6. Fasering van het samenwerkingsproces

Verkennen

De fase 'verkennen' gaat over wie er meedoen met het aanpakken van welke problematiek. Om welke partij en gaat het en welke partijen moeten in de tweede lijn betrokken worden? Het gaat om het verkennen van de gevolgen van leerlingendaling (analyse) en elkaars beelden daarbij. In deze fase is het belangrijk om niet meteen een oplossing of vorm te kiezen.

De verkenning gaat ook over interpretatie van hoe een mogelijke samenwerking valt bij de achterban (de ouders, leerlingen en medewerkers) en bij stakeholders zoals gemeente, basisscholen en vervolgonderwijs. Tot slot gaat de verkenning ook over elkaar beter leren kennen, en over elkaar begrijpen en vertrouwen.

Delen

Delen is de fase waarin overeenstemming wordt bereikt over de invulling en uitwerking van de gezamenlijke ambitie. Zoeken we samenwerking in de dienstverlening en/of in het delen van leerlingen en personeel? In welke mate en per wanneer? Hoeveel investeren we en wat is het terugverdieneffect? In deze fase vullen de betrokken partijen de juridische en financiële kaders nader in.

Delen heeft ook een andere betekenis: het delen van de ambitie met de achterban. Doorgaans is dat allereerst het bespreken van de voornemens met de raad van toezicht en het directie- of managementteam. Vaak worden daarna de medewerkers en de medezeggenschapsraad meegenomen in de gedachtegang. Deze fase is het 'schakelpunt' in het samenwerkingsproces, omdat de gedeelde ambities worden vastgesteld.

Om het proces betekenisgevend te maken, is het belangrijk om de ambities of voornemens op participatieve wijze te bespreken, bijvoorbeeld via dialoogsessies. Veel vormen van samenwerking kunnen diepgewortelde emoties oproepen, bijvoorbeeld het samenwerken met een school met een andere denominatie of onderwijsvisie. Bovendien hebben partijen te maken met hoogopgeleide medewerkers, die ook graag meedenken over eventuele problemen en de aanpak ervan.

Overeenkomen

Na 'delen' volgt de fase van overeenkomen van de concrete invulling en uitwerking van de samenwerking. In deze fase wordt de aanpak uitgewerkt, vaak planmatig en op basis van een kosten-batenanalyse en een businesscase. Doorgaans hanteren partijen de methodiek van projectmatig werken. Dat betekent dat er gewerkt wordt vanuit een heldere opdracht en opdrachtgeverschap, met een duidelijke fasering van het project en met adequate middelen (tijdpad, geld/formatie, informatie, organisatie/bemensing, afspraken over kwaliteit van de op te leveren resultaten).

In een betekenisgevend samenwerkingsproces is het soms echter aan te bevelen om concessies te doen aan bepaalde principes van projectmatig werken. Goed samenwerken vraagt onder andere begrip voor een veranderende context en veranderende belangen. Daardoor moeten wellicht beoogde resultaten worden losgelaten, terwijl bij projectmatig werken het behalen van het resultaat 'heilig' is. Met andere woorden: de ambitie moet regelmatig worden onderhouden en mogelijk worden herzien, wat invloed kan hebben op het beoogde resultaat.

Vormgeven

Bij de fase 'vormgeven' gaat de schop de grond in: het uitgewerkte plan wordt gerealiseerd. Hoe complexer het project, hoe meer de implementatie niet exact volgens oorspronkelijk plan en planning zal verlopen. Vaak ontstaan er in een deelproject gaandeweg nieuwe inzichten die weer van invloed zijn op de andere deelprojecten en soms zelfs op de onderliggende doelen. Dat kan leiden tot de noodzaak om de aanpak te wijzigen, ofwel te hercontracteren tussen projectgroep en de formeel verantwoordelijken. Een nauwe betrokkenheid van bestuurders bij de projectgroep is daarom van wezenlijk belang. Ook in deze voorbereidingsfase is het belangrijk om te werken aan betekenisgeving, bijvoorbeeld door keuzemogelijkheden en dilemma's te bespreken met medewerkers, toezichthouders of ouders.

Uitvoeren en vernieuwen

Complexere vormen van samenwerking, zoals het samen aanbieden van onderwijs, zullen in het begin vrijwel zeker last hebben van kinderziektes. Het is raadzaam extra overleg en evaluatiemomenten in te plannen voor bijsturing in de eerste periode van uitvoering. Voor bestuurders en directie- of managementteam is het verstandig om na een bepaalde periode de realisatie van de samenwerking te evalueren (een zogenaamde meta-evaluatie): is dit het resultaat dat we voor ogen hadden? En als dat niet het geval is, wat doen we daar dan aan?

