

# De meest passende (bestuurlijke) constructie voor Vakcollege Noordoostpolder

Onderzoek en advies naar een werkende structuur



# De meest passende (bestuurlijke) constructie voor Vakcollege Noordoostpolder

Onderzoek en advies naar een werkende  
structuur

Rapport  
Vakcollege Noordoostpolder

# Inhoudsopgave

<b>H1   Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Stroeve voortgang	1
1.2 Onderzoek naar oplossingsrichtingen	2
1.3 Plan van aanpak onderzoek	2
<b>H2   Bevindingen op te lossen knelpunten</b>	<b>4</b>
2.1 Huidige structuur en cultuur	4
2.1.1 Structuur	4
2.1.2 Cultuur	4
2.2 Bevindingen per thema	5
2.2.1 Onderwijskundig en praktische uitvoering	5
2.2.2 Wet- en regelgeving, toezicht en kwaliteit	6
2.2.3 Bestuur en management	6
2.2.4 Personele zaken/HRM	7
2.2.5 Bedrijfsvoering	7
2.2.6 Medezeggenschap	8
<b>H3   Oplossingsrichtingen</b>	<b>9</b>
3.1 Oplossingen	9
3.1.1 Terug naar de oude situatie	9
3.1.2 Verbeteren van de huidige situatie	9
3.1.3 Creëren nieuwe situatie	10
3.2 Bestuurlijke structuren nader toegelicht	12
3.3 Samenwerkingsschool	16
<b>H4   Conclusies en aandachtspunten</b>	<b>18</b>
4.1 Conclusies	18
4.2 Aandachtspunten bij de doorontwikkeling	19
<b>Colofon</b>	<b>21</b>

*Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.*

# H1 | Inleiding

Vakcollege Noordoostpolder is een samenwerkingsconstructie waarin het Emelwerda College (de Stichting Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke grondslag Noordoostpolder en omstreken Emmeloord) en het Zuyderzee Lyceum (onderdeel van de VariO Onderwijsgroep) gezamenlijk het onderwijs voor de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg van het vmbo verzorgen. Deze samenwerking is in het verleden om meerdere redenen lastig gebleken. Beide instellingen hebben aangegeven dat het wenselijk is een onderzoek te doen naar mogelijke andere samenwerkingsconstructies, om op basis daarvan een goede afweging te kunnen maken en een positie te bepalen richting de toekomst.

## 1.1 Stroeve voortgang

In 2015 is het Vakcollege Noordoostpolder van start gegaan als duurzame samenwerking tussen het Emelwerda College en het Zuyderzee Lyceum. Het doel van de samenwerking staat als volgt beschreven op de site:

*Het doel van de samenwerking is het aanbod van beroepsgerichte leerwegen in de regio te versterken, de doorlopende leerlijn vmbo en mbo op elkaar af te stemmen en elkaars kennis te benutten ter verhoging van de aansluiting in het onderwijs. Daarnaast zijn de doelen het bieden van meer kansen voor leerlingen om het vervolgonderwijs met gunstig resultaat te volgen en doelmatiger gebruik te maken van onderwijsvoorzieningen.*

Het ontwikkeltraject voorafgaand aan de samenwerking (2009-2015) is niet van een leien dakje gegaan en kostte veel tijd en energie. Dit is ook duidelijk geworden uit een hele serie onderzoeken die vooraf ging aan de daadwerkelijke start. Enkele afspraken rondom de samenwerking zijn in de eerste jaren na de start nog aangescherpt.

In de afgelopen jaren schuurde het meermaals in de samenwerking; met name in de uitvoering hebben teamleiders en directeuren van het Vakcollege last gehad van lastige uitvoeringsvraagstukken die voortkomen uit het feit dat het Vakcollege weliswaar één voordeur heeft, maar twee achterdeuren. Het bleek tot dit voorjaar echter lastig om het gesprek over de toekomst van het Vakcollege goed op gang te brengen op bestuurlijk niveau. Een extra aanleiding om het gesprek te voeren was het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs, dat dit voorjaar plaats heeft gevonden bij het Emelwerda College. De Inspectie constateerde dat het noodzakelijk is om te onderzoeken of de constructie voldoet aan wet- en regelgeving en ten dienste is van de leerlingen in de Noordoostpolder.

In mei 2021 is bij VariO een nieuwe situatie ontstaan met het aanstellen van een interim-bestuurder. Hierna is het gezamenlijke gesprek over het Vakcollege goed op gang gekomen.

De bestuurder van het Emelwerda College en de interim-bestuurder van het Zuyderzee Lyceum willen samen graag mogelijkheden verkennen van op welke manier de samenwerking praktisch werkbaar, eenvoudiger en inspectieproof kan worden. De bestuurders hebben BMC gevraagd hier onderzoek naar te doen en te komen met mogelijke oplossingsrichtingen die dienend zijn aan het belang van de leerling en goed beroepsonderwijs in de Noordoostpolder.

## 1.2 Onderzoek naar oplossingsrichtingen

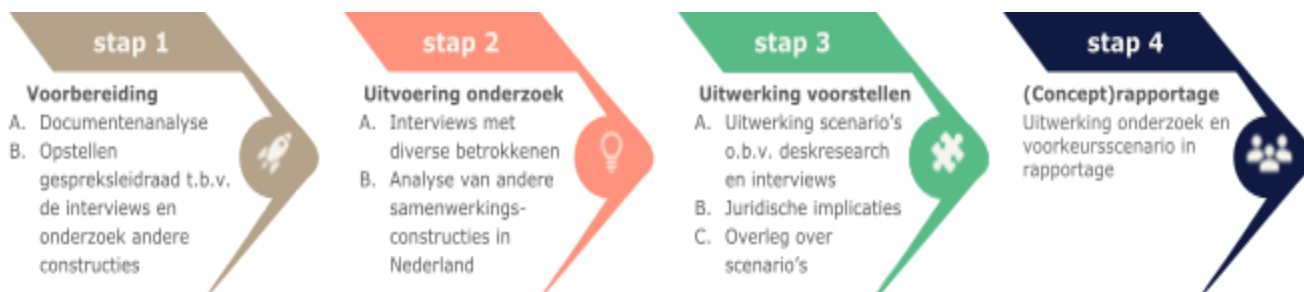
In een verkennend gesprek op 4 juli jl. hebben de bestuurders en BMC verkend welke vragen er beantwoord moeten worden met het in te zetten onderzoek. Deze vragen zijn:

- Tegen welke problemen lopen de verschillende betrokkenen aan in de huidige constructie en welke mogelijke oplossingsrichtingen zien de betrokkenen hiervoor?  
Hierbij valt te denken aan onderwijs (bijv. onderwijsconcept en praktische zaken als boekenlijsten en ouderlijke bijdrage, opbrengsten/rendementen onderwijs), zorgondersteuningsstructuur (o.a. verwijzing naar tweedelijns- en derdelijnszorg), identiteit (het vormgeven van zowel het christelijke als openbare karakter), financiën (o.a. wijze van begroten en verantwoorden, omgaan met subsidies, afdracht), administratie (o.a. ondersteunende systemen ten behoeve van leerlingen, roostering, personeel en financiën), personeel (o.a. verschillen in taakbeleid en arbeidsvoorwaarden, strategische personeelsplanning, professionalisering, arbo-ondersteuning), wet- en regelgeving (o.a. uitbestedingsregel, toezicht vanuit Inspectie van het Onderwijs, afspraken binnen het RPO), kwaliteitszorg (de wijze van sturen en verantwoorden), governance (de inrichting van (mede)zeggenschap en (intern) toezicht).  
De focus in de vraagstelling van het onderzoek is: Wat moet de nieuwe structuur brengen of mogelijk maken om deze knelpunten (deels) te tackelen? Waar is de nieuwe structuur dienstbaar aan: wat zijn de kaders?
- Welke ambitie hebben beide instellingen met het Vakcollege, welke doelen worden beoogd? Wat is in het belang van de regio? Tegelijkertijd moeten daarbij ook de volgende vragen worden gesteld: Wat is de ondergrens? Welke risico's wil je in deze samenwerking wel of niet lopen? Immers: door samen te werken loop je altijd risico's.
- Is het huidige bestuurlijk construct nog passend, ook in het licht van de aanstaande VO-Campus? Welke andere constructen zijn mogelijk en wat zijn de voor- en nadelen van deze constructen? Hierbij is ook te leren van andere situaties in Nederland waar vergelijkbare samenwerkingen zijn gestart. Waar mogelijk wordt geleerd van de ervaringen van deze constructen. Daarnaast is het goed te kijken wat de huidige en mogelijke andere structuur vraagt van de (opstelling van de) bestuurders. Aan welke randvoorwaarden moet de samenwerking voldoen?

