



Publicatie

Samenwerking gemeente en onderwijs

Lessen uit de lokale praktijk

Berenschot

Samenwerking gemeente en onderwijs

Lessen uit de lokale praktijk

Willemien Bakker

Lonneke Broeks

Fleur van de Gevel

Jasper Varwijk

Jeroen Wismans

Maart 2018

Samenwerking gemeente en onderwijs

Voorwoord

Voor u ligt de publicatie Samenwerking gemeente en onderwijs – lessen uit de lokale praktijk. Deze publicatie is tot stand gekomen met de enthousiaste medewerking van acht gemeentebesturen en twaalf onderwijsbesturen. Zij maken collega-bestuurders bij andere gemeenten en onderwijsinstellingen graag deelgenoot van hun inspirerende ervaringen met onderlinge samenwerking en de resultaten die dat oplevert.



De wens voor deze publicatie ontstond met het verschijnen van het advies van de Onderwijsraad over de relatie tussen onderwijs en gemeenten in september 2017 (*Decentraal onderwijsbeleid bij de tijd*). De Onderwijsraad constateert dat gemeenten en onderwijs de afgelopen jaren een steeds grotere rol hebben gekregen bij de opvoeding en ontwikkeling van kinderen. Goede samenwerking tussen beide organisaties wordt daarmee steeds belangrijker. Met de invoering van passend onderwijs komt het sociale domein van de gemeente voor het onderwijs steeds meer in beeld. Andersom wordt het onderwijs voor gemeenten door de decentralisaties van zorg, werk en jeugdhulp - en de wens om integraal en preventief te werken - ook een steeds belangrijkere partner. Tegelijkertijd liggen de domeinen formeel nog heel ver uit elkaar. Wettelijk gezien hebben gemeenten een beperkte rol op onderwijsterrein. Ook financieel hebben zij - zeker de minder grote gemeenten - gelimiteerde onderwijsbudgetten.

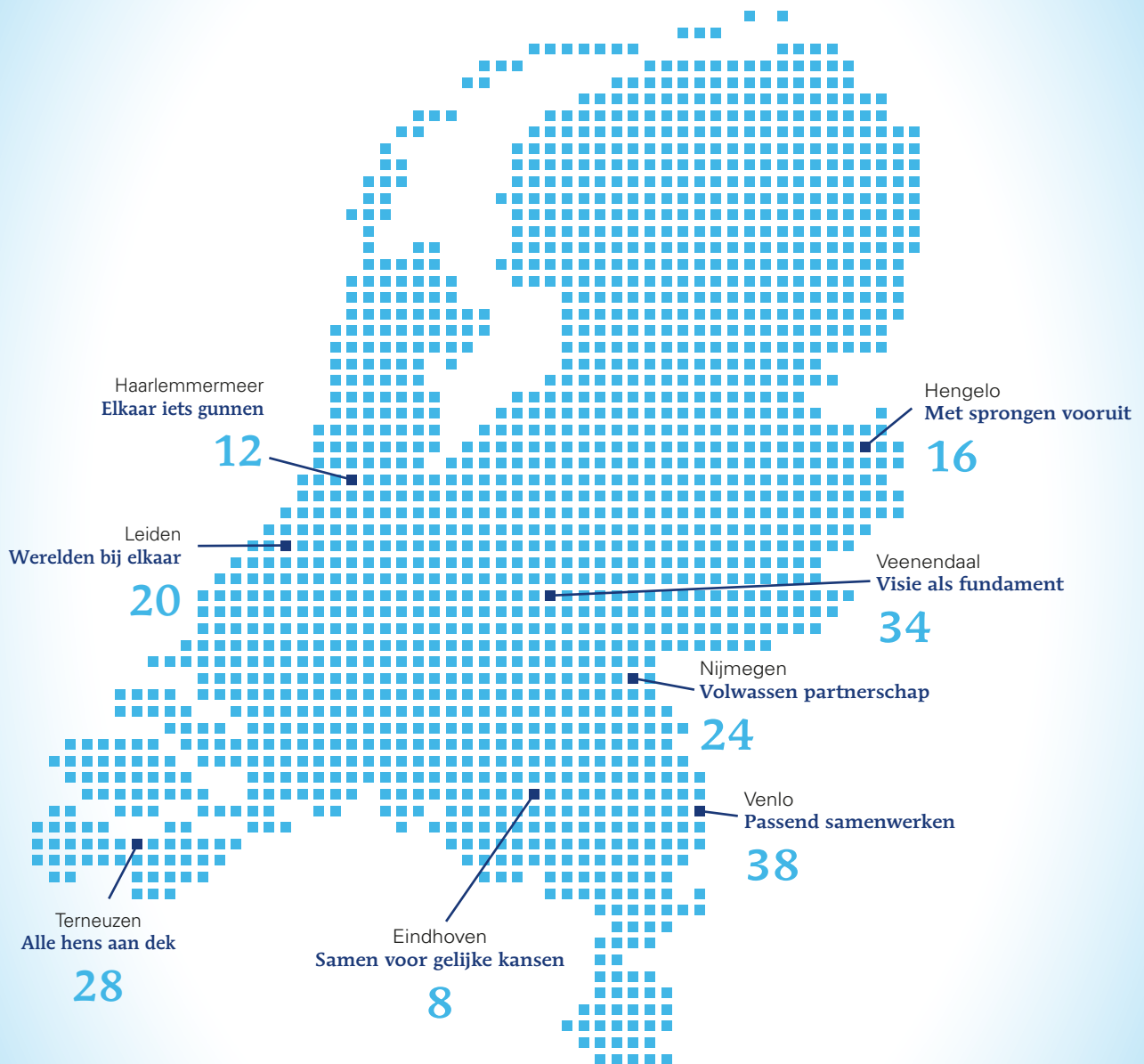
De Onderwijsraad stelt vast dat deze discrepantie tussen enerzijds toegenomen verantwoordelijkheid en activiteit en anderzijds de beperkte formele rol van de gemeente in de praktijk tot spanningen leidt op gebieden waar onderwijs, jeugdhulp en arbeidsmarkt elkaar raken. Schoolbesturen voelen zich geconfronteerd met een (in hun beleving) opdringerige gemeente of juist met een gemeente die niet thuis geeft als ondersteuning of bemiddeling nodig is. Aan de andere kant ervaren sommige gemeenten geringe bereidheid bij scholen om te helpen bij het realiseren van lokale ambities. De Onderwijsraad adviseert om de rol van de gemeente ten aanzien van het onderwijs te actualiseren en om een landelijk beraad in te stellen om de bestuurlijke verhoudingen te herijken.

Wie het advies van de Onderwijsraad leest, krijgt soms de indruk dat gemeente- en onderwijsbesturen met de ruggen tegen elkaar staan. Maar is dat overal zo? Wij herkennen het spanningsveld dat de Onderwijsraad schetst, maar kennen vanuit de praktijk ook veel voorbeelden waar gemeenten en onderwijsinstellingen actief samenwerken om de beste plek, het beste onderwijs en de beste zorg voor ieder kind te realiseren. Om die reden vonden wij het belangrijk dat deze publicatie het licht zag. Om de talrijke goede voorbeelden een podium te geven en daarmee anderen te inspireren door wat een goede samenwerking in de huidige verhoudingen ook kan opleveren. Waar een wil is, is een weg. Dat laten de gemeenten en onderwijsinstellingen in deze publicatie duidelijk zien.

Wethouders en onderwijsbestuurders in respectievelijk Eindhoven, Haarlemmermeer, Hengelo, Leiden, Nijmegen, Terneuzen, Veenendaal en Venlo vertellen hoe zij samenwerking vormgeven. De gemeenten en onderwijsbesturen variëren in omvang, karakter en geografische ligging. Ook de goede voorbeelden die de partners naar voren schuiven, vertonen grote diversiteit: van huisvesting en vorming van integrale kindcentra, tot innovatie, internationalisering en het aanpakken van krimpproblematiek. Wat de verhalen gemeen hebben, is dat het de gemeente- en onderwijsbestuurders lukt om elkaar ondanks verschillende formele rollen, verschillende belangen en een verschillende bestuurlijke context te vinden en nauw samen te werken aan een gemeenschappelijk doel.

In het slothoofdstuk blikken we terug op de lessen die we kunnen trekken uit deze voorbeelden. Welke factoren maken samenwerking succesvol en welke valkuilen moeten daarbij worden omzeild. Daarmee hopen we u als lezer inzichten te bieden waarmee ook u de regionale samenwerking met uw collega-bestuurders verder kunt versterken.

Inhoud



Samen voor gelijke kansen

Eindhoven

Drie bestuurders delen hun gezamenlijke verhaal: het verhaal van de SPIL (Spelen, Integreren en Leren)-centra, de samenwerking van - in de kern - basisscholen en kinderopvang met daaromheen ook zorg, cultuur en welzijn, die rondom alle 57 SPIL-centra in Eindhoven zijn opgezet.

Gesprek met

Jannie Visscher, wethouder Onderwijs (SP) bij de gemeente Eindhoven,
Ingrid Sanders-Teunissen, *voorzitter PSKE en directeur Kinderopvang Dikkie & Dik*,
Carla van den Heijkant, *voorzitter van het College van Bestuur van SKPO*.



“We moeten steeds terug naar de kinderen. Die zijn en blijven onze gezamenlijke ambitie.”

Onderwerpen:

Integrale kindcentra, voor- en vroegschoolse educatie, cultuur & sport

Succesfactoren:

- + Op bestuurlijk niveau een sterke gezamenlijke ambitie
- + Schooldirecteuren positie geven
- + Lef om dingen samen te doen voordat je het helemaal geregeld hebt

Visscher vertelt hoe de SPIL-centra tot stand kwamen: “De SPIL-centra bestonden al voordat ik hier in 2014 begon als wethouder. Vlak daarvoor had de harmonisatie van peuterspeelwerk en kinderopvang plaatsgevonden. In de afgelopen jaren hebben we die goede uitgangspositie verder kunnen uitbouwen in het kader van passend onderwijs en de decentralisaties in het sociale domein. Ik vind het belangrijk dat kinderen bij de SPIL-centra samen met anderen hun talenten kunnen ontwikkelen. We willen iedereen kansen bieden en kinderen niet in hokjes plaatsen. Daarom bieden we VVE aan voor doelgroepkinderen en niet-doelgroepkinderen. Spelen staat daarbij voorop: spelenderwijs integreren en leren. Kinderen moeten niet in hun eigen kolommen opgroeien, rijk-arm, blank-zwart, hoogopgeleid-laagopgeleid. Mensen moeten elkaar juist ontmoeten, helpen en versterken. We willen kinderen en gezinnen van allerlei pluimage met elkaar in contact te brengen en ook de zaken eromheen samenbrengen. Daarmee verenig je uiteindelijk ook de wijk.”

Sanders-Teunissen: “Vijftien jaar geleden gingen basisscholen, kinderopvang en peuterspeelzalen elkaar steeds meer opzoeken en ontstonden de eerste SPIL-centra. Bij nieuwbouwplannen werden deze functies gaandeweg in één gebouw geplaatst. In tien jaar tijd is er eigenlijk de keuze gemaakt om de samenwerking te verbreden en te verdiepen. De schoolbesturen SKPO, SALTO en een aantal eenpitters hebben uiteindelijk alle een kinderopvangpartner gezocht. Iedereen werd vrijgelaten in de keuze van samenwerkingspartner, het was maatwerk op locatieniveau. Er komen dan ook allerlei combinaties van basisscholen en kinderopvangorganisaties voor. Dit verliep prettig.”

Van den Heijkant: “De eerste SPIL-centra ontstonden in de achterstandswijken. Hier was de samenwerking tussen basisschool, kinderopvang en peuterspeelzaal ook het hardst nodig, om de segregatie tegen te gaan en kinderen gelijke kansen te bieden. We zijn nu overal met doorlopende leerlijnen bezig. Dit betekent geïntegreerd werken, ook in de ondersteunende systemen. We gebruiken bijvoorbeeld hetzelfde leerlingvolgsysteem voor de peuters en de kleuters.”

“Op alle niveaus moet je voortdurend blijven investeren in de relatie met elkaar.”

Over de organisatie zegt Van den Heijkant: “Op bestuurlijk niveau hebben we een sterke gezamenlijke ambitie geformuleerd. De samenstelling van de wijken is echter overal anders, de partners op wijkniveau verschillen, net als de wensen van ouders. De uitwerking moet dus op locatieniveau. De directeuren waren in de *lead*, zodat maatwerk kon worden geleverd.”

