

# COÖPERATIES IN HET ONDERWIJS



Studie  
huis

*reeks*

*onder redactie van*  
G.J. van Ingen  
Drs. R. Schut  
Prof. Dr. P.R.J. Simons  
Prof. Dr. W.H.F.W. Wijnen  
Dr. J.G.G. Zuylen

MesoConsult B.V.  
Tilburg

*auteur:*  
Emmanuelle Silvius

*kernredactie:*  
Karin van Herpen  
Emmanuelle Silvius  
Jos Zuylen

© 2006 **MesoConsult B.V.** Tilburg

Uit deze uitgave mag niets worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISSN-nummer 1384-2641

**Abonneren op de Studiehuisreeks  
of bestellen van losse exemplaren:**

**MesoConsult**

Gounodlaan 15

5049 AE Tilburg

Tel. 013 - 456 03 11

Fax 013 - 456 32 76

E-mail: [mesoconsult@wxs.nl](mailto:mesoconsult@wxs.nl)

Internet: [www.MesoConsult.nl](http://www.MesoConsult.nl)

## WOORD VOORAF

"Samen staan we sterk" is een gedachte die tot de verbeelding spreekt. Overigens is het meer dan een mooie gedachte: zij wordt op vele plaatsen in de praktijk gebracht en vormt het hart van de activiteiten die samenwerkingspartners gezamenlijk opzetten.

"Samen staan we sterk" kan de vorm aannemen van een coöperatie. Nee, dat is geen kortstondige modegril in onderwijsland. Nee, het is ook geen exclusieve vorm voor banken en boeren. Al sinds meer dan een eeuw benutten personen en organisaties de coöperatie om op een slimme en ondernemende manier hun krachten te bundelen. Ons land kent duizenden coöperaties in een breed spectrum van sectoren: de landbouw, de financiële dienstverlening, de retail, de woningbouw, de ICT, de consultancy, de zorg en het onderwijs. Kern is dat personen of organisaties zich verenigen in een coöperatie om als zelfstandige ondernemer een sterkere positie te verwerven in de markt waarin zij opereren. Zij coöpereren om niet overspoeld te worden door de giganten in hun omgeving. Of zij coöpereren om kansen te pakken en samen te werken aan vernieuwing.

*"Coöpereren geeft je niet alleen toegang tot activiteiten waaraan je in je eentje niet toekomt, of dat nu om technische of financiële redenen is, maar ook tot activiteiten die je alleen niet zou dŕven ontplooien.<sup>1</sup>"*

In hoofdstuk een van deze brochure neemt de auteur u mee naar de kern van de coöperatieve gedachte. Dit doet ze door de lijn van de coöperatieve traditie te volgen en terug te gaan in de coöperatieve geschiedenis. Wat waren (en zijn) de drijfveren van mensen en organisaties om de handen ineen te slaan in een coöperatie? Vervolgens zoomt ze in op de rol van de coöperatie in het onderwijs. Daarbij schetst ze kort de actuele vragen die de voedingsbodem vormen van coöperatieve verbanden in deze sector. Ook leest u waarom scholen in de praktijk gekozen hebben voor de coöperatie als samenwerkingsvorm. In de artikelen die volgen neemt u een kijkje in de keuken van een aantal coöperaties binnen het onderwijs. Zo maakt u kennis met concrete voorbeelden van de mogelijkheden die de coöperatie biedt.

Sinds 2001 heeft de Verenigde Bijzondere Scholen (VBS) gewerkt aan de introductie van de coöperatie als samenwerkingsvorm in het onderwijs. Een team van VBS advi-

---

<sup>1</sup> Dijk, van G. en Klep, L.F.M. (2005), Als 'de markt' faalt, Sdu Uitgevers Den Haag

seurs heeft sindsdien veel kennis en know-how opgebouwd over de coöperatie in het onderwijs, niet alleen door studie maar ook vanuit de praktijk. Inmiddels is er een aantal coöperaties opgericht. Verder werkt de VBS voortdurend met coöperaties in oprichting en begeleidt zij scholen die een stap verder willen zetten in het eigen samenwerkingsproces. Alle kennis en know-how is gebundeld in het *VBS Kenniscentrum Coöperatie*.

Wij delen de opgedane ervaringen graag met u om u te inspireren en richting te geven in de eigen zoektocht naar samenwerking.

Anton Kotte  
Projectleider VBS Kenniscentrum Coöperatie

# INHOUD

<b>Woord vooraf</b>	3
<b>1 In de sporen van de coöperatieve traditie</b>	7
<b>2 Coöperatie ontwikkeling leerpark u.a.</b>	19
<b>3 Het geheel is meer dan de som der delen</b> De koers van het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen voor voortgezet onderwijs in de woelige baren van de actualiteit	23
<b>4 Time is... een schat aan opgebouwd vertrouwen</b> de Pompeblêd-scholengroep werkt aan een coöperatie rond mobiliteit en risicospreiding	27
<b>5 De coöperatie SDV Heerenveen</b>	33
<b>6 Samenspel binnen het beroepsonderwijs</b> Een voorbeeld van de coöperatie als offensief en innovatief instrument	39
<b>7 Leden van de Groene kennis Coöperatie zetten samen in op innovatie</b>	45
<b>8 Samen leermateriaal arrangeren in de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl</b>	53
<b>Over de auteur</b>	59
<b>Over de VBS</b>	59



# 1 IN DE SPOREN VAN DE COÖPERATIEVE TRADITIE

## 1 KLEIN BLIJVEN EN GROOT GROEIEN

De coöperatie is van oudsher een tegenbeweging. Zij vormt een eigenzinnig alternatief op het alsmaar groter groeien in de vorm van grote conglomeraten. Als we de wetten van de markt helemaal vrij spel zouden laten, dan worden organisaties hoe dan ook gedreven tot schaalvergroting. Wie immers in staat is efficiënt te opereren en een groot aandeel in de marktmacht te veroveren, wint het spel. Maar hoe zit het met de zelfstandige ondernemers die ´eigen´ doelen hebben en niet tegen elke prijs mee willen gaan in dit spel? Neem de warme bakker die graag zijn eigen zaak wil behouden, zodat hij thuis kan werken, dichtbij zijn gezin. Of de winkelier die hecht aan zijn monumentale pand in de binnenstad en de degelijke service die hij biedt aan zijn klantenkring. Of de kleine boerenbedrijven die hun verse producten willen verkopen, maar niet kunnen en willen meegaan in alle eisen die de grote supermarkten aan hen stellen. Al deze ondernemers die op hun eigen manier zelfstandig willen blijven, hebben het moeilijk in een vrije markt. Coöpereren is voor deze groep een manier om schaalvoordelen te pakken waar zij dat moeten en tegelijkertijd vast te houden aan de eigen doelen. Kortom, de coöperatie biedt als vorm de mogelijkheid om schaaloptimalisatie te realiseren. Alleen maar groter groeien is niet per definitie het wondermiddel voor een goed draaiende organisatie. Aan de andere kant is het ook niet goed om kleinschaligheid tot absolute norm te verheffen. Zich organiseren in een coöperatie geeft ondernemers de ruimte om een uitgebalanceerd antwoord te zoeken op de vraag waar zij groter moeten groeien om sterk te staan in hun omgeving enerzijds en op de vraag waar zij hun kleinschaligheid en eigenheid willen behouden anderzijds. Een sprekend beeld dat de auteurs van het boek "Als de markt faalt" gebruiken, is het zetten van een eigen cirkel: in een coöperatie vorm je samen een sterk front naar buiten toe en zet je een ´cirkeltje´ om datgene wat je lief is.

*"Mensen moeten ervoor mogen kiezen om te [blijven] zitten waar ze graag zitten; het werk te [blijven] doen dat ze graag doen [...]. Ze hebben het recht zich teweer te stellen tegen een invisible hand die hen wil aanzetten tot de ontworteling, onthechting en anonimisering die in de vrije markt de norm is. Ze moeten een cirkeltje mogen zetten om wat hen lief is. Ook als dat in de theorie van de vrije markt zou leiden tot een minder optimale allocatie van productiemiddelen [...]."*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Dijk, van G. en Klep, L.F.M. (2005), Als 'de markt' faalt, Sdu Uitgevers Den Haag

### De drijfveren om te coöpereren

De eerste coöperaties ontstonden zo halverwege de negentiende eeuw. Hun doel was om het lot van arbeiders, ambachtlieden en boeren te verbeteren. Zo ontstonden vooral coöperaties die winkels in stand hielden en kredieten verleenden. Eenvoudige lieden zaten vaak in de ijzeren greep van winkeliers die producten van een slechte kwaliteit verkochten tegen hoge prijzen. De winkeliers konden dit doen, omdat zij wisten dat de klant geen kant op kon. Als deze dreigde naar een andere winkel te gaan, was hij gedoemd zijn baan te verliezen of al zijn schulden in één keer terug te moeten betalen. Veel van deze winkels waren namelijk in handen van werkgevers die hun arbeiders in natura uitbetaalden. Bovendien verleenden winkeliers krediet aan hun klanten op voorwaarde dat deze laatsten al hun spullen kochten bij de eersten. Tegen deze achtergrond werden de zogenaamde verbruikerscoöperaties geboren. Daarnaast was er ook de schrijnende situatie van boeren of ambachtlieden die geen lening konden krijgen voor hun bedrijfje. Banken vonden de grootschalige, opkomende industrie veel interessanter als klant en negeerden de kleine ondernemers. Dit vormde de bakermat voor de coöperatieve banken.

Samengevat kunnen we stellen dat de drijfveren om te coöpereren altijd te maken hebben gehad met:

- Kwaliteit
- Prijs
- Markttoegang
- Tijd
- Kennis

Hiervan willen we enkele voorbeelden geven vanuit de coöperatieve geschiedenis.

#### Kwaliteit

In de zuivel ontstonden coöperaties als antwoord op de handelaren die met de kwaliteit van de boter sjoemelden. Zij mengden boter van goede kwaliteit met boter van mindere kwaliteit om grotere partijen aan te kunnen bieden op de markt en zo meer geld binnen te halen. Hierdoor kreeg de zuivel uit Nederland een slechte naam in het buitenland. Dit betekende een neerwaartse spiraal: boeren waren steeds minder gemotiveerd om kwalitatief goede boter te leveren. Om de tegenbeweging in te zetten en de kwaliteit te kunnen borgen, richtten zij een coöperatieve zuivelfabriek op. Dit was hun antwoord op de uitbuiting door de handelaren. Bovendien verhoogde de samenwerking de kwaliteit door de onderlinge disciplinerende in de coöperatie.

#### Prijs

Kleine winkeliers bundelden hun krachten in de vorm van coöperaties om kosten te kunnen drukken. Samen konden zij de distributie van producten efficiënter laten



verlopen. Daarnaast vormden zij samen bij de inkoop van producten een sterke vuist richting de groothandel of de industrie. Soms gingen zij zelfs zo ver om de fabricatie van producten, de groothandel én het transport in eigen beheer te gaan doen. Op die manier waren zij niet meer overgeleverd aan derden die exorbitante prijzen vroegen.

### **Markttoegang**

Veel kleine, zelfstandige ondernemers kregen niet de kans om geld te lenen bij banken. Deze waren alleen gericht op de grote, rijke klanten. Om toegang te krijgen tot kredieten, richtten de kleine partijen hun eigen bank op in de vorm van een coöperatie. Andersom kwam het ook voor dat de kleine partijen niet hun eigen producten konden aanbieden. De grote marktpartijen drukten hen weg uit de markt. Door samen een blok te vormen, konden ook de kleine partijen hun producten naar de markt toebrengen. De Groene Hart landwinkels zijn een voorbeeld van dit type coöperatievorming<sup>3</sup>. Met de coöperatie hebben de kleine zelfstandigen in dit verband een eigen verkoopkanaal gecreëerd.

### **Tijd**

Telers in de tuinbouw konden hun producten verkopen door langs de deuren te gaan of door op verschillende markten aanwezig te zijn. Dit was echter heel tijdrovend voor een kleine zelfstandige. Een alternatief was om de verkoop over te laten aan handelaren, maar deze waren niet helemaal zuiver in de prijzen die zij betaalden aan de telers. Deze laatsten hadden niet de tijd en kennis om de sterk variërende marktprijzen bij te houden en te controleren of zij de juiste prijs kregen van de handelaar. De aanzet tot de eerste coöperatieve veilingen was hiermee gezet.

### **Kennis**

In de agrarische sector ontstonden vele inkoopcoöperaties, onder meer op het gebied van veevoer en kunstmest. Bij beide producten speelde de kwaliteit een zeer belangrijke rol. Om de kwaliteit van deze producten goed in te kunnen schatten was er echter een complexe, chemische analyse nodig. Door samen te werken kon dit gerealiseerd worden: boeren konden in een coöperatie een expert aantrekken die dergelijke analyses voor hen uitvoerde.

### **Van defensief naar offensief**

Bovengenoemde voorbeelden laten zien dat coöperaties oorspronkelijk vanuit een negatieve situatie ontstonden: gedwongen winkelnering, onredelijke prijzen, sjoer-

<sup>3</sup> Zie het artikel "Kleine zelfstandige ondernemers met grote slagkracht en een sterk imago" in het VBSchrift van september 2003.

melende handelaren die het niet zo nauw namen met prijs en kwaliteit, een slechte marktpositie of gebrek aan tijd en kennis. Kleine ondernemers begonnen een coöperatie om tegen andere marktpartijen op te boksen en een 'underdog' positie om te turnen naar een sterke positie. Dit defensieve uitgangspunt ging echter altijd hand in hand met offensief gedrag: de kleine ondernemers staken hun nek uit en gingen samen op ondernemerspad. Bovendien is de coöperatie door de ontwikkelingsgeschiedenis heen ook steeds meer gebruikt om kansen te grijpen door samen te innoveren en te professionaliseren.

## 2 DE COÖPERATIE IN HET ONDERWIJS

De lange coöperatieve geschiedenis ten spijt zijn de eerste coöperaties in het onderwijs pas een aantal jaren geleden ontstaan. Waren drijfveren om te coöpereren afwezig in deze sector? Was de omgeving zo sterk gereguleerd dat de scholen zich geen 'zelfstandig ondernemer' voelden? Kan gesteld worden dat scholen weinig ondernemend zijn? Of was men doodgewoon niet bekend met de mogelijkheden die de coöperatie als vorm in het onderwijs biedt? Want coöperaties, die zijn er toch voor banken en boeren?

De coöperatie in het onderwijs is geland tegen de achtergrond van toegenomen risico's, een krappe arbeidsmarkt waarin aantrekkelijk werkgeverschap essentieel is, een roep tot verdere professionalisering van de organisatie, de uitdaging om zich krachtig te verenigen rondom onderwijsinnovatie, het verlies van maatschappelijke inbedding, het gebrek aan betrokkenheid van onderop, het belang van pluriformiteit en de eigen agenda van derden.

Als we de kern van de coöperatieve gedachte vertalen naar het onderwijs, dan zien we dat ook daar het 'samen staan we sterk' op allerlei manieren doorklinkt. Samen staan scholen sterk tegenover uitgeverijen, leveranciers van software en hardware, administratiekantoren, verzekeraars en noem maar verder op. Samen laten eenpitters zich niet overspoelen door de giganten in hun omgeving en creëren zij met elkaar een sterke positie in de onderwijsmarkt. Kleine partijen zoeken op een kritische manier naar schaaloptimalisatie en zetten een cirkeltje neer om dat wat hun lief is: bestuurlijke zelfstandigheid, eigenheid, kleinschaligheid en maatschappelijke inbedding. Scholen pakken samen kansen door in coöperatief verband nieuwe initiatieven te starten. Of scholen benutten de coöperatie om buiten de grenzen van hun sector samenwerking te smeden en een breed aanbod voor de leerling neer te zetten. We willen kort stilstaan bij een aantal actuele vragen uit de onderwijswe-

reld waarop de coöperatie een antwoord kan bieden. Vervolgens leest u waarom scholen in de praktijk kiezen voor samenwerking in de vorm van een coöperatie.