Het onderzoek geeft inzage in én een reflectie op de knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen en voorziet in een advies met betrekking tot de best passende oplossingsrichtingen voor een bestuurlijk construct, waarbij de juridische en financiële consequenties in beeld gebracht worden bij deze richtingen.

## 1.3 Plan van aanpak onderzoek

Om te komen tot beantwoording van de vragen is het onderzoek volgens onderstaand plan van aanpak uitgevoerd.



### Voorbereiding

In de voorbereiding zijn de beschikbare documenten geanalyseerd om goed zicht te krijgen op de voor- en nadelen, de ervaren problemen van de huidige constructie en de onderzochte alternatieven. Tevens hebben de bestuurders een aantal bestaande samenwerkingsconstructies aangereikt ten behoeve van het analyseren van andere mogelijke constructies. Vervolgens zijn een onderzoeksopzet en een gespreksleidraad opgezet.

### Uitvoering onderzoek

In de vervolgstap zijn diverse betrokkenen geïnterviewd: de interim-directeur van het Vakcollege, de teamleden en betrokkenen bij de zorgondersteuning, leden van de deel-MR van het Vakcollege, verantwoordelijken voor HRM (P&O) en bedrijfsvoering (controller), een directeur onderwijs en de bestuurders. Tevens zijn leidinggevendenden van andere samenwerkingsconstructies geïnterviewd.

### Uitwerking voorstellen

Op basis van de uitkomsten uit stap 1 en 2 is een uitwerking gemaakt waarin een terugkoppeling is gegeven van de gesprekken en zijn diverse oplossingsscenario's uitgewerkt, waarbij we (op hoofdlijnen) juridische en financiële implicaties hebben aangegeven. Deze voorstellen zijn besproken met de bestuurders. In dit gesprek zijn we gezamenlijk gekomen tot één voorkeursscenario, dat mogelijk een betere oplossing biedt aan de geschetste knelpunten.

### (Concept)rapportage

Deze rapportage bevat een uitwerking van het voorkeursscenario en tevens de terugkoppeling van het onderzoek op hoofdlijnen, met ook een korte schets van de andere mogelijke oplossingsrichtingen. De conceptrapportage is besproken met de bestuurders voordat een eindrapportage is opgesteld.

## H2 | Bevindingen op te lossen knelpunten

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen vanuit het documentenonderzoek en de gesprekken: in paragraaf 2.1 op hoofdlijnen, in paragraaf 2.2 themagewijs.

Het is goed om hier aan te geven dat zowel met de vorige als huidige directeur van het Vakcollege is gesproken, de meningen van beide gesprekspartners komen behoorlijk overeen, dus waar 'directie' staat kan dit gelezen worden voor een langere periode.

### 2.1 Huidige structuur en cultuur

De bevindingen over de huidige samenwerking en de bestuurlijke constructie vallen uiteen in opmerkingen over de structuur (het bestuurlijk construct, de naleving van de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst en de praktische afspraken) en inzichten over de cultuur waarbinnen deze samenwerking plaatsvindt.

#### 2.1.1 Structuur

De belangrijkste constatering van veel geïnterviewden is dat onnodig veel tijd en energie gaat zitten in het 'alles dubbel doen'. Dit geldt vooral voor het werk op de achtergrond: voor de ondersteunende diensten (denk aan bedrijfsvoering, personele zaken), maar ook voor elementen met wettelijke kanten, zoals examinering, of inspectietoezicht. Ook voor het team en de directeur betekent deze constructie dat te veel tijd moet gaan naar organisatie, waardoor er minder energie overblijft voor onderwijs. De doorontwikkeling ondervindt hinder van het feit dat beide instellingen geen goede PDCA-cyclus kennen, waardoor initiatieven te vaak voortijdig stranden in een planfase.

De directie en het team van het Vakcollege ervaren dat in de afgelopen jaren te weinig belangstelling is geweest voor het Vakcollege. Dit uit zich in een ontbrekende visie op het Vakcollege, maar ook in de tekortschietende afspraken rondom aansturing, organisatie en onderwijs. Het Vakcollege is voor ondersteunende diensten slechts een van de scholen, maar vraagt in verhouding tot het aantal leerlingen soms juist bovenmatig veel tijd. Het is in de afgelopen jaren niet goed gelukt om veel onderling contact tussen de ondersteunende diensten te organiseren vanwege wisselingen in personeel en verschillende prioritering.

Een meer overstijgende constatering is dat, sinds de start van het Vakcollege, het team te maken heeft gehad met veel wisselingen in de aansturing, zowel dichtbij (inmiddels de derde directeur), als meer op afstand (frequente wisselingen bij de besturen). Dit maakt het niet gemakkelijk om een samenwerkingsconstructie als het Vakcollege goed en eenduidig aan te sturen, zeker als er te weinig heldere samenwerkingsafspraken zijn.

De vraag die in elk gesprek naar voren is gekomen: wat schiet een vmbo basis- of kaderleerling nu op met deze constructie? Gevolgd door de vraag: hoe helpt deze constructie het personeel om het werk goed te doen?

### 2.1.2 Cultuur

Opvallend is dat de noodzakelijke verbindingen tussen de beide organisaties ontbreken of kwetsbaar zijn vormgegeven. Wanneer al gesproken wordt over samen is dat in gedrag en daadwerkelijke gezamenlijke acties tussen de besturen nauwelijks zichtbaar geweest. Te denken valt aan gezamenlijke wervingsacties voor het Vakcollege, of het daadwerkelijk gezamenlijk oplossingen zoeken voor de problemen die al veel langer gesignaleerd worden. In alle gevoerde gesprekken is aangegeven dat tussen de organisaties te veel sprake is van (gestold) wantrouwen. Dit maakt dat het lastig wordt te vertrouwen op de goede bedoelingen van de andere partij en het intensiveren van samenwerking.

Dit heeft al parten gespeeld in het lange aanlooptraject tot de start van het Vakcollege. Zoals vaker in de gesprekken genoemd: een slechte start geeft een slechte uitkomst.

## 2.2 Bevindingen per thema

Het is goed om aan te geven dat het onderwijsteam van het Vakcollege in de uitvoering een directeur 'als buffer' heeft. De directeur en de teamleden hebben echter verschillende werkgevers, waardoor de eenheid van aansturen, denken en handelen varieert. In deze paragraaf zoomen we nog iets dieper in op de ervaren problemen en vraagstukken waarvoor een oplossing gezocht moet worden. De focus ligt daarmee op wat beter kan, niet op wat goed gaat.