“Ook nu nog fungeren de schooldirecteuren als coördinatoren van de SPIL-centra. De gemeente faciliteert dat door middelen beschikbaar te stellen voor de uren die de directeuren moeten maken in de SPIL-centra. Het is belangrijk dat iemand de coördinerende rol op zich neemt, daardoor ontstaat er samenhang en groeien partijen naar elkaar toe. In het begin komt snel de vraag: wie is de baas? Maar als het goed loopt, voer je deze discussie niet, dan doe je het samen. Uiteindelijk zijn we met elkaar de baas van SPIL. Om die reden betrekken we de locatieleider van de kinderopvang bij het werven van nieuwe schoolleiders. We moeten het denken in hokjes afleren. Bovendien kan het onderwijs net zo goed leren van de kinderopvang als andersom. Onderwijzers hebben door de samenwerking met de kinderopvang anders naar kinderen leren kijken. Daarnaast help je elkaar soms ook op praktische wijze, bijvoorbeeld bij personeelstekort.”

Visscher: “Je kunt niet zo gemakkelijk binnen de huidige wet- en regelgeving personeel uitwisselen. Maar voor kinderen is het goed als dat wél zou kunnen, bijvoorbeeld bij tijdelijke vervanging. Er zijn overigens nog wel meer verbeterpunten te noemen. De SPIL-stuurgroep heeft het SPIL-beleid na tien jaar geëvalueerd en de speerpunten voor de komende tijd geïdentificeerd, zoals ouderbetrokkenheid en de aansluiting van zorg en onderwijs. Daar gaan we de komende jaren hard aan werken.”

Sanders-Teunissen: “Ieder SPIL-centrum heeft een verbeterplan. Op stuurgroepniveau komen we gezamenlijke doelstellingen overeen. Jaarlijks kijken we waar we staan en maken we samen afspraken over taken en verantwoordelijkheden voor de verbeteringen. Leerkrachten en pedagogisch medewerkers gaan hiermee aan de slag. Op locatieniveau vinden daarom regelmatig gezamenlijke bijeenkomsten plaats.”

Visscher: “Een SPIL-centrum is vaak ook echt een centrum voor de wijk. Alle kinderen en (groot)ouders komen daar. Het is een ontmoetingsplek. Een mooi voorbeeld is een SPIL-centrum waar aan kinderen met Syndroom van Down een plek wordt geboden. Gewoon in hun eigen buurt. Die kinderen zitten grotendeels in de klas met andere kinderen en soms worden ze er even uitgehaald voor wat specifieke aandacht. Omdat dat van jongs af aan zo is, kijkt niemand ervan op. De kinderen niet, en de ouders ook niet.”

Sanders-Teunissen: “Voor ouders is het een bewuste keuze, zij zien dat het goed loopt. Veel kinderen gaan vanaf 3 maanden oud naar de kinderopvang. Vanaf 2 jaar en 3 maanden, als ook de peuters naar de opvang komen, is iedereen aan boord. Hiermee bied je kinderen een basisgevoel van gelijkwaardigheid, samenwerken en samenleven met iedereen. Samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang is hierin heel belangrijk, op alle niveaus. Schoolkinderen gaan na schooltijd vaak naar de BSO. Samen kunnen we er dan voor zorgen dat zij zich blijven ontwikkelen en dat dit aansluit op het aanbod op school, onder andere via de samenwerking met bibliotheken, cultuur- en sportverenigingen. Als de samenwerking tussen school en kinderopvang goed verloopt, hoeft het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden te worden. En dat is vooral voor het kind heel erg fijn.”

Gevraagd naar lessen voor andere bestuurders, zegt Van den Heijkant: “Op alle niveaus moet je voortdurend blijven investeren in de relatie met elkaar. Op schoolniveau en op bestuurlijk niveau zijn er veel wisselingen geweest.

Bijvoorbeeld in van 2012 tot 2014, rondom de harmonisatie van peuterspelwerk en kinderopvang. Daar zit niemand op te wachten. Dan moet je met elkaar steeds je ambitie helder blijven benoemen en voorbij je eigen belang blijven kijken. Dat moet de leidraad blijven.”

Visscher vult aan: “Alle bestuurders hebben hun eigen organisatie waar ze voor staan. Maar we moeten steeds terug naar de kinderen. Die zijn en blijven onze gezamenlijke ambitie. Neem de zomerschool die we via de SPIL-centra hebben gerealiseerd. In de zomervakantie organiseren ze daar allerlei zomeractiviteiten voor kinderen die niet op vakantie kunnen. Aan het begin van het nieuwe schooljaar hebben deze kinderen dan mooie verhalen te vertellen; net als de andere kinderen die wel op vakantie zijn geweest. Bovendien gaat – in het geval van een ontwikkelingsachterstand – hun taalontwikkeling tijdens de vakantieperiode door.”

“Een SPIL-centrum is ook echt een centrum voor de wijk.”

Van den Heijkant: “Het vergt ook lef om dingen met elkaar te doen voordat je het helemaal geregeld hebt. Er komen soms ingewikkelde dingen voorbij, zoals investeringen en huurovereenkomsten. Eigenlijk organiseren we dit nu pas echt goed, nadat we het al jaren in de praktijk hebben gedaan. Eindhoven durft ervoor te gaan.”

Sanders-Teunissen: “Dat kan alleen als je elkaar vertrouwt en als je dat vertrouwen ook krijgt vanuit de gemeente. En vooral door met elkaar het kind centraal stellen. Als er een gezamenlijke ambitie is, en vertrouwen in elkaar, maakt iedereen tijd vrij. En dat is in Eindhoven dus het geval.”

Van den Heijkant: “De kunst is ook om te besturen zonder alles te hoeven weten. Ook dat is vertrouwen. En dus je directeurs de ruimte geven om locatiespecifiek te werken. Scholen en kinderopvangorganisaties hebben veel overeenkomsten en gezamenlijke belangen. Je kunt het verschil wel benadrukken, door bijvoorbeeld te zeggen dat de één commercieel is en de ander niet. Maar uiteindelijk moeten we allemaal roeien met de riemen die we hebben.”

Ondanks dat er in de samenwerking al veel bereikt is, blijven er nog aandachtspunten. Visscher zegt hierover: “Goed samenspel tussen onderwijs en jeugdzorg is nu nog een zoektocht. Vaak bestaan er verschillen tussen wat een leerkracht nodig vindt en wat een jeugdhulpverlener doet. De leerkracht kijkt op het niveau van het kind en de jeugdhulpverlener meer op het niveau van het hele gezin. Ook de afstemming tussen jeugdzorg, wijkteams en gemeentelijke diensten kan nog beter. Dit is nu een soort front- en backoffice, waardoor dubbel werk wordt gedaan. We moeten hier een vloeiend geheel van maken.”

Van den Heijkant: “Als schoolbesturen hebben we bij de vorige coalitieformatie neergelegd dat we onderwijsbeleid en onderwijshuisvesting bij elkaar wilden hebben. Dat is inmiddels gerealiseerd. Het zou prettig zijn als ook andere afdelingen van de gemeente soms meer van elkaars werk op de hoogte zijn.”



Elkaar iets gunnen

Haarlemmermeer

“Onderling wantrouwen, ongelijkheid en versnippering.” John Nederstigt blikt terug op wat hij aantrof in de relatie tussen gemeente en onderwijs toen hij acht jaar geleden begon in zijn functie als onderwijswethouder. Een integrale aanpak ontbrak: “Investeringen in huisvesting waren te veel afhankelijk van wie het stadhuis wist te vinden.”

“Gelijke monniken, gelijke kappen”

Onderwerpen:

Internationaal onderwijs, Integraal huisvestingsplan, Lokaal Educatie Agenda

Succesfactoren:

- + Gedeeld vergezicht voor huisvesting
- + Gelijke en objectieve behandeling van alle besturen
- + Gezamenlijke personele inzet

De wethouder heeft daarom veel geïnvesteerd in het onderlinge vertrouwen en de samenwerking tussen onderwijs en de gemeente. Om te beginnen door orde op zaken te stellen in de onderwijshuisvesting. “Alles is gesaneerd. Noodlokalen zijn opgedoekt en er is geïnvesteerd in het onderwijshuisvestingsaanbod; duurzaam en passend bij de wijk.”

Met de blik op de toekomst heeft de wethouder met alle onderwijsbestuurders – primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs – een integraal huisvestingsplan opgesteld. “Gelijke monniken, gelijke kappen” is daarbij het devies van de wethouder. In plaats van incidenteel beleid worden er afspraken gemaakt over een integrale aanpak. Gezamenlijk is een vergezicht vastgelegd voor huisvesting tot aan 2037; waar is verbouwing nodig, waar nieuwbouw en waar gaan scholen mogelijk terug naar de gemeente? Daarbij zijn ook duidelijke afspraken gemaakt over wie wat waaraan bijdraagt. De gemeente stelt extra middelen beschikbaar boven op de gecalculerde budgetten vanuit het Gemeentefonds. Maar ook de besturen stellen budget beschikbaar: bij renovatie investeren zij vanuit de onderhoudsgelden die ze vanuit het Rijk ontvangen.

“Van ‘onderling wantrouwen’ hebben we een proces doorgemaakt naar ‘noodzakelijke samenwerking’, en zijn we inmiddels op een punt van ‘aangename samenwerking’ terechtgekomen”, zo stelt Nederstigt. “De sleutel zit in onderling vertrouwen: elkaar begrijpen en ook elkaars grenzen begrijpen.”

De realisatie van een internationale basisschool is daarvan een voorbeeld. “Voor de gemeente is internationalisering meer dan alleen onderwijs. We zitten in een aantrekkelijke regio voor internationals en willen hun een goed vestigingsklimaat bieden. Daar hoort ook internationaal onderwijs bij.” In het bestuur van SOPOH (Stichting Openbaar Primair Onderwijs Haarlemmermeer) vond de gemeente een onderwijspartner waarmee begin 2018 een internationale afdeling bij basisschool De Optimist is gerealiseerd. De wethouder kijkt terug op een positief proces: “Medewerkers van de gemeente en het schoolbestuur hebben daar zeer actief in samengewerkt en bestuurlijk hebben we goede afspraken gemaakt over de financiering.” De samenwerking leverde nog wel een pittig gesprek op in breder bestuurlijk overleg. “Andere besturen wilden uiteindelijk ook, maar in eerste instantie stak alleen SOPOH de vinger op.”

Dat pijnpunt is uiteindelijk uitgesproken. “Je moet elkaar ook iets gunnen. Niet elkaar vliegen afvangen, maar juist kijken naar aanvullende profielen.” De wethouder ziet nog genoeg kansen. Onder meer in de vorming van community schools die de wijk met de school verbinden. Maar ook in een nauwere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, bijvoorbeeld in de vorm van vakscholen of stagedocenten in het bedrijfsleven. Het doel is in ieder geval duidelijk voor de wethouder: “Vanuit een gezamenlijk visie steeds meer samenwerken aan onderwijsaanbod dat de vraag van de inwoners weerspiegelt.”



Gevraagd naar een goed voorbeeld van samenwerking tussen zijn schoolbestuur SOPOH en de gemeente, hoeft Peter Schreuder niet lang na te denken. Dat moet op het vlak van internationaal onderwijs zijn.

Gesprek met

Peter Schreuder, lid van het College van Bestuur van SOPOH

“Hoe zorgen we er samen voor dat alle kinderen hun talenten kunnen ontplooien?”

Op 8 januari 2018 is onder bestuur van SOPOH de eerste publieke internationale school in de gemeente Haarlemmermeer van start gegaan. In de Hoofddorpse wijk Floriande wordt in basisschool De Optimist nu ook internationaal onderwijs aangeboden. “Het resultaat van hard werken”, aldus Schreuder, “en een nauwe samenwerking tussen het bestuur en de gemeente.”

Een kleine twee jaar geleden wendde onderwijswethouder John Nederstigt zich tot het onderwijs in de gemeente. Haarlemmermeer heeft ambities als vestigingsplek voor internationale bedrijven en daar hoort ook goed internationaal onderwijs bij. Peter Schreuder zag mogelijkheden bij SOPOH en in samenwerking met de gemeente diende het bestuur succesvol een aanvraag in bij het ministerie van OCW.