### **Kan een eenpitter zich staande houden?**

Het hele onderwijsveld is het laatste decennium in de ban van de zogenaamde 'Autonomie en deregulering'. In het primair onderwijs, dat over het algemeen nog zeer kleinschalig georganiseerd is, heeft met name de invoering van de lumpsum-bekostiging scholen teruggeworpen op vragen als: ben ik in de toekomst voldoende toegerust om zelfstandig ondernemer te zijn? Heb ik voldoende grip op de risico's van mijn schoolorganisatie? Kan ik financiële klappen opvangen? Heb ik ruimte om te investeren in innovatie? Beschik ik over voldoende expertise om gefundeerde beleidskeuzes te maken? Kan ik de continuïteit in goed bestuur en management waarborgen? In het voortgezet onderwijs hebben onder meer de opheffing van het Vervangings- en Participatiefonds en het op de helling gaan van de leeftijdscorrectie in de lumpsum geleid tot gelijksoortige vragen.

Alle politieke statements over het belang van de menselijke maat ten spijt, voelt menig schoolleider de druk toenemen om mee te gaan in een radicale vorm van schaalvergroting. Er komen teveel complexe ontwikkelingen op de schoolleiding af. Aan de andere kant hechten schoolbesturen en de gemeenschap rondom de school aan eigenheid, kleinschaligheid, nabijheid en directe betrokkenheid. Vanuit deze groep is de druk groot om niet (verder) te fuseren. Dit zijn twee tegengestelde bewegingen waar scholen op moeten reageren. De coöperatie blijkt een goede oplossing voor deze situatie: zij biedt scholen de kans de krachten te bundelen met behoud van de 'eigen' zelfstandigheid.

### **Wie is de eigenaar van de school?**

De operatie van 'Autonomie en deregulering' trekt een breed spectrum aan vragen los. Zij is de katalysator in het kritisch onder de loep nemen van allerlei aspecten in de schoolorganisatie. Zo komt met de verschuivende verantwoordelijkheden ook het vraagstuk van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden opnieuw aan de orde. Deze discussie wordt vaak samengevat in de mooie term 'educational governance'. Maar feitelijk schuilen achter deze mooie term basale vragen als: wie is de eigenaar van de school? Wie draagt de eindverantwoordelijkheid? Wie heeft waar zeggenschap in handen? De ouders, de gemeenschap of de professionals?

De schoolorganisatie komt meer en meer in handen van professionele bestuurders en technocraten. Maar hoe zit het met het eigenaarschap en de zeggenschap van de ouders? En waar blijven de leraren in een keten van managers waarin het onderwijzend personeel het sluitstuk is?

### **Een school met sterke wortels in de lokale gemeenschap**

De coöperatie biedt in deze discussie diverse antwoorden, al naar gelang de keuze die een school maakt in de eigen situatie. In een zoektocht naar verdere schaalvergroting en professionalisering, maakt de coöperatie het mogelijk om schaalvoordelen te pakken en *tegelijktijd* de organisatie die geworteld is in de gemeenschap van ouders en burgers, intact te laten. De leden van een coöperatie voeren immers maar een klein stuk van de eigen bedrijfsvoering via de coöperatie uit en blijven in de eigen school op de eigen manier georganiseerd. Veel mensen hebben met lede ogen aangezien hoe onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs gefuseerd en doorgefuseerd zijn tot de mammoeten die zij nu zijn. Het bestuur staat in deze sector ver van de onderwijsgemeenschap af en stuurt vanuit het autocratische mechanisme van een stichting. Met als gevolg dat de onderwijsinstellingen 'stand-alones' zijn geworden, waarvan niemand meer de drager is. De zure vruchten van deze situatie zijn identiteitsverlies, anonimiteit en gebrek aan betrokkenheid. In het voortgezet onderwijs is een dergelijke beweging naar schaalvergroting al ingezet. Zij heeft echter nog niet de omvang aangenomen van die in het hoger onderwijs. De coöperatie kan het funderend onderwijs helpen om op een alternatieve manier schaalvergroting te realiseren. Zij ontkent niet de druk tot verdere schaalvergroting, maar biedt een ander handvat om als organisatie te zoeken naar schaaloptimalisatie: waar moeten we groter groeien en waar willen we klein blijven?

### **Een school waar het primaire proces leidend is**

Een ander antwoord op de vragen waarmee we begonnen, is een coöperatie van leraren. In een zoektocht naar meer ruimte en verantwoordelijkheid voor het team van leraren daagt de coöperatie uit om de hele organisatie 'op haar kop' te zetten: in een lerencoöperatie krijgen leraren namelijk volledige verantwoordelijkheid voor het onderwijs in de school en de eigen professionele ontwikkeling. Zij vormen niet langer het sluitstuk in de keten, maar hebben als team verregaande invloed en zeggenschap op de schoolorganisatie. Hoe vaak horen we niet dat leraren teveel uitvoerder zijn geworden van wat anderen voor hen bedenken en beslissen? Hoe vaak horen we niet dat leraren uit hun rol van lijdend voorwerp moeten stappen en zich positioneren als actor? Hoe vaak klagen we niet dat we teveel over leraren praten in plaats van hen zélf aan het woord te laten? De lerencoöperatie kan een breekijzer vormen in deze discussie en de zeggenschap in de school op een alternatieve manier vorm geven.

### **Op wie richt de school zich?**

Een andere belangrijke beweging in het onderwijs is de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht denken en doen. Deze beweging zien we zowel op macro-niveau als op micro-niveau. Op macro-niveau trekt de overheid zich terug. Scholen richten

zich niet langer meer uitsluitend naar de voorschriften van het ministerie, maar krijgen de ruimte om hun beleid te bepalen op basis van wat ouders en leerlingen verlangen van de school. Ook op micro-niveau werkt de leraar meer vraaggericht dan aanbodgericht: hij stelt de leerling en zijn leervraag centraal bij de inrichting van het onderwijs. Dit vraagt om een ondernemende houding met een ´sterke neus voor de klant´ en de durf om uit de vertrouwde kaders te stappen. Maar deze omslag vergt tijd. De overheid vindt het lastig om los te laten en de scholen durven lang niet altijd volledig gebruik te maken van de ruimte die zij krijgen.

Wat zien we vervolgens? De overheid spant zich in om meer ruimte voor de markt te creëren, maar doet dit volgens de regels en het stramien van de overheid. Waar eindigt dit proces naar vraaggericht werken, als de ruimte wordt ingevuld door de ´ondernemende ambtenaar´? Het initiatief zou bij de ondernemende scholen en de ondernemende mensen in die scholen moeten liggen. Deze kunnen op hun beurt aankloppen bij de overheid met de vragen en benodigde randvoorwaarden rondom hun initiatieven. De coöperatie is van oudsher een instrument voor ondernemende mensen die iets willen en dit ´van onderop´ realiseren door de handen in elkaar te slaan.

### **Hoe komen we tot vernieuwing?**

In het verlengde van het voorgaande ligt de vraag hoe we in het onderwijs tot vernieuwing kunnen komen. Vaak zie je dat alleen de grote onderwijsinstellingen voldoende middelen en armslag hebben om te investeren in onderwijsvernieuwing. Aan de andere kant moeten we constateren dat creativiteit over het algemeen beter groeit en bloeit in een kleine, platte organisatie. Grote organisaties kunnen vaak niet om een hiërarchische structuur heen die het geheel ´in de hand´ moet houden en sturen. Keerzijde van deze structuur is echter dat zij creativiteit smooit.

De coöperatie kan deze spagaat overbruggen. Zij vormt een slimme combinatie tussen de voordelen van groot en klein zijn. Zij laat de verschillende kleine settings intact en legt tegelijkertijd een verbinding tussen vernieuwers. Binnen de coöperatieve structuur staan de verschillende partners sterk en werken zij samen aan vernieuwing:

- Samen weet je meer. Met je partners beschik je over een breed platform van kennis en ervaring.
- Samen put je uit meer ervaring. Je profiteert van het vallen en opstaan van de verschillende partners in onderwijsvernieuwing. Bovendien geldt dat de kans op - dure en tijdrovende - fouten afneemt naarmate je met meer mensen nadenkt over onderwijsvernieuwing en over een bredere range van ervaringen beschikt.

- Samen leer je sneller. Door met elkaar te brainstormen en op elkaar te reageren, komt een ontwikkelingsproces in een stroomversnelling.
- Samen ben je doelgerichter en koersvaster. Als je met partners op een bepaald doel afstevent en afspraken maakt over de realisatie van dit doel, houd je elkaar aan deze afspraken. Zonder partners is de kans groter dat je ontwikkelingen uitstelt, overspoeld door de waan van de dag.
- Samen ben je scherper in het nadenken over de communicatie van de onderwijsvernieuwing naar buiten toe.
- Samen kun je de hoge ontwikkelkosten delen.
- Samen kun je de risico's, die gepaard gaan met het inslaan van een nieuwe weg, spreiden.
- Samen sta je sterk ten opzichte van aanbieders. Of je bent in staat om met je partners onafhankelijk te worden van derden, of je vormt met je partners een sterkere onderhandelingspartner tegenover derden.

### **Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van de school?**

Tot nu toe spreken we vooral over scholen als drager van onderwijs. Maar de actuele discussies waaraan scholen deelnemen, gaan veel breder dan de traditionele kernactiviteit van de schoolorganisatie. Scholen staan niet los van de ontwikkelingen in gezinnen, in de wijk, in de woonplaats, in de regio en ga zo maar door. Zij halen de problematiek die daar speelt in huis. In operaties als de 'Brede school', 'Operatie Jong' en 'Passend onderwijs' zoekt het onderwijs naar antwoorden hierop. Maar de school kan niet alles zelf! Zij hebben partners nodig die met hen een aanbod van onderwijs, zorg en recreatie vormen.

De samenwerking die zij smeden, kan zakelijk goed geregeld worden binnen de coöperatieve vorm. Een duurzame, bindende samenwerking aangaan in de vorm van een besturenfusie is vaak geen optie, omdat er teveel verschillen bestaan tussen de dragende organisaties. Met de eigenheid van de specifieke organisaties ligt het meer voor de hand om samen te werken in een netwerkorganisatie en een rechtspersoon op te richten voor dat deel van de samenwerking waar zij gemeenschappelijke belangen hebben.

De coöperatie biedt een duurzame vorm van samenwerking die de nodige binding en slagkracht kan realiseren. Daarbij verbindt zij de gemeenschappelijke punten: de partners in kwestie werken voor een groot deel met dezelfde jongeren en werken soms ook fysiek gezien in hetzelfde gebouw. Aan de andere kant laat zij de onderlinge verschillen met rust:

- de kernactiviteiten zijn anders, waardoor zij op verschillende manieren en vanuit verschillende accenten jongeren begeleiden;

- zij hebben te maken met verschillende regelgeving;
- bij de gemeente en het Rijk hebben zij vaak verschillende afdelingen en ministeries als aanspreekpunt;
- zij zijn afhankelijk van verschillende financieringsbronnen.
- zij werven personeel met verschillende kwalificaties en personeelsleden vallen onder diverse CAO's;

### **Waarom scholen coöpereren**

U heeft in het voorafgaande kunnen lezen op welke actuele vragen de coöperatie een antwoord kan zijn. Of beter: aan welke belangrijke ontwikkelingen de coöperatieve vorm ondersteunend kan zijn. Want laten we niet vergeten dat de coöperatie een middel is en geen doel op zich! Een middel om samen sterk te staan in een complexe, veeleisende omgeving.

### **Doelstellingen en drijfveren uit de praktijk**

Dat de coöperatie daadwerkelijk een antwoord vormt, laten de coöperaties zien die in de praktijk opereren. Tegen de achtergrond van de geschetste actualiteit zijn namelijk diverse onderwijscoöperaties ontstaan in de afgelopen jaren. Het merendeel van deze coöperaties is ontstaan om vorm te geven aan ondernemerschap en vernieuwing:

- Partners tillen samen nieuwe afdelingen en programma's van de grond binnen een sterk concurrerende omgeving: een internationale afdeling, een programma voor Sport Dienstverlening en Veiligheid (SDV), een montessori-afdeling.
- Partners werken samen aan onderwijsvernieuwing door leer materiaal met elkaar samen te stellen.
- Partners bundelen de krachten om innovatiemiddelen slim in te zetten en een sterke gesprekspartner te zijn voor partijen als het bedrijfsleven en de overheid.
- Partners investeren samen in nieuwbouw waarin doorgaande leerlijnen en samenwerking met het bedrijfsleven gefaciliteerd worden.

Andere coöperaties zijn ontstaan om expertise met elkaar te delen en risico's te spreiden. Ook zijn er al voorbeelden van scholen die zich organiseren in de vorm van een lerencoöperatie. Het gaat hier overigens om scholen voor primair onderwijs. In het voortgezet onderwijs wordt momenteel in de vorm van pilotprojecten geëxperimenteerd met de lerencoöperatie. Tenslotte is ook een eerste coöperatie in oprichting waarvan de leden uit zowel onderwijs als zorg komen.

De vraag die ongetwijfeld bij u opkomt, is waarom deze scholen ervoor kozen om zich te organiseren in een coöperatie en niet in een andere vorm. Waarom was de coöperatie de beste vorm voor hen? Wat sprak hen aan in deze vorm?

We zetten de diverse redenen waarom scholen de coöperatie kiezen op een rij:

- De coöperatie maakt het mogelijk om samen sterk te staan met behoud van zelfstandigheid en eigenheid. Je besluit met partners in konvooi te varen, maar blijft daarbij kapitein op eigen schip.
- Vanuit deze gedachte dwingt zij om goed na te denken over wat je met samenwerking wilt bereiken in relatie tot de eigen doelstellingen. Ook vraagt zij om een scherpe afbakening van de concrete activiteiten waarop samengewerkt wordt. Daarmee is de opzet van een coöperatie meer 'inhoudsgedreven' dan 'vormgedreven'. Deze focus werkt goed in de praktijk.
- Er is ruimte voor differentiatie. Samen met je partners besluit je welk totaal aan activiteiten in de coöperatie ontplooid wordt, maar er bestaat ruimte voor de individuele leden om in meer of mindere mate diensten af te nemen of om wel of niet mee te doen aan een bepaald project.
- Wat ook aansprekt in de coöperatie is de meervoudige rol die leden vervullen en het sterke gevoel van eigenaarschap die dit met zich meebrengt. De leden zijn niet alleen lid in verenigingsrechtelijke zin, maar zijn ook mede-eigenaar, mede-ondernemer en afnemer/aanbieder. Hierdoor voelen leden zich sterk verantwoordelijk en zijn ze bereid te knokken voor hun eigen onderneming.
- De leden zijn bepalend. Zij zitten aan de knoppen en oefenen samen invloed uit via de algemene ledenvergadering en het bestuur. Daarmee staat de coöperatie niet in een hiërarchische relatie boven de leden, maar is er sprake van een dienstverlenende relatie met de leden.
- De coöperatie is een krachtig verband dat een hoge mate van binding kan aanbrengen. Dit is van wezenlijk belang in samenwerkingsverbanden waarin gezamenlijk hoge investeringen gedaan worden en de partners baat hebben bij een duurzame samenwerking. Uiteindelijk bepalen de leden zelf hoeveel ledenbinding zij willen aanbrengen.
- De aansprakelijkheid van de partners kan op een goede manier worden geregeld.
- Met de zakelijke afspraken die binnen een coöperatie worden gemaakt, ontstaat er voor de leden een goede balans tussen halen en brengen.
- Met de concrete activiteiten die een coöperatie ontwikkelt, is zij gericht op slagvaardigheid en daadkracht.
- De coöperatie biedt ruim baan voor ondernemerschap. Daarbij gaat het wel om een ondernemerschap dat gericht is op voordeel voor de leden en niet op pure winstmaximalisatie.
- Ten opzichte van andere bedrijfsmatige vormen kent de coöperatie een grote vrijheid bij de inrichting van de gezamenlijke onderneming.
- De coöperatieve vorm past bij een samenwerking die offensief en innovatief wil zijn.