### 2.2.1 Onderwijskundig en praktische uitvoering

Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke visie op onderwijs in het Vakcollege. Dat wil niet zeggen dat het team geen richting geeft aan het onderwijs, maar dat is niet op basis van een door Emelwerda College en Zuyderzee Lyceum gezamenlijk opgestelde visie. Dit geldt ook een slag dieper voor een heldere en gezamenlijke profilering van de verschillende vmbo-profielen: gezamenlijke inhoudelijke keuzes en verdieping, evenals de afstemming en samenwerking met het blauwe (Berechja College) en groene (Aeres) vmbo, kunnen voor een rijker en meer geprofileerd aanbod zorgen. Vanuit samenwerking kan mogelijk de (her)waardering voor het beroepsonderwijs gestimuleerd worden en de groeipotentie voor het beroepsonderwijs (deze is genoemd in veel gesprekken) verder uitgenut. Hier is een sterke regionale en directe verbinding van het vmbo (en mbo) met het werkveld nodig, zodat de leerlingen van het Vakcollege wendbaar worden in hun vakmanschap. Ook voorzien veel gesprekspartners de noodzaak van een sterkere verbinding met vso en PrO en ten slotte de mavo (vmbo-t) vanwege de nieuwe leerweg. Een meer eenduidige sturing op de kwaliteit van onderwijs is noodzakelijk vanwege teruglopende tevredenheid en onderwijsresultaten.

Vooraf in een aantal praktische zaken merken het team en daarmee soms ook de leerlingen dat er twee 'moederscholen' zijn: dubbele enquêtes (bijv. voor kwaliteitszorg), de

#### Vraagstukken

1. Onderwijskundig en praktische uitvoering
2. Wet- en regelgeving, toezicht en kwaliteit
3. Bestuur en management
4. Personele zaken/HRM
5. Bedrijfsvoering
6. Medezeggenschap



afstemming en communicatie over de ouderbijdrage, de verwachtingen bij de moederscholen over het gebruik van voorzieningen, de communicatie met ouders bij de instroom vanuit het primair onderwijs, verschillende formulieren ten behoeve van roostering, et cetera. Een potentieel risico zit in het dubbele en vele handmatige werk bij de praktische uitvoering van examinering en het verstrekken van gegevens aan DUO. Dit vraagt een extra inspanning en is foutgevoelig.

### 2.2.2 Wet- en regelgeving, toezicht en kwaliteit

Een belangrijke reden om de huidige constructie aan te passen is het feit dat met de huidige wijze van organiseren de scholen een risico lopen vanwege het niet correct toepassen van wet- en regelgeving. De '50%-regeling' (ook wel uitbestedingsregel, eerder bekend als WVO artikel 25a, nu WVO Paragraaf 10 artikel 2.99) wordt niet op de juiste manier toegepast. Leerlingen die ingeschreven staan bij de VariO Onderwijsgroep krijgen onvoldoende les van hun 'eigen docenten'. Dit is ruim minder dan 50%. Dit leidt tot een mogelijk bekostigingsrisico.

Een ander risico ontstaat bij de borging van de Wet Poortwachter: door onduidelijkheden ontbreekt het soms aan tijdige en juiste meldingen bij ziekte van docenten.

Ondanks het feit dat er landelijk meerdere samenwerkingsconstructies als deze zijn, blijft de Inspectie voor deze samenwerkingen volharden in het bestuursgericht toezicht, waardoor de toezichtlast op het Vakcollege intensiever kan zijn dan wenselijk is. Dit geldt overigens ook voor de door beide instellingen georganiseerde interne audits. Het Vakcollege ondergaat dubbele reviews vanuit de kwaliteitszorgcycli van beide instellingen.

Data over het Vakcollege zijn vaker onbetrouwbaar of niet goed te genereren vanwege dubbelingen in tellingen, of te kleine aantallen. Dit geeft een validiteitsprobleem in de eigen kwaliteitszorggegevens en de risicoanalyses van de Inspectie van het Onderwijs. Dit leidt bijvoorbeeld tot onterechte zorg of juist onterechte geruststelling in discussies over rendementen.

### 2.2.3 Bestuur en management

Het Vakcollege wordt aangestuurd door een eigen Vakcollege-directeur. Dit wordt door veel teamleden ervaren als een prettige situatie: de directeur houdt veel 'gedoe' weg bij het team. De directeur valt rechtstreeks onder de bestuurders van beide instellingen. Dit betekent dat de directeur op directieoverleggen verwacht wordt in beide organisaties; een dubbele inspanning.

De besturingsfilosofie van beide instellingen verschilt. Er liggen geen heldere managementstatuten. Ook het mandaat van de directeur is onvoldoende uitgewerkt, waardoor de directeur zich steeds moet verhouden tot de (verschillende) afspraken op de moederscholen.

De bestuurlijke lijnen van Emelwerda College en VariO Onderwijsgroep zijn in de afgelopen jaren niet of nauwelijks met elkaar afgestemd. De bestuurlijke kaders, zoals strategische beleidsplannen en kaderbrieven, verschillen, waardoor onder meer het schoolplan en

jaarplannen zich steeds moeten verhouden tot ontwikkelingen in beide organisaties. Het Vakcollege heeft hierin geen 'status aparte' gekregen; vanuit bittere noodzaak is wel regelmatig de keuze gemaakt deze te nemen.

De directeur wordt ondersteund door coördinatoren. Deze rol past niet in het huidige functiebouwwerk van de instellingen. De inzet in fte voor management (directeur en coördinatoren) is verhoudingsgewijs hoog.

#### 2.2.4 Personele zaken/HRM

In de samenwerkingsovereenkomst zijn afspraken gemaakt over de verrekening van de verschillen in inzet in personeel bij het Vakcollege. Deze afspraken zijn slechts op hoofdlijnen gemaakt, waardoor toch regelmatig opnieuw discussies ontstaan over zaken als de kosten voor ziektevervangings- en werkgeversrisico.

Het functiegebouw van beide organisaties verschilt en is niet op elkaar afgestemd. De verschillen in rollen, taken en verantwoordelijkheden vragen onder meer om andere toekenningen in systemen als AFAS. De onderliggende systemen zijn ook niet op elkaar afgestemd en vragen extra waakzaamheid van en bezorgen dubbel werk voor de directeur en ondersteunende diensten.

Deze verschillen zijn de reden dat gewerkt wordt met veel schaduwboekhoudingen, wat ook weer extra werk oplevert voor de directeur en de ondersteuning (denk aan roostermakers, financiële administratie, etc.). Op dit moment is het functiegebouw van Emelwerda College in ontwikkeling. Hierover heeft recentelijk geen afstemming met VariO Onderwijsgroep plaatsgevonden, wat juist voor de verdere ontwikkeling van het Vakcollege handig zou zijn geweest.

Het taakbeleid is in principe gelijk getrokken voor alle teamleden van het Vakcollege, ongeacht hun aanstelling. Wel zijn er verschillen tussen de teamleden in secundaire arbeidsvoorwaarden op basis van hun aanstelling bij een van beide organisaties. Denk hierbij aan verschillen in de arbeidsmarkttoelage, diverse regelingen (bijv. fietsregeling), attenties (verjaardag, Sinterklaas, kerst) of vergoedingen voor kleding of sport. De aanstelling bij de moederschool levert ook een appèl op op aanwezigheid bij instellingsbrede studiedagen en cetera, wat in het team ongewenste effecten heeft.

Een andere bron van misverstanden en daardoor ergernis is het feit dat beide instellingen verschillen in het moment dat de formatie voor een nieuw schooljaar wordt vastgesteld. De instellingen gaan verschillend om met de ruimte die er dan nog is voor aanpassingen in de inzet van personeel voor het Vakcollege.

Een element van een andere orde is dat beide organisaties te klein zijn om een grote ondersteunende stafdienst te hebben. De ondersteunende diensten zijn klein, veel werknemers hebben een parttime aanstelling en het verloop is groot geweest in de afgelopen jaren. Dit maakt een continue en gedegen ondersteuning van de scholen, en het Vakcollege in zijn kwetsbare positie in het bijzonder, extra lastig.