Een van de belangrijkste succesfactoren in de samenwerking was volgens Schreuder de gezamenlijke personele inzet. Met directeur Remco Brandt en adjunct-directeur Anne-Marie van Holst-Steenmeijer vond Schreuder bij basisschool De Optimist twee bevlogen collega's die de naam van de school eer aandeden. “Zij hebben zich vol optimisme ingezet om de internationale afdeling binnen de school te realiseren.” Vanuit de gemeente werd strategisch adviseur Wendy van Vliet vrijgemaakt om zich als projectleider in te zetten voor de internationale school. “Zij stond met één been in het stadhuis en één been in de school.” Als team hebben de drie gezamenlijk niet alleen de aanvraag bij OCW voor hun rekening genomen, maar ook de volledige organisatie en communicatie van de internationale school.

Ook in de financiering van de internationale school trokken bestuur en gemeente gezamenlijk op. Het college maakte zich sterk om vanuit de gemeente een subsidie beschikbaar te stellen voor de opstartkosten van de internationale school. Waar de opstartkosten al eerder gemaakt moesten worden, schoot het schoolbestuur budget voor. Gezamenlijk deden de gemeente en het bestuur daarnaast succesvol aanspraak op budget dat vanuit de metropoolregio Amsterdam beschikbaar is voor internationaal onderwijs. De budgetten zijn met name benut om een goed docententeam samen te stellen voor de school, geeft Schreuder aan. “Dat is gelukt en in maart denken we de huidige drie groepen al met een extra groep te kunnen uitbreiden. Elke week komen er nieuwe aanmeldingen binnen.” De verwachting is dat de school in rap tempo verder zal groeien. “Met Brexit, en als gevolg van bijvoorbeeld de komst van de Europese Geneesmiddelenautoriteit lijkt de vraag alleen maar groter te worden.”

Is de bestuurder dan louter positief over de samenwerking met de gemeente? “De gezamenlijke inzet voor internationaal onderwijs verliep heel goed, maar op andere vlakken zie ik nog wel verbeterpunten. Met name waar het gaat om de brede samenwerking tussen de gemeente en onderwijspartners. In de uitwerking van de Lokaal Educatieve Agenda lukt het niet altijd om het gezamenlijk belang te vinden.” Schreuder zou daarbij de leerling nog meer centraal willen stellen, focussen op “wat goed is voor het kind”. De gemeente mag daarbij van de bestuurder een nog actievere rol nemen in het investeren in onderwijsinhoudelijke trajecten en daarmee in het prikkelen van initiatieven bij schoolbesturen. “Hoe zorgen we er samen voor dat alle kinderen hun talenten kunnen ontplooien?”

Met sprongen vooruit

Hengelo

Aan het begin van het gesprek benadrukt Peter Breur dat hij spreekt namens de drie grote PO-besturen van Hengelo: Marcant-BSV, Primato en Dr. Schaepmanstichting en overige betrokkenen bij de omvorming van alle Hengelose scholen tot Integrale Kindcentra (IKC). De drie genoemde besturen hebben steeds gezamenlijk opgetrokken tijdens de totstandkoming van deze omvorming.



“Het beste voor het kind,
de ouders en de school.”

Onderwerpen:

Integrale kindcentra, passend onderwijs,
expertisecentrum Jonge Kind

Succesfactoren:

- + Verder kijken dan eigen bestuur en belangen
- + Iedereen aan tafel
- + Regie uit handen durven te geven

Breur: “Vanaf 2011 zaten de schoolbesturen uit de regio aan verschillende overlegtafels om de gezamenlijke uitdagingen en problemen in het kader van de twee aanstaande hervormingen – passend onderwijs en transitie jeugdzorg – te bespreken en af te stemmen.” Plein Midden Twente (PMT) was het belangrijkste gremium waar po, sbo en so (samen 14.000 leerlingen) uit de gemeenten Hengelo, Borne, Hof van Twente en Haaksbergen overleg voerden met de zorginstellingen en voorschoolse voorzieningen uit die gemeenten en de gemeenten zelf. PMT is een deelregio van het samenwerkingsverband 23-02 PO.

Naast de twee genoemde transitieën zetten het Rijk en de gemeenten ook de harmonisatie van het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang in gang. Toen zich dit aandeede, bestond er dus al een overlegstructuur waarbinnen de belangrijkste partijen aan tafel zaten (het PMT). Binnen de gemeente Hengelo voerde één organisatie het peuterspeelzaalwerk uit: stichting Spring!, en zij leverde hoge kwaliteit. De aangekondigde harmonisatie hield voor Spring! ook een forse jaarlijkse bezuiniging in (taakstelling) op het peuterspeelzaalwerk. Mede om die reden moest Spring! op zoek naar samenwerkings- en/of fusiepartners.

Breur: “De gemeente heeft indertijd, vanuit haar verantwoordelijkheid voor het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang, een onderzoek laten uitvoeren naar mogelijke scenario’s voor de transitie en harmonisatie van het peuterspeelzaalwerk. De gepresenteerde scenario’s leidden niet tot volle tevredenheid onder de stakeholders Spring!, onderwijsbesturen, kinderopvangorganisaties en de gemeente. Tijdens een inspraakavond van de gemeente Hengelo pakten de drie onderwijsorganisaties samen met Spring! en de kinderopvangorganisaties, de handschoen op en boden aan om een zevende scenario uit te werken: Spring! onderbrengen bij één van de schoolbesturen en daarmee de mogelijkheid creëren voor een integraal aanbod voor kinderen van 2,5 tot 12 jaar op alle basisscholen van Hengelo.”

Een belangrijke zorg die de onderwijsbesturen met het 'zevende scenario' wilden tackelen was het feit dat twee derde van de instroom in het speciaal onderwijs nooit op een basisschool heeft gezeten en rechtstreeks verwezen is naar deze vorm van onderwijs (in vergelijking: landelijk is dit een derde van de kinderen). Er waren dus relatief veel leerlingen die waarschijnlijk goed binnen het basisonderwijs zouden kunnen meedraaien. Met een doorlopende lijn op zowel zorg als educatie tussen de voor- en de vroegschool zou rechtstreeks verwijzen waarschijnlijk in veel mindere mate het geval zijn geweest. Passend onderwijs vormde een extra impuls voor de schoolbesturen om al in een vroeg stadium alle kinderen te zien en eventueel extra begeleiding te kunnen bieden. En dus ook een extra reden voor de schoolbesturen om de kwaliteit van het peuterspeelzaalwerk intact te houden.

Breur: "De drie schoolbesturen ondertekenden een intentieverklaring met Spring! om deze stichting onder te brengen bij één van de schoolbesturen. Er werd een brede stuurgroep gevormd met vertegenwoordigers van de gemeente, kinderopvangorganisaties (drie kinderopvangorganisaties vertegenwoordigden de overige dertien kinderopvangorganisaties in de stuurgroep), Spring! en de drie schoolbesturen. In deze constructie werd een plan uitgewerkt dat ertoe leidde dat Spring! juridisch werd ondergebracht bij de Dr. Schaepmanstichting. Waarbij de naam van Spring! zichtbaar blijft en de te vormen peuterspeelscholen op termijn aan alle onderwijslocaties van de besturen worden verbonden. In de toekomst is het de bedoeling dat alle basisscholen in Hengelo een peutervoorziening hebben en krijgen zij en de kinderopvangorganisaties ondersteuning via het tevens per 1 januari 2018 actief zijnde Expertisecentrum Jonge Kind. Vanuit dit expertisecentrum zijn orthopedagogen, gedragsdeskundigen, medewerkers vanuit zorginstellingen en kwaliteitsmedewerkers actief."

Een belangrijk doel van de ondersteuningsstructuur is dat kinderen vanaf 4 jaar meteen op de goede plek in het onderwijs terechtkomen en zij zo min mogelijk van school hoeven te veranderen. "Dat is het beste voor het kind, voor de ouders en voor de school," zegt Breur. Naast goede zorg en onderwijs biedt de nieuwe setting ook zorg en ondersteuning aan het gezin.

De inzet van afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat op dit moment nog maar een derde van de kinderen rechtstreeks – dat wil zeggen zonder naar een basisschool te zijn geweest – naar het speciaal (basis)onderwijs gaat.

"Kwaliteit bleek de sleutel tot succes."

Gesprek met

Claudio Bruggink, wethouder Onderwijs (D66)
bij de gemeente Hengelo

Claudio Bruggink is sinds twee jaar wethouder in Hengelo met de portefeuille Onderwijs, Jeugd, Sport, Cultuur en Bedrijfsvoering. Hiervoor was hij twee jaar wethouder in Almelo. Wat hem opviel aan het primair onderwijsveld in Hengelo, was het verschil in omvang tussen de drie schoolbesturen (protestants-christelijk, katholiek en openbaar). Bruggink: "Toch merk je dat niet in de onderlinge omgang. De relaties zijn goed en de besturen trekken veel samen op. Dat is vooral te danken aan de gezamenlijke zienswijze om verder te kijken dan het eigen bestuur en belangen."

Die houding ten opzichte van elkaar is tot nu toe zeer effectief geweest, zeker ook in het geval van de overname van peuteropvangorganisatie Spring!. "De gemeente wilde harmonisatie van het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang doorvoeren en daarmee de exclusieve subsidierelatie met en de monopoliepositie van Spring! doorbreken. Het voortbestaan van Spring! kwam hierdoor in gevaar", verklaart Bruggink. "De schoolbesturen hadden belang bij het continueren van de werkzaamheden van Spring! en in verband met passend onderwijs wilden zij meer invloed krijgen op het peuterspeelzaalwerk en de vroeg- en voorschoolse educatie (VVE). Borging van de aanwezige expertise en het bereiken van meer kinderen waren hierbij de belangrijkste uitgangspunten."

De betrokken partijen vonden elkaar in een oplossing die draaide om kwaliteit. Bruggink: "Iedereen beseft dat er expertise nodig is om kinderen in de leeftijd van 2,5 tot 4 jaar op een goede manier voor te bereiden op het primair onderwijs. Met name de kinderen met een achterstand. Spring! had daarvoor de beste expertise en kwaliteit in huis. De kinderopvangorganisaties hadden uiteindelijk ook vrede met de uitkomst dat Spring! werd ondergebracht bij de schoolbesturen, omdat tegelijkertijd werd ingezet op verbreding van de kwaliteit bij de kinderopvangorganisaties door middel van de oprichting van het Expertisecentrum Jonge Kind." Kinderopvangorganisaties die al wel aan de kwaliteitseisen voldeden, konden daarnaast ook gesubsidieerde peuterplekken aanbieden.

De besluitvorming hierover in de gemeenteraad was uiteindelijk unaniem. “Met de gekozen oplossing kunnen veel meer kinderen worden bereikt, is de kwaliteit gewaarborgd en zijn voorschoolse educatie en regulier onderwijs met elkaar geïntegreerd”, stelt Bruggink. “De gezamenlijke opdracht aan het begin van het traject was: er zitten te veel kinderen in het speciaal onderwijs in Hengelo. Zowel de gemeente als de onderwijsbesturen wilden daar verandering in brengen. Dat is gelukt. Inmiddels zit Hengelo weer op het landelijke gemiddelde.” Met de huidige structuur is vroegtijdige signalering mogelijk. “Kinderen kunnen dan vaak (met extra hulp) toch nog naar het regulier onderwijs. En als ze naar het speciaal (basis)onderwijs gaan, zitten ze doorgaans meteen op de goede plek, zodat er niet nog gewisseld hoeft te worden in de loop van de eerste schooljaren. Hiermee is een goede doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen gewaarborgd.”

Het proces ging niet zonder horten of stoten, vertelt Bruggink. “Iedereen redeneerde eerst vanuit het eigen belang. Maar doordat alle betrokken partijen tijdens het traject hun voors en tegens kenbaar hebben kunnen maken, voelde uiteindelijk iedereen zich gehoord. Daardoor ontstond een enorme drive om dingen geïntegreerd aan te pakken.”



Werelden bij elkaar

Leiden

“Zijn jullie in voor een experiment?” vraagt Paul Dirkse als we zijn werkkamer komen binnenlopen.

“We kunnen het interview staand doen aan de hoge tafel?” Hij wijst naar rechts waar een hoge tafel staat, zonder stoelen of krukken eromheen.

“Het idee van staand vergaderen komt voort uit één van de onderwijsprojecten waar de gemeenten Leiden bij betrokken is”, licht hij toe. Daarmee is het pleit beslecht, we kiezen voor een staand interview. Het illustreert meteen de focus op innovatie van deze wethouder. In het interview zullen nog vele andere voorbeelden volgen.



“Het is innovatie dus
mislukkingen horen erbij,
resultaatgarantie is er niet!”

