



FRANK DE WIT (L) EN FRITS HOEKSTRA (R)

GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET ONDERWIJSAANBOD IN HET GROENE HART

De twee grote besturen in het Groene Hart hebben al heel wat ervaring met regionale samenwerking in het belang van een goed en dekkend onderwijsaanbod in de regio. Door een bestuurlijke fusie tussen het Scala College en Coenecoop College per 1 januari 2019, en de bestuursoverdracht van het Ashram College aan Scope Scholengroep per 1 januari 2021 is er een overzichtelijk speelveld van schoolbesturen in de regio ontstaan. Frank de Wit, voorzitter College van Bestuur van Stichting Scala College en Coenecoop College, en Frits Hoekstra, voorzitter College van Bestuur van Scope Scholengroep, zien nog meer mogelijkheden om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs in de regio gezamenlijk vorm te geven.

HET ONDERWIJSAANBOD IN DE REGIO

Stichting Scala College en Coenecoop College

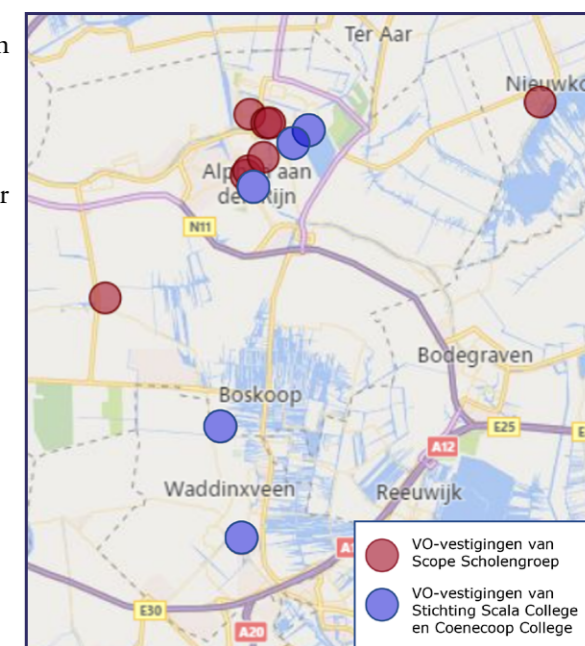
Binnen deze stichting is het openbaar voortgezet onderwijs in het Groene Hart ondergebracht. De twee scholengemeenschappen dragen op hun eigen manier bij aan een divers aanbod in de regio.

- Het Scala College heeft een breed en divers aanbod met een onderbouwhuis en drie vestigingen voor de bovenbouw van het vmbo, havo en vwo in Alphen aan den Rijn.
- Het Coenecoop College is een middelgrote school met één vestiging in Waddinxveen met een aanbod van vmbo tot en met gymnasium en een onderbouwlocatie in Boskoop.

Scope Scholengroep

Scope Scholengroep is een confessioneel bestuur met scholen voor voortgezet, primair en speciaal onderwijs. Het voortgezet onderwijs betreft:

- De christelijke scholengemeenschap Groene Hart met vier vestigingen in Alphen aan den Rijn; door de spreiding van de schoolsoorten zijn er vier categorale vestigingen ontstaan. De scholengemeenschap heeft een vestiging Hazerswoude-Dorp met een brede onderbouw en mavo afsluitend onderwijs.
- De Groene Hart Praktijkschool in Alphen aan den Rijn.
- De katholieke scholengemeenschap Ashram College met twee vestigingen in Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop. De school heeft een pedagogisch klimaat dat voortkomt uit de oude middenschool.



'IK STA NIET ALLEEN VOOR HET BELANG VAN MIJN ORGANISATIE, MAAR MOET MIJ OOK BEWUST ZIJN VAN HET MAATSCHAPPELIJKE EN REGIONALE BELANG'

GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ONDERWIJS IN DE REGIO

Terugkijkend op de bestuurlijke fusie en overdracht zien beide bestuurders dat er voordelen zijn behaald. Hoekstra beschrijft dit als volgt: "Het Ashram College heeft te maken gehad met leerlingendaling. Nu de school onderdeel is van Scope Scholengroep is er bewegingsruimte ontstaan om naar een gezonde situatie toe te groeien. De voorzieningen en kwaliteit van de ondersteuning zijn nu op orde." De Wit vult aan: "Door de bestuurlijke fusie zijn wij in staat om complexe doelstellingen te realiseren. Het borgen van de onderwijskwaliteit staat voorop, maar denk bijvoorbeeld ook aan het opdrachtgeverschap voor de bouw van twee nieuwe schoolgebouwen. De gemeente kiest hier voor doorcentralisatie en het realiseren van nieuwbouw is een opgave die lastig te realiseren is voor een kleine zelfstandige school."