6.2 Expliciteren van gedeelde ambities en belangen

Een gedeelde ambitie vormt de kern van een samenwerkingsproces: 'de stip op de horizon'. Uit gesprekken met bestuurders en schoolleiders over hun ervaringen, blijkt dat het essentieel is de omslag te maken van 'ik voel me verantwoordelijk voor mijn school' naar 'we zijn samen verantwoordelijk voor een goed onderwijsaanbod in onze regio'.

'Omslagpunt in het denken voor ons als bestuurders was dat we als we écht samenwerken, we een veel mooier, diverser aanbod hebben voor alle leerlingen in de stad en de omgeving.'

- Max Hoefijzers, Building Breda

Gedeelde ambitie

Het is verstandig om een gedeelde ambitie scherp te maken en als leidraad te hanteren bij het hiervoor beschreven 'betekenisgevende proces'. De vraag rijst dan: wie draagt wat bij aan de realisatie van de gedeelde ambitie?

Vervolgens is het belangrijk dat essentiële partijen in en rond de samenwerkende organisaties zich ook expliciet committeren aan deze ambitie. Dit zijn bijvoorbeeld de schoolleiders, de raden van toezicht en de gemeente(n). De ambitie is bij voorkeur gebaseerd op een stevig 'psychologisch contract' waarop de samenwerkingspartners gedurende het proces kunnen terugvallen.

Recht doen aan belangen

Het wenkend perspectief mag niet ten koste gaan van het scherp krijgen van de belangen van de samenwerkingspartners. Als de belangen niet regelmatig ter tafel komen, kan dat – in eerste instantie vaak onbewust – leiden tot defensief gedrag en tot gedraai.

Bij het helder krijgen van de belangen, is het raadzaam rekening te houden met het onderscheid tussen standpunten, belangen en waarden en normen, en het hebben van oog voor verschillende belangen. Een standpunt betreft een mening of zienswijze, die op basis van argumenten kan worden veranderd. Een belang heeft een diepere laag; het gaat dan om iemands voordeel of (levens)geluk, dat bepaalt hoe een partij een vraagstuk ervaart. Onder deze belangen liggen weer waarden en normen die van invloed zijn op de belangen die in het spel zijn.

Tegenstellingen kunnen makkelijker worden overbrugd door te zoeken naar verbindende waarden. Zo kunnen potentiële barrières in verschillende denominaties en onderwijsconcepten worden benaderd vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een goed en nabij onderwijsaanbod voor de regio.

Het is daarnaast belangrijk onderscheid te maken tussen verschillende soorten belangen. Er kunnen belangen in het spel zijn die te maken hebben met denominatie of onderwijsvisie, met levensvatbaarheid van een bepaalde kern of van een specifieke onderwijslocatie. Maar er zijn ook zeker individuele belangen in het spel. Bij het aangaan van een samenwerking is het verstandig om zoveel mogelijk ook de individuele belangen van bestuurders en schoolleiders duidelijk te krijgen.

In de daaropvolgende fasen van samenwerking zullen individuele belangen in aantal fors toenemen. Denk aan de clustering van onderwijsondersteunende medewerkers in een gezamenlijke dienst, aan docenten die wellicht meer gaan reizen of moeten samenwerken met docenten van een andere denominatie of opleiding.

Eerst een ambitie, dan pas recht doen aan de belangen?

In de paragrafen hiervoor wordt ervan uitgegaan dat er eerst een gedeelde ambitie moet zijn, voor er wordt gekeken naar de belangen van de verschillende partijen.

De omgekeerde weg is ook mogelijk. Als partijen elkaar goed kennen, kan het beter zijn om vanuit de belangen te starten en op basis daarvan tot een gedeelde ambitie te komen. Dat gesprek is makkelijker en concreter te voeren omdat partijen al inzicht hebben in elkaars belangen.

De gedeelde ambitie moet op zijn minst gebaseerd zijn op de belangen van de individuele partijen. Alleen als een ambitie bijdraagt aan de realisatie van de belangen van de betrokken partijen, zullen partijen blijvend aan de ambitie geëngageerd zijn.

Constructieve relatie

Samenwerken blijft mensenwerk met een veelheid aan verschillende standpunten, belangen, waarden en normen. Het is daarom belangrijk om continu oog te hebben voor een goede onderlinge relatie.