Onderwerpen:

Onderwijsinnovatie, talentontwikkeling,
cultuureducatie, onderwijstafel

Succesfactoren:

- + Katalyserende rol van subsidie
- + Toegankelijkheid gemeentebestuur
- + Nabijheid van sleutelspelers

Leiden wil zichzelf als kennisstad profileren en dus vooroplopen met onderwijsvernieuwing. Paul Dirkse vond bij aantreden in 2016 dat die ambitie nog te weinig handen en voeten kreeg. “Hoewel ik niet inhoudelijk over het onderwijs ga, bemoei me er wel mee. Dit doe ik vanuit het belang van de stad, dat is mijn validatie, al ben ik niet degene die het onderwijs financiert,” zegt hij. “We hadden twee keer per jaar LEA-overleg met alle onderwijsinstellingen. Daar zat weinig dynamiek in. Het was niet inspirerend, een beetje plichtmatig. Twee jaar geleden hebben we daarom het initiatief genomen om onderwijstafels te organiseren. Alle schoolbestuurders uit de hele keten aan tafel en vrijuit praten over verschillende thema’s: arbeidsmarkt, internationalisering, aansluiting po/vo, speciaal onderwijs, noem maar op. Dat bleek goed te werken.”

Eén van de ideeën uit de onderwijstafels is de subsidie voor onderwijsinnovatie. “In het onderwijs zijn veel innovatieve ideeën, maar deze worden vaak niet gerealiseerd. Deels door geld- en tijdgebrek, maar ook door drempelvrees, niet verder kijken dan de eigen instelling.” De gemeente besloot per jaar € 300.000 vrij te maken. Meteen in het eerste jaar al werd een aantal interessante voorstellen ingediend en gefinancierd. Geld bleek een goede aanjager te zijn. Maar de voorstellen kwamen in eerste instantie voornamelijk van het bestuurlijke niveau, niet vanaf de werkvloer. “Daarom hebben we in het tweede jaar een communicatiecampagne gevoerd, onder andere via social media, om ook docenten enthousiast te krijgen voor het indienen van projecten. Dat is een groot succes geworden. De drempel werd zo laag mogelijk gehouden. Er zijn maar drie vereisten om in aanmerking te komen voor financiering: het moet een innovatief idee zijn, je moet samenwerken met minimaal één andere instelling én instellingen moeten een deel van het project zelf meefinancieren.”

Uit de innovatieprojecten is ook het Leids Onderwijsfestival ontstaan, voor en door docenten. Docenten kunnen meedoen aan workshops waar andere docenten hun kennis delen. Inmiddels hebben deelnemers het nog weer een stap verder getrokken: ze organiseren meet-ups rond diverse thema's. In Meet-up 071 praten docenten van po en vo met elkaar over betere aansluiting van de basisschool op de middelbare school. Dirkse: "De meet-ups subsidiëren we niet, maar zoiets ontstaat als je werelden bij elkaar brengt. Dat zie ik ook als de belangrijkste taak van de gemeente: werelden bij elkaar brengen."

De Leidse Onderwijstafels brachten nog meer initiatieven voort. Dirkse: "Het verwonderpaspoort is daar een goed voorbeeld van. Leiden is een stad van kennis, maar ook van cultuur. Bijna alle scholen nemen hun leerlingen wel eens mee naar één van de vele musea voor een dagje uit. Meestal blijft het museumbezoek van die leerlingen daar bij. Museum Naturalis had het idee om samen met musea, scholen en andere instellingen een verwonderpaspoort in te stellen. Daarmee kunnen leerlingen na hun museumbezoek online nog verder met hun ontdekkingsreis in een virtuele wereld. Er zijn op dit moment al twaalf aanbieders bij aangesloten."



Een ander goed voorbeeld is de Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling (LATO). Deze organisatie geeft docenten handreikingen voor het ontdekken van talent bij (hoog) begaafde kinderen, van kinderopvang tot en met de middelbare school. Hoe zie je dat een kind een bepaald talent heeft, welke instrumenten en kennis heb je daar voor nodig? "Het gaat hier over talent in de brede zin, niet alleen bij hoogbegaafde kinderen, en dat is het leuke", vindt Dirkse. "Dit initiatief kwam vanuit de scholen, wij vonden het een sympathiek en nuttig plan. De gemeente heeft toen gezegd: we financieren de Leidse Aanpak voor drie jaar en daarna moeten de scholen het dragen."

Hoewel het onderwijsinnovatieprogramma van de gemeente Leiden een succes genoemd kan worden, ging het niet allemaal vanzelf. De gemeenteraad was kritisch toen er besloten moest worden over de investering van € 300.000 per jaar in het onderwijsinnovatiefonds. Sommige raadsfracties hadden het geld liever specifiek aan probleemscholen of probleemwijken besteed. Dus wilden ze meer eisen stellen aan de besteding van het geld en liefst ook een resultaatgarantie. Volgens Dirkse moet onderwijsinnovatie echter 'van, voor en door de scholen' zijn en mocht de gemeente er dus geen voorwaarden aan stellen. "Het is innovatie, dus mislukkingen horen erbij, resultaatgarantie is er niet!"

Nog niet alles in het Leidse onderwijs loopt gesmeerd, mocht die indruk zijn ontstaan. Er zijn nog voldoende uitdagingen zoals het Integraal Huisvestingsplan: het plan ligt er, er is breed draagvlak voor in het onderwijs, maar moet door de nieuwe raad na de verkiezingen worden vastgesteld. Een ander belangrijk thema voor de toekomst is de internationalisering (Leiden kent veel expats, dit vraagt wat van de onderwijsinfrastructuur), net als het vinden en behouden van goed onderwijspersoneel. "Wat dat betreft, hoef ik me voorlopig nog niet te vervelen", lacht Dirkse.



Frits Hoekstra en Hans Freitag hadden allebei al een stevige loopbaan bij verschillende steden en onderwijsinstellingen achter de rug, voordat ze op hun huidige stek in Leiden belandden. En beiden concluderen: “Leiden is een fantastische plek voor onderwijs!”

“In Leiden zit po, vo, mbo, hbo en universiteit, dus voor iedere leerling is er een opleiding in de eigen stad. En er is een groot aanbod van musea en andere culturele instellingen”, licht Hoekstra toe. “Bovendien is Leiden een relatief kleine en compacte stad. Onze samenwerkingspartners zijn altijd dichtbij, op fietsafstand”, vult Freitag aan. De grootste werkgevers in de stad zijn kennisintensieve instellingen, zoals de Universiteit Leiden, het LUMC, overige onderwijsinstellingen, de farmaceutische industrie, etc. De gemeente heeft dus ook een belang bij goed onderwijs en koos er daarom voor om Leiden te profileren als kennisstad. Die ambitie juichen Hoekstra en Freitag van harte toe.

Uit die ambitie ontstond bijvoorbeeld de eerdergenoemde Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling. “Daar werkt de gemeente actief aan mee. Hierdoor zie je een netwerk ontstaan tussen docenten die nieuwe dingen met elkaar proberen. Zeer inspirerend!” aldus Freitag. Ook het Verwonderpaspoort en het Leids Onderwijs Festival spreken beiden aan. “De gemeente stelt de middelen beschikbaar. Dit zorgt ervoor dat er een plan komt (‘zonder plan, geen geld’) en vervolgens dat het plan kan worden uitgevoerd en dat de opgedane kennis en ervaringen met elkaar worden gedeeld. Op alle niveaus en door de hele keten heen is er verbinding met elkaar en dat werkt perfect”, zeggen Freitag en Hoekstra.

Hoekstra: “In het onderwijs vindt iedereen vaak het wiel opnieuw uit. We weten het niet van elkaar, worden opgeslokt door de waan van de dag. Daarom is het belangrijk onderwijzers met elkaar in verbinding te brengen. Ik kom mijn onderwijscollega’s inmiddels elke maand tegen. We doen bijvoorbeeld managementtrainingen samen. Dit is indirect door de gemeente tot stand gekomen. Doordat je elkaar vaak tegenkomt, ontstaat een gevoel van saamhorigheid, een gezamenlijk belang: wij stáán voor deze stad. De muren tussen de instellingen worden geslecht door het contact met elkaar. Je gaat elkaar vertrouwen en als partners zien in plaats van als concurrenten. Dat is de toegevoegde waarde van de rol van de gemeente.”

Freitag: “De toegankelijkheid van de gemeente, het willen meedenken over vernieuwing en het betrekken van de schoolbesturen, dat werkt. Het is van belang dat schoolbesturen worden meegenomen in het proces. Ik denk dat de gemeente zich niet wil bemoeien met het onderwijs zelf, maar wel wil zorgen dat het onderwijs top is. Die kennis zit in de hele onderwijslijn. De gemeente zit daarbij in de stand: wat kunnen we doen om jullie te helpen, om jullie ambitie te laten slagen? Want dan slaagt hun ambitie van kennisstad Leiden vanzelf.”

**“Onderwijs geven
doe je niet alleen.
Met elkaar komen we
verder.”**

De onderwijsinnovatiesubsidie van de gemeente fungeert daarbij als katalysator. Een concreet voorbeeld: het Leonardo da Vinci College, het Stedelijk Gymnasium en zestien basisscholen hebben vier professionele leerkringen met het po opgezet, waar bij elkaar in de klas gekeken wordt. Op die manier verloopt ook de overgang po/vo beter. Dan helpt de subsidie (in dit geval € 48.000) van de gemeente, om het op gang te brengen, om tijd en middelen vrij te maken. Momenteel worden goede voorbeelden gedocumenteerd en op de website geplaatst, en er zijn handreikingen (boekjes) om de opgedane kennis te delen.

Freitag: “De gemeente heeft ook een faciliterende rol. Bij gezamenlijke projecten zorgt zij voor een persoon die de verslaglegging doet, afspraken maakt, etc. Het helpt als iemand die bijeenkomsten plant en ondersteunt. Zo wordt het onderwijs ook mede-eigenaar en hebben we niet het gevoel dat de gemeente ons iets oplegt, maar wel dat ze het belang ervan inziet.” Hoekstra vult aan: “Het traject van het integraal huisvestingsplan (IHP) is hiervan een goed voorbeeld: een half jaar lang hebben we met alle besturen en de gemeente aan het plan gewerkt. Het is vaak geven en nemen, maar iedereen beseft: met elkaar komen we verder dan alleen. De gemeente heeft ook de mogelijkheid om middelen vrij te maken om het proces te faciliteren. Bijvoorbeeld om een onderzoek te laten uitvoeren of een adviseur in te huren.”



Maar is het dan niet zo dat wie betaalt bepaalt? Freitag: “Als schoolbestuurder wil je dat er goed onderwijs wordt gegeven. Je wilt dat elk kind dat je toevertrouwd wordt met een goede kwalificatie in de maatschappij terechtkomt, niet alleen met een diploma, maar ook als mens. Onderwijs geven doe je niet alleen, opvoeden doe je ook niet alleen. Een kind wordt opgevoed door de gemeenschap. Daar hoort een school bij, daar hoort een gemeente bij. Hoe kun je zorgen dat het aanbod in zo’n gemeenschap zo goed en zo divers mogelijk is en dat er voor alle kinderen en ouders zo veel mogelijk keuze is? Door met elkaar aan tafel te zitten en in gesprek te zijn. We geloven in samenwerking.”

Hoekstra: “We hebben een aantal frisse onderwijsbestuurders die geen ‘last’ hebben van het verleden, dat helpt ook. En we hebben een enthousiaste wethouder. Financiën spelen natuurlijk een rol. Geld geeft ruimte om innovatiekracht te versterken. Juist het feit dat het geld níet van het schoolbestuur afkomstig is, geeft docenten een gevoel van vrijheid, autonomie en verantwoordelijkheid. Dat maakt innovatiekracht en eigenaarschap los. Dus ben ik blij dat de gemeente middelen beschikbaar stelt, dat zij onderwijsmensen stimuleert het beste uit zichzelf te halen en laat zien wat voor een geweldige mensen er in het onderwijs werken.”



Volwassen partnerschap

Onderwerpen:

Doordecentralisatie huisvesting, schoolmaatschappelijk werk, onderwijs voor nieuwkomers

Succesfactoren:

- + Vertrouwen en verantwoordelijkheid naar het onderwijs
- + Veelvuldig formeel en informeel contact
- + Oplossingen zonder politiek te bedrijven

In Nijmegen is sinds 2005 sprake van een bijzondere samenwerkingsrelatie tussen de sector onderwijs en de gemeente. De basis van deze samenwerking is gelegd vanuit de overtuiging dat de samenleving zo ingericht dient te zijn dat burgers en maatschappelijke organisaties (zoals schoolbesturen) hun verantwoordelijkheid op een actieve manier kunnen nemen.