- De coöperatie is geschikt voor een groeimodel: eventuele uitbreiding van de activiteiten en het aantal partners valt goed te regelen.
- Door middel van een coöperatie kunnen kleine partijen een sterk front vormen ten opzichte van derden en effectief invloed uitoefenen.

### **Het keuzeproces: tussen ratio, revolutie en geraakt worden**

Bij deze opsomming willen we nog opmerken dat de vormkeuze van deze scholen niet altijd de uitkomst is van een 100% rationeel proces. Los van de puur juridische verschillen tussen de diverse vormen van samenwerking, kiezen scholen ook voor de vorm waarbij zij zich thuis voelen. In sommige trajecten kan zowel een coöperatie als een federatie uitkomst bieden voor het oprichten van een nieuwe rechtspersoon. De doorslag zal dan gegeven worden door de pluspunten van de ene of andere vorm. Daarnaast speelt ook de ´geest´ waarin de partners met elkaar willen samenwerken een rol: zij kiezen de vorm die qua uitstraling het beste bij hen past. Zo zijn er samenwerkingsverbanden die voor een coöperatie kiezen om uitdrukking te geven aan vernieuwing of aan een zakelijke, ondernemende houding.

Overigens is er niet altijd sprake van een gedegen juridische vergelijking. Sommige samenwerkingsverbanden hebben in het verleden voor de coöperatie gekozen, omdat deze vorm via via op hun pad kwam, aansprak en geschikt bleek te zijn voor hun initiatief. Andere samenwerkingsverbanden kozen mede voor de coöperatieve vorm omdat zij binnen hun regio of omgeving vanuit een lange traditie vertrouwd waren met deze vorm.

### **Een kijkje in de keuken van coöperaties binnen het onderwijs**

In de hoofdstukken die volgen, komen leden van een aantal van de onderwijscoöperaties die we kort geleden hebben, uitgebreid aan het woord. Zij vertellen u meer over hun drijfveren om tot samenwerking te komen, het doel dat zij willen bereiken in hun eigen organisatie, de meerwaarde die samenwerking daarin oplevert, de concrete activiteiten die zij ontwikkelen in hun coöperatie, de manier waarop zij de coöperatie georganiseerd hebben en de afwegingen bij de vormkeuze. De tijd zal moeten leren of de coöperatie daadwerkelijk een goed antwoord voor hen vormt en hoe de coöperatie zich zal ontwikkelen in nieuwe contexten.

Deze inleiding heeft u in ieder geval laten zien dat we met de introductie van de coöperatie in het onderwijs geen nieuwe hype creëren, maar doorgaan in de sporen van de coöperatieve traditie. Coöpereren is voor scholen een manier om schaalvoordelen te pakken waar zij dat moeten en tegelijkertijd vast te houden aan de eigen doelen. De coöperatie biedt hun de mogelijkheid op een kritische manier naar schaaloptimalisatie te zoeken waarbij zij een cirkeltje zetten om dat wat hun lief

is: bestuurlijke zelfstandigheid, eigenheid, kleinschaligheid en betrokkenheid van onderop. Zij bundelen de krachten in een coöperatie om samen een sterke positie in te nemen binnen hun omgeving en te werken aan vernieuwing.

**De bijdragen in de rest van deze brochure zijn bewerkingen van eerdere publicaties in VBSchrift.**

- Leden van de Groene kennis Coöperatie zetten samen in op innovatie (VBSchrift jrg 32 nr. 4, april 2006)
- Samen leermateriaal arrangeren in de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl (VBSchrift jrg 32 nr. 4, april 2006)
- Tevreden tot elkaar veroordeeld, de start van de Coöperatie SDV Heerenveen (VBSchrift jrg 31 nr. 4, april 2005)
- Time is...een schat aan opgebouwd vertrouwen, de Pompeblêd-scholengroep werkt aan een coöperatie rond mobiliteit en risicospreiding (VBSchrift jrg 31 nr. 4, april 2005)
- Het geheel is meer dan de som der delen, de koers van het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen voor voortgezet onderwijs in de woelige baren van de actualiteit (VBSchrift jrg 31 nr. 4, april 2005)
- Coöperatie Ontwikkeling Leerpark U.A., onderwijsvernieuwing en stedelijke vernieuwing hand in hand (VBSchrift jrg 30 nr. 6, juni 2004)
- Samenspel binnen het beroepsonderwijs (VBSchrift jrg 30 nr. 2, februari 2004)

## 2 COÖPERATIE ONTWIKKELING LEERPARK U.A.

### Onderwijsvernieuwing en stedelijke vernieuwing hand in hand

‘Niemand van school af zonder diploma’, dat is een van de belangrijkste doelstellingen van de samenwerking die onderwijsinstellingen uit het beroepsonderwijs<sup>3</sup>, de gemeente Dordrecht en bedrijven eind jaren negentig gestart zijn. Samen werken ze toe naar de realisatie van het zogenaamde Leerpark Dordrecht. Maar er steken nog veel meer ambities en doelstellingen achter het Leerpark: de versnippering in het aanbod op vmbo- en mbo-niveau tegengaan en samen een breed, compleet aanbod neerzetten, een betere aansluiting creëren tussen vmbo en mbo, gezamenlijk werken aan onderwijsvernieuwing, een betere samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs tot stand brengen, meer en hoogwaardige onderwijsfaciliteiten bieden aan leerlingen en de economische ontwikkeling stimuleren in de regio.

### Samenwerking als drijvende kracht

Samenwerking staat centraal in het Leerpark. Zo maken de scholen die participeren gebruik van elkaars expertise, investeren zij samen in nieuwe apparatuur en stemmen het onderwijsprogramma op elkaar af zodat leerlingen een duidelijke route kunnen volgen zonder overlappingsen en met goede doorstroommogelijkheden. Er is echter wel bewust voor gekozen de autonomie van de verschillende scholen binnen het Leerpark in stand te houden om ruimte te laten voor de eigen identiteit, de menselijke maat en geborgenheid.

### Doelstelling van de coöperatie

De inhoud van de samenwerking en de bijbehorende afspraken zijn in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Voor een specifiek thema hebben de partners besloten een coöperatie op te richten: het inrichten van een bouworganisatie met het oog op de fysieke realisatie van het Leerpark. De Coöperatie Ontwikkeling Leerpark is daarmee de opdrachtgever voor de bouw en verantwoordelijk voor de aanbesteding. De leden zijn het Da Vinci College (mbo) en de gemeente die namens de vmbo-instellingen het opdrachtgeverschap vervult.

<sup>3</sup> Het gaat hier om het Da Vinci College (mbo), het Insula College (vmbo), het Stedelijk Dalton Lyceum (vmbo) en het Wartburg College (vmbo).

De doelstelling van de coöperatie wordt als volgt omschreven in de statuten:

1. De coöperatie heeft ten doel de verbetering van de economische positie of belangen van haar leden, zulks door met haar leden overeenkomsten te sluiten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen.
2. De coöperatie tracht dit doel te bereiken in het bijzonder door:
  - a. het namens de leden selecteren van een marktpartij alsmede het namens de leden contracteren van die marktpartij teneinde op het terrein gelegen aan de Maria Montessorilaan en omgeving te Dordrecht scholen, woningen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten alsmede openbare ruimten en infrastructuur (hierna: 'Leerpark') te realiseren;
  - b. de onder a. bedoelde realisatie van het Leerpark tegen de scherpste prijs en hoogst bereikbare kwaliteit te laten plaatsvinden;
  - c. in alle fasen van de ontwikkeling van het Leerpark op te treden als aanbestedende dienst krachtens de Europese richtlijnen.

### **Aansprakelijkheid en slagvaardigheid**

Er waren een aantal redenen waarom er gekozen is voor de coöperatie als vorm. Het belangrijkste motief was de aansprakelijkheid van de partners goed te regelen. De coöperatie biedt de mogelijkheid om de aansprakelijkheid uit te sluiten (U.A.). In verband met de Europese aanbesteding en de vele procedures en deadlines in dit traject hadden de samenwerkingspartners ook behoefte aan een vorm die slagvaardigheid bevordert. De coöperatie is een gezamenlijke onderneming die het de leden mogelijk maakt om afstand te nemen van het bedrijf zonder afstand te doen: de leden zijn eigenaar en houden zeggenschap over de onderneming, maar de onderneming krijgt wel ruimte om het bedrijf uit te oefenen. De leden van de Coöperatie Ontwikkeling Leerpark hebben aanvankelijk veel tijd geïnvesteerd in het selecteren van een marktpartij die de bouworganisatie bemant. Maar nu de bouworganisatie staat, de coöperatie een directeur heeft en de spelregels vaststaan, hoeven de leden niet teveel bijeen te komen en zich te buigen over de werkzaamheden in de coöperatie. Zij nemen alleen besluiten over cruciale zaken en sturen indien nodig het beleid van de gezamenlijke onderneming bij. Tenslotte gaven de samenwerkingspartners ook de voorkeur aan de coöperatieve vorm ten opzichte van andere bedrijfsmatige vormen (zoals VOF, BV), omdat zij een grote vrijheid kent ten aanzien van de inrichting van het verband.

### **Zeggenschap en inbreng**

De coöperatie kent momenteel twee leden. Beide leden hebben 50% zeggenschap in de coöperatie. Ook in het bestuur zijn de posten over beide leden verdeeld: Het Da Vinci College levert net als de gemeente drie bestuursleden. Vooralnog hebben

de leden ervoor gekozen om geen kapitaal in de coöperatie zelf op te bouwen. De kosten voor de bouworganisatie worden via een tevoren afgesproken verdeelsleutel verdeeld en door de afzonderlijke leden betaald.

### **Groeimodel**

Het Leerpark in Dordrecht wordt ontwikkeld in samenspraak met vele partijen: onderwijsinstellingen, leerlingen, docenten, brancheverenigingen, bedrijven, ouders, gemeentelijke diensten, gemeentebestuur, omwonenden en andere betrokkenen. De ontwikkeling omvat veel aspecten en vergt tijd. De verwachting is dat er tien jaar nodig zijn om het concept volwaardig neer te zetten. Men spreekt van een groeimodel. Een van de eerste zaken waar aan gewerkt wordt is nieuwe huisvesting voor het vmbo, waaronder een gezamenlijk praktijkgebouw.

De coöperatie is naar verwachting tot ca. 2010 bezig met de fysieke realisatie van het Leerpark. Of de coöperatie daarna nog een functie heeft, dient bekeken te worden. Wellicht zal zij een taak krijgen in het beheer van de gebouwen in het Leerpark.

Indien u op de hoogte wilt blijven van de ontwikkelingen in het Leerpark Dordrecht kunt u terecht op [www.leerpark.nl](http://www.leerpark.nl)



### 3 HET GEHEEL IS MEER DAN DE SOM DER DELEN

De koers van het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen voor voortgezet onderwijs in de woelige baren van de actualiteit

#### Wat vooraf ging

Sinds een paar jaar behartigt het Werkgeversverbond Voortgezet Onderwijs (WVO) de belangen van de schoolbesturen in het voortgezet onderwijs op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. Het WVO voert in dat kader namens de achterban CAO-onderhandelingen met de vakcentrales. De omvang van de besturen binnen het WVO loopt behoorlijk uiteen, variërend van kleine eenpitters tot grote besturen met tientallen scholen onder het bevoegd gezag. Daar komt nog bij dat vooral de grote besturen de aanjagers waren van de oprichting van het WVO. Met dit alles dreigde de invloed van de kleine(re) werkgevers gering te blijven. Een groep van 19 bij de VBS aangesloten schoolbesturen met in totaal 29 scholen hebben daarom in juni 2003 besloten het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen voor voortgezet onderwijs op te richten. Vervolgens heeft de coöperatie zich namens het collectief aangesloten bij het WVO. Op deze manier laten de leden van de coöperatie gezamenlijk hun stem klinken in het WVO en zijn zij in staat zo effectief mogelijk invloed uit te oefenen. Streven daarbij is om met een minimum aan inspanning een maximum aan informatie-uitwisseling en beïnvloeding te realiseren.

#### Effectief invloed uitoefenen in het WVO

De leden van de coöperatie hebben gezamenlijk niet meer stemmen dan als zij per werkgever zouden stemmen. De regel is en blijft dat je één stem hebt per 100 leerlingen. Feit is echter wel dat het collectief de mogelijkheid biedt om één duidelijk front te vormen dat een stem uitbrengt waar tactische afstemming achter zit. In die zin vormt het collectief altijd meer dan de som der delen. Door ieder bestuur apart te laten stemmen, lopen de kleine(re) werkgevers het gevaar dat er teveel onderling verschillende posities ontstaan waardoor uiteindelijk het merendeel het gevoel heeft ´met lege handen´ naar huis te gaan. Niet te vergeten vormt de coöperatie met in totaal 22.000 leerlingen (220 stemmen) een zwaargewicht binnen het WVO. Daarnaast wordt het collectief verband ook gebruikt om invloed te organiseren in het bestuur en de ledenadviesraad van het WVO. Met de verkiezing van Peter van Gelder (Oostvaarders College) en Hans Luyendijk (Montessori Lyceum Rotterdam) tot lid van de ledenadviesraad en Frans Ebskamp (Vrije Scholen Midden en Zuid-Oost Nederland) tot lid van het bestuur is de coöperatie goed vertegenwoordigd in de diverse organen van het WVO.

De coöperatie biedt een open, flexibel model waarin groei qua aantal activiteiten en leden mogelijk is. Met deze gedachte zijn de leden van start gegaan. De doelstelling in de statuten is dan ook zeer breed geformuleerd: *"De coöperatie heeft ten doel in de stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien door met hen overeenkomsten te sluiten in het bedrijf, dat zij ten dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. Het bedrijf van de coöperatie omvat het optreden als collectief verband als bedoeld in de statuten van de vereniging Werkgeversverbond Voortgezet Onderwijs en al hetgeen daartoe behoort of daaraan bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin."*

Tijdens de eerste algemene ledenvergadering (ALV) van januari 2004 is door de leden besloten dat in het eerste jaar de coöperatieve activiteiten zich volledig zouden richten op de arbeidsvoorwaarden. Andere mogelijke activiteiten op het gebied van werkgeverschap en personeelsbeleid werden nog niet toegevoegd. In eerste instantie verwachtten de leden vooral winst uit de krachtenbundeling te halen door een stevig gezamenlijk standpunt in te nemen binnen het WVO. Vandaar dat hier ook de focus lag. Het WVO was nog een jonge organisatie die haar weg moest zoeken en ook de coöperatie moest in dit prille stadium een goede 'modus vivendi' vinden. De afspraak was om na het eerste onderhandelaarakkoord vanuit het WVO weer opnieuw te bekijken of de coöperatie haar leden ondersteuning zou kunnen bieden bij de invulling van de CAO-kaders in de praktijk.

### **Een groei van activiteiten?**

In de ALV van begin februari 2005, die volledig in het teken stond van het onderhandelaarakkoord, is derhalve opnieuw de vraag voorgelegd of de coöperatie meer activiteiten zou moeten ontwikkelen voor de leden. Zo is het bijvoorbeeld interessant om in het licht van de actuele ontwikkelingen rondom het opheffen van het Vervangings- en Participatiefonds voor het voortgezet onderwijs, risicospreiding verder met elkaar te verkennen. Maar ook uitbreiding van activiteiten op het gebied van gezamenlijke inkoop en personeelsbeleid is een optie. Er bleek dat er inmiddels meer behoefte is ontstaan om deze onderwerpen op te pakken als coöperatie. Toch werd er uiteindelijk besloten een pas op de plaats te maken, niet zozeer op basis van principiële bezwaren tegen een uitbreiding van de activiteiten van de coöperatie, maar vanuit een pragmatische overweging: de leden willen eerst afwachten wat de sectororganisatie in het voortgezet onderwijs gaat doen. De sector is op dit moment volop in beweging. Daarmee is nog niet duidelijk welke organisatie welke taken gaat organiseren. Om te voorkomen dat de leden in de coöperatie veel tijd en geld gaan steken in het ontwikkelen van nieuwe activiteiten die uiteindelijk sterke overlap zullen vertonen met activiteiten in andere, bredere initiatieven, leek afwachten voorsnog de beste oplossing.