Dat begint in de eerste fasen met een goede, transparante, constructieve relatie tussen bestuurders en schoolleiders. Het krijgt een vervolg in de projectgroep en werkgroepen en daarna wellicht ook in nieuwe teams van samenwerkende onderwijsondersteuners en leraren.

Investeren in de relatie is een essentiële voorwaarde voor een duurzame samenwerking. Hierbij helpt een aanpak via dialoog en co-creatie en aandacht voor groepsdynamica en de 'onderstroom' in organisaties en afdelingen.

6.3 Naar een professionele organisatie van de samenwerking

In de derde fase (overeenkomen, zie figuur 6) van het betekenisvolle samenwerkingsproces wordt de samenwerking ingericht, waarbij de vorm past bij het doel. Zo is het voor een meer informeel en verkennend samenwerkingsverband minder passend om een strakke inrichting op te tuigen. Denk hierbij aan het zetten van eerste stappen in het uitwisselen van kennis tussen docenten of onderwijsondersteunende medewerkers.

Een functionele samenwerking is gericht op het concreet realiseren en structureren van bepaalde vormen van samenwerking, zoals de onderwerpen in deze handreiking. Om de samenwerking professioneel vorm te kunnen geven, zijn de volgende aandachtspunten belangrijk:

De juiste vorm en overeenkomst

Ambitie en het onderwerp van samenwerking zijn bepalend voor de vorm waarin die samenwerking formeel wordt gegoten. In hoofdstukken 2 tot en met 5 komen verschillende vormen van samenwerking aan bod.

In de meeste gevallen is het aan te raden de samenwerking vast te leggen in een passende samenwerkingsovereenkomst.

Het juiste proces en de juiste procesbegeleiding

Samenwerking is vaak een iteratief proces dat vraagt om ruimte en wendbaarheid. Samenwerking in professionalisering kan een voorbeeld zijn van een dergelijk proces: beginnen met enkele activiteiten vanuit initiatieven van onderop en van daaruit verder bouwen naar wellicht een gezamenlijke academy.

Het samen aanbieden van onderwijs of het opzetten van een ondersteuningsbureau vraagt om meer sturing. In de inrichting van dit proces kan het handig zijn om naast het hanteren van een goede projectmatige werkwijze ook een onpartijdige kwartiermaker en projectleider aan te stellen.

In de projectmatige werkwijze is het verstandig om dit spoor te verbinden met twee andere sporen: besluitvorming en communicatie. Ervaring leert dat deelprojecten diverse dilemma's en vragen opleveren waarover op korte termijn besluiten moeten worden genomen. Hierbij moeten medewerkers en wellicht ook ouders en leerlingen betrokken worden om het proces daadwerkelijk betekenis te geven.