Gesprekken met

Renske Helmer-Englebert, *wethouder Onderwijs (SP) bij de gemeente Nijmegen*
en Toine Janssen, *lid van het College van Bestuur van Conexus.*

“Bruggen slaan en samen kijken wat nodig is.”

Renske Helmer-Englebert

Binnen deze overtuiging staan de begrippen beleidsregie en uitvoeringsregie centraal. De gemeente stelt de beleidskaders en het budget vast, de maatschappelijke organisaties geven vanuit hun expertise invulling aan de uitvoering. Over deze samenwerking spraken wij lid College van Bestuur van schoolbestuur Conexus, Toine Janssen en de voor onderwijs verantwoordelijk wethouder, Renske Helmer-Englebert.

De Nijmeegse schoolbesturen in het primair onderwijs werken in onderling overleg met elkaar samen. Daar waar wenselijk en mogelijk vindt afstemming plaats tussen het primair en voortgezet onderwijs. Toine Janssen merkt hierover op: “Ik hoor regelmatig hoe het er in andere gemeenten er aan toe gaat. Voorheen deed ook hier iedereen de dans om het schaarse geld, vanuit eigen belang en ging daarvoor. Ik prijs me gelukkig dat we elkaar hier in Nijmegen in het onderwijs hebben gevonden, met name in het basisonderwijs en tussen het basis- en voortgezet onderwijs.”

Deze manier van samenwerking komt onder andere tot uiting in de doordecentralisatie van het buitenonderhoud van schoolgebouwen in 2001 (ter vergelijking is dit in 2015 landelijk ingevoerd) en doordecentralisatie van de gehele onderwijshuisvesting tien jaar geleden: de gemeente draagt alle gelden die zij van het gemeentefonds ontvangt direct door aan de schoolbesturen. Janssen vertelt hierover: “Enid jaren '90 ontstond het idee voor volledige doordecentralisatie. Er is toen ruim de tijd genomen om te komen tot een goede manier van werken. De eerste vraag die hiervoor beantwoord moest worden was ‘kun je het met elkaar eens worden over de verdeling van de middelen?’. Er zijn toen twee werkgroepen ingesteld: een bestuurlijke werkgroep (met bestuurders uit het basis- en voortgezet onderwijs) en een ambtelijke werkgroep (met stafleden van de schoolbesturen en betrokken ambtenaren). In de bestuurlijke werkgroep is op basis van volledige afstemming tussen het PO en VO een rekenmodel opgesteld met gemiddelde kengetallen, de voorwaarden waarvan voldaan moest worden en de wijze waarop de gemeente kon bijdragen. Met dit model kon worden berekend hoe we konden uitkomen met de beschikbare middelen. Dit heeft uiteindelijk ook gezorgd voor een betere besteding van de middelen. Toentertijd ging 12% van de kosten zitten in overhead. Nu is dat 6% inclusief de inhuur van expertise”.

“We zijn constant met elkaar op zoek naar de win-win situatie.”

Toine Janssen




Ook bij het schoolmaatschappelijk werk is de afgelopen jaren meer doelmatigheid bereikt. Afvaardiging vanuit het basisonderwijs is in gesprek gegaan met de aanbieder van schoolmaatschappelijk werk. Op basis hiervan zijn de tarieven met ruim 30% gedaald.

Wethouder Helmer-Englebert noemt nog een aantal mooie resultaten van deze manier van samenwerken: “Het project Ieder Talent Telt heeft gezorgd voor een doorlopende leerlijn en ontschotting tussen de verschillende sectoren (van kinderopvang tot universiteit). Een ander mooi voorbeeld van samenwerking is die op het voortgezet speciaal onderwijs, dat vierkante meters in huisvesting heeft aangeboden aan het bedrijfsleven. Als tegenprestatie bieden de bedrijven stageplekken en praktijkervaring voor leerlingen van het voortgezet speciaal onderwijs. Ook voor nieuwe initiatieven zoals de Weekendschool en Summerschool, waarbij leerlingen buiten de reguliere schooltijd extra kansen krijgen om zich te ontwikkelen, wordt bekeken of dat breder getrokken kan worden.

Beiden spreken met trots over de onderwijsvoorziening die eind 2015 werd gerealiseerd voor 565 kinderen van vluchtelingen in de noodopvanglocatie op Heumensoord. “Door de goede samenwerking lukte het om in tien weken de grootste onderwijsvoorziening in Nederland voor asielzoekers op te zetten,” vertelt Wethouder Helmer-Englebert. “Deze kinderen zijn voor de wet misschien niet leerplichtig, maar wij wilden gezamenlijk dat ze zo snel mogelijk naar school konden.” Ook Toine Janssen kijkt terug op een unieke samenwerking: “Dit kon alleen samen. De gemeente financierde het gebouw, wij zorgden voor personeel. Iedereen heeft risico’s genomen, want er was op dat moment nog geen sprake van maatwerkfinanciering.”

Gevraagd naar succesfactoren verwoordt Janssen deze als volgt: “Er is sprake van een volwassen partnerschap. Problemen worden gedeeld en er wordt samen gezocht naar oplossingen zonder politiek te bedrijven. Eigenlijk zijn we constant met elkaar op zoek naar de win-win situatie.”

Helmer-Englebert geeft hierover aan: “De gemeente gaat niet op de stoel van de schoolbestuurder zitten en zeker niet op die van de leerkracht. Verder spreken we elkaar veel over de inhoud. Zeker 3 of 4 keer per jaar gaan we hierover met elkaar in gesprek. Omdat de relatie goed is kun je gemakkelijk de discussie met elkaar voeren. We proberen bruggen te creëren en samen te bekijken wat voor wie nodig is”

Alle hens aan dek



Terneuzen

“Het is echt een beweging die door de bevolking tot stand is gekomen”. Zo beschrijft Cees Liefting de acties die op touw zijn gezet om het voortgezet onderwijs in Zeeuws-Vlaanderen te behouden. “We hebben gemerkt dat het leeft. Mensen zijn vrijwillig aan de slag gegaan, hebben handtekeningenacties gehouden en petitie gestart. Dat heeft wel een duwtje in de goede richting gegeven.”

Gesprek met

Cees Liefting, wethouder Onderwijs (PVDA) bij de gemeente Terneuzen

Onderwerpen:

Krimp, fusie schoolbesturen, taskforce

Succesfactoren:

- + Gezamenlijke doel om goed onderwijs te behouden
- + Lokale overheden over hun gemeentegrenzen gekeken
- + Relatie versterkt door intensief contact

Zeeuws-Vlaanderen heeft te maken met een sterke krimp in het aantal leerlingen. Omdat de kinderopvang in België bijna gratis is, kiezen veel ouders ervoor om hun kinderen daar naar de kinderopvang te brengen. In de meeste gevallen komen deze leerlingen ook niet meer terug en vervolgen zij hun onderwijsloopbaan in België. Het gaat om circa 100 aanmeldingen per jaar, wat voor deze regio heel veel is. Over de gehele linie in po en vo betekent het 1200 kinderen minder per jaar.

Door de dalende leerlingaantallen is het lastig om de scholen in Zeeuws-Vlaanderen overeind te houden en de onderwijskwaliteit en daarmee de leefbaarheid in de regio te behouden.

Zeeuws-Vlaanderen kent vier scholen voor voortgezet onderwijs: twee in Terneuzen, één in Hulst en één in Oostburg. Ook zijn er twee praktijkscholen. Volgens Liefing is regelmatig geprobeerd om de twee scholen in Terneuzen meer met elkaar te laten samenwerken, maar elke keer wanneer men dichtbij was, liep het mis. “De laatste keer werd gesproken over een fusie van de vier schoolbesturen voor vo. Eén van de scholen zou anders omvallen en onder toezicht van de Inspectie worden geplaatst. Eén van de scholen haakte echter af, waardoor er een plan overbleef voor maar drie vo-scholen. Hier stonden wij als gemeente buiten.”

Met dit plan zijn de schoolbesturen, met steun vanuit de drie gemeenten, uiteindelijk naar het ministerie gegaan. Door alle discussie die er ondertussen ontstaan was, kreeg men het toch voor elkaar dat het ministerie stappen ging ondernemen. “Het ministerie wilde dit probleem rustig aanpakken, maar daar kon de gemeente zich niet in vinden en heeft zij uiteindelijk samen met de voorzitter van de werkgeversorganisatie en een directeur van één van de schoolbesturen het Journaal gezocht”, vertelt Liefing.

“Uiteindelijk hebben we in de zomer van 2017 de noodklok geluid voor gehele gebied. Er wordt zoveel geïnvesteerd in de industrie en bedrijven, in de sluizen, maar niet in het onderwijs. Dat is raar.” Uiteindelijk is het, onder meer door de bemoeienis van het Rijk en de provincie, gelukt om de vier schoolbesturen en de drie gemeenten met elkaar om tafel te krijgen én om er iets gezamenlijks van te maken. Om het niet allemaal over te laten aan de mensen uit de raden van besturen van de verschillende scholen, werd een *taskforce* gevormd. “De taskforce is stevig neergezet, met slimme mensen. Er is op schoolniveau gekeken naar het middelbaar onderwijs van de toekomst: wat kan daar allemaal in, en wat biedt dat voor mogelijkheden? Hierbij is ook gekeken naar de governance.”

De taskforce concludeerde dat wil het onderwijs in Zeeuws-Vlaanderen aantrekkelijk blijven, er toch een gedeelte van het brede pakket aan voortgezet onderwijs op de flanken (in Oostburg en Hulst) moet worden aangeboden. Er moet gezorgd worden voor een verrijkt aanbod. De drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten en de provincie betalen hier de komende vier jaar € 3,75 miljoen aan mee, en het Rijk draagt € 8,25 miljoen bij. Het ministerie van OCW betaalt bovendien de incidentele kosten. “Er is een uitkomst gegeneerd die we aanvankelijk niet dachten te kunnen behalen.” De vier scholen moeten vóór augustus 2018 bestuurlijk fuseren. De twee vo-scholen in Terneuzen gaan verder als één scholengemeenschap, de vier (straks drie) overgebleven besturen fuseren tot één schoolbestuur.

“Nu is de taskforce gestopt en moet het onderwijs gaan leveren. Dat is de *proof of the pudding*, gaat niet iedereen weer terug in zijn eigen cocon?” Na een kort heftig traject moet het resultaat dus nog blijken. De strategie is uiteindelijk wel samen uitgedacht met de onderwijsbesturen, wat het volgens de wethouder tot een sterk geheel maakt. “De gemeente heeft het voortouw genomen omdat er echt wat moest gebeuren, maar de onderwijsbesturen wilden zelf ook dat de gemeente zich ermee ging bemoeien. We hebben als gemeente ook druk gezet om te zorgen dat er vergaande stappen werden gezet, met een duurzame oplossing als uitkomst.”

Liefting stelt dat de voortgang van de taskforce ook altijd is teruggekoppeld in de Regionale Educatieve Agenda (REA). Daarin zit ook een aantal bestuurders van buiten het vo (kinderopvang, po, so en hbo) die wel meedachten over wat zij aan de taskforce wilden meegeven. “De samenwerking tussen het onderwijs onderling en met de gemeente bestaat al heel lang, en mensen voelden ook dat zij zich konden uitspreken.”

De wethouder noemt het traject een best practice omdat gekeken is naar wat goed is voor de regio. De instelling was: ‘waar gaat dit allemaal over, we hebben gewoon goed onderwijs nodig!’ Wezenlijk is de gezamenlijkheid in de actie van bevolking, werkgeversorganisatie, schoolbesturen en overheden (drie gemeenten en de provincie). Belangrijk hierin is ook dat lokale overheden over hun gemeentegrenzen hebben heen gekeken en ook om als gemeente de portemonnee te trekken. “Door te betalen voor onderzoeken en hulp van externe partijen bijvoorbeeld. Maar ook in het faciliteren, zoals het opzetten van een conference call en het uit handen nemen van administratieve zaken”, aldus Liefting. “Maar het is pas écht een best practice als de bekostigingssystematiek in het onderwijs daadwerkelijk wordt gewijzigd, omdat de huidige systematiek duidelijk niet past bij de dunbevolkte, geografisch uitgestrekte gebieden.”