### **Een groei in leden?**

In het eerste jaar van de coöperatie zijn er nog geen nieuwe leden ingeschreven. Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan de opstartfase die nodig was en de daarmee gepaard gaande interne gerichtheid. Wel is er sprake van een aantal belangstellende besturen, zowel onder leden van de VBS als onder niet-leden van de VBS. De ervaring heeft geleerd dat de mogelijkheden van een collectieve aansluiting door middel van de coöperatie nog niet breed bekend is, maar als leden van de coöperatie hier eenmaal over in gesprek raken met collega's, er zeer belangstellend gereageerd wordt. Het spreekt directeuren en bestuurders aan dat de coöperatie de kleine(re) werkgevers de kans biedt om meer betrokken te zijn bij het WVO en hun stem beter te laten horen. Scholen kunnen nu eenmaal hun tijd maar één keer inzetten. Voor kleine werkgevers – die niet over een heel ondersteunend apparaat beschikken – is het dus interessant om hun vertegenwoordiging slim te organiseren. Kortom, met een minimum aan inspanning een maximum aan informatie-uitwisseling en beïnvloeding realiseren biedt voor hen duidelijke meerwaarde.

### **Werken aan tijdige betrokkenheid van leden**

Intern kan de communicatie verbeterd worden door de leden tijdig in het proces te betrekken en niet pas op het moment dat er een onderhandelaarakkoord ligt. Extern zit de verbetering ook in het tijdig betrekken en dan met name voor de kant van het WVO. Ook het WVO zou eerder aan de achterban moeten vragen wat de inzet van de onderhandeling moet zijn. Deze tijdige betrokkenheid kan via diverse kanalen georganiseerd worden, hetzij via de digitale weg of in een bijeenkomst. Van haar kant kan de coöperatie dit contact met het WVO stimuleren door zélf actief contact te zoeken met het WVO en het gesprek aan te gaan over de inzet. Er is dus nog genoeg werk aan de winkel als het gaat om tijdige betrokkenheid en profilering naar buiten toe.

#### **Noot:**

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een gesprek met Jos Cremers, Algemeen Directeur van Scholengemeenschap Het Rhedens en voorzitter van het bestuur van het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen voor voortgezet onderwijs.



## 4 TIME IS... EEN SCHAT AAN OPGEBOUWD VERTROUWEN

### De Pompeblêd-scholengroep werkt aan een coöperatie rond mobiliteit en risicospreiding

*Pompeblêd is een samenwerkingsverband van zeven openbare scholen (gemeenschappen) voor voortgezet onderwijs in Friesland. De scholen liggen in het gebied tussen Oosterwolde, Drachten, Heerenveen en Harlingen. Qua omvang en aanbod variëren de partners onderling: de één verzorgt aan zo'n 450 tot 750 leerlingen VMBO-onderwijs op één locatie, de ander werkt in een brede scholengemeenschap met 1000 tot 2600 leerlingen verspreid over meerdere locaties.*

#### **Een stevige basis van vertrouwen is de motor voor een coöperatie**

In 2004 hebben zes scholen binnen het samenwerkingsverband Pompeblêd besloten een coöperatie op te richten. De directe aanleiding daarvoor was het aflopen van de stimuleringsregeling Bestuurlijke Krachtenbundeling (BKB). Dit maakte de overstap van een samenwerking voor bepaalde tijd op een beperkt aantal gebieden (contract) naar een duurzame bestuursvorm waarin zaken als aansprakelijkheid, zeggenschap, inbreng en groei van de samenwerking goed geregeld zijn (coöperatie), noodzakelijk. Om deze stap met elkaar te kunnen maken, had Pompeblêd al een hele weg afgelegd. Terugkijkend op alle ervaringen, zijn de partners beslist niet rouwig om de lange weg die al achter hen ligt. Er was tijd nodig om het vertrouwen in elkaar te laten groeien en om met de gelijkgestemden over te blijven.

#### **De aanloop**

Voor het begin van Pompeblêd moeten we zo'n tien jaar teruggaan in de tijd. De naam Pompeblêd was er toen nog niet en de club van openbare scholen die elkaar opzochten, was beduidend groter dan de groep scholen die nu een coöperatie met elkaar oprichten. Alles is begonnen in de vorm van een informeel overlegorgaan van schoolleiders (het OOVOF) waarin zij van tijd tot tijd kennis en ervaringen met elkaar uitwisselden. Gaandeweg ontstond er binnen deze setting steeds meer onvrede over de vrijblijvendheid. Overigens bestond er wel al één punt van directe, concrete samenwerking: een mobiliteitscentrum.

De partners besloten een onderzoek te starten naar de mogelijkheden om de samenwerking te verbreden op het vlak van personeelsbeleid en financieel management. De zoektocht die dit onderzoek inluide, nam een aantal jaren in beslag. Onderweg vielen een aantal scholen af, hetzij omdat zij aansluiting zochten bij andere partners, hetzij omdat zij voorstander waren van een bestuurlijke fusie en de voorstellen niet ver genoeg vonden gaan. Zeven scholen besloten met elkaar verder te gaan bouwen aan de samenwerking.

In 2003 kwam de zoektocht naar de intensivering van de samenwerking in een stroomversnelling. Dit had te maken met een aantal factoren:

- Een verandering in het mobiliteitscentrum zorgde voor extra druk op de ketel: waar het beheer eerst was belegd bij een externe partij was dat nu in eigen handen gekomen. De partners moesten dus met elkaar ´aan de bak´ en concrete werkafspraken maken. Deze kans werd aangegrepen en zorgde voor meer transparantie.
- De zeven scholen die samen Pompebléd vormden, besloten in 2003 samen van de BKB-regeling gebruik te maken.
- Daaraan voorafgaand hadden de scholen in 2002 samen aan een eigen CAO gewerkt, hetgeen de gezamenlijke basis verstevigde.

Waar in 2004 in relatief korte tijd besloten werd om een coöperatie op te richten, nam de aanloop bijna tien jaar in beslag. Achteraf is het makkelijk om te stellen dat een aantal stappen sneller gezet hadden kunnen worden. De partners zijn echter van mening dat het hele groeiproces tot 2004 een duidelijke functie heeft gehad: natuurlijke selectie tussen de scholen onderling en bouwen aan vertrouwen in verdere samenwerking.

### **De kern van de coöperatie: mobiliteit en risicospreiding**

Samen sterk *met behoud van* zelfstandigheid en eigenheid was het vertrekpunt voor Pompebléd. De samenwerking heeft dus alleen betrekking op een aantal deelgebieden. Een van de onderwerpen waarin de partners elkaar willen versterken, had zich al bewezen in de praktijk: het gezamenlijk runnen van een mobiliteitscentrum. Het lag dus voor de hand dat dit onderwerp ook de start vormde van de coöperatie. Daarnaast werd besloten een nieuw onderwerp toe te voegen aan de samenwerking: risicospreiding in het licht van het wegvallen van het huidige Vervangings- en Participatiefonds.

Binnen de coöperatie is er ruimte om in de toekomst de onderwerpen van samenwerking verder uit te breiden. Daarbij kan gedacht worden aan het afsluiten van mantelcontracten voor o.a. schoonmaak en aanschaf inventaris, het gezamenlijk gebruik maken van een administratiekantoor en het professionaliseren van stafdiensten.

### **Het mobiliteitscentrum**

De scholen binnen Pompebléd houden met elkaar een mobiliteitscentrum in stand. De activiteiten van dit centrum worden in concreto verzorgd door twee parttime medewerkers die (nog) formeel in dienst zijn van een van de partners. De partner in kwestie verzorgt ook de huisvesting en de dagelijkse coaching van de medewerkers.

Hiervoor is gekozen omdat de medewerkers van het mobiliteitscentrum niet gebaat zouden zijn bij een geïsoleerde positie: in de gekozen constructie functioneren zij binnen een bestaande P&O-afdeling en leren zij op die manier van collega's. De baten en lasten van het mobiliteitscentrum zijn onderdeel van de begroting van de coöperatie. De kosten van het mobiliteitscentrum worden door de leden van de coöperatie gedragen op basis van een vaste voet en een bedrag per leerling, die jaarlijks vastgesteld worden door het coöperatiebestuur.

Het mobiliteitscentrum kent diverse doelstellingen:

- bemiddeling van personeel bij tijdelijke en structurele vacatures;
- (bij voorrang) bemiddeling van wachtgelders uit de scholen die lid zijn;
- ondersteuning bij de bevordering van in-, door- en uitstroom van medewerkers naar functies binnen en buiten de scholen;
- advisering van de scholen ten aanzien van werving & selectie en mobiliteit;
- overige werkzaamheden op het gebied van personeel die voortvloeien uit het samenwerkingsverband.

De samenwerking op het gebied van mobiliteit werkt en levert de leden allerlei voordelen op. Dat heeft de praktijk al bewezen! Pompeblêd biedt haar leden een betere wervingspositie. Verder levert het feit dat terzake kundige medewerkers hun expertise kunnen aanwenden voor meerdere scholen in plaats van voor één school een kostenreductie op. Niet te vergeten krijgen de medewerkers van het mobiliteitscentrum meer know-how en de mogelijkheid om zich verder te specialiseren, doordat zij met meerdere scholen samenwerken. De scholen profiteren op hun beurt ook weer van de kruisbestuiving die dit met zich meebrengt.

### **Risicospreiding**

Doordat de minister besloten heeft het Participatiefonds en het Vervangingsfonds voor de scholen uit het voortgezet onderwijs op te heffen, zien de scholen uit Pompeblêd zich in de nabije toekomst geconfronteerd met twee verantwoordelijkheden:

- de werkloosheidskosten van ontslagen onderwijspersoneel komen voor minimaal 50% voor rekening van de scholen zelf;
- de vervangingskosten van ziek personeel moeten bekostigd worden door de scholen zelf.

In de coöperatie kunnen de leden van Pompeblêd de ww- en vervangingsrisico's spreiden. Daarbij zijn er diverse varianten mogelijk: a) de coöperatie wordt risicodragend b) de scholen blijven eigen risicodragend tot een bepaald niveau en richten een gezamenlijk noodfonds in voor de rest c) de coöperatie sluit een verzekering af voor haar leden.

Daarnaast kan de coöperatie voor de leden activiteiten ontwikkelen die zich richten op slimme inkoop van arbozorg en het gezamenlijk opbouwen van expertise rond verzuimbegeleiding en reïntegratie.

De beschreven varianten worden momenteel verder onderzocht. De verwachtingen van de meerwaarde die coöperatieve samenwerking gaat opleveren op bovengenoemd gebied zijn in ieder geval positief. Er is een vertrouwensbasis tussen de deelnemende scholen op basis van de bestaande samenwerking in het mobiliteitscentrum. Verder is er een duidelijk gedeeld belang: alle scholen zijn erbij gebaat te voorkomen dat de risico's in kwestie een ongewenst groot beslag gaan leggen op de middelen van de school. Tenslotte hebben ook alle deelnemende scholen belang bij het opbouwen van expertise die dicht bij huis aanwezig is en waar zeggenschap over kan worden uitgeoefend.

### **Ruimte voor diversiteit en eigenheid**

Het uitgangspunt 'samen sterk *met behoud van* zelfstandigheid en eigenheid', vraagt om een afbakening van de samenwerking. De partners binnen Pompeblêd hebben met elkaar vastgesteld dat zij volledige zeggenschap willen houden en de eigenheid willen bewaren op de volgende twee punten:

- de eigen (school)cultuur;
- eigen keuzes in onderwijs en daaraan gekoppeld het taakbeleid.

Op deze gebieden kunnen de partners wellicht van elkaar leren door ervaringen te delen, maar willen ze elkaar volledig de ruimte gunnen en niet streven naar een gezamenlijke aanpak. Er is ruimte binnen Pompeblêd voor diversiteit en dat moet zo blijven!

### **De keuze voor de coöperatie als vorm**

De scholen binnen Pompeblêd hadden – met het aflopen van de BKB-regeling en de groei die de partners voor ogen hebben - sterk de behoefte aan een vorm die tegemoet komt aan de volgende zaken:

- samenwerking op deelgebieden met behoud van bestuurlijke zelfstandigheid en eigenheid;
- een duidelijke aansturing;
- een goede regeling van aansprakelijkheid;
- mogelijkheid tot invloed en heldere afspraken over de zeggenschap;
- een systeem waarbinnen de verdeling van kosten en baten zakelijk geregeld wordt;
- een gezamenlijke onderneming waarin differentiatie mogelijk is.

De coöperatie waarborgt al deze punten. Verder voelen de scholen binnen Pompeblêd zich thuis in de coöperatie en zijn ze van mening dat zij feitelijk al functioneren in

de geest van een coöperatie. Hetgeen voor hen de coöperatie onderscheidend maakt, is de meervoudige relatie die de coöperatie biedt:

- elke school heeft als lid zeggenschap op het beleid van de coöperatie;
- elke school heeft ook een dienstverleningsrelatie met de coöperatie.

Daarnaast spreekt de coöperatie ook aan door het appèl dat zij doet op het vertrouwen en de ondernemende houding van de leden.

### **Het oprichtingsproces: alles draait om de juiste terugkoppeling**

Op zich ervaren de 'founding fathers' die met elkaar om tafel zitten weinig hobbels in het werken aan de oprichting van de coöperatie. De twee punten die tot nu toe de meeste discussie hebben opgeleverd, zijn de besluitvorming in de coöperatie en de positie van de eilandscholen. Centraal in de discussie op het eerstgenoemde punt staat het al dan niet verplichtende karakter van (nieuwe) activiteiten in de coöperatie. Bij de eilandscholen speelt de vraag of deze scholen, met wie momenteel ook een band bestaat, deel gaan uitmaken van de coöperatie of dat zij eerder als derde partij een overeenkomst aangaan met de coöperatie.

Kritisch kijkend naar de ervaringen in het oprichtingsproces tot nu toe, onderstreept Pompeblêd het belang van de volgende twee punten:

- Het in een vroeg stadium betrekken van de MR en het goed informeren van deze betrokkenen. De ervaring leert dat MR-en zelden belemmeringen opwerpen als je hen tijdig en goed informeert over ontwikkelingen. Binnen Pompeblêd vergaderen vertegenwoordigers van de verschillende MR-en al sinds geruime tijd samen met het dagelijkse bestuur van Pompeblêd dat bestaat uit twee directieleden.
- De terugkoppeling naar de bredere groep van leden die betrokken zijn bij de oprichting. In de werkgroep die de statuten en reglementen voorbereidt, heeft niet elke school zitting. Er is gekozen voor een werkgroep van vier directieleden onder begeleiding van een jurist van de kant van de VBS. Deze keuze heeft wel als consequentie dat de terugkoppeling naar de bredere groep extra aandacht vergt. De discussie in de bredere Pompeblêd-scholengroep levert vaak weer nieuwe inzichten en verbeterpunten op.

### **De tips die de leden van de Pompeblêd-scholengroep aan u meegeven:**

1. Een basis van vertrouwen is essentieel. Het creëren van deze basis heeft tijd nodig.
2. Openheid is hierin van belang. Zolang er partijen om tafel zitten met verborgen agenda's kan een coöperatie niet van de grond komen.
3. Gelijkwaardigheid is ook een belangrijk element. Het helpt als de gesprekspartners op een gelijkwaardig niveau met elkaar kunnen praten: een algemeen directeur/bestuurder van een grote scholengemeenschap praat vanuit een heel ander

perspectief dan een directeur van een eenpitter. Ook moet er in grote lijnen een gelijkgestemdheid in behoeften bestaan.