### 2.2.5 Bedrijfsvoering

De grote verschillen en het tekort aan samenwerking tussen de ondersteunende diensten (HRM, (financiële) administratie, roosterbureau, etc.) leiden tot veel ergernis, dubbel en achterstallig werk.

Door de ontbrekende sturing en het gebrek aan onderlinge afspraken heeft het Vakcollege sinds de start in geen enkel jaar kunnen beschikken over een eigen begroting. De verschillen tussen beide instellingen in de wijze van begroten, het opstellen van een jaarrekening, het gebruik van andere kostenplaatsen, een andere wijze van omgang met subsidies en NPO-gelden, de organisatie van afdracht en manieren verrekenen van investeringen, ziekte, interim en detachering, et cetera zijn hier allemaal debet aan geweest.

Een ander punt dat voortdurend tot discussie en het opschorten van besluiten leidt is het feit dat het gebouw waarin het Vakcollege is gehuisvest hoort bij het Emelwerda College. De discussies over exploitatie en onderhoud, maar ook klimaatbeheersing, vragen om zorgvuldig balanceren.

De ondersteuning van het primaire proces (leerlingenadministratie, roostering, leerlingvolgsysteem, managementinformatie) is grotendeels belegd bij het Emelwerda College. Door een tekort aan afstemming met de diensten van de VariO Onderwijsgroep geeft dit vooral problemen voor personeel in dienst bij de VariO Onderwijsgroep. Het onderwijsteam (ook degenen in dienst bij het Emelwerda College) ervaart dat de VariO Onderwijsgroep juist op het gebied van ondersteunende diensten een goede inhaalslag gemaakt heeft, waardoor de knelpunten nog steviger ervaren worden, omdat gezien wordt hoe het ook anders kan.

### 2.2.6 Medezeggenschap

Voor het Vakcollege is een deel-MR ingericht. Voor deze deelraad is geen heldere taakomschrijving of opdracht geformuleerd en ook heeft deze deelraad geen formele status. Instemmings- of adviestrajecten liggen op het bord van de MR (Emelwerda College of Zuyderzee Lyceum) of GMR (VariO Onderwijsgroep). De leden van deze deelraad zitten ook bij de overleggen in de moederscholen aan tafel, waar ze ervaren dat het Vakcollege in de gesprekken nauwelijks een rol speelt; het Vakcollege is te onbekend. Beleidsstukken die van toepassing zijn op het Vakcollege moeten voor instemmings- of adviestrajecten op twee tafels besproken worden, wat vertragend werkt, zeker als er aanpassingen gedaan moeten worden.

## H3 | Oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk schetsen we de diverse oplossingsmogelijkheden. In paragraaf 3.1 onderbouwen we kort de verschillende oplossingsrichtingen die de revue gepasseerd zijn. In paragraaf 3.2 visualiseren we een aantal van deze richtingen en in paragraaf 3.3 geven we een nadere toelichting op het begrip samenwerkingschool.

### 3.1 Oplossingen

In de gesprekken zijn meerdere oplossingsrichtingen besproken: deels aangereikt door BMC, deels aangedragen door de gesprekspartners. We bespreken deze oplossingsrichtingen in de onderstaande paragrafen, voorzien van een onderbouwing waarom de oplossingsrichting wel of niet bijdraagt aan het oplossen van het vraagstuk.

In alle gesprekken is gevraagd naar de dromen en ambities van de gesprekspartners aangaande de bestuurlijke situatie op het moment dat de VO-Campus gerealiseerd is. Het overgrote deel van de gesprekspartners geeft aan het wenselijk te achten dat beide besturen zeer intensief met elkaar samenwerken, maar liever nog samengevoegd zijn tot één bestuur. Binnen dit bestuur wordt een gezamenlijke en flexibel ingerichte leeromgeving aangeboden voor alle lerenden uit de NOP vanuit één visie, maar met ruimte voor veel verschillende accenten.

#### 3.1.1 Terug naar de oude situatie

In de interviews is kort gesproken over het terugkeren naar de situatie van voor 2015. Alle betrokkenen zijn het erover eens: dit is niet haalbaar. De leerlingenaantallen zijn sinds het samengaan in 2015 nog verder afgenomen. Het is voor beide instellingen onmogelijk om het beroepsgerichte vmbo op een innovatieve manier die passend is en gewenst is, zelfstandig aan te bieden.

#### 3.1.2 Verbeteren van de huidige situatie

De belangrijkste reden om te kiezen voor het in stand houden, maar ook verbeteren van de huidige bestuurlijke constructie is dat dit een natuurlijke manier is om de samenwerking tussen beide instellingen te verbeteren als opmaat naar de samenwerking op de VO-Campus. Ook is het gemakkelijker om de ontwikkelingen voor 'de nieuwe leerweg' van beide instellingen te koppelen aan het gezamenlijke Vakcollege; de aansluiting met beide mavo's is natuurlijker in deze situatie. Er zijn verschillende manieren om de huidige situatie te verbeteren in de samenwerking. Er zijn slechts weinig mogelijkheden om de huidige werkwijze beter passend te maken bij de huidige wet- en regelgeving.

De ervaren knelpunten in de bestuurlijke lijn en de dubbele ondersteuning kunnen niet helemaal gereduceerd worden, maar het is mogelijk om gezamenlijk te besluiten om zoveel mogelijk langs de lijn van één bestuurlijk kader te werken en (waar mogelijk) afspraken met de Inspectie van het Onderwijs te maken over de vermindering van de toezichtlast. De aansturing kan verbeterd worden door een regiestichting (zie ook paragraaf 3.2) voor het Vakcollege in te richten: dit levert enerzijds een eenduidigere en gezamenlijke aandacht en aansturing op. Anderzijds verhoogt dit de 'bestuurlijke drukte'. De zeggenschapstructuur

verandert hiermee niet wezenlijk, dus ook de vraagstukken rondom medezeggenschap lossen hiermee niet op.

Ook de inrichting van een personele unie tussen beide instellingen lost de geschetste problemen in de dubbeling van werk voor ondersteunende diensten niet op, maar leidt wel tot een eenheid in aansturing. Deze stap is, in het licht van de aanstaande VO-Campus een meeromvattende en beter passende stap dan de regiestichting enkel voor het Vakcollege.

De harmonisatie van de bedrijfsvoering van beide stichtingen zou een goede stap zijn om de huidige dubbele last en fricties in systemen op te lossen. Dit kan bijvoorbeeld in een shared-service-centrum als opmaat naar de samenwerking op de VO-Campus en ter vermindering van de huidige kwetsbaarheid bij de ondersteunende diensten. Dit kost echter tijd en levert geen snelle verbetering van de huidige situatie op. Een gezamenlijke ondersteunende dienst kan gerealiseerd worden op basis van een samenwerkingsovereenkomst.

De enige manier om echt te voldoen aan de uitbestedingsregel is door het aantal uren dat leerlingen van VariO Onderwijsgroep les krijgen van het personeel van Emelwerda College terug te brengen. Dit kan door het percentage teamleden vanuit VariO Onderwijsgroep op te hogen naar 50%, of door bijvoorbeeld alleen de beroepsgerichte vakken in gezamenlijkheid aan te bieden. Dit laatste ondermijnt echter de kracht van het huidige team, dat in gezamenlijkheid het hele programma vormgeeft.

### 3.1.3 Creëren nieuwe situatie

De meest voor de hand liggende oplossing voor het Vakcollege is om vmbo basis en kader onder te brengen bij een van beide instellingen. Dit is verreweg de snelste weg naar het verminderen van alle problemen en leidt tot meer eenduidigheid, kostenvermindering en tijdswinst. In de beweging naar het intensiever samenwerken op de VO-Campus lijkt deze oplossing een stap terug, dat vraagt daarom om een goede uitleg.