“We hebben
gewoon goed
onderwijs nodig.”





“Door de kleinschaligheid is het gezamenlijk belang sneller zichtbaar.”

In 2011 had Gerard Langeroot zijn eerste gesprek met de toenmalige bestuurder van het voorgezet openbaar onderwijs. Hijzelf was toen nog bestuurder van het primair openbaar onderwijs. “In dat gesprek heb ik hem gewezen op de daling van het aantal leerlingen en hij had daar oog voor. Andere bestuurders zagen het ook wel, maar dit leidde alleen maar tot onderlinge concurrentie om leerlingen binnen te halen.”

Gesprekken met

Gerard Langeroot, (foto) voorzitter van de Raad van Toezicht, en met Piet de Witte, interim-bestuurder van Scholengemeenschap De Rede in Terneuzen.

Lang was de modus in het Zeeuws-Vlaamse voortgezet onderwijs: samenwerken is goed, maar altijd vanuit het standpunt 'what's in it for me?'. Er ontstond maar weinig beweging. Toen een positie binnen de raad van toezicht in het voortgezet openbaar onderwijs beschikbaar kwam, reageerde Langeroot hierop, op voorwaarde dat hij alleen zitting in de raad wilde nemen als de thema's krimp en samenwerking verder gestalte zouden krijgen. Terneuzen kende namelijk twee problemen: algehele krimp in de regio en een forse concurrentiestrijd tussen de twee grootste scholen, protestants-christelijk en openbaar onderwijs. "Ik zag eigenlijk maar één oplossing: het maken van één sterke organisatie. Ik ben sinds 2013 lid van de raad van toezicht en pas nu is er een doorbraak gekomen om daadwerkelijk aan de slag te gaan met die samenwerking."

Vorig jaar werd het opeens heel spannend toen één van de vier scholen in Zeeuws-Vlaanderen dreigde om te vallen. "Dat leidde tot de gezamenlijke overtuiging: dit kan en mag niet gebeuren! Ook het ministerie van OCW vond het behoud van de leefbaarheid van de regio een belangrijke maatschappelijke opdracht van de gezamenlijke onderwijsbesturen", stelt Langeroot. "Het gaat hierbij niet om het redden van een school aan sich, maar om het grotere geheel. De aanwezigheid van een school heeft een positieve invloed op het vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven. Dat is dan ook de reden dat de overheid op alle niveaus (landelijk, provinciaal en gemeentelijk) een financiële bijdrage heeft gedaan. Allen zagen in dat een dergelijke situatie desastreus zou zijn."



Dit mondde uit in de oprichting van de taskforce, die adviseerde om te komen tot een bestuurlijke fusie van die vier besturen en een institutionele fusie van de twee scholen in Terneuzen. Op deze manier ontstaat er een sterke school in het centrum van Zeeuws-Vlaanderen (Terneuzen) die de flanken (Oostburg en Hulst) kan ondersteunen. Op 1 april 2018 moet er een plan liggen om de fusies zo snel mogelijk te realiseren. Daarna is ongeveer vier jaar om het onderwijskundige concept van de school verder vorm te geven. “Alleen fuseren heeft geen zin. Er moet nu een totaalconcept neergezet worden dat tegemoet komt aan de enorme afstanden en het probleem van het wegtrekken van leerlingen naar België”, aldus Langeriaert. “We hadden dit ook in 2012 of 2013 in gang kunnen zetten, zonder al die druk en haast. Maar toen ontbrak het urgentiebesef en het vertrouwen in elkaar.”

Positief is dat de ontwikkelingen de relatie en dialoog tussen de scholen en gemeente hebben versterkt. “Alleen al omdat we elkaar zo vaak gezien hebben. Je bent zo intensief met elkaar bezig om de regio te redden. Dan is er geen plek meer voor gekissebis. Voorheen was er geen echte dialoog, meer het uitwisselen van elkaars standpunten. Het voortgezet onderwijs kwam naar de gemeente voor geld voor nieuwbouw, voor extra investeringen. Voor de rest moest de gemeente wegblijven. Nu kan dat niet meer”, stelt Langeriaert.

Piet de Witte noemt het gezamenlijk optrekken van onderwijs en overheid in Terneuzen en in de regio op verschillende terreinen als best practice. Het overkoepelende thema is maatschappelijk: het creëren van een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat in Zeeuws-Vlaanderen. De verhouding met de gemeente Terneuzen is ontzettend goed, aldus De Witte: “Terneuzen is een betrokken gemeente, met een sterke wethouder met hart voor de zaak. Ook is er veel bestuurlijke ondersteuning. De gemeente heeft interesse in de ontwikkelingen in onderwijs en een positieve grondhouding ten opzichte van innovatie. Ze denken actief mee over het oplossen van knelpunten.”

Vorig jaar bestond er volgens De Witte wel wat moedeloosheid en chagrijn bij de gemeente over de samenwerking tussen de scholen in Terneuzen: de openbare en de christelijke school waren in een forse concurrentiestrijd verwickeld en beide scholen kenden huisvestingsproblematieken. “De gemeente heeft haar verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting ingezet om samenwerking tussen de twee scholen te bewerkstelligen: één nieuw pand voor een gezamenlijke school of anders niet”, aldus De Witte. “Op dit moment denkt iedereen vanuit het gezamenlijke belang en hebben mensen vertrouwen in elkaar en in elkaars kwaliteiten. De aankomende gemeenteraadsverkiezingen zijn hierbij wel een risico: blijft de huidige wethouder aan of komt er een nieuwe persoon?”

Kijkend naar de samenwerking tussen de gemeente Terneuzen en de scholen in het algemeen, ziet De Witte enkele succesfactoren. “Er is veel tijd en energie geïnvesteerd in de onderlinge relaties. Door de kleinschaligheid is het gezamenlijk belang sneller zichtbaar en er is veel informeel contact, waardoor formele zaken vaak makkelijker worden afgehandeld.”





Veenendaal

“Het traject voor het Integraal Huisvestingsplan (IHP) en Integrale Kindcentra (IKC) was intensief en lang, maar het heeft de gemeente en de schoolbesturen wel veel dichter bij elkaar gebracht. Er is veel meer een gevoel van eenheid ontstaan, van ‘wij gaan samen voor het onderwijs in Veenendaal’.

Gesprek met

Nermina Kundić, wethouder Onderwijs (D66) bij de gemeente Veenendaal

Visie als fundament

Onderwerpen:

Integraal huisvestingsplan, Integrale kindcentra, Lokaal Educatieve Agenda

Succesfactoren:

- + Opzij zetten van eigen belangen
- + Gezamenlijk eigenaarschap
- + Het delen van perspectieven en scenario's

Zo omschrijft Nermina Kundić de opbrengsten van het traject dat in 2015 is doorlopen om samen met de onderwijsbesturen te komen tot een gezamenlijk gedragen IHP. Het bijzondere aan dit IHP-traject was het 40-jarig perspectief én de integratie van een gezamenlijke visie op IKC-vorming voor de hele gemeente.

Het begon in januari 2015 met een gemeentelijke inventarisatie van de schoolgebouwen in het po en vo in Veenendaal. De staat van onderhoud was op zich voldoende, maar de gemiddelde leeftijd van de gebouwen bedroeg 39 jaar. Daarnaast was de leegstand groot, zo'n 9.000 vierkante meter. Zowel gehele gebouwen als gedeeltes ervan stonden leeg. "We zijn in gesprek gegaan met de schoolbesturen: wat moeten we hiermee?"

Het was in het begin een lastig traject, waarbij iedere stakeholder zijn eigen belangen had, zowel de scholen als de gemeente.

"Daarom was het zo belangrijk om elkaars perspectieven en beelden te delen." Voor de gemeente bestond dit beeld uit de mogelijkheid van minder locaties, meer en intensievere samenwerking tussen scholen en vernieuwing van onderwijs-huisvesting met als voorwaarde dat het inhoudelijke winst oplevert (met andere woorden: ontwikkelen richting integrale kindcentra (IKC's)).

"Die beelden hebben we met elkaar gedeeld, waarbij we ook scenario's hebben gemaakt van wat er ongeveer zou kunnen. Vervolgens hebben wij de scholen zelf criteria laten formuleren op basis waarvan we bepalen wie vernieuwing het

“Strijd kost energie. Gezamenlijk voor iets gaan, is echt cruciaal.”

eerst nodig heeft. Als je goede criteria hebt, wordt de discussie objectiever. Het heeft even geduurd voordat we een gevoel van gezamenlijkheid hadden. We hebben er een jaar over gedaan, maar ik ben er trots op dat de gemeente en de schoolbesturen het uiteindelijk gelukt is om met elkaar uitgangspunten te formuleren. Hierbij is de balans gezocht tussen de belangen van de gemeente en die van de individuele scholen.”

De goedkeuring door de raad was geen vanzelfsprekendheid. “Het is een groot plan met een perspectief van veertig jaar, wat voor de raad moeilijk te overzien was. Daarnaast was de raad gewend dat een IHP een ‘technisch stuk’ is, een soort hamerstuk. Nu was het ineens iets groots, het ging niet alleen maar over de stenen, maar ook over inhoudelijke keuzes.” Het belangrijkste voor Kundić was dat alle schoolbesturen achter het plan stonden, zodat de raad overtuigd kon worden. Dat lukte.

Het plan betreft vooral de hoofdlijnen en uitgangspunten en niet zozeer de inhoud van individuele projecten. Een van de uitgangspunten is dat de IKC’s verder worden ontwikkeld. “IKC zagen we als een concept. Dit hoeft niet per se op één locatie, het gaat voornamelijk over de inhoudelijke verbinding. Bij nieuwbouw wordt het wel in één gebouw vormgegeven.” In één geval ontbrak die inhoudelijke verbinding, wat leidde tot voortdurende discussie over verdeling van ruimtes en andere zaken. “Strijd kost weer energie. Daarom dacht ik: als we iets gaan ontwikkelen of vernieuwen, moet daar ook iets onder liggen dat verbindt. Voorwaarde voor een IKC is dan ook een visie van de gezamenlijke partners. Pas dan kunnen we verder in het traject.” In het plan voor de vorming van Veenendaalse IKC’s worden vier modellen geschetst waaruit scholen kunnen kiezen, met een uitwerking op beleid en organisatie. “Die modellen bieden verschillende mogelijkheden die voor een Veenendaalse IKC van toepassing kunnen zijn.”

Toch is de uitwerking ervan uiteindelijk ingewikkeld omdat er afspraken zijn gemaakt met de schoolbesturen, maar de locatiedirecteuren het daarna met elkaar moeten gaan doen.

“Zij kunnen weer andere ideeën hebben en kansen zien, maar ook bedreigingen of risico’s”. Om de gezamenlijke visie voor IKC beter op papier te krijgen en de samenwerking meer op weg te helpen, heeft de gemeente subsidie verstrekt voor een zogenoemde aanjager.

Op de vraag naar de succesfactoren van het IHP- en IKC-traject, noemt Kundić werken aan gezamenlijkheid, en het eerdergenoemde aan de kant zetten van eigen belangen. Dit geldt overigens niet alleen in dit traject, maar ook in de samenwerking in het algemeen. “Het vertrouwen dat je voor iets gezamenlijks gaat, is echt cruciaal. Het gezamenlijk vormgeven van het IHP en de wijze waarop een Veenendaalse IKC wordt vormgegeven, hangt uiteindelijk ook af van de personen waar je mee aan de tafel zit. Met wederzijds vertrouwen werk je aan de vormgeving van de plannen. Na de goedkeuring van het IHP is een aantal schoolbestuurders van baan gewisseld, belangrijke spelers waarmee we het hele proces gezamenlijk hebben doorlopen. Dan zie je dat je bij nieuwe bestuurders weer moet werken aan dat gezamenlijke doel.”

Geld is eveneens een issue. “Er is vaak een tekort aan middelen, zowel aan de gemeentekant als aan de onderwijskant”. Als voorbeeld noemt de wethouder het passend onderwijs. Zij onderschrijft de gedachte erachter volledig, “maar je kunt moeilijk verwachten dat het verwezenlijken van een dergelijk ideaal voor hetzelfde geld kan. Gebrek aan voldoende middelen zorgt er nog wel eens voor dat scholen en gemeente tegenover elkaar komen te staan, terwijl we eigenlijk allemaal hetzelfde doel nastreven.”