Stilstaan om vooruit te komen

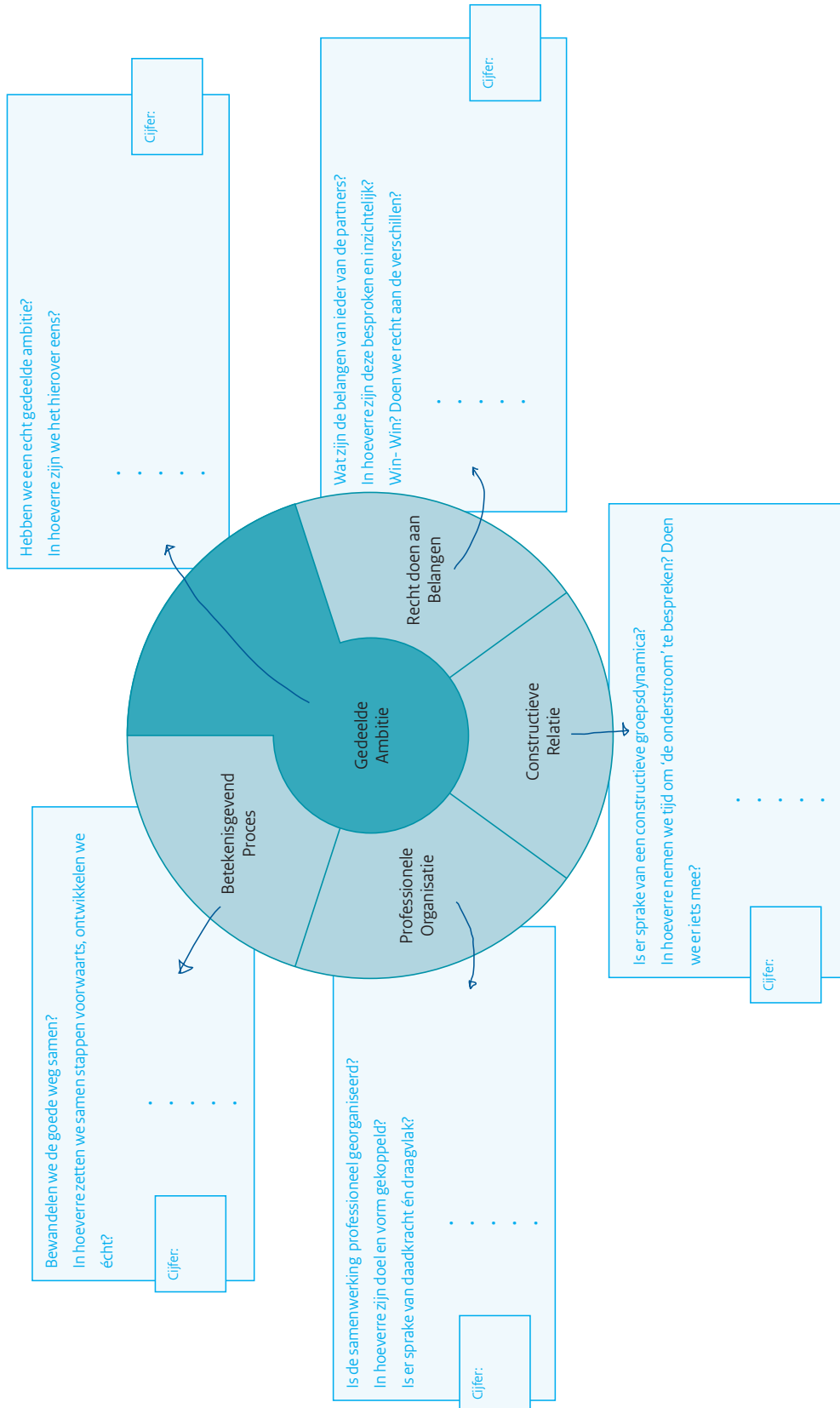
Samenwerken is een mooi proces maar kan ook taai zijn, zeker als er veel verandert en er tegenstrijdige belangen in het spel zijn. 'Trekkingen' van de samenwerking zouden meerdere malen in het proces stil moeten staan bij hoe de samenwerking verloopt en hoe die ervaren wordt. In bijlage 1 staat een 'quick scan' die aandacht besteedt aan belangrijke facetten van samenwerking die in deze handreiking en specifiek in hoofdstuk 6 aan de orde zijn geweest: 1) een gedeelde ambitie, 2) recht doen aan belangen, 3) een constructieve relatie, 4) een professionele organisatie en 5) een betekenisgevend proces.





BIJLAGEN

Bijlage I – Quick scan van samenwerkingen



Bijlage II – Verantwoording en interviews

Deze handreiking is geschreven op basis van de kennis en praktijkervaring van de auteurs, in goed overleg met medewerkers van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Om te komen tot een opzet van de handreiking die past bij de wensen van het veld werd een aantal interviews gehouden. De interviews zijn ook gebruikt voor inhoudelijke verdieping en het beschrijven van praktijkvoorbeelden.

De volgende personen zijn geïnterviewd/bijeenkomsten zijn bijgewoond:

- Bijeenkomst werkgroep Krimp & Ontgroening, VO-raad
- Bijeenkomst accountmanagers leerlingendaling, OCW
- Eva van Cooten, VO-raad
- Danielle de Jong, VO-raad
- Henk van der Esch, Achterhoek VO
- Marcel Klaverkamp, Dockinga College
- Frits Hoekstra, Bornego College
- Frans van der Knaap, CSW Walcheren
- Dirk Speelman, Almere College
- Max Hoefijzers, Building Breda
- Ronald Bloemers, VOS/ABB
- Ruben van Wendel de Joode, Common Eye

Hoofdstuk 6 (Het samenwerkingsproces) is gebaseerd op het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij. Kaats en Opheij hebben hun gedachtegoed ontwikkeld bij Twynstra Gudde en zijn thans partner bij en oprichter van het adviesbureau Common Eye.

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Auteurs

Niek Kraan, Twynstra Gudde

Willem Eikelenboom, Twynstra Gudde

Vormgeving

Studio Twynstra Gudde

December 2015