Het onderbrengen van het Vakcollege bij het Emelwerda College lijkt de meest logische stap en meest organische overgang vanwege een aantal redenen. Op dit moment is het Vakcollege al gehuisvest bij het Emelwerda College. In de beleving van veel mensen in de Noordoostpolder is daarom het Vakcollege al een onderdeel van het Emelwerda College. De keuze is ook meer voor de hand liggend vanwege het aantal Vakcollege-leerlingen dat ingeschreven is bij het Emelwerda College, al zijn de verhoudingen recentelijk iets veranderd. De organisatorische ondersteuning van het Vakcollege is op dit moment eveneens gedeeltelijk belegd bij het Emelwerda College. Daarnaast heeft het Emelwerda College een lwoo-licentie. De bestuurlijke situatie van het Emelwerda College is op dit moment stabiel dan bij VariO Onderwijsgroep.

Voor teamleden is deze keuze echter minder voor de hand liggend: zij ervaren de cultuur van en de samenwerking met de VariO Onderwijsgroep als passender bij de cultuur en werkwijze van het Vakcollege. Dit zit vooral in de autonomie en ruimte voor het maken van eigen keuzes die men daar ziet. De wijze waarop de VariO Onderwijsgroep HRM invult ervaart het team als ondersteunender en meer aansluitend bij wat nodig is. Door de keuze voor het onderbrengen bij het Emelwerda College wordt de aansluiting met Caleido en met de

Bonifatius Mavo straks net iets minder voor de hand liggend: dit vraagt in de nieuwe situatie extra aandacht.

De keuze voor een verandering in de bestuurlijke constructie van het Vakcollege kan niet los worden gezien van andere op handen zijnde ontwikkelingen in de Noordoostpolder. De aanstaande Campusvorming, maar ook de gestage terugloop van het aantal leerlingen in het voedingsgebied, vragen om een stevigere oplossing dan enkel het oplossen van de bestuurlijke constructie van het Vakcollege.

De keuze voor een bestuurlijke fusie tussen Emelwerda College en VariO Onderwijsgroep is enkel voor het oplossen van de problemen bij het Vakcollege een rigoureuze stap, maar in het licht van de aanstaande Campusvorming en de leerlingendaling een heel begrijpelijke en ook verstandige stap om in de toekomst een rijk en kwalitatief hoog onderwijsaanbod te borgen. De toenemend intensieve samenwerking met Berechja College maakt deze stap met VariO Onderwijsgroep wellicht in eerste instantie niet gemakkelijker, maar in het primair onderwijs in de Noordoostpolder is gebleken dat het mogelijk is om het openbaar en christelijk onderwijs samen te laten gaan. Deze bestuurlijke fusie tussen openbaar en bijzonder onderwijs kent een aantal specifieke aandachtspunten. Deze worden toegelicht in paragraaf 3.3.

In de gesprekken zijn nog een tweetal opties genoemd die vanwege wettelijke bepalingen niet haalbaar zijn:

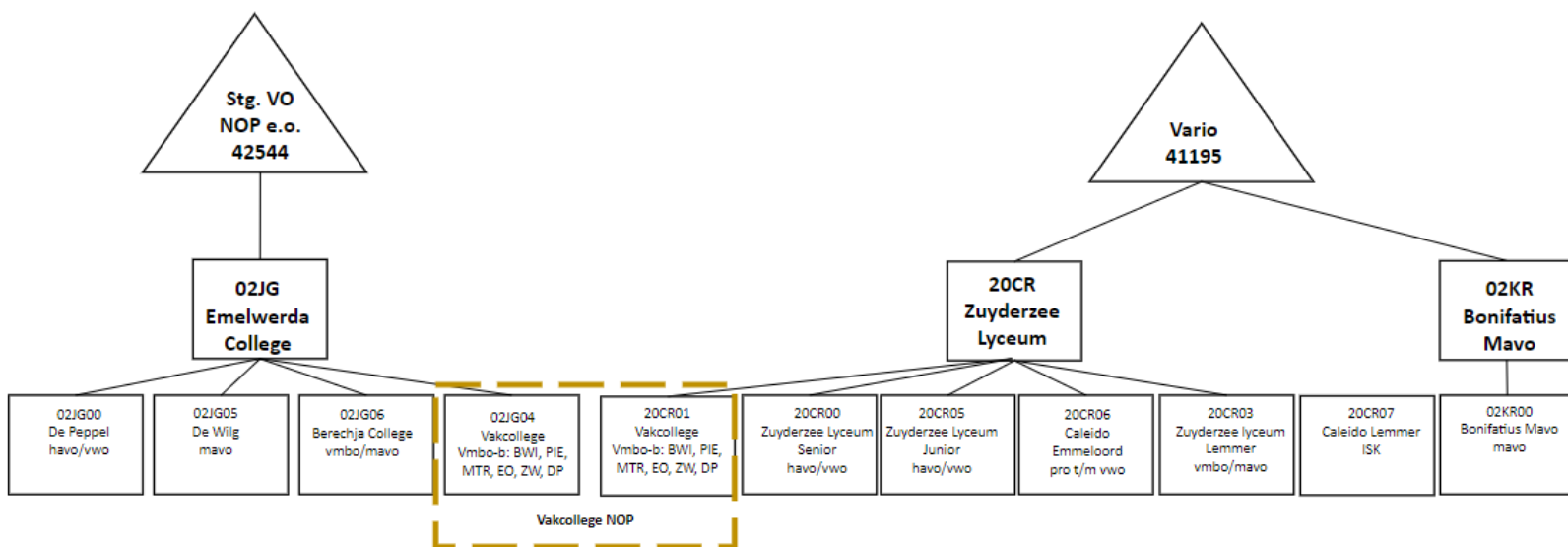
- a. Het Vakcollege als zelfstandige school: de school is te klein om levensvatbaar te zijn.
- b. Het Vakcollege als onderdeel van een mbo-instelling: het inrichten van een verticale scholengemeenschap is aan veel bepalingen gebonden. De doorgaande leerroutes kunnen door middel van intensieve samenwerking nog verder uitgebouwd worden in coöperatie met het werkveld in de Noordoostpolder.

In beide gevallen geldt ook dat het vmbo niet kan worden 'losgemaakt' van de beide instellingen.

### 3.2 Bestuurlijke structuren nader toegelicht

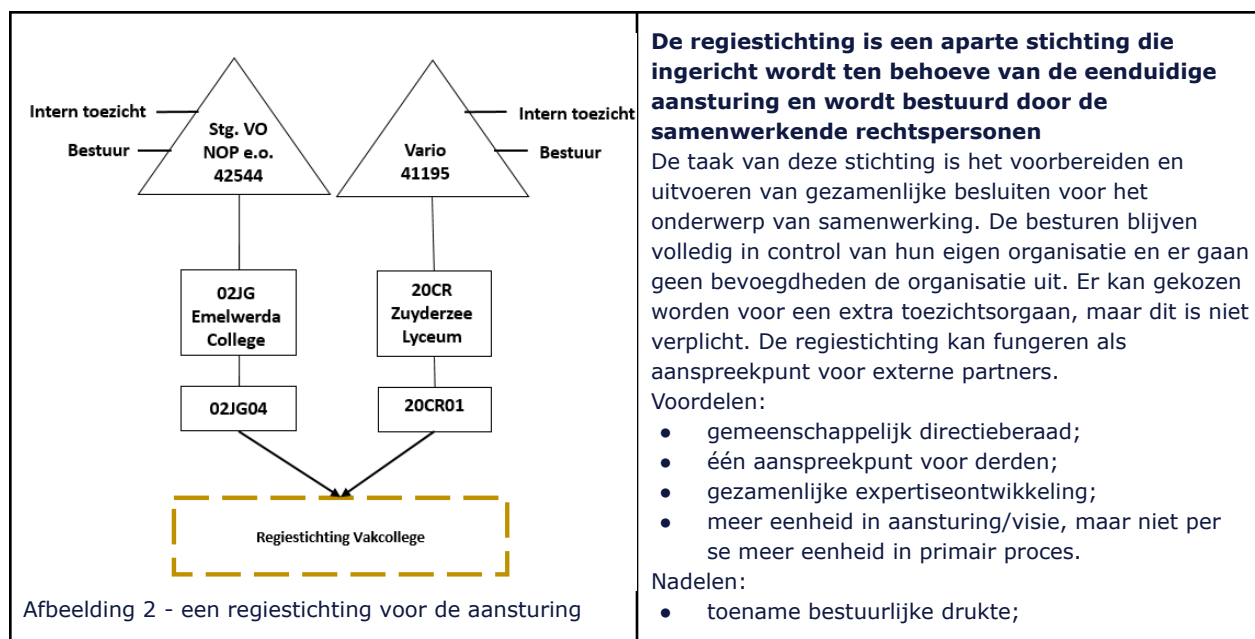
In deze paragraaf visualiseren we een aantal van de genoemde opties in paragraaf 3.1 en geven we aan wat voor- en nadelen van deze constructies zijn.