“Het loopt gemakkelijk, we vinden elkaar snel.” Peter van Breemen, sinds anderhalf jaar directeur van de openbare basisscholen van Wereldkidz in Veenendaal, is positief over de samenwerking met de gemeente en onderwijswethouder Kundić. “Zij is bevlogen en komt ook regelmatig op scholen zelf. Bij voorleesdagen trapt ze af met het voorlezen uit een boek. Niet alleen op onze school maar ook bij andere scholen. Ze is zichtbaar, en ook met de ambtenaren zijn de lijnen kort. Het is een wisselwerking.”

Gesprek met

Peter van Breemen, *directeur openbaar onderwijs Wereldkidz Veenendaal*



Ook in Veenendaal is de samenwerking tussen de gemeente en het onderwijs vormgegeven in een Lokale Educatieve Agenda. Daar ontmoeten bestuurders vanuit primair en voortgezet onderwijs, kinderopvangorganisaties en gemeente elkaar twee keer per jaar. Van Breemen vertelt hoe het overleg zich heeft ontwikkeld: “In 2015 is er met elkaar een ontwikkelagenda opgesteld, een lijst met 8 grote thema’s en 35 subthema’s. Door de hoeveelheid thema’s verdween de energie uit de overleggen en kwamen we vorig jaar tot de conclusie dat het meer een afvinklijst was geworden.” Gezamenlijk werd gezocht naar een andere overlevorm, waarbij iedereen eigenaarschap pakt op de thema’s. “Dit resulteerde in een agenda met prioritering van thema’s waarbij gezamenlijk optrekken van belang is, zoals de overgang van het basisonderwijs naar voortgezet onderwijs, het onderwijsachterstandenbeleid, waaronder nieuwkomers, en de samenwerking tussen alle organisaties die actief zijn rondom kinderen. Denk aan de samenwerkingsverbanden, het onderwijs, gemeenten, en alle organisaties rondom de jeugdhulp.” Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid die agenda tot ontwikkeling te brengen, legt Van Breemen uit: “Er is een agendacommissie benoemd bestaande uit vertegenwoordigers van de betrokken gremia, dus niet alleen de gemeente is eigenaar. Je doet het samen.”

Daarnaast vindt er ook regelmatig overleg plaats tussen de basisschooldirecteuren onderling. “In Veenendaal is er het zogeheten directeurenconvent. Voor dit overleg komen we een keer of drie per jaar samen met alle basisschooldirecteuren, maar ook de gemeente zit hierbij aan tafel en kan punten agenderen. Zo kan iedereen bijdragen aan de agenda, stemmen we zaken af, informeren en leren we van elkaar.”

Omdat Van Breemen pas sinds anderhalf jaar directeur is van de scholen van Wereldkidz in Veenendaal, is hij niet betrokken geweest bij het vigerende IHP waarvan de ontwikkeling van Veenendaalse IKC’s een onderdeel vormt. In de visie- en beleidsvorming van de oprichting van de Veenendaalse IKC’s is gezamenlijk bepaald welke scholen gaan samenwerken in één van de circa twintig IKC’s die in 2030 gevormd moeten zijn. Wereldkidz Achtbaan (één van de vier schoollocaties van Wereldkidz in Veenendaal) gaat samen met een andere basisschool in Veenendaal en een organisatie van kinderopvang het eerste IKC vormen. Van Breemen heeft nu dus vooral te maken met de uitvoering van de plannen van weleer.

“Mooie beleidsplannen en de uitwerking ervan kent ook zijn uitdagingen”, erkent Van Breemen. “Het zoeken naar evenwicht tussen gezamenlijkheid en eigenheid en elkaar daarin vinden, kost tijd. Iedereen heeft zich hierop verkeken. Je ziet bijvoorbeeld dat het voortraject, met het vormen van een missie en visie waar ook de gemeente zich in kan vinden, lang duurt.” Zo loopt Van Breemen in de uitvoering van de plannen wel tegen meer dingen aan, zoals de bepaling van het aantal vierkante meters gebaseerd op de bevolkingsprognose waarbij de leerlingprognoses van de scholen onderschikt zijn, en de beschikbaarheid van tijdelijke huisvesting. “Lastige onderwerpen, waarop gemeente en onderwijs soms moeilijk bij elkaar te brengen zijn.” Van Breemen vindt het prettig dat het projectmanagement vanuit de gemeente wordt gefaciliteerd. “Met elkaar proberen we het tempo in het proces hoog te houden.”

In het gesprek benoemt Van Breemen een aantal maal de volgens hem belangrijkste succesfactoren voor de goede samenwerking: “Korte lijnen, elkaar snel weten te vinden en zichtbaarheid. Voor het openbaar onderwijs in Veenendaal, waar het bijzonder onderwijs de grote meerderheid vormt, is het nog extra van belang dat de wethouder Onderwijs er is voor alle partijen en onderwijsvormen.”

Zijn er zaken die de samenwerking tussen het onderwijs in Veenendaal en de gemeente effectiever zouden kunnen maken? “Een nog betere afstemming tussen partijen die actief zijn rond het kind. Niet alleen tussen onderwijs en gemeente, maar ook met de samenwerkingsverbanden, het Centrum voor Jeugd en Gezin, voor- en vroegschoolse educatie, kinderopvang, naschoolse opvang, consultatiebureaus, en jeugdzorg. Al deze voorzieningen houden zich bezig met de jeugd, en er is nog wel een wereld te winnen om elkaar te vinden en onderling af te stemmen. Er worden stappen gezet, maar het kan nog proactiever, effectiever en minder bureaucratisch. Iedereen doet zijn best, maar de focus op casuïstiek en processen is nog onvoldoende samenhangend. In deze samenwerking hangt het echt van de mensen af.”

Passend samenwerken

Venlo

“Het is een heel wild idee geweest!”, zegt Peter van Eijk. “De eerste plannen voor de Talentencampus in Venlo stammen al uit 2005. In die tijd had nog niemand van passend onderwijs gehoord. Destijds moest er een nieuwe basisschool komen op de plek waar nu de Talentencampus staat. In de directe omgeving waren nog twee andere scholen en op een industrieterrein een stukje verderop stond een sbo-school. Al die scholen wilden iets met hun huisvesting. Toen hebben we gedacht: misschien moeten we zaken combineren, om alle kinderen een goede plek te bieden.”

Gesprek met

Peter van Eijk, voorzitter van het College van Bestuur van Fortior en
Frans Vullings, directeur van de Talentencampus Venlo

**Onderwerpen:**

Passend arrangeren, integrale kindcentra, onderwijshuisvesting

Succesfactoren:

- + Vaste aanspreekpunten
- + Snel contact
- + Het benoemen van win-winfactoren

Uiteindelijk gingen vier scholen (twee so-scholen, een reguliere basisschool en een sbo-school) met elkaar in overleg om het idee van één gezamenlijke school met een plek voor ieder kind te verwezenlijken. Later werd ook het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang geïntegreerd. Zo ontstond een compleet aanbod voor ieder kind van 2 tot 12 jaar waarbinnen het mogelijk werd om passend te arrangeren.

Al in een zeer vroeg stadium werd de gemeente betrokken, in eerste instantie vanuit hun verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting. “De gemeente reageerde zuinigjes: ‘een goed plan, maar er kan geen cent extra bij’. Ook ouders stonden niet meteen te springen. Zowel de ouders van kinderen in het speciaal onderwijs als de ouders van kinderen in het regulier basisonderwijs betwijfelden of een dergelijke constructie hun kinderen een beter alternatief bood dan het bestaande”, vertelt Van Eijk. “Ook de Inspectie was niet enthousiast. Want drie besturen die een deel van hun leerlingen en personeel onder één dak zetten en onder één gezamenlijke directeur, hoe krijg je daar als Inspectie zicht en grip op? In één klas zitten soms leerlingen van verschillende besturen. Administratief is en blijft dat een uitdaging.”

De drie samenwerkende partijen namen de zorgen van de stakeholders in het voortraject zeer serieus. “We schakelden een adviesbureau in om de haalbaarheid te onderzoeken en vervolgens een architectenbureau om een ontwerp te maken van een gebouw waarmee aan de wensen van de betrokken stakeholders tegemoet kon worden gekomen. Terugkijkend zijn we daar zeer goed in geslaagd”, aldus Van Eijk.

“Uiteindelijk is het een heel bijzonder ontwerp geworden”, zegt Frans Vullings. “De architect gebruikte metaforen van dorpen, steden en metropolen. Kinderen die een kleine en veilige omgeving nodig hebben, zitten in het Talentencampusgebouw op een plek die veel overeenkomsten vertoont met de kleinschaligheid en veiligheid van een dorp: kleine klassen, besloten ruimtes. Kinderen die meer zelfstandigheid en vrijheid aankunnen, bevinden zich in een ‘stadse’ omgeving – grotere klassen en meer open ruimtes – of zelfs een ‘metropool’: een domein met instructieruimtes en plekken om zelfstandig te werken. Dit ruimtelijke concept versterkt de werking van de Talentencampus.”

Toch was het gebouw niet de belangrijkste reden voor het succes, volgens Peter van Eijk. “De visie achter de Talentencampus, passend arrangeren, kun je ook gebouwoverstijgend realiseren. De voornaamste succesfactor was de wil en de bereidheid van alle stakeholders – onderwijsbesturen, gemeente, docenten en ouders – om de Talentencampus te laten slagen”, zegt hij. “Om de vraag van het kind als uitgangspunt te nemen en niet de school waar het kind is ingeschreven. Passend onderwijs, maatwerk door samenwerking, pur sang. Zonder elkaar hadden we het niet kunnen en durven realiseren. Nu de Talentencampus er eenmaal is, omarmen velen het concept.”

“Van het begin af aan wilden we er met elkaar iets bijzonders van maken.”

De gemeente beseft inmiddels dat de Talentencampus Venlo grote voordelen biedt. De harmonisatie van het peuterspeelzaalwerk en de decentralisaties in het sociaal domein hebben hier een handje bij geholpen. De Talentencampus zorgt dat kinderen niet tussentijds uitvallen. Daarnaast organiseert de Talentencampus driemaandelijks minisymposia voor Venlose professionals uit het sociaal domein en het onderwijs. Dit zorgt voor kennisdeling en korte communicatielijnen. Van Eijk: “In de loop der jaren is het onderling vertrouwen tussen de gemeente en de partners van de Talentencampus toegenomen. De gemeente denkt nu creatief en proactief mee, een grote verbetering ten opzichte van de start in 2005.”

Blijft er nog iets te wensen over? Frans Vullings: “Natuurlijk zijn er altijd verbeterpunten. Daarmee zijn we dagelijks aan de slag. Zo werken we momenteel aan de positionering en profilering van de Talentencampus binnen Venlo en de regio (het samenwerkingsverband). De Talentencampus lijkt buiten Venlo soms beter gepositioneerd en geprofileerd dan erbinnen. Maandelijks krijgen we bezoek van mensen die dit concept willen toepassen in hun eigen gemeente of onderwijsinstelling. De andere schoolbesturen in Venlo en omgeving staan echter nog niet altijd te trappelen om het idee over te nemen of zich aan te sluiten.”

“Snel contact, dat is de stijl van dit gemeentebestuur. Venlo is een relatief kleine gemeente, als er een probleem is, zit men vrij snel met elkaar om tafel. Er is een open houding en er zijn veel directe en informele contacten”, aldus Stephan Satijn. “Dat wil overigens niet zeggen dat we het altijd met elkaar eens zijn: de onderwijsbesturen hebben hun eigen belangen en de gemeente ook. Die zijn niet altijd gelijkgericht. Maar als we open en transparant zijn en elkaars belangen kennen, kunnen we daarbinnen zo goed mogelijk zaken doen met elkaar.”

Gesprek met

Stephan Satijn, wethouder Onderwijs (VVD), en Jos Lamberts, beleidsadviseur Onderwijs bij de gemeente Venlo

Over onderwijshuisvesting is vaak veel te doen, waarbij meestal de negatieve voorbeelden in het nieuws komen. Maar ook mooie, innovatieve projecten zoals de Talentencampus zijn ooit als een onderwijshuisvestingsvraagstuk begonnen. “De onderwijskundige invulling van de Talentencampus was in de planvorming een goed concept, maar het duurde vele jaren voordat het gerealiseerd was”, zegt Jos Lamberts. “Onvermijdelijk, want er waren veel hordes te nemen, voornamelijk wet- en regelgeving.” Het totstandkomingsproces noemt hij een samenspel tussen onderwijsbesturen en de gemeente. “Het startte bij huisvesting: er lag een behoefte tot vervanging van scholen. Schoolbesturen hebben elkaar destijds gevonden in een innovatief plan en aan de voorzijde van het traject al overleg met de gemeente gezocht. Het plan was helder, integraal onderwijs- en zorgaanbod onder één dak, maar hoe lopen de geldstromen? Aan de voorkant moet je helder hebben wat dit concept betekent en waar je de gemeente dan in nodig hebt, zowel financieel als op ander gebied.”