4. Begin klein en werk met een groeimodel. Met teveel onderwerpen tegelijk beginnen leidt zelden tot succes.
5. In het verlengde van het vorige punt: het is belangrijk om een gezamenlijke visie te hebben, maar waak ervoor niet stuk te lopen op de lange termijn-visie. Door met elkaar teveel in detail over de lange termijn te praten raak je elkaar eerder kwijt, dan dat het bindend werkt. Bij dit soort visie-discussies spelen toch vaak verschillende belangen parten: de één wil heel ver gaan, de ander absoluut niet en is alleen toe aan een kleine stap. Ook moet rekening gehouden worden met de inbreng van de afzonderlijke besturen en MR-en. Door met elkaar concreet aan de slag te gaan met een bepaald onderwerp, kan de meerwaarde duidelijk worden en het vertrouwen groeien. Wat er op lange termijn nodig is, is toch voor een groot deel koffiedik kijken.

### **En nu verder: blijven werken aan binding, groei in lijn met nieuwe ontwikkelingen en vertrouwen**

De praktijk van de huidige samenwerking wordt ondergebracht in de coöperatie. Wat dat betreft zal er dus bij de start van de coöperatie weinig veranderen. Zo blijft de Pompeblêd-scholengroep werken met een algemeen en dagelijks bestuur van directieleden. Ook het mobiliteitscentrum blijft functioneren zoals dat nu gebeurt. De coöperatie biedt wel een goede structuur voor de overige onderwerpen – zoals de risicospreiding - waarmee de samenwerking uitgebreid wordt en staat borg voor binding en duurzaamheid.

Noot:

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een interview met twee schoolleiders uit Pompeblêd: Hennie Broers, rector van het Stellingwerf College uit Oosterwolde, en Michiel Brouwer, directeur van de Burgemeester Harmsmaschool uit Gorredijk. Beide schoolleiders maken deel uit van het dagelijks bestuur van Pompeblêd. Hennie Broers zit momenteel de werkgroep voor die bezig is met het voorbereiden van de statuten en reglementen voor de coöperatie.



## 5 DE COÖPERATIE SDV HEERENVEEN

*De opleiding Sport, Dienstverlening en Veiligheid (SDV) is een intersectoraal programma voor VMBO. De ontwikkeling van dit programma is ontstaan vanuit de behoefte om leerlingen op deze gebieden ook een passende opleiding in de bovenbouw aan te bieden. Doel is deze leerlingen een programma te laten volgen dat goed voorbereid en aansluit op vervolgopleidingen binnen het MBO in de richting van 'sport en bewegen', 'beveiliging' en 'vrede en veiligheid'. Dit hele traject leidt uiteindelijk op voor beroepen in de sportsector (sportinstructeur, sportbegeleider) en uniformberoepen (politie, defensie, surveillance et cetera).*

*SDV is in maart 2002 gestart als een landelijk ontwikkelproject, aanvankelijk in een bescheiden omvang met acht scholen. Inmiddels is het project met toezegging van OCW uitgegroeid tot 34 scholen. Na evaluatie en afronding van het project kan de opleiding regulier aangeboden worden.*

*SDV is niet alleen nieuw vanwege het intersectorale karakter, maar ook door de vorm waarin dit onderwijs gegeven wordt: competentiegericht onderwijs. In de competentiegerichte structuur gaan leerlingen zoveel mogelijk zelfstandig aan de slag en worden zij uitgedaagd om naast het eigen maken van vakmatige competenties, ook te leren uitvoeren, te leren communiceren en te leren reflecteren. Het leren staat dus centraal in plaats van het doceren. Andere sleutelwoorden zijn: betekenisvol onderwijs, van geheel naar delen, ervaren en uitleggen, uitgaan van waar iemand goed in is, samenwerking.*

*Meer informatie over SDV vindt u op [www.vmbo-loket.nl](http://www.vmbo-loket.nl) onder Nieuwsbrieven*

### **De coöperatie in de praktijk van alledag**

De Coöperatie SDV Heerenveen kent momenteel twee leden: de Scholengemeenschap voor Beroepsvoorbereidend Onderwijs Heerenveen (SBO) en OSG Sevenwolden. Het coöperatiebestuur wordt bemand door twee directieleden van de lidorganisaties. De besturen van SBO en Sevenwolden zijn vertegenwoordigd in de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de coöperatie. In de coöperatie exploiteren SBO en Sevenwolden gezamenlijk een licentie voor het verzorgen van het intersectorale VMBO-programma SDV. De partners dragen ieder hun steentje bij aan het onderwijs, het personeel en de huisvesting. Aangezien het om een nieuw programma gaat met een voor de docenten nieuwe aanpak - competentiegericht onderwijs - is besloten om niet al te groots van start te gaan.

Aan het begin van het lopende schooljaar is de coöperatie gestart met 22 leerlingen. Het onderwijs aan deze leerlingen wordt verzorgd door een kernteam van zes docenten, drie van de kant van SBO en drie van de kant van Sevenwolden. Deze docenten zijn verantwoordelijk voor het totale onderwijsaanbod aan de SDV-leerlingen. Daarmee is het team behoorlijk in het diepe gegooid. De docenten zijn namelijk niet gewend om competentiegericht te werken en verantwoordelijk te zijn voor diverse vakken. Vanzelfsprekend is bij het samenstellen van het kernteam wel rekening gehouden met de competentiegerichte, integrale aanpak door docenten van verschillende disciplines en met diverse kwaliteiten te betrekken: 2 leraren gymnastiek, 1 leraar economie, 1 leraar met kennis en ervaring in de consumptieve technieken, 1 leraar Engels met een basis in de huishoudkunde en 1 leraar Nederlands. De personen in kwestie zijn samen aan een boeiende zoektocht begonnen en moeten al doende oplossingen vinden voor de hobbels die zij tegenkomen. Wekelijks is dan ook tijd ingeroosterd voor het kernteam om ervaringen met elkaar te delen.

De twee directeuren die het coöperatiebestuur vormen, zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het management van de coöperatie. Zij dragen dus samen zorg voor de dagelijkse aansturing van het kernteam. Omdat het SDV-onderwijs op twee locaties wordt verzorgd, is afgesproken dat de aansturing in handen is van degene bij wie op een bepaalde dag les wordt gegeven. Het kernteam heeft zich dus te houden aan de regels en gebruiken van de school waar zij doceren. Het feit dat het management van de coöperatie bij twee personen ligt, vraagt van de directeuren in kwestie een heel goede samenwerking. Om als eenheid te kunnen optreden, voeren zij regelmatig overleg met elkaar. Verder hebben zij met elkaar de afspraak dat als er discussiepunten onderling zijn, deze binnen de muren van de directiekamer blijven totdat er een gezamenlijk besluit is genomen.

De 22 leerlingen die les krijgen vanuit de coöperatie komen van beide betrokken scholen. Zij vormen als klas een duidelijke eenheid. Dat er op twee locaties SDV-onderwijs wordt verzorgd, wil dus niet zeggen dat het groepje van SBO op eigen locatie les krijgt en het groepje van Sevenwolden net zo. De ene dag volgen zij als totale groep onderwijs op locatie van SBO, de andere dag op locatie van Sevenwolden.

### **Wat zonder de coöperatie nooit bereikt zou zijn...**

Natuurlijk gaat samenwerking niet altijd over rozen. Krachtenbundeling in een coöperatie levert niet alleen maar voordelen op, maar vraagt ook om investeringen en extra aandacht van de leden. Op de vraag wat het verzorgen van SDV-onderwijs in gezamenlijkheid kost aan de leden ten opzichte van het zelfstandig opereren, wor-

den de volgende punten naar voren gebracht:

- Je moet voortdurend rekening houden met elkaar.
- Het kost heel veel tijd aan overleg.
- Je brengt in het kernteam twee verschillende culturen en werkwijzen bij elkaar en dat kost energie.

Maar zoals het gezegde luidt: elk nadeel heeft ook zijn voordeel. Door SDV in de coöperatie te verzorgen, is er veel uitwisseling tussen de directies van SBO en Sevenwolden ontstaan, een uitwisseling die veel breder gaat dan SDV. Dit levert nu al wat op! Zonder de coöperatie zou deze intensieve uitwisseling niet van de grond zijn gekomen. En voor de docenten geldt dat juist de verschillende culturen en werkwijzen tot nieuwe inzichten en verrijking leiden.

### **Denken vanuit het gezamenlijke doel**

Terugkijkend op het oprichtingsproces van de coöperatie, spreekt het coöperatiebestuur met name over het belang van de gelijkwaardigheid van de partijen en het in oog houden van het gezamenlijke doel waar je voor staat. Als de een over de ander probeert te regeren, lukt het niet om een coöperatie op te zetten. De partners moeten in staat zijn om vanuit het gezamenlijke doel te denken en vanuit dit perspectief de ander ook iets te ´gunnen´. De link tussen het eigenbelang en de gezamenlijkheid is belangrijk in een coöperatie, maar in sommige gevallen kom je er alleen samen uit als je boven je eigen organisatie uit kunt stijgen en vanuit de gezamenlijkheid redeneert. Dit was en is absoluut het geval voor de partners in de Coöperatie SDV Heerenveen.

Aangezien de inhoud van de coöperatie duidelijk was en er vertrouwen tussen beide partners bestond, vormde het opstellen van statuten en reglementen an sich weinig problemen. De uitdaging zat hem vooral in het vinden van een systeem om zoveel mogelijk met gesloten beurs te regelen. De doorbraak in deze discussie was het moment dat de partners de principe-uitspraak deden om de werkgelegenheid - met al z'n kansen en risico's - die SDV oplevert op de scholen te delen.

Toen de coöperatie eenmaal van start was gegaan, werd er al gauw opnieuw een beroep gedaan op het vermogen van de partners om vanuit de gezamenlijkheid te denken en de ander iets te ´gunnen´. Tijdens het oprichtingsproces was een van de vragen die speelde of SDV ook aangeboden zou worden in de gemengde leerweg. In principe waren de partijen tot de afspraak gekomen dat SDV heterogeen aangeboden wordt voor leerlingen uit de basisberoepsgerichte leerweg en de kaderberoepsgerichte leerweg. Na de start van de coöperatie gaf OSG Sevenwolden op een gegeven moment toch aan dat nadrukkelijk de wens bestond om SDV ook binnen de gemengde leerweg aan te bieden. Probleem was echter dat SBO geen gemengde

leerweg heeft en het aanbieden van SDV binnen dit kader een te grote belasting voor het team vond. Uiteindelijk is in gezamenlijkheid besloten om SDV in de gemengde leerweg aan te gaan bieden. Beide partners zagen in dat de coöperatie ten opzichte van andere scholen in de regio nu (nog) een voorsprong heeft met SDV en deze positie moet zien uit te bouwen. De risico's die daarmee gepaard gaan, worden door twee paar schouders gedragen.

### **De coöperatie biedt groeiperspectief**

De doelstelling van de coöperatie is breed geformuleerd in de statuten: 'De coöperatie heeft ten doel in de stoffelijke behoefte van haar leden te voorzien door het ten behoeve van de leden bevorderen en (doen) geven van de leerroute Sport Dienstverlening en Veiligheid (SDV) in de regio, en eventueel bredere samenwerking in de coöperatie ter bevordering van het onderwijs dat de leden (doen) geven.' Deze brede formulering is gekozen om de mogelijkheid open te laten de coöperatieve samenwerking uit te bouwen. Het met vereende krachten verzorgen van een specifieke richting kan wel eens dusdanig goed bevallen in de praktijk, dat de partners meer programma's in gezamenlijkheid willen gaan doen. Vooralnog hebben ze hun handen vol aan het opbouwen van SDV.

Overigens kan toekomstige groei van de coöperatie ook betrekking hebben op uitbreiding van het aantal leden. Vlak na de start van de coöperatie heeft zich al een nieuwe gegadigde gemeld om lid te worden. De huidige coöperatiepartners hebben echter vooralsnog besloten om geen nieuwe leden toe te laten. Allereerst willen zij eerst met elkaar duidelijk gestalte geven aan de samenwerking binnen de coöperatie en de vragen die een nieuw programma als SDV met zich meebrengt, oplossen. Er is nu nog teveel in ontwikkeling om al nieuwe spelers toe te laten. Daarnaast willen zij ook de numerus fixus in acht nemen die OCW heeft gesteld voor de scholen die SDV mogen aanbieden.

### **De tips die de leden van Coöperatie SDV Heerenveen aan u meegeven**

Samenvattend stellen de coöperatiepartners aan het eind van het gesprek dat de volgende twee zaken cruciaal zijn voor een goede coöperatieve samenwerking:

- 1 Een gezamenlijk 'lonkend perspectief' en het vermogen te denken vanuit dit gezamenlijke doel.
- 2 Vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen wordt alleen maar gesterkt door het samen in uitvoering brengen van de gezamenlijke doelen.

Noot:

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een interview met de twee directeuren die het bestuur vormen van de Coöperatie SDV Heerenveen: Cees de Boer, adjunct-directeur van SBO Heerenveen en Richard Steensma, locatiedirecteur van OSG Sevenwolden.

### **Een korte vooruitblik naar het volgende hoofdstuk**

*Meer en meer ontstaan er samenwerkingen tussen verschillende VMBO-instellingen (horizontaal) en tussen diverse spelers binnen de beroepskolom (verticaal). In een deel van de gevallen gebeurt dit onder de vlag van een regionaal convenant voor het beroepsonderwijs. In andere gevallen is het een joint venture tussen een beperkt aantal partijen.*

### **Versteviging van de strategische positie**

Aan deze samenwerkingen liggen doorgaans diverse motieven ten grondslag: strategische, operationele en inhoudelijke. De strategische kant van het verhaal is gerelateerd aan het streven van scholen om zoveel mogelijk diversiteit in het eigen onderwijsaanbod in te bouwen. Dit streven komt voort uit de wens als school een compleet aanbod te kunnen doen naar ouders en leerlingen en de eigen marktpositie te verstevigen. Vaak is het echter niet zinvol, noch haalbaar dat elke instelling een compleet aanbod in eigen huis heeft. Om oneigenlijke beleidskeuzes en concurrentie tegen te gaan is het sterker om de handen binnen een stad of een regio in elkaar te slaan.

### **Efficiency en doorgaande leerlijnen**

Los van de strategische belangen van de afzonderlijke scholen en van de regio als geheel, is het in veel gevallen ook organisatorisch gezien veel efficiënter en effectiever samen een bepaald VMBO-programma te verzorgen. Zo kunnen te kleine programma's die veel kosten (direct en indirect) en risico's met zich meebrengen samengaan tot een sterke afdeling. Het zorgen voor zaken als huisvesting, instrumentarium en personeel wordt onderling verdeeld, terwijl het naar buiten toe één organisatie is waar een goede coördinatie en een integrale sturing achter zit."



## 6 SAMENSPEL BINNEN HET BEROEPSONDERWIJS

### Een voorbeeld van de coöperatie als offensief en innovatief instrument

*Meer en meer ontstaan er samenwerkingen tussen verschillende VMBO-instellingen (horizontaal) en tussen diverse spelers binnen de beroepskolom (verticaal). In een deel van de gevallen gebeurt dit onder de vlag van een regionaal convenant voor het beroepsonderwijs. In andere gevallen is het een joint venture tussen een beperkt aantal partijen.*

#### **Versteving van de strategische positie**

Aan deze samenwerkingen liggen doorgaans diverse motieven ten grondslag: strategische, operationele en inhoudelijke. De strategische kant van het verhaal is gerelateerd aan het streven van scholen om zoveel mogelijk diversiteit in het eigen onderwijsaanbod in te bouwen. Dit streven komt voort uit de wens om als school een compleet aanbod te kunnen doen naar ouders en leerlingen en de eigen marktpositie te verstevigen. Vaak is het echter niet zinvol, noch haalbaar dat elke instelling een compleet aanbod in eigen huis heeft. Om oneigenlijke beleidskeuzes en concurrentie tegen te gaan is het sterker om de handen binnen een stad of een regio in elkaar te slaan.