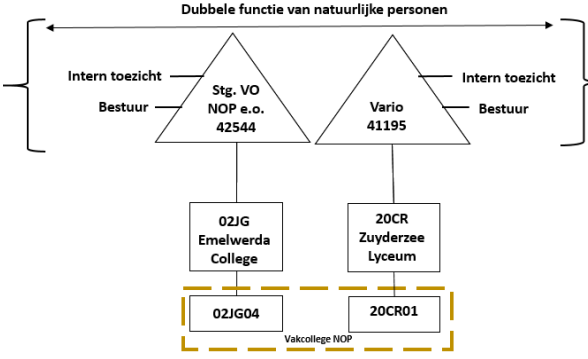
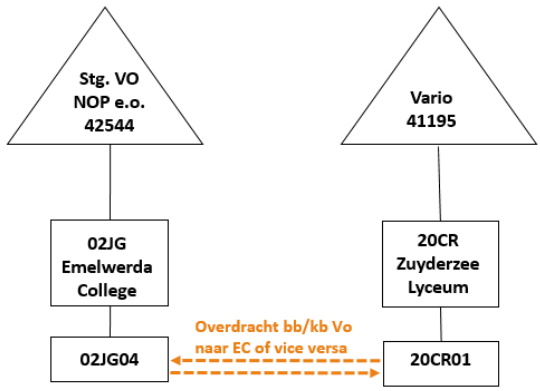
De huidige structuur van de samenwerkingsconstructie ziet er als volgt uit:



Afbeelding 1 - huidige situatie. Per vestiging brinnummer, naam en licenties

In onderstaande de tabel beschrijven we een aantal andere constructies. De voor- en nadelen zijn vooral benoemd ten opzichte van de huidige constructie.

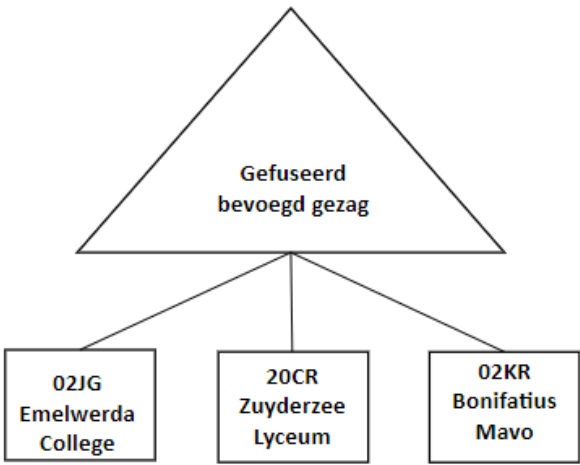


<p>van het Vakcollege.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extra rechtspersoon om toezicht op te houden;</li> <li>• vanuit btw-oogpunt minder praktisch;</li> <li>• geen verandering in de personele en organisatorische knelpunten.</li> </ul>
<p>Dubbele functie van natuurlijke personen</p>  <p>Afbeelding 3 - een personele unie van Stichting Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke grondslag Noordoostpolder en omstreken Emmeloord en VariO Onderwijsgroep</p>	<p><b>Personele unie - verbinding organisaties op het niveau van bestuur en toezicht</b></p> <p>Beide instellingen (rechtspersonen) blijven intact. De samenwerking ontstaat in de verbinding van bestuur en intern toezicht, doordat bestuurders en toezichthouders deel uitmaken van het andere bestuur/toezichthoudend orgaan (partieel of volledig). Het is eventueel mogelijk een gezamenlijke centrale dienst in te richten. Dit kan overigens ook op basis van een samenwerkingsovereenkomst.</p> <p>Naast deze situatie kan ook een overkoepelende holding ingericht worden.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meer afstemming en eenheid in aansturing;</li> <li>• meer coördinatie en harmonisatie van beleid en organisatie;</li> <li>• een goede opstap in de voorbereiding op de Campusvorming.</li> </ul> <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het lost problemen en knelpunten van het Vakcollege niet direct op, maar leidt mogelijk tot meer gezamenlijke aandacht en sturing.</li> <li>• Zonder een gezamenlijke centrale dienst blijft nog veel afstemmings'gedoe' in de ondersteuning (HRM, financiën, administratie, etc.).</li> </ul>
 <p>Afbeelding 4 - (bestuurs) 'overdracht'</p>	<p><b>Bij een bestuursoverdracht draagt het ene bestuur een instelling over aan de andere.</b></p> <p>Bij de opleidingen vmbo basis en kader van Emelwerda College en Zuyderzee Lyceum betreft het echter geen eigenstandige instelling, maar slechts een onderdeel daarvan, een subbrin/nevenvestiging. Het vmbo basis en kader kan niet los worden overgedragen. Hierdoor kan niet formeel gesproken worden van een overdracht. Het betreft in dit geval het opheffen van dit type onderwijs bij een van beide instellingen. Een 'echte' bestuursoverdracht wordt gezien als vorm van fusie en vereist een aantal formele stappen. Dat geldt in mindere mate voor het besluit om bij een van beide instellingen het onderwijs in vmbo basis en kader op te heffen.</p> <p>Voordelen van deze 'overdracht' (in dit geval: het onderbrengen bij één bestuur):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ontstaat eenheid van aansturing en ondersteuning.</li> <li>• Het personeel is in dienst bij één werkgever (tenzij gekozen wordt voor detacheringen).</li> <li>• De school kan haar eigen profiel houden.</li> <li>• De mavo van een van beide scholen is</li> </ul>