In de **code goed onderwijsbestuur VO** is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van besturen beschreven: "In het Nederlandse onderwijsbestel waarin autonome onderwijsbesturen regionale oplossingen moeten vinden voor bovengenoemde vraagstukken (denk aan leerlingendaling, lerarentekort, passend onderwijs, red.), zijn deze besturen gezamenlijk verantwoordelijk voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod. Daarbij is het altijd balanceren tussen organisatiebelang en het maatschappelijk belang." Deze governancecode is in 2019 geactualiseerd en vervolgens vastgesteld door de algemene ledenvergadering van de VO-raad. De actualisatie is gebaseerd op aanbevelingen van een werkgroep van bestuurders, intern toezichthouders en experts, en in nauwe samenwerking met de VTOI-NVTK.

Nog belangrijker volgens de twee bestuurders, is dat zij hun verantwoordelijkheid voor een goed en dekkend onderwijsaanbod in de regio gezamenlijk vormgeven. De Wit: "Het vertrekpunt is vastgelegd in onze code (zie kader): ik sta niet alleen voor het belang van mijn organisatie, maar moet mij ook bewust zijn van het maatschappelijke en regionale belang. Uiteindelijk moet er iets te kiezen zijn voor leerlingen, dat is wat ik versta onder een goed en dekkend aanbod aan onderwijs. De consequentie daarvan is dat ik er niet alleen voor mijn eigen organisatie ben." Hoekstra beaamt dit: "Als bestuurder van het confessioneel onderwijs kan ik me hier volledig in vinden. Confessioneel onderwijs betekent voor mij: vanuit identiteit radicaal open staan voor alle gezinden: wij zijn er dus voor iedereen." Vanuit verschillende vertrekpunten komen beide bestuurders op een eensgezinde visie op goed onderwijs in de regio. Volgens hen wordt er wel eens gedacht dat je vooral onderscheidend bent op levensbeschouwelijke identiteit, terwijl er ook veel overeenkomsten zijn. De scholen verschillen vooral in schoolcultuur, niet in onderwijs. De Wit: "Ik mag werken voor het openbare vo in de regio, vanuit principes als gelijkwaardigheid zijn wij er voor iedereen en dient er ruimte te zijn voor wie je bent. Dat geldt zowel voor leerlingen als ons personeel." Hoekstra vult aan: "De bron van waaruit onze

waarden ontstaan is anders en veel waarden delen we, maar ik beschouw het als rijkdom dat het naast elkaar mag bestaan. Er zijn ook regio's waar dit niet langer kan, het is aan ons om het diverse aanbod wat we nu hebben in de regio toekomstbestendig te maken en houden." Beiden zijn het er over eens: de overeenkomsten zijn groter dan de verschillen.

De twee bestuurders beschouwen het belang van regionale samenwerking in het licht van verschillende maatschappelijke opgaven. De regio heeft te maken gehad met leerlingendaling en dat zet zich nog gestaag voort. De Wit onderscheidt twee ontwikkelingen die in elkaar grijpen: "Er is leerlingendaling in de regio, maar er zijn ook fluctuaties in het aantal leerlingen per school." Volgens Hoekstra: "De instroom is grillig en dat zorgt voor ruimteproblemen en voor een uitdaging om de onderwijskwaliteit te borgen, zowel voor een krimpende als een groeiende school." De verklaring voor deze grilligheid hebben de bestuurders in beeld. Deze wordt veroorzaakt door de achtereenvolgende oplevering van nieuwe huisvesting, maar ook door de onderwijsstructuur en hoe er over onderwijskwaliteit wordt gesproken in de omgeving. Naast de identiteit heeft de samenstelling van de school namelijk gevolgen voor het keuzegedrag van ouders. Hoekstra: "We willen een breed, divers en dekkend onderwijsaanbod in stand houden. Maar dat betekent wel dat we ervoor moeten zorgen dat alle scholen gezond overeind blijven." De Wit benadrukt ook de lange termijn blik die nodig is: "Het is van belang om niet ad hoc en paniekerig te reageren op deze schommelingen, maar vanuit een lange termijn agenda te formuleren wat je gezamenlijk hebt, wat onderscheidend is en wat je perspectief is voor de toekomst." Een andere maatschappelijke uitdaging die hiermee samenhangt is volgens de bestuurders het personeelstekort. De Wit: "We hebben allemaal te maken met schaarste. Dit is zo'n uitdaging die we niet zonder elkaar het hoofd kunnen bieden. Het probleem is zo groot dat we voor de opgave staan het onderwijs anders in te richten om ondanks het personeelstekort goed onderwijs te kunnen blijven bieden."