#### **Planningsvrijheid en innovatie**

Bij het komen tot een optimaal aanbod van programma's en leerwegen in relatie tot de omgeving spelen vaak diverse criteria een rol: de bereikbaarheid voor de leerlingen, de relevantie voor de regionale arbeidsmarkt en de doorstroom naar vervolgonderwijs zoals ROC en AOC zijn daar voorbeelden van. Op basis van dergelijke criteria kan een 'ideaalplaatje' geschetst worden voor een stad of een regio. Het in de praktijk brengen van dit optimaal aanbod dwingt de betrokken instellingen echter vaak om buiten de gebaande paden te treden: delen van vmbo-programma's combineren met deelkwalificaties in de vervolgopleiding, vmbo-onderwijs aanbieden op andere locaties dan waarvoor licentie is verleend, leerwegen samenvoegen, gemeenschappelijke leerwegen meer koppelen aan een beroep (sector) in plaats van aan een vak (afdeling) op school et cetera.

Scholen pleiten dan ook voor een grotere planningsvrijheid in het VMBO. Vaak is een regionaal convenant, ook wel een regionaal arrangement genoemd, nu nog voorwaarde voor het formeel krijgen van deze beleidsvrijheid. De rijksoverheid heeft deze regionale arrangementen in het leven geroepen om samenwerking tussen instellingen te stimuleren. Ook de gemeente wil wel eens samenwerking tussen

instellingen bevorderen door alleen medewerking te verlenen aan vernieuwing van huisvesting als partijen met elkaar samenwerken.

### **Efficiency en doorgaande leerlijnen**

Los van de strategische belangen van de afzonderlijke scholen en van de regio als geheel, is het in veel gevallen ook organisatorisch gezien veel efficiënter en effectiever om samen een bepaald VMBO-programma te verzorgen. Zo kunnen te kleine programma's die veel kosten (direct en indirect) en risico's met zich meebrengen samengaan tot een sterke afdeling. Het zorgen voor zaken als huisvesting, instrumentarium en personeel wordt onderling verdeeld, terwijl het naar buiten toe één organisatie is waar een goede coördinatie en een integrale sturing achter zit. In sommige gevallen is er ook sprake van het onderbrengen van het totale VMBO-aanbod binnen een stad op één locatie.

Last but not least zijn er ook onderwijsinhoudelijke redenen die pleiten voor samenwerking. Met het oog op doorgaande leerlijnen en een soepele overgang binnen de beroepskolom kan het zeer nuttig zijn dat VMBO en MBO samenwerken binnen een en dezelfde organisatie. Zo zijn er momenteel diverse initiatieven in den lande waarbij er een samenwerking ontstaat tussen de laatste twee VMBO-jaren en de eerste twee MBO-jaren. Doel van deze samenwerking is om een doorlopende opleiding te creëren en daarmee de uitval van VMBO-leerlingen te beperken en hen sneller te laten toestromen tot de arbeidsmarkt. Overigens kan de soepele overgang tussen VMBO en MBO waar we hierover spreken heel letterlijk genomen worden: doorstroom wordt niet alleen bewerkstelligd door doorgaande leerlijnen wat betreft onderwijsinhoud, maar ook doordat leerlingen hun oude, vertrouwde locatie niet hoeven te verlaten voor hun vervolgopleiding en doordat zij opgeleid worden door voor hen al bekende docenten. Deze laatste punten kunnen vanzelfsprekend alleen gerealiseerd worden als er sprake kan zijn van één locatie voor VMBO en ROC en van uitwisseling van docenten tussen beide opleidingen. Tenslotte kan samenwerking en verdeling van specialismen ook de mogelijkheid bieden om de diverse programma's een specifieke invulling te geven en zich duidelijk te profileren. Dit kan de verdere 'avo-risering' tegengaan waarbij de algemeen vormende vakken de bovenaan voeren en de specifieke beroepsvakken niet goed uit de verf komen.

### **De sturing, verantwoordelijkheid en organisatie van de gezamenlijke activiteit**

Vanzelfsprekend komt bij een dergelijke samenwerking ook de vraag over de bestuurlijke vormgeving om de hoek kijken. Je gaat samen met een samenwerkingspartner een deel van je eigen onderwijsorganisatie vormgeven, je gaat samen onderwijs verzorgen en flinke bedragen investeren. Vaak gebeurt dit met behoud van de bestuurlijke zelfstandigheid van de partners: de besturen willen samen



optrekken voor een specifiek gebied, maar de diverse pedagogische of levensbeschouwelijke identiteiten wel in stand houden. Een argument is dus ook dat de samenwerking niet de gehele school beslaat, maar een deel daarvan: een of twee leerjaren bijvoorbeeld van een bepaald type onderwijs. Dit is de reden dat het ook niet logisch is om meteen te spreken van de stichting van een volledige nieuwe school. Tenslotte is het bij het gezamenlijk starten van een nieuw programma en/of een innovatief project aantrekkelijk samen de investeringen en risico's te dragen en daarbij de staande organisaties buiten schot te laten.

In een aantal gevallen kiezen de samenwerkingspartners ervoor om een coöperatieve samenwerking te starten en wel om meerdere redenen:

- Er is sprake van een direct stoffelijk/economisch belang voor de deelnemende scholen (verlengstukfunctie van de eigen school en versterken marktpositie).
- Het karakter van de samenwerking is offensief en innovatief, hetgeen volledig past bij de coöperatieve gedachte. Onderling vertrouwen is hierbij een essentiële peiler.
- Heldere, zakelijke afspraken over verplichtingen en ledenbinding zijn noodzakelijk gezien de investeringen en risico's die gepaard gaan met het gezamenlijk in stand houden van een onderwijsafdeling.
- De samenwerking wordt daarnaast aangegaan met een langetermijnperspectief. Ook dit maakt het waarborgen van binding belangrijk.
- De wettelijke aansprakelijkheid van de coöperatie kan beperkt of uitgesloten worden (B.A. of U.A.).
- De coöperatie is een democratische vorm waarbij de leden zeggenschap en invloed kunnen uitoefenen.
- De coöperatie biedt flexibiliteit: eventuele uitbreiding van de inhoud van de samenwerking en/of het aantal leden valt goed te regelen.

### **De uitwerking van een coöperatie**

Bij een coöperatieve samenwerking brengen de diverse leden de benodigde licentie(s), de infrastructuur, personeel en middelen naar de coöperatie om aldaar gezamenlijk uitvoering te (laten) geven aan het beoogde onderwijsprogramma. Daarbij dient overigens wel opgemerkt te worden dat het terrein van samenwerking zo smal of zo breed wordt als de leden dat willen. De leden kunnen de coöperatie alleen inzetten voor de exploitatie van de gebouwen. De coöperatie kan ook de personeelsexploitatie en materiële exploitatie doen zodat er eigenlijk een nieuwe VMBO-werkgever optreedt. De leerkrachten worden dan bij de coöperatie gedetacheerd en de deelnemende scholen hevelen de in het geding zijnde personele en materiële kosten over naar de coöperatie. Het bedrijfsrisico zit in dat geval bij de

coöperatie. Deze dient namelijk voldoende leerlingen aan te trekken om rendabel te kunnen draaien.

Bij het inrichten van de coöperatie dienen de partners onderling afspraken te maken over de inhoud van de samenwerking, de inbreng, de verdeling van kosten en baten, de in- en uittreedvoorwaarden et cetera. Daarbij spelen een aantal belangrijke vraagstukken:

- Komt de licentie op naam van de coöperatie of blijft de licentie in handen van een van de partners en geeft deze de coöperatie de opdracht de licentie te exploiteren?
- Ligt het juridische eigendom van het gebouw in handen van de coöperatie of van een van de partners? Welke risico's brengt het onderbrengen van het juridische eigendom bij een van de partners met zich mee? Wat dienen de partners onderling in ieder geval te regelen?
- Komt het personeel in dienst van de coöperatie? Of worden docenten via de partners 'gedetacheerd' bij de coöperatie?
- Hoe vindt de aansturing van deze docenten in de praktijk plaats? Hoe kan ruis en onduidelijkheid tussen de manager van de coöperatie en de directeur van de eigen instelling voorkomen worden?
- Staan de leerlingen ingeschreven bij de coöperatie en komt op dat niveau ook de bekostiging binnen? Of staan de leerlingen ingeschreven bij de afzonderlijke leden en brengen zij de bekostiging per leerling in de coöperatie in?

### **Modelontwikkeling en kennisdeling**

De VBS projectgroep De coöperatie in het onderwijs is momenteel betrokken bij een aantal initiatieven. Zij wordt gevraagd om te adviseren over de vormgeving en/of om daadwerkelijk statuten op te stellen. Daarbij put zij onder meer uit de ervaring die is opgedaan met een case op het gebied van internationaal onderwijs.

### **Voorbeeld: een internationale school geboren uit een 'joint venture'**

*Twee scholen voor VO hebben een coöperatie opgericht om samen een internationale school te starten en te exploiteren. Beiden hadden duidelijke strategische belangen om deze afdeling relatief snel van de grond te trekken. Dit konden zij samen verwezenlijken: de ene school beschikte over een licentie en de nodige subsidies, de andere school over de expertise en infrastructuur. De coöperatie vormde voor beide partners een geschikte vorm: zij dwingt om heldere, zakelijke afspraken met elkaar te maken over (onder meer) de doelstelling, de inbreng en de uittreedvoorwaarden. Daarbij biedt zij een structuur om tot een goede risicoverdeling te komen: de partners delen samen de verantwoordelijkheid, de investeringen en de risico's van het joint venture waarbij de eigen organisatie buiten schot blijft. Bovendien is de ledenbinding groter*

*dan bij een federatief verband, hetgeen van groot belang is als partijen samen gaan ondernemen en risico's nemen. En last but not least...pedagogisch ondernemerschap en innovatie gedijt het beste in een (voor het onderwijs) nieuwe vorm. Dit voorkomt dat de deelnemende partijen vervallen in oude discussie en gewoonten.*

*Het maken van zakelijke afspraken bleek niet echt lastig te zijn. De startdiscussie over de inhoud van de samenwerking (Wat gaan we samen doen? Wat is het onderwijskundige concept van de internationale afdeling die we in stand gaan houden? Hoe maken we de vertaalslag naar de publiekrechtelijke regels?) heeft verreweg de meeste tijd en energie gekost. De zakelijke afspraken vloeiden daarna automatische uit de drive en doelstelling voort.*



## 7 LEDEN VAN DE GROENE KENNIS COÖPERATIE ZETTEN SAMEN IN OP INNOVATIE

*De coöperatie, dat zijn wijzelf! De leden zijn eigenaar van de gezamenlijke activiteiten en kunnen op talloze manieren meedoen en meedenken. De coöperatie is daarom beslist géén instituut dat buiten de instellingen staat en directief of betuttelend optreedt naar de partners. Dat besef van eigenaarschap en betrokkenheid is wezenlijk voor de onderwijsinstellingen in de Groene kennis Coöperatie. De voorzitter, Lous van Vloten-Doting, besteedt dan ook veel aandacht aan het vasthouden van dat besef: de coöperatie, dat zijn wijzelf!*

De inleiding van het position paper, dat geschreven is bij de start van de Groene kennis Coöperatie, besluit met de volgende woorden: "Het fundament voor een succesvolle Groene kennis Coöperatie wordt gevormd door de wil tot samenwerken van de deelnemers. Nu komt het aan op samen doen en daarmee het opbouwen van vertrouwen tussen de deelnemers onderling en tussen de Coöperatie en LNV (Landbouw Natuur en Visserij)." Deze woorden zijn omgezet in daden. We vinden ze terug in de dagelijkse praktijk van de Groene kennis Coöperatie.

### **De coöperatie: een doorbraak in de zoektocht naar samenwerking**

Krachtenbundeling binnen het groene onderwijs is beslist niet nieuw. In het verleden werd er veelvuldig samengewerkt tussen de onderwijs- en onderzoekinstellingen in deze sector. In de tweede helft van de jaren negentig kwam daar echter verandering in. Door het heersende marktdenken gingen de groene kennisinstellingen zich onderling meer als concurrent dan als samenwerkingspartner gedragen. De gevolgen werden vrij snel zichtbaar: het groene onderwijsveld was sterk gefragmenteerd. Langzamerhand kwam echter het besef terug dat ze elkaar nodig hadden. De instellingen zochten - veelal op horizontaal niveau binnen het groene onderwijs - weer toenadering en deden een poging om tot bestuurlijke samenwerking te komen. Zo werd een beperkt aantal AOC's (vmbo en mbo) en Hassen (hbo) gevormd. Een door LNV gewenste verdere besturenfusie kwam niet van de grond.

Deze mislukking zat vers in het geheugen van de diverse partijen toen in september 2003 het Ministerie van LNV de eerste oproep deed tot samenwerking in een coöperatie. Deze oproep werd niet meteen met beide handen aangegrepen door de onderwijsinstellingen. Niettemin is er een proces gestart dat uiteindelijk op 20 april 2005 heeft geleid tot de start van de Groene kennis Coöperatie.

Waarom is krachtenbundeling in de vorm van een coöperatie wel gelukt? Dat is natuurlijk de hamvraag. Er zijn diverse redenen waarom de zoektocht naar samenwerking in een coöperatie is gelukt:

- Allereerst moet benadrukt worden dat de huidige insteek anders is dan bij de eerdere (mislukte) poging tot bestuurlijke samenwerking. Voorheen werd de samenwerking vooral gezocht op horizontaal niveau binnen de groene sector (vmbo en mbo onderling, Hassen onderling et cetera.). Nu is er daarentegen ingezet op de verticale dimensie: alle partijen uit de hele groene kolom - van vmbo tot en met de universiteit en onderzoekinstellingen - werken met elkaar samen in de coöperatie.
- Niet te vergeten is de insteek van de coöperatie ook meer inhoudsgereven dan vormgedreven. De focus op de inhoud heeft zeer zeker bijgedragen aan het succes.
- Verder geldt ook dat de samenwerking in de coöperatie niet dwingend is. De leden kunnen zelf bepalen aan welke activiteiten zij meedoen. Deze flexibiliteit biedt lucht en werkt bijzonder positief.
- Samen sterk met behoud van je bestuurlijke zelfstandigheid. Dat is en blijft het ijzersterke motto van coöperatieve samenwerking. Dit uitgangspunt was belangrijk voor de leden van de Groene kennis Coöperatie. Het idee dat je in een coöperatie niet overdraagt, maar zelf verantwoordelijk blijft voor de eigen instelling, sprak de groene onderwijsinstellingen aan. Dit betekent ook dat als je een compromis sluit in de samenwerking, je daar zelf bij bent.
- Wat ook aanspreekt in de coöperatie is de meervoudige rol die leden vervullen en het sterke gevoel van eigenaarschap die dit met zich meebrengt. De leden zijn niet alleen lid in verenigingsrechtelijke zin, maar zijn ook mede-eigenaar en mede-ondernemer. Hierin onderscheidt de coöperatie zich onder meer van de federatie. Mede-eigenaarschap en medeverantwoordelijkheid, daar staat de coöperatie dus voor in de ogen van de leden van de Groene kennis Coöperatie. Het gaat niet om een samenwerkingsverband dat betuttelend optreedt ten opzichte van de instellingen in het verband. De leden zitten aan de knoppen, want de algemene ledenvergadering is het hoogste orgaan.
- Last but not least geldt zeker dat de coöperatie een vertrouwde samenwerkingsvorm is voor partijen in de groene sector.

### **Doel en activiteiten van de Groene kennis Coöperatie**

De Groene kennis Coöperatie is inmiddels alweer ruim een jaar op streek. De leden hebben in dit eerste jaar met name veel energie gestoken in het formuleren van een gezamenlijke visie en het vertalen van de doelstelling van de coöperatie naar een meerjarenplan. In het kort komt het doel er op neer dat de groene onderwijsinstellingen de coöperatie benutten om kennis en middelen te bundelen op het gebied

van innovatie. Leidend voor de activiteiten van de coöperatie is een innovatie-agenda die is opgesteld door de leden in overleg met LNV en het bedrijfsleven.