	<p>gemakkelijk aan te sluiten.</p> <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het licht van de gezamenlijke VO-Campus wordt dit wellicht ervaren als 'een stap terug'.</li> <li>• Een van beide partijen raakt een aantal leerlingen kwijt en op termijn ook de licentie.</li> <li>• Bij het opheffen van een nevenvestiging kunnen de inkomsten van een vaste voet verdwijnen: dit geldt niet voor VariO Onderwijsgroep, omdat deze vaste voet ook nu niet ontvangen wordt vanwege het niet toereikende aantal leerlingen.</li> <li>• Het wordt voor een van beide partijen iets lastiger om de samenwerking en/of doorstroom naar een school bij 'de andere organisatie' goed open te houden.</li> </ul> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeentelijke waarborg voor openbaar onderwijs vraagt in ieder geval overleg en afstemming met de gemeente bij de keuze voor het stopzetten van het onderwijs bij Zuyderzee Lyceum. Mogelijk vraagt dit instemming van de gemeenteraad. De uitspraken over dit type besluiten is openbaar. Zie verder onder 3.3.</li> <li>• De juridische afhechting van de afspraken over waarborgen moet nader onderzocht en afgesproken worden.</li> <li>• Bij het aangaan, of in dit geval verbreken van een duurzame samenwerking (de samenwerkings-overeenkomst van het Vakcollege) en bij inkrimping van de school moet de (G)MR om advies gevraagd worden (WMS artikel 11 c en d). Ook is het wijs om te checken of in dit geval een ouderraadpleging noodzakelijk is. Dit moet normaal plaatsvinden bij fusie, overdracht of sluiting. In dit geval betreft het slechts een gedeelte van het aanbod.</li> <li>• Er moet een afweging gemaakt worden tussen of het personeel in dienst bij de ene instelling overgaat naar de andere (met het mogelijk meenemen van garanties/afspraken), of dat in de komende tijd gewerkt wordt met detacheringen van het onderwijzend personeel. Dit is voor onderwijzend personeel niet btw-plichtig.</li> <li>• Door het opheffen van het aanbod kan een van beide instellingen ook de licentie voor vbo afdelingen en vmbo-profielen in de toekomst kwijtraken<sup>1</sup>. In het huidige RPO tot 2025 is dit goed geregeld voor de aanstaande overgang naar de VO-Campus. Dit element moet goed uitgezocht en geregeld worden om een soepele voortgang op de VO-Campus, of na andere toekomstige wijzigingen in samenwerking te garanderen.</li> <li>• Er moet een datum van 'overdracht'</li> </ul>
--	--

<sup>1</sup> WVO paragraaf 4 artikel 4.25.5

	gecommuniceerd worden.
 <p>Afbeelding 5 - bestuurlijke fusie</p>	<p><b>Door een bestuurlijke fusie tussen de Stichting Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke grondslag Noordoostpolder en omstreken Emmeloord en VariO Onderwijsgroep ontstaat één bevoegd gezag, waaronder drie verschillende scholen vallen.</b></p> <p>De scholen fuseren niet met elkaar, maar behouden hun eigen identiteit. Voor het Vakcollege kan een keus gemaakt worden onder welk brinnummer het valt (wenselijker), of het blijft onder twee brinnummers vallen, zoals nu. In dat geval blijven een aantal vraagstukken ook bestaan, maar wordt aansturing en ondersteuning op termijn uniformer en daarmee minder complex.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eenheid in aansturing alle scholen onder bevoegd gezag;</li> <li>• goede uitgangspositie om gezamenlijk de Campusvorming voor te bereiden;</li> <li>• alle personeel dezelfde arbeidsvoorwaarden;</li> <li>• mogelijkheid om mavo van beide organisaties goed aan te sluiten op het Vakcollege.</li> </ul> <p>Nadeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• harmonisatie van beleid en ondersteuning vraagt tijd, dus geen directe oplossing voor een aantal van de huidige knelpunten.</li> </ul> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een fusie tussen openbaar en bijzonder onderwijs vraagt extra aandacht (zie ook paragraaf 3.3).</li> <li>• In een fusietraject moet rekening gehouden worden met het instemmingstraject van de medezeggenschap, de gemeente, een DGO, etc.</li> <li>• Het huidige traject met Berechja College van Stichting Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke grondslag Noordoostpolder en omstreken Emmeloord vraagt extra zorgvuldigheid. Enerzijds vanwege de belasting van organisaties in fusietrajecten, anderzijds vanwege de zorgvuldigheid die nodig is vanwege de relatieve onbekendheid met elkaar en de (veronderstelde) verschillen in culturen.</li> <li>• In deze fase kan het wijs zijn wel een intentieverklaring op te stellen ten behoeve van het starten van het onderzoek naar de mogelijkheden van een bestuurlijke fusie en die te delen en te laten ondertekenen (bij voorkeur ook door de RvT's en mogelijk de medezeggenschapsraden).</li> </ul>

### 3.3 Samenwerkingsschool

Het is goed om de wetgeving aangaande samenwerkingsscholen in dit traject voor het voetlicht te brengen. Over het Vakcollege wordt regelmatig gesproken als zijnde een samenwerkingsschool. Voor de wet geldt de huidige inrichting van het Vakcollege echter niet als een formele samenwerkingsschool; het betreft twee scholen die samenwerken op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerkingsovereenkomst is, onder meer, geënt op de mogelijkheden in de wet om onderwijs uit te besteden (was: WVO artikel 25a, is: WVO Paragraaf 10 artikel 2.99).

In de WVO (paragraaf 5) is een samenwerkingsschool één school waarin zowel openbaar als bijzonder onderwijs wordt aangeboden en die alleen tot stand kan komen door samenvoeging (=fusie) van een of meer openbare scholen met een of meer bijzondere scholen (niet door het stichten van een school) en die in stand wordt gehouden door een stichting voor openbaar en bijzonder onderwijs (artikel 3.16)<sup>2</sup>, of door de oprichting van een stichting voor openbaar onderwijs waarvan het statutaire doel in elk geval het in stand houden is van een samenwerkingsschool (artikel 3.10)<sup>3</sup>.

Een fusietoets is niet verplicht bij een fusie tot samenwerkingsschool; wel geldt de verplichting tot een fusie-effectrapportage en heeft de MR instemmingsrecht. De oudergeleding van de MR heeft ook instemmingsrecht op de verandering van de grondslag van de school.

Een samenwerkingsschool kan alleen tot stand komen als hierdoor de continuïteit van het openbaar of bijzonder onderwijs gehandhaafd kan blijven en de betrokken scholen en scholengemeenschappen alle leerjaren omvatten. Hiervoor zijn onderliggende wettelijke bepalingen ten aanzien van de aantallen. Een andere wettelijke bepaling betreft de verplichting tot het instellen van een identiteitscommissie.

Wat het inrichten van enkel een samenwerkingsschool voor vmbo bb/kb bemoeilijkt is dat dit geen aparte scholen zijn in de zin van de wet. Bij zowel Emelwerda College als de VariO Onderwijsgroep is het vmbo een nevenvestiging en heeft het geen eigen brinnummer, maar een subbrinnummer. Deze beweging vraagt een (af)splitsingstraject, dat wettelijk in deze situatie niet uitgevoerd kan worden. Het Vakcollege (vmbo basis en kader) kan geen formele samenwerkingsschool worden in wettelijke zin.

Een eventuele fusie tussen de Stichting Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke grondslag Noordoostpolder en omstreken Emmeloord en VariO Onderwijsgroep leidt tot een samenwerkingsbestuur: de onderliggende scholen zijn daarmee geen samenwerkingsscholen, maar kunnen hun eigen kleur en identiteit houden.

---

<sup>2</sup> WVO artikel 3.16 - instandhouding van één of meer openbare scholen samen met één of meer bijzondere scholen kan worden opgedragen aan een nieuwe stichting of worden overgedragen aan een bestaande stichting

<sup>3</sup> WVO artikel 3.10 - oprichting van een stichting voor openbaar onderwijs door de gemeente, die in elk geval het doel heeft een samenwerkingsschool in stand te houden

### Informele samenwerkingschool

Zoals hierboven geschetst is het niet mogelijk een formele samenwerkingschool in te richten. Wanneer gekozen wordt voor het onderbrengen van de leerlingen onder één bestuur kan wel gekozen worden voor het inrichten van een informele samenwerkingschool, als ware het een samenwerkingschool in wettelijke zin. In deze situatie wordt een identiteitscommissie ingericht en worden afspraken gemaakt op welke wijze invulling gegeven wordt aan zowel openbaar als bijzonder onderwijs in de uitvoering van het onderwijs. Formeel (administratief) komt het vmbo onder Emelwerda College of Zuyderzee Lyceum terecht, maar het is mogelijk om daarnaast gezamenlijke contractuele afspraken te maken om zowel het bijzonder onderwijs als het openbaar onderwijs te borgen in het Vakcollege. De borging kan juridische worden vormgegeven met behulp van een samenwerkingsovereenkomst. Dit draagt bij aan wederzijds commitment en de mogelijkheid om elkaar te houden aan afspraken over de invulling. Ook voor de gemeente (verantwoordelijk voor het borgen van openbaar onderwijs) geeft deze werkwijze mogelijk vertrouwen en kan het dienen als grondlegger bij het uitvoering geven aan de waarborgfunctie van de gemeente.