Dat er daarbij ook een direct financieel belang is voor de gemeente, ontkent Satijn niet. “Het mes snijdt aan twee kanten. Als leerlingen niet goed worden opgeleid en er geen aandacht is voor toeleiding naar (passend) werk, is de gemeente uiteindelijk het vangnet via de bijstand en andere regelingen. Daarom is de gemeente proactief, we werken samen met andere gemeenten in de regio, het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen aan een sluitend onderwijsaanbod met maximale garantie op passend werk.”

Recentelijk hebben de gemeente en de onderwijsbesturen van Venlo gezamenlijk een strategisch onderwijshuisvestingsplan ontwikkeld. De gemeente wilde graag een cradle-to-cradle benadering (energiezuinig en hergebruik van materialen) in het huisvestingsplan verwezenlijken. Jos Lamberts was de trekker van dit traject. “In het begin verliepen de gesprekken stroef. Maar nadat men elkaars belangen had begrepen en benoemd, kwam er geleidelijk een kentering. Schoolbestuurders beseften dat het niet alleen ging over de kosten van de nieuwbouw, maar ook over de kosten van exploitatie en onderhoud van het gebouw. Als die te hoog zijn, gaat dat ten koste van het budget voor personeel en dus uiteindelijk ook ten koste van het onderwijs. Daarom is gekozen voor levensduurverlengende renovaties, waardoor scholen 25 jaar langer mee kunnen. Een klassieke win-win situatie, mogelijk gemaakt door een combinatie van geldstromen van de gemeente en de onderwijsinstellingen.”

“Dat vond ik de kracht van de afgelopen jaren. We doen het voor de kinderen van Venlo.”

Stephan Satijn: “Het proces verloopt soepeler als een schoolbestuur concrete plannen ziet van de gemeente en vice versa. Daarnaast hebben we steeds benadrukt dat we veel met elkaar te winnen hebben. Het moet gaan om de kinderen en de omgeving van de kinderen. Dat vond ik de kracht van de afgelopen jaren: we doen dit voor de kinderen van Venlo. En dus voor de toekomst van Venlo. Daar gaat het om!”



Aan de slag met succesvol samenwerken

Strategie

In deze publicatie portretteren wij de samenwerking tussen het gemeentebestuur en de onderwijsbesturen in acht verschillende gemeenten. In alle gesprekken hebben we stilgestaan bij de succesfactoren in de samenwerking. Wat maakt dat de samenwerking voorspoedig verloopt en ook tot gewenste resultaten leidt? De antwoorden lijken soms voordehandliggend, maar factoren als wederzijds vertrouwen en goede afspraken zijn eenvoudiger benoemd dan dat ze zijn gerealiseerd. Zeker wanneer belangen uit elkaar kunnen lopen en middelen en tijd soms schaars zijn. De valkuilen die we daarbij zien zijn vaak het 'negatief' van de factoren die een samenwerking juist succesvol maken. Daarom is het belangrijk om als bestuurder een goede samenwerkingsstrategie te bepalen, rekening houdend met omstandigheden en met ontwikkelingen. Op basis van de portretten in deze publicatie en onze ervaring met organisatie- en veranderprocessen ziet Berenschot zes aspecten die onderdeel uitmaken van een succesvolle samenwerkingstrategie.

1. Betrek alle belanghebbenden



Iedere stakeholder die een rol speelt in de samenwerking moet mee kunnen praten en tijdig betrokken worden bij belangrijke beslissingen. Soms kan, uit oogpunt van effectieve en efficiënte besluitvorming, niet iedere individuele organisatie aansluiten. In zo'n geval is het verstandig om een vertegenwoordiging van een groep stakeholders af te spreken, die vervolgens communiceert en afstemt met haar achterban. Op die manier kunnen 'Poolse landdagen' - die vaak veel tijd kosten, maar weinig opleveren - worden voorkomen.

Valkuil: Met oog op doelgerichtheid kan het soms handig lijken om de eerste stappen alleen of in klein gezelschap te zetten, maar als sleutelspelers niet betrokken worden is de kans groot dat het proces later alsnog vertraging oploopt omdat stakeholders zich niet gehoord of betrokken voelen. Onze gesprekspartners noemden twee belangrijke groepen sleutelspelers die nog wel eens over het hoofd worden gezien. Ten eerste de gemeenteraadsleden. Het is belangrijk om hen te betrekken en op de hoogte te houden van ontwikkelingen, zodat er draagvlak is voor nieuw beleid en financieel commitment. Ten tweede de schooldirecteuren. Menigmaal wordt op bestuurlijk niveau een afspraak gemaakt, maar is het voor schooldirecteuren in de praktijk lastig om deze uit te voeren. Het vroegtijdig betrekken van schooldirecteuren zorgt voor implementeerbare plannen.

2. Formuleer een gezamenlijke ambitie



Zonder ambitie bestaat geen samenwerking. Een relatie kan bestaan zonder ambitie, maar samenwerken doe je om iets te bereiken. Het is belangrijk om deze ambitie zo goed en gedetailleerd mogelijk te omschrijven, zodat er geen misverstanden kunnen bestaan over het gezamenlijke streven. Gedurende de samenwerking komen partijen soms in discussies terecht. Het is dan praktisch om met elkaar heldere uitgangspunten te hebben benoemd in de gezamenlijke ambitie. Uit de gesprekken blijkt dat een gezamenlijk ambitie vaak wordt gevormd bij een besef van urgentie dat er echt iets moet gebeuren.

Valkuil: Vaak wordt de ambitie te algemeen gehouden. In dat geval kunnen partijen zich er gemakkelijk in vinden. Gaandeweg het proces leidt het echter tot frustratie bij partijen of tot stagnatie, omdat er onduidelijkheid - en dus discussie - ontstaat over bepaalde aspecten. Daarom is het aan te bevelen om al in het ambitiestadium, in algemene termen, te verwoorden welke bijdragen de verschillende stakeholders leveren (financieel, personeel, faciliteiten, etc.), zodat het later geen verrassing is als er om een bijdrage gevraagd wordt.

3. Benoem verschillende belangen



Het benoemen van je eigen belangen én het erkennen van elkaars belangen werden unaniem genoemd als belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Alleen dan kan je op zoek naar gedeelde belangen en win-win situaties. Het is verstandig om daar aan het begin van de samenwerking bij stil te staan, desnoods in een gezamenlijke sessie. Spreek de belangen uit en zet ze op papier. Wees transparant in je eigen belangen bij de samenwerking. Pas dan kun je van anderen vragen er rekening mee te houden.

Valkuil: Zodra het eigen belang zwaarder gaat wegen dan het gezamenlijke belang, ontstaan risico's in de samenwerking. Ook als de belangen van stakeholders niet voor alle samenwerkingspartners helder zijn, ontstaan misverstanden of – erger nog – achterdocht en wantrouwen. En dat kan de samenwerking lange tijd in de weg zitten. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

4. Investeer in de relatie



Een goede onderlinge relatie is als cement en zorgt dat het bouwwerk van de samenwerking tegen een stootje kan. Het is goed om als samenwerkingspartners hierin te investeren en de relatie te onderhouden door elkaar regelmatig te zien en elkaars agenda te kennen. Niet alleen met elkaar als groep maar ook bilateraal en - waar mogelijk – ook informeel. Vaste overlegmomenten, nabijheid, maar ook zichtbaarheid en aanwezigheid van de wethouder kan hierin een grote rol spelen.

Valkuil: Een professionele relatie kun je te allen tijde aangaan en onderhouden, maar een persoonlijke klik tussen sleutelspelers is niet maakbaar of af te dwingen. Toch wordt deze klik vaak genoemd als succesfactor en het ontbreken ervan zal de samenwerking onvermijdelijk wat minder soepel maken. Besteed daarom ook aandacht aan de 'match' van de personen die uitvoering geven aan samenwerking. Daarnaast kan het wisselen van sleutelspelers een gevaar zijn. Dit kan zorgen voor vertraging omdat de relatie en het vertrouwen opnieuw moeten worden opgebouwd.

5. Zorg voor een goede organisatie



Onder organiseren verstaan we in dit geval alle afspraken die partijen maken om de activiteiten in de samenwerking met elkaar af te stemmen, zodat er doelgericht en doelmatig kan worden gewerkt aan de gezamenlijke ambitie. Denk hierbij aan de structuur en de processen, maar ook aan de benodigde middelen (financiën, personeel, faciliteiten). De invulling van de organisatie kan op velerlei manieren plaatsvinden, daar is geen blauwdruk voor, dat is maatwerk. Van belang is dat partijen er met elkaar over nadenken, de organisatie gezamenlijk vormgeven, duidelijke afspraken maken over rollen, taken en verantwoordelijkheden en het ook gezamenlijk uitvoeren.

Valkuil: Vanuit een gevoel van urgentie – of soms gewoon enthousiasme – is het begrijpelijk om snel aan de slag te willen gaan. Neem echter de tijd om dit planmatig te doen. Zonder georganiseerde samenwerking zal er niet doelmatig en doelgericht worden gewerkt. Tijd en middelen worden verspild, waardoor resultaten moeizamer tot stand komen en commitment van partijen kan afnemen door het gebrek aan resultaat.

6. Communiceer tijdig en respectvol



Communicatie is als de ademhaling van de samenwerking. Zodra de communicatie stopt, hapert de samenwerking en als de communicatie stopt, houdt de samenwerking op te bestaan. In die zin is communiceren het einde én het begin van goede samenwerking. Elkaar tijdig informeren en op de hoogte houden van ontwikkelingen werd daarom misschien ook wel het vaakst genoemd als succesfactor. Hierbij valt te denken aan afspraken over communiceren met elkaar (rapportages, inhoud, frequentie, etc.) maar het zit voornamelijk ook in het gedrag van partijen. Als er respect is voor elkaar, dan communiceert men liever een keer te veel dan te weinig. Vaste aanspreekpunten aan beide kanten zijn eveneens een middel om de communicatie zo efficiënt en makkelijk mogelijk te laten verlopen.

Valkuil: “We moeten het niet eerst in de krant lezen.” Woorden uit de mond van samenwerkingspartijen om te illustreren hoe cruciaal het is om elkaar op de hoogte te houden. Voordat je naar buiten treedt met informatie of acties onderneemt, stel je eerst elkaar op de hoogte.

Zes factoren van succesvol samenwerken



Berenschot identificeert zes factoren die onderdeel uitmaken van een succesvolle samenwerkingstrategie. De factoren kennen een zekere mate van volgordelijkheid, maar zijn niet strikt gescheiden van elkaar; de één is voorwaardelijk voor de ander. Globaal begint het met het betrekken van alle partijen die een rol spelen in de samenwerking. Vervolgens is het belangrijk om met elkaar een gezamenlijke ambitie te formuleren en verschillende belangen te benoemen. Op basis van de gedeelde ambitie en kennis van elkaars belangen kunnen partijen met vertrouwen investeren in de onderlinge relatie. Goede afspraken over de organisatie van het proces, project of de structuur zijn vervolgens van belang om stappen te zetten. Gedurende het gehele proces is onderlinge communicatie tot slot belangrijk om iedereen geïnformeerd en aan boord te houden.

Meer weten over samenwerking tussen gemeente en onderwijs?

Met deze publicatie delen wij onze inzichten en de ervaringen van twintig bestuurders om u daarmee hopelijk op weg te helpen uw regionale samenwerking met collega-bestuurders verder te versterken. Als u meer wilt weten over samenwerking of onze activiteiten, neem dan gerust contact met ons op. We helpen u graag verder.

Waar wij voor staan

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten.



Willemien Bakker | *Senior consultant*
06 53 12 86 06 | w.bakker@berenschot.nl



Lonneke Broeks | *Consultant*
06 23 77 07 91 | l.broeks@berenschot.nl



Fleur van de Gevel | *Junior consultant*
06 15 58 71 50 | f.vandegevel@berenschot.nl



Jasper Varwijk | *Senior consultant*
06 53 47 84 50 | j.varwijk@berenschot.nl



Jeroen Wismans | *Managing consultant*
06 20 93 65 74 | j.wismans@berenschot.nl



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in /berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)