In het eerdere genoemde position paper van de Groene kennis Coöperatie verwoorden de leden hun gezamenlijke doelstelling als volgt: "De coöperatie richt zich op verdergaande samenwerking tussen groene kennisinstellingen. Doel daarbij is een meer gerichte aansturing en benutting van de beschikbare groene kennisgeldten. Zowel onderwijsontwikkeling als kenniscirculatie is en blijft - inhoudelijk en methodologisch - de verantwoordelijkheid van de individuele instellingen. Maar door daarbij samen een innovatieagenda op te stellen en uit te werken, zal gewonnen worden aan efficiëntie en kwaliteit bij de besteding van de innovatiemiddelen en worden kansen gecreëerd die anders aan de individuele instellingen voorbij gaan. Het onderkennen van de kansen en de wil tot samenwerking over alle gelegingen heen vormen de basis voor de mogelijkheid om de aansturing van boven-normatieve middelen in toenemende mate via de coöperatie te laten lopen."

Deze doelstelling is opgesplitst in drie gebieden waarop samenwerking in de Groene kennis Coöperatie plaats vindt:

### 1 Onderwijsvernieuwing

Dit is geen nieuw thema voor de sector. Er wordt al volop vernieuwd. Doelstellingen waren tot nu toe echter te versnipperd. Verder had men te kampen met incidentele regelingen en soms ondoorzichtige beslissingen. De coöperatie helpt bij het zorgen voor meer continuïteit, doelgerichtheid, maatschappelijke oriëntatie, efficiëntie en transparantie in het proces van onderwijsvernieuwing. Belangrijke onderwerpen op dit punt zijn: competentiegericht leren en toetsen, doorlopende leerlijnen, leren in/uit de praktijk, leren op maat, ontwikkeling van nieuwe leerstof, nieuwe onderwijsrollen, de maatschappelijke rol van het groen onderwijs en de breedte van het groene domein. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan het meerjarenplan waarin deze thema's zijn verwerkt.

### 2 Kenniscirculatie

Er bestaat een grote behoefte in het groen onderwijs aan korte lijnen tussen kennis en toepassing van kennis. De coöperatie kan ondersteunen in het snel (laten) rouleren van ontwikkelde kennis en opgedane ervaringen. Uiteindelijk willen de groene onderwijsinstellingen zich ontwikkelen tot regionale kenniscentra. Activiteiten op dit punt worden al uitgevoerd.

### 3 Ondersteuning

De huidige kennisstructuur - opgezet via gesubsidieerde ondersteuningsinstellingen - laat te wensen over als het gaat om kwaliteit en efficiency. De coöperatie kan een verbeterslag maken en de leden ondersteunen in het opzetten van een goede gezamenlijke ICT-voorziening op het gebied van leren, innoveren en

het ontsluiten van kennis. Op dit moment zijn de leden van de coöperatie intensief met elkaar in gesprek over hoe zij de ondersteuning willen regelen.

### **Van, voor en door de leden**

Uitgangspunt van de groene onderwijsinstellingen is dat de activiteiten van de coöperatie dichtbij de leden staan en ook zoveel mogelijk door de leden worden uitgevoerd. Het gevoel van medeverantwoordelijkheid en mede-eigenaarschap is daarmee heel tastbaar. Naast de taken die weggelegd zijn voor de algemene ledenvergadering en het ledenbestuur, wordt er gewerkt met beleidsgroepen die bemand worden door de leden.

### **De algemene ledenvergadering**

In de algemene ledenvergadering (ALV) zijn 19 besturen uit de groene kolom vertegenwoordigd, van vmbo tot universiteit. Zij besluiten met elkaar over de koers, de jaarplannen en bijbehorende begroting van de coöperatie. Verder controleren zij achteraf of de coöperatie haar prestatie-afspraken met de leden is nagekomen.

De afspraak is in principe dat de ALV twee keer per jaar bij elkaar komt. Al vrij snel na de start van de coöperatie merkten de leden echter dat zij in de beginperiode behoefte hadden om elkaar regelmatig te treffen. Op verzoek van hen wordt de ALV nu maandelijks bij elkaar geroepen. Door de vrijdagmiddag hiervoor in te ruimen zijn alle leden - vertegenwoordigd door mensen uit het (college van) bestuur van de leden - vrijwel altijd in staat om acte de présence te geven. Dit maandelijksse treffen wordt als zinvol ervaren nu de coöperatie nog in de kinderschoenen staat. Het draagt eraan bij om elkaar te leren begrijpen en met elkaar tot gezamenlijke activiteiten te komen. Juist omdat het om een verticale samenwerking gaat, zijn de leden onderling verschillend en heeft ieder zijn eigen jargon. Door met elkaar regelmatig te spreken over groen onderwijs leert men langzamerhand elkaars taal en bedoelingen te verstaan. Op termijn is het overigens wel de bedoeling dat de ALV zich beperkt tot twee bijeenkomsten op jaarbasis.

In de coöperatie zijn zowel grote als kleine leden verenigd. Dit verschil in schaal-grootte levert in de praktijk van de coöperatie tot nu toe geen enkele wrijving op. De leden vinden elkaar in het gezamenlijke belang en de complementariteit die duidelijke meerwaarde biedt.

Overigens was het verschil in grootte tussen leden wel een belangrijk punt van discussie in het oprichtingsproces van de coöperatie. Zo bestond er enige angst voor de 'grote broer' in het geheel: Wageningen UR. Zou dit lid gaan domineren en het merendeel van de innovatiemiddelen naar zich gaan toetrekken? Wat betekende de



aanwezigheid van deze 'grote broer' voor de zichtbaarheid en de invloed van de andere leden? Wat betreft de verdeling van de middelen was er met name wantrouwen bij de AOC's. Omdat zij verreweg de meeste leerlingen hebben, ontvingen zij relatief veel middelen van LNV. Met de komst van de coöperatie waren de AOC's aanvankelijk bang dat de samenwerking een verkapt vorm van herverdeling van de middelen zou zijn. Kortom er was bij de allereerste stappen op weg naar een coöperatie nog een zeker wantrouwen. Instellingen vroegen zich van tijd tot tijd af: kunnen we elkaar vertrouwen? Gaan de anderen mij niet opeten in termen van zichtbaarheid en middelen? De bindende factor is de gezamenlijke relatie met het bedrijfsleven. Iedereen voelt zich in dezen gehoord en gezien in de coöperatie. Wat verder ook een doorbraak is geweest in het proces, is dat mensen de waarde van de andere partners zijn gaan zien. In gesprek met elkaar leren zij voortdurend en dit wordt ook gedeeld. Zo was een belangrijke uitspraak in het licht van de verticale dimensie van de samenwerking dat Wageningen UR aangaf veel te kunnen leren van de didactiek van de partners uit het vmbo.

### Het bestuur

Het bestuur van de coöperatie bestaat uit zeven leden. Zes van hen komen uit de ledenkring, twee uit elke geleding van de groene kolom. De zevende persoon, Lous van Vloten, is onafhankelijk voorzitter. Zij is vanuit LNV volledig gedetacheerd naar de Groene kennis Coöperatie, zonder last en ruggespraak. Haar rol als voorzitter is om het 'proces te ontwerpen' en de coöperatieve structuur te ondersteunen. Zo bevordert zij de voortgang van de activiteiten en houdt zij belangrijke deadlines in de gaten voor het uitbrengen van gezamenlijke adviezen aan LNV. Verder besteedt zij heel veel aandacht aan wat ze 'sfeermanagement' noemt. In concreto betekent dit dat zij de betrokkenheid van leden blijft voeden en de rolvastheid van leden bewaakt. Dit om te voorkomen dat de coöperatie toch beschouwd gaat worden als een instituut dat buiten en boven de leden staat. De leden moeten het gevoel blijven houden dat de coöperatie van henzelf is. Daarom vraagt Lous van Vloten soms bij de ondertekening van overeenkomsten die namens de coöperatie afgesloten worden, aan een van de leden om namens de coöperatie op te treden. Dit om het mede-eigenaarschap te benadrukken.

### De beleidsgroepen

Zoals gezegd heeft de coöperatie haar activiteiten opgesplitst in drie gebieden: onderwijsvernieuwing, kenniscirculatie en ondersteuning. Op elk van deze gebieden is een beleidsgroep gevormd. Deze beleidsgroep bestaat uit drie tot zes personen, afkomstig uit de diverse geledingen van de ledenkring.

### **Het ondersteunend bureau van de coöperatie**

Lous van Vloten werkt als voorzitter twee dagen in dienst van de coöperatie. De coöperatie beschikt ook voor vijf dagen in de week over een zogenaamde programmacoördinator. Deze persoon zorgt met name voor stroomlijning van en tussen de diverse projecten in de coöperatie. Tenslotte is er een officemanager die vijf dagen werkt voor de coöperatie. Deze medewerker regelt alle faciliteiten en correspondentie rondom het overleg dat plaatsvindt tussen de leden en met de leden (ALV, bestuur, beleidsgroepen).

### **De leden ervaren nu al meerwaarde**

Het is goed om te zien dat de coöperatie nu al meerwaarde oplevert voor de leden. En dan te bedenken dat een groot deel van de concrete gezamenlijke projecten nog moet starten! De meerwaarde die de leden in dit stadium ervaren, komt met name voort uit de onderlinge interactie. Door de coöperatie vinden de partijen elkaar veel makkelijker en praten zij regelmatig met elkaar over allerlei thema's, die soms breder gaan dan de specifieke samenwerking in de coöperatie. Daarnaast biedt de kennisontsluiting, onder meer met behulp van ICT, ook nu al winst op voor de leden. Op basis van deze eerste ervaringen wordt inmiddels verder nagedacht met elkaar over de mogelijkheden om de bibliotheek van Wageningen UR voor alle leden te ontsluiten. Ook daarin zien de instellingen nu al meerwaarde. Bovendien vormt de coöperatie een winstpunt in haar rol als centraal contact/ aanspreekpunt voor het bedrijfsleven. Als een organisatie van buiten graag scholing wil organiseren door het hele land, kan de coöperatie behulpzaam zijn door dit te regelen met de leden, die door het hele land zitten.

### **De coöperatie vooruit**

De coöperatie zit middenin een groeiproces. In eerste instantie is er heel hard gewerkt aan het onderling vertrouwen en het neerzetten van een gezamenlijke visie op groen onderwijs. Vervolgens is er een meerjarenplan voor de coöperatie ontwikkeld. Dit meerjarenplan wordt binnenkort gepresenteerd aan de minister van LNV. Als derde stap moeten de activiteiten gerealiseerd gaan worden.

Er is al een wereld gewonnen met het vertrouwen dat de groene onderwijsinstellingen nu in elkaar hebben. Maar er valt nog genoeg werk te verzetten. De punten waaraan de komende tijd hard gewerkt gaat worden, zijn:

1. meer verbinding zoeken met het bedrijfsleven. Daar draait het per slot van rekening om in de coöperatie;
2. de slag maken van plannen naar concrete activiteiten.

*"De te realiseren projecten en experimenten dienen een dubbel doel in de ambitie van de ontwikkeling van een vitaal kennissysteem. Ze leveren concrete resultaten op waardoor het Groene Kennissysteem zich krachtiger en meer structureel verbindt met de samenleving en het bedrijfsleven. En ze vormen een belangrijke functie als leeromgeving van kwaliteiten van organisaties en mensen."<sup>4</sup>*

In de belangrijke slag van plannen naar doen, dient er aandacht te zijn voor verplichtingen van leden en betrokkenheid van onderop. De coöperatie wil niet te veel in 'punten en komma's werken' met als gevolg dat alles dichtgeregeld wordt voor de leden. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van gezamenlijke projecten ligt bij de leden en moet daar ook blijven. Verder zullen bij de projecten allerlei praktische vragen opborrelen: hoe werkt het als één instelling voor alle andere leden iets ontwikkelt? Hoe vindt de onderlinge verrekening plaats? Hoe worden de andere leden voldoende betrokken en geïnformeerd, zodat zij het ontwikkelde als 'van ons' ervaren?

Met de meerwaarde en het vertrouwen dat al ontstaan is, gaat de Groene kennis Coöperatie de toekomst vol goede moed tegemoet. Lous van Vloten zal er als voorzitter voor blijven zorgen dat de coöperatie en de coöperatieve structuur ondersteund worden. Het is van wezenlijk belang dat de vruchtbare interactie die op gang is gebracht, doorgaat.

Noot:

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een interview met Lous van Vloten, voorzitter van de Groene kennis Coöperatie.

<sup>4</sup> Visiedocument Op weg naar een innovatieagenda voor de Groene kennis Coöperatie, november 2005.



## 8 SAMEN LEERMATERIAAL ARRANGEREN IN DE ONDERWIJSVERNIEUWINGSCOÖPERATIE.NL

*In de OnderwijsvernieuwingSCOÖPERATIE.nl werken elf scholen voor voortgezet onderwijs samen aan onderwijsvernieuwing. Arrangeren van leermateriaal dat past bij de onderwijsvernieuwing die zij op hun scholen willen realiseren, is een belangrijk doel daarbij. De leeromgeving voor hun leerlingen inspirerender maken is de centrale drijfveer voor vernieuwen. "Inspirerende leeromgevingen ontstaan als er rekening wordt gehouden met een aantal leerpsychologische en sociaalpsychologische uitgangspunten: aansluiten bij ambities (passie), eigenaargevoel, beleving, zelfverantwoordelijkheid, keuzemogelijkheden, zelfwerkzaamheid (leren door doen, alleen of samen met anderen) en het realiseren van een sociale ontmoetingsplaats.<sup>5</sup>"*

*In de coöperatie delen de leden expertise en de kosten voor ontwikkeling. Bovendien biedt de coöperatie hun de kans flexibel om te gaan met leermateriaal en zo daadwerkelijk tot onderwijsvernieuwing te komen. In de coöperatie is het uitgangspunt dat de visie op leren (en onderwijzen) leidend is bij de keuze voor leermaterialen en niet andersom!*

### **Webbased leermateriaal voor gebruik in elo's**

Hoofddoel van de coöperatie is met elkaar tot onderwijsvernieuwing te komen, onder meer door het arrangeren en uitwisselen van leermateriaal. De ambitie is om dit te doen voor de basisvorming, de vmbo-bovenbouw en de havo/vwo-bovenbouw. De scholen onderschrijven het uitgangspunt dat de gewenste onderwijsvernieuwing niet mogelijk is zonder elektronische leeromgeving (elo) en het gebruik van webbased leermateriaal met een grote hergebruikerswaarde. Door de krachtenbundeling in de coöperatie willen de leden op termijn (2009-2010) voor een substantieel deel onafhankelijk zijn van de grote uitgeverijen.

*"Uitgevers hebben uiteraard de ambitie leermateriaal te ontwikkelen dat op zoveel mogelijk scholen wordt aangeschaft. Dit is immers hun bestaansgrond. Het gevolg hiervan is dat scholen mede hierdoor op elkaar zijn gaan lijken, niet alleen wat betreft didactische inrichting, maar ook wat betreft inhoud. Anders gezegd: uitgevers zien dat scholen ingericht zijn aan de hand van lesroosters en lessen van 50 minuten en stemmen daar hun methoden op af. Als ze methoden vernieuwen, kunnen*

<sup>5</sup> Zuylen, J. en Zuylen, R. (2006), Een helder begin hfst. 1, een uitgave van de OnderwijsvernieuwingSCOÖPERATIE.nl.