Verder zien beide bestuurders onderlinge bestuurlijke samenwerking als voorwaarde voor de goede afstemming met de lokale overheid. De Wit: "De samenwerking versterkt onze gezamenlijke bestuurskracht richting de gemeente. Daarbij gaat het om allerlei onderwerpen van de verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting tot de veiligheid op scholen."

INVOERING WBTR VAN PAS GEKOMEN

Per 1 juli 2021 is de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) in werking getreden. Deze wet richt zich onder andere op de vastlegging van de taakopvatting van bestuurders en intern toezichthouders.

"Bestuurders moeten zich op grond van de WBTR richten naar het belang van de stichting/vereniging en de met haar verbonden onderneming of organisatie. De wettelijke omschrijving stelt het eigen belang van de stichting of vereniging voorop en houdt met dit publieke belang niet expliciet rekening. Dit kan worden ondervangen door in de statuten van de stichting of vereniging aan de doelomschrijving toe te voegen dat de rechtspersoon ook het publieke belang dient." Factsheet WBTR, VO-raad 11 december 2020

De Wit en Hoekstra zijn ter voorbereiding op deze wetgeving met hun raden van toezicht in gesprek gegaan over de verantwoordelijkheid die zij dragen. "Deze wetgeving vormde een aanleiding om breder en op een andere manier te kijken naar publiek belang. Voor ons betekende dit dat we nog eens kritisch hebben gekeken naar de doelstellingen in de statuten en of die

'WE WILLEN EEN BREED, DIVERS EN DEKKEND ONDERWIJSAANBOD IN STAND HOUDEN. MAAR DAT BETEKENT WEL DAT WE ERVOOR MOETEN ZORGEN DAT ALLE SCHOLEN GEZOND OVEREIND BLIJVEN'

matchen met en voldoen aan de wet. Ik heb de factsheet van de VO-raad op de agenda van de raad van toezicht gezet. Een klankbordgesprek over deze factsheet heeft geleid tot een aantal beperkte acties. Bestuur en toezicht zijn zich ervan bewust dat ze een bredere verantwoordelijkheid hebben, niet alleen vanuit de WBTR maar al veel eerder vanuit de code goed onderwijsbestuur VO. In onze sector hebben wij al afspraken gemaakt over hoe we als besturen met elkaar omgaan en wat goed bestuur is. De consequentie van zo'n code is dat we vanuit een bepaalde houding en een bredere verantwoordelijkheid moeten handelen." licht De Wit toe. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en intern toezicht kan het beste tot uiting komen in één code die wordt onderschreven door beide organen. Een aparte code voor intern toezicht voegt daarmee weinig extra's toe.

Voor Hoekstra speelde dit toen hij nog bestuurder was in Leiden. "Wij hebben de statuten gewijzigd en als een van de doelen van de stichting de brede verantwoordelijkheid voor het onderwijs in de regio opgenomen. Het gesprek in de raad van toezicht ging heel erg vanzelf; ze snapten goed dat het soms ook ten koste van de eigen organisatie kan gaan. Dat kan de ultieme consequentie zijn." Met dat laatste heeft hij ook ervaring. Hoekstra heeft een vestiging in Roelofarendsveen gesloten in 2019. Zoiets moet ook in goed overleg met besturen in de regio gebeuren. Een belangrijke vraag is volgens hem: "Is er nog voldoende onderwijs in de regio op haalbare reisafstand voor leerlingen?" Indertijd belde hij vooraf met onder andere De Wit, om na te gaan of zijn scholen leerlingen kon opvangen in de regio. De Wit memoreert dit gesprek: "Dit is de kern van je bestuurlijke verantwoordelijkheid nemen, je redeneert eerst vanuit een groter belang. Directeuren zijn soms geneigd om te denken in termen van procedures en capaciteit van de school en dat behoren zij ook te doen. Als bestuurder denk je: 'we hebben een verantwoordelijkheid te nemen en gaan dit regelen.'" Dat kenmerkt volgens hem ook het verschil tussen een bestuurder en een directeur. Beide identificeren zich met en zijn trots op de eigen school, maar als bestuurder heb je ook een bredere blik. De Wit en Hoekstra willen dan ook gezamenlijk werk maken van het gesprek met directeuren over de bredere verantwoordelijkheid.