# H4 | Conclusies en aandachtspunten

## 4.1 Conclusies

Het onderzoek heeft aangetoond dat handhaving van de huidige situatie en werkwijze geen optie is. De huidige bestuurlijke constructie levert te veel dubbel werk op en de situatie draagt niet bij aan een effectief, geprofileerd en efficiënt aanbod, is niet van toegevoegde waarde voor de leerlingen of het onderwijsteam.

De meest voor de hand liggende oplossing, waarin het snelst en meest effectief een groot aantal knelpunten binnen het Vakcollege kan worden opgelost is het onderbrengen van het Vakcollege bij een van beide organisaties. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 is dit formeel geen overdracht, maar vraagt dit van een van beide organisaties om te stoppen met het aanbieden van het onderwijs voor leerlingen van basisgericht en kadergericht beroepsonderwijs. Er zijn veel redenen om het Vakcollege dan onder te brengen bij Emelwerda College, al heeft het onderwijsteam een duidelijke voorkeur uitgesproken voor het Zuyderzee Lyceum, vooral vanwege de ondersteuning en de grotere autonomie en mogelijkheden een eigen kleur te geven aan de school, zoals die bij Zuyderzee ervaren wordt. De argumenten die het team genoemd heeft kunnen niet zomaar terzijde geschoven worden en vragen om een serieus gesprek binnen Emelwerda College over de condities waarbinnen het onderwijs en de bijbehorende ondersteuning op een passende en bevredigende manier kunnen worden vormgegeven, zodat ze bijdragen aan het meest optimale onderwijs voor deze groep leerlingen.

Omdat met deze keuze mogelijk ook het openbaar onderwijs in de basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerweg in de polder verdwijnt, is het van belang de consequenties hiervan goed met de gemeente af te stemmen. De waarborg voor openbaar onderwijs moet binnen de context van het Emelwerda College gerealiseerd worden.

Zoals eerder geschetst is het verstandig de oplossing voor het Vakcollege niet opzichzelfstaand te beschouwen, maar ook in het licht van de aanstaande vorming van de VO-Campus. Eind 2026 worden alle scholen van Emelwerda College en de VariO Onderwijsgroep gehuisvest op de VO-Campus. Deze gezamenlijke huisvesting doet een appèl op het doorzetten en versterken van een intensieve samenwerking, wat juist met het onderbrengen van vmbo basis en kader bij een van beide organisaties minder wordt. Ook is het van belang, in het licht van de daling van het aantal leerlingen, goede afspraken te maken en te verbinden op inhoud, om het vmbo en gymnasium goed te kunnen blijven vormgeven.

In alle gesprekken is gevraagd naar de ambities of het droombeeld van het onderwijs in de Noordoostpolder over ongeveer vijf jaar, wanneer de VO-Campus realiteit is. In nagenoeg alle gesprekken is aangegeven dat het wenselijk is dat de beide besturen zeer intensief samenwerken, of zijn samengevoegd tot één bestuur, wat een goede variëteit aan scholen in stand houdt.

Voor deze samenwerking moeten condities geschapen worden: niet alleen inhoudelijk, maar ook bestuurlijk. De casus Vakcollege leert dat dit niet een vanzelfsprekende gang van zaken

is. Het is noodzakelijk om in de komende tijd afspraken te maken over de wijze waarop de intensivering van samenwerking vorm kan krijgen. De aanstaande fusie van Emelwerda College met Berechja College maakt een intensievere samenwerking met de VariO Onderwijsgroep niet meteen gemakkelijker, vanwege alle gevoeligheden rondom identiteit en de grote verschillen tussen de organisaties die in alle gesprekken benoemd zijn. Dit betreft vaak beelden, deels ontstaan door de onbekendheid met elkaar en (daardoor?) het wantrouwen dat over en weer wordt ervaren.

## 4.2 Aandachtspunten bij de doorontwikkeling

In deze paragraaf benoemen we allereerst een aantal aandachtspunten die in de gesprekken naar voren zijn gekomen en belangrijk zijn bij de aanstaande doorontwikkeling. Vervolgens benoemen we de aandachtspunten die passen bij de, ons inziens, best passende oplossingen.

### Aandachtspunten algemeen

- Begin de gesprekken bij wat verbindt: (het onderwijs aan) de leerling staat centraal.
- Maak werk van een meerstromenland in identiteit: iedereen is welkom.
- Start met bouwen aan vertrouwen en het werken aan een open, op samenwerking gerichte cultuur.
- Werk vooraf een goed communicatieplan uit.

### Aandachtspunten bij de keuze voor 'overdracht' - onderbrengen van vmbo basis en kader bij een van beide scholen

- Geef ruim aandacht aan de communicatie van deze keuze: het is in het licht van de aanstaande Campusvorming niet voor iedereen een begrijpelijke stap.
- Bewaak de gezamenlijkheid, ook wanneer het Vakcollege is ondergebracht bij één partij, vanwege de aanstaande VO-Campus.
- Wees je bewust van de helderheid in organisatie en communicatie die nodig is vanwege de samenwerking met het mbo (o.a. de vaklokalen).
- Stem tijdig af met de gemeente in verband met de waarborg voor openbaar onderwijs. Het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst ten behoeve van het instellen van een informele samenwerkingschool kan hierbij behulpzaam zijn.
- Wees je bewust van de rol van de MR en mogelijk de ouders in het aangaan of stopzetten van een samenwerking en bij het opheffen van een opleiding.
- Wees je bewust van de mogelijke consequenties aangaande de onderwijslicenties (einde RPO 2025).
- Maak met het betreffende personeel afspraken over het overgaan naar de andere stichting of een eventuele detachering.

### Aandachtspunten bij de keuze voor het aangaan van een intensievere bestuurlijke samenwerking

- Borg, met het oog op de VO-campus, de gezamenlijke ontwikkeling van een visie op onderwijs en op het samenwerken op de campus, onder andere vanwege het (gedeelde) ruimtegebruik.

- Bouw zo spoedig mogelijk aan een eenduidige en zo mogelijk geharmoniseerde ondersteuningsstructuur: de bundeling van (strategisch) HRM, ICT, bedrijfsvoering, et cetera.
- Wees je bewust van de de extra vraagstukken die spelen bij een fusie tussen openbaar en bijzonder onderwijs.
- Neem extra voorzichtigheid en zorgvuldigheid in acht vanwege de fusie met Berechja College. Dit betreft enerzijds de voorzichtigheid vanwege de belastbaarheid van de organisaties, anderzijds de zorgvuldigheid die nodig is vanwege de relatieve onbekendheid met elkaar en de (veronderstelde) verschillen in culturen.
- Overweeg tijdig een intentieverklaring op te stellen ten behoeve van het starten van het onderzoek naar de mogelijkheden van een bestuurlijke fusie en die te delen en te laten ondertekenen (bij voorkeur ook door de RvT's en mogelijk de medezeggenschapsraden).

## BMC

Databankweg 26D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00  
info@bmc.nl  
[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)

KvK BMC Advies 32078667  
IBAN NL91ABNA0504035754  
BTW NL80.86.63.598 B.01

# Colofon

1 december 2022

Classificatie : Vertrouwelijk

Namen adviseurs : 

- J.J. (Joukje) Jurjens MA
- dr. R. (Ruth) Harmsen

Projectnummer : PO030531

Kijk voor meer info op onze website: [bmc.nl](http://bmc.nl)