INFORMATIEPRODUCT 'ONDERWIJSAANBOD IN REGIONAAL PERSPECTIEF' WAARDEVOL HULPMIDDEL

De bestuurders hebben samen aan de VO-raad gevraagd om een regionaal informatieproduct 'Onderwijsaanbod in regionaal perspectief' (ORP) voor hen te maken. Hoekstra heeft een positieve ervaring opgedaan met dit informatieproduct in Leiden. Hij licht toe wat de bestuurders in het Groene Hart hiermee willen doen: "We zijn een proces gestart en dat begint met zo'n ORP: 'wat is er de afgelopen jaren gebeurd en wat komt er op ons af?' We krijgen data om samen met onze directeuren een analyse te maken. Wij kunnen als bestuurder van alles vinden, maar onze directeuren en teams moeten hier achter staan en vervolg aan geven. Er is namelijk een lange geschiedenis van concurrentie tussen de scholen in onze regio. Dat is niet zomaar

weg uit je organisatie. En mogelijk moeten we op een gegeven moment ook de andere school in onze regio betrekken." De Wit: "Zowel de inhoud als het proces en welke partijen op welk moment betrokken worden, vragen doordenking. Dat moeten we goed met elkaar afstemmen. Dit is een startpunt voor de oriëntatie. We zijn pas net begonnen." Hoekstra vult aan: "Het is een ingewikkeld traject, maar wel noodzakelijk vanuit onze bestuurlijke verantwoordelijkheid. Voor ons is het van belang dat de urgentie overal wordt gevoeld. Het moet meer bodem krijgen. Dit is een belangrijke eerste stap om tot oplossingsrichtingen te kunnen komen." Daarin spelen uiteindelijk ook de medezeggenschapsraden een belangrijke rol. De bestuurders willen op basis van zo'n ORP bepalen welk gebied zij beschouwen als hun regio. De Wit: "een regio is in zekere zin een logisch gebied dat je zelf definieert. De bestuurlijke samenwerking is vrij overzichtelijk gezien het kleine speelveld in onze regio. Met meer spelers neemt de complexiteit toe." Hoekstra: "Een regio wordt ook bepaald door de leerlingstromen en het voedingsgebied. We hebben gevraagd om in het ORP meerdere gemeenten in beeld te brengen. Dat gaat ons helpen om de afbakening van onze regio inzichtelijk te maken."

In 2021 heeft het project Regionale Samenwerking van de VO-raad een regionaal informatieproduct ontwikkeld en uitgetoetst in een viertal pilotregio's. Bestuurders worden gefaciliteerd met onafhankelijke feiten en cijfers over het regionale onderwijsaanbod in relatie tot huidige en geprognoseerde leerlingenaantallen voor de betreffende regio. De gedachte achter het informatieproduct is dat onafhankelijke en vergelijkbare informatie over 1) het onderwijsaanbod in de regio en 2) ontwikkelingen die van belang zijn om te bepalen wat voor de regio een passend onderwijsaanbod is, ondersteunend en richtinggevend zijn aan een beleidsrijk gesprek tussen besturen over het onderwijsaanbod in de regio.

GEZAMENLIJKE OPDRACHT VOOR DE TOEKOMST: ONDERWIJSAANBOD DAT PAST BIJ HET GROENE HART

Met het oog op de toekomst zien de twee bestuurders kansen om het onderwijs te vernieuwen en nog beter aan te laten sluiten bij de regio. En dat in een context waarin de besturen te maken hebben en krijgen met leerlingendaling, veranderende wensen van ouders en leerlingen en personeelstekorten, zoals eerder al genoemd. De Wit: "De arbeidsmarkt zal over 10 jaar andere vragen en wensen hebben voor het onderwijs en de leerlingen die wij opleiden."

Hoekstra vult aan: "In het kader van Sterk Techniekonderwijs is onze regio een techniekarme regio, terwijl er wel veel technische bedrijven zijn. We realiseren ons dat we iets te doen hebben." Beide bestuurders willen proactief zijn en niet afwachten tot de wetgever andere eisen stelt aan het onderwijs. Ten opzichte van de regio stellen zij zich ook dienend op, want dat beschouwen zij als hun maatschappelijke opgave. De kernvraag is voor hen: 'Wat heeft deze regio nodig en beantwoorden we die vraag met elkaar?' De Wit: "Vanuit een open grondhouding gaan we nu een start maken met onze gezamenlijke strategische positiebepaling."

'VANUIT EEN OPEN GRONDHOUDING GAAN WE NU EEN START MAKEN MET ONZE GEZAMENLIJKE STRATEGISCHE POSITIEBEPALING'