*ze zich niet permitteren al te ambitieus te zijn. Simpelweg omdat hun methoden anders niet meer worden verkocht. Zolang inhoudsopgaven van leerboeken de functie van leerplan vervullen en docenten die inhoudsopgave trouw volgen, zijn onderwijsvernieuwingen slechts cosmetische acties.<sup>6</sup>"*

Er zijn drie redenen waarom de leden van de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl streven naar leermateriaal in eigen beheer:

- 1 Als leerlingen en docenten werken vanuit het uitgangspunt dat leren vraaggestuurd is en de leerling zich eigenaar behoort te voelen over zijn eigen leerproces, dan valt dat moeilijk te rijmen met leerboeken waarin staat wat en hoeveel geleerd moet worden, in welke volgorde, in welk tijdsbestek et cetera.
- 2 Onderwijsvernieuwing vraagt om een grote variëteit aan leermateriaal en aanpassingen in de infrastructuur. Het zou zonde zijn als heel veel investeringen naar leerboeken gaan die maar voor een klein deel benut worden. De leden van de coöperatie willen ernaar toe 'brokken' leermateriaal in te kopen en geen hele boeken, als die toch niet helemaal worden gebruikt.
- 3 Ouders vragen scholen nadrukkelijk kritisch te zijn op de uitgaven voor leermateriaal. Als je bedenkt dat uitgeverijen per jaar per leerling zo'n € 165,- winst maken<sup>7</sup>, dan is het de moeite waard om zelf te ontwikkelen. De coöperatie is er voor het voordeel van de leden en is niet gericht op winstmaximalisatie. Verder kan de coöperatie waar nodig een sterke vuist naar aanbieders maken, zodat de kosten voor leermateriaal gedrukt kunnen worden. Dit moet er op termijn voor zorgen dat ouders een minder grote financiële bijdrage leveren aan het boekenfonds.

### **De organisatie van de coöperatie**

De coöperatie is in september 2005 opgericht en bestaat inmiddels uit 11 leden<sup>8</sup>. Het gaat om schoolbesturen van diverse denominaties (van openbaar tot bijzonder), uit diverse hoeken (van Emmen tot Kerkrade) van het land en variërend in grootte (van 120 personeelsleden tot 530; van 1150 leerlingen tot 6919). Het gezamenlijke doel en de meerwaarde die zij willen bereiken voor de eigen organisatie verbindt de leden. De leden zijn verenigd in de algemene ledenvergadering

<sup>6</sup> Zuylen, J. en Zuylen, R. (2006), Een helder begin hfst. 4, een uitgave van de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl.

<sup>7</sup> Bron: Volkskrant 24 augustus 2005.

<sup>8</sup> Chr. Scholengemeenschap Veenendaal, College Rolduc Kerkrade, Esdal College Emmen, Linde College Wolvega, Mondriaan College Oss, Olympus College Arnhem, Oranje Nassaucollege Zoetermeer, Scholengroep Den Haag Zuid-West, Scholengroep Chr. Onderwijs Kampen, Stedelijk Lyceum Enschede en Zuiderzee College Emmeloord.

(ALV). De afgevaardigden die namens de leden meepraten en meebesluiten in de ALV zijn schoolleiders. Uit deze afgevaardigden in de ALV zijn door de leden vijf bestuursleden gekozen.

Om de activiteiten van de coöperatie in goede banen te leiden heeft de coöperatie vier mensen in dienst. Allereerst is er een directeur, Jos Zuylen. Deze opereert samen met een medewerker. Beiden werken voor een groot gedeelte van de week voor de coöperatie. Tenslotte beschikt de coöperatie nog over secretariële en financiële ondersteuning (voor 400 uur resp. 80 uur per jaar).

Met ingang van het schooljaar 2006-2007 werken in coöperatieverband 40 docenten (16 fte) twee dagen per week (taakomvang van 0,4 fte) aan het arrangeren van leermateriaal. Scholen van de coöperatie dragen zorg voor de bekostiging van deze docenten door per 1500 leerlingen 1 fte in te brengen. De docenten die aan de slag gaan voor de coöperatie, worden leermateriaalarrangeurs genoemd (lma's). In de coöperatie spreekt men liever over 'arrangeren' (componeren van leermateriaal uit bestaande elementen) dan over 'ontwikkelen' (zelf schrijven/maken van leermateriaal). In dit kader kan het best zo zijn dat de coöperatie voor een deel materiaal inkoopt bij andere partijen. Samen staan de leden daarin wel sterk. Zij vormen via de coöperatie een krachtige onderhandelpartner voor marktpartijen.

### **Leden zijn mede-eigenaar en mede-ondernemer**

De leden leveren niet alleen menskracht aan de coöperatie. Zij voorzien hun onderneming ook van middelen. Elk lid heeft bij de start een startkapitaal van \_ 25.000,- ingebracht. Deze financiële bijdrage was nodig om de gemaakte voorinvestering door een van de leden te delen en om te kunnen beschikken over personeel in dienst van de coöperatie.

Vanaf het tweede jaar (2006-2007) betalen de leden een jaarlijkse contributie aan de coöperatie. De leden besluiten samen in de ALV wat de hoogte van dit bedrag is. Nieuwe leden die willen toetreden moeten entreegeld betalen. Daarnaast betalen zij, evenals de andere leden, de jaarlijkse contributie.

### **De samenwerking in de coöperatie levert voordeel op**

De leden van de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl zijn bereid te investeren in hun onderneming, omdat zij voor hun eigen school voordeel behalen via de coöperatie. Zij zijn ervan overtuigd dat zij partners nodig hebben om de onderwijsvernieuwing te realiseren die zij graag vorm willen geven in de eigen organisatie. Door de samenwerking in de coöperatie ervaren zij op een aantal vlakken meerwaarde:

- Met hun gezamenlijke onderneming hebben de leden leermateriaal in eigen beheer. Dit maakt hen minder afhankelijk van marktpartijen. Op termijn verwachten zij daar kosten mee te besparen.
- Uit ervaring weten de leden dat onderwijsvernieuwing meer kans van slagen heeft als je flexibel kunt omgaan met leermateriaal. Je kunt als school nog zo'n mooie vernieuwingsplannen hebben, als leraren verstoken blijven van materiaal dat keuzeruimte aan docenten en leerlingen biedt, wordt vernieuwen erg moeilijk, zo niet onmogelijk. De coöperatie biedt de leden de mogelijkheid om flexibel om te gaan met materiaal.
- Via de coöperatie profiteren de leden samen van expertise op het gebied van onderwijsvernieuwing. Aan de coöperatie zijn partijen verbonden die voorloper zijn in onderwijsvernieuwing, ontwikkeling van leermateriaal en elo's.
- In de coöperatie wisselen de leden ook onderling ervaringen uit. Samen leren ze van het vallen en opstaan van de verschillende scholen in hun streven naar onderwijsvernieuwing voor de start van de coöperatie. Bovendien geldt dat de kans op - dure en tijdrovende - fouten afneemt naarmate je met meer mensen nadenkt over onderwijsvernieuwing en het arrangeren van leermateriaal in het licht van onderwijsvernieuwing.
- Dankzij de samenwerking werken de leden doelgerichter en koersvaster aan onderwijsvernieuwing binnen de eigen organisatie. Als je samen iets realiseert, dan houd je elkaar ook aan de afspraken die gemaakt zijn en de koers die je wilt varen.
- In de coöperatie werken eigen docenten aan het vormgeven van onderwijsvernieuwing. Hun expertise, met name op het gebied van het werken met leermateriaal in elo's, zullen zij zeer gericht kunnen overdragen aan collega's in een train-de-trainer-model.

Kortom, via de coöperatie delen de leden op een slimme manier middelen en mensen (tijd en deskundigheid).

### **Waarom een coöperatie?**

In de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl draait het om ondernemend en lerend samenwerken met onderwijsvernieuwing in het vizier. De coöperatie is een vorm die dat mogelijk maakt. De initiatiefnemers zijn op basis van de informatie die zij lazen over coöperaties in het onderwijs aangesproken: de coöperatie bleek een goede vorm voor het initiatief dat zij wilden nemen. Een coöperatie staat in de ogen van de partners voor een doelgericht, krachtig en ondernemend verband. Een coöperatie werkt immers heel duidelijk toe naar concrete producten of diensten, zowel op proces- als op productniveau, die eventueel ook nog te vermarkten zijn. Verder is de coöperatie een krachtig verband dat een bepaalde binding kan aanbrengen.



## **Doel**

### *Artikel 2*

*De coöperatie heeft ten doel de behartiging van de stoffelijke belangen van haar leden door met hen overeenkomsten te sluiten ter zake van:*

- *maken en uitwisselen in eigen beheer van producten en regelen van het auteursrechtelijke bezit (bijvoorbeeld op leermateriaal, inhoud van de Elektronische Leer-Omgeving (ELO), beleidsnotities, nieuwsbrieven voor doel- en publieksgroepen en dergelijke);*
- *uitwisselen van ervaringen (bijvoorbeeld over de invoeringsstrategie en de communicatie met doel- en publieksgroepen);*
- *uitwisselen van expertise (bijvoorbeeld deskundigheid op het gebied van leerprocesbegeleiding/teamteaching en ELO-ontwikkeling;*
- *gezamenlijk landelijk optrekken (bijvoorbeeld bij het positioneren van een vernieuwing en het verwerven van subsidie);*
- *bewerkstelligen van koersvastheid (bijvoorbeeld door onderling scholenbezoek, samenwerking, afspraken en onderzoek doen); ten behoeve van het onderzoek kan een wetenschappelijke begeleidingscommissie worden ingesteld;<sup>9</sup>*
- *in een onderneming welke zij ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen, en voorts het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin des woords verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.<sup>10</sup>*

## **De coöperatie in een breder perspectief**

Bij het arrangeren van leermateriaal laat de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl zich adviseren en begeleiden door Kennisnet Ict op School<sup>11</sup>. De arrangeurs gaan werken volgens de afspraken die gemaakt zijn binnen het programma Educatieve contentketen<sup>12</sup> van Kennisnet, voor het Nederlandse onderwijs. In het programma Educatieve contentketen probeert Kennisnet gebruikers en aanbieders van leermateriaal voor gebruik in elektronische leeromgevingen bij elkaar te brengen. Dat kan lukken als er gewerkt wordt:

- met elektronische standaards ten behoeve van transportmogelijkheden tussen verschillende elektronische systemen (IMS-specificaties en het SCORM-referentiemodel);
- met standaards om leermateriaal vindbaar te maken in een centraal leermateriaalarchief (Contentzoekprofiel<sup>13</sup>).

<sup>9</sup> Prof. dr. W.Wijnen, voorzitter van de raad, Dr. S. Bolhuis, Prof. dr. E. Duval, Prof. dr. R.J. Simons, Prof. dr. P.Sleegers.

<sup>10</sup> Bron: de statuten van Coöperatie Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl U.A.

<sup>11</sup> [www.kennisnet.nl](http://www.kennisnet.nl).

<sup>12</sup> <http://contentketen.kennisnet.nl/programma/toelichting>

<sup>13</sup> <http://architectuur-contentketen.kennisnet.nl/>

De Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl heeft een dubbele ambitie. Ze willen gebruiker en aanbieder van leermateriaal in elektronische leeromgevingen worden met als eerste doel succesvolle onderwijsvernieuwing in de eigen school.

Voor meer informatie: [www.deonderwijsvernieuwingscooperatie.nl](http://www.deonderwijsvernieuwingscooperatie.nl)

Noot:

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een interview met Jos Zuylen, directeur van de Onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl

## OVER DE AUTEUR

Emmanuelle Silvius is sinds 2002 Adviseur voor het VBS Kenniscentrum Coöperatie. Zij heeft zich vanuit deze functie toegelegd op het vertalen van het coöperatieve model naar het onderwijs. Om scholen vertrouwd te maken met deze vorm van samenwerking heeft zij veel voorlichting verzorgd en artikelen gepubliceerd in diverse onderwijsvakbladen. Verder doet zij onderzoek naar samenwerking en adviseert zij bij de keuze van een passende vorm.

## OVER DE VBS

De VBS is de organisatie voor bestuur en management van algemeen bijzondere scholen in Nederland. Zij behartigt de belangen van haar leden en ondersteunt scholen op diverse gebieden. Zo biedt de VBS onder meer diensten aan op het gebied van juridische dienstverlening, bestuurs- en managementondersteuning, bestuurlijke samenwerking, integraal personeelsbeleid, financieel management en kwaliteitszorg.

De VBS heeft aan de wieg gestaan van de introductie van de coöperatie in het onderwijs. Alle kennis en ervaring die is opgedaan in de afgelopen jaren heeft zij gebundeld in het VBS Kenniscentrum Coöperatie. Zowel leden van de VBS als niet-leden maken gebruik van het kenniscentrum. Zij doen een beroep op VBS adviseurs voor de volgende diensten:

- Informatie en voorlichting over bestuurlijke samenwerking in het algemeen en de coöperatie in het bijzonder
- Onderzoek naar haalbaarheid, inhoud en passende vorm van samenwerking
- Inzet expertise bij inhoudelijke uitwerking van de samenwerking
- Procesbegeleiding bij uitwerking
- De juridische toetsing van de coöperatie
- Het opstellen van statuten en reglementen voor de coöperatie
- Ondersteuning bij de besluitvorming

Het VBS Kenniscentrum Coöperatie wordt bij de ondersteuning en advisering die het biedt, gevoed en versterkt door een Adviesraad. Deze raad bestaat uit externe deskundigen die expert zijn op het gebied van de coöperatie en die de nodige specialistische kennis inbrengen op juridisch, financieel, bestuurlijk en strategisch gebied. Meer informatie over de coöperatie als samenwerkingsvorm vindt u op [www.vbs.nl](http://www.vbs.nl) onder 'Dossiers'.

## Reeds verschenen:

- 1 Het studiehuis
- 2 Werken in netwerken
- 3 Zorg om het studiehuis
- 4 De didactiek van leren leren
- 5 Ervaringen in netwerken
- 6 Toetsen in het studiehuis
- 7 Examens in het studiehuis
- 8 En nu de docent nog...!
- 9 Mediatheken en bibliotheken
- 10 Het Interactief Leergroepen Systeem (ILS)
- 11 Vakspecifieke leer- en denkvaardigheden
- 12 De hele school: één studiehuis!
- 13 Van schoolgebouw naar studiehuis
- 14 Een mediatheek in het studiehuis
- 15 Schoolboeken in het studiehuis
- 16 ICT in BVE
- 17 Planmatig werken bij onderwijsinnovaties
- 18 Het reguleren van leren
- 19 Schoolgebonden onderwijsinnovaties in samenhang
- 20 Leerlingen over het studiehuis
- 21 Omgaan met verschillen tussen leerlingen
- 22 Het examendossier
- 23 De onderwijskundig manager in de tweede fase
- 24 Zorg voor aansluiting
- 25 Mentoraat in het studiehuis
- 26 Probleemgestuurd onderwijs in zorg- en welzijnsopleidingen
- 27 Beoordelen van onderzoeksvaardigheden van leerlingen
- 28 Zelfwerkzaamheid, didactiek en instrumenten in het agrarisch onderwijs
- 29 Professionele ontwikkeling van docenten
- 30 Wat gij niet wilt dat u geschiedt...  
over communicatie, collegialiteit en coaching
- 31 Naar een doorlopende leerlijn in het onderwijs,  
techniek als voorbeeld
- 32 Hoe gaan docenten om met zelfstandig leren?  
- wat ze denken en doen -
- 33 Functie- taak- en beloningsdifferentiatie
- 34 Zelfsturende teams  
-ontwerpen van de organisatie bij onderwijsvernieuwing-
- 35 Inspiratie en ambitie
- 36 Krachtige leeromgevingen
- 37 Literatuuronderwijs en computers: (hoe) kan dat?  
- een concept voor een digitale didactiek van het  
literatuuronderwijs in de tweede fase -
- 38 Informatie over het vmbo
- 39 De functie van toetsen en examens
- 40 De invoering van een nieuw onderwijsconcept
- 41 Toekomstgerichte leermiddelen
- 42 Van tweede fase naar hoger onderwijs
- 43 Uitstelgedrag van leerlingen
- 44 Kennismanagement in het onderwijs
- 45 Een betere school - prikkels voor kwaliteitszorg -
- 46 Leerlingen in lessen activeren  
- (activerende) didactiek in de praktijk -
- 47 Binding van scholieren
- 48 Competenties van docenten
- 49 Werkklimaat als aangrijpingspunt voor pedagogische  
en didactische adviezen aan docenten
- 50 Het Studiehuis: de branding voorbij
- 51 De didactiek van digitaal leren
- 52 Talendocenten aan zet
- 53 De invloed van leeromgevingen op motivatie en  
strategiegebruik voor zelfregulerend leren
- 54 Portfolio
- 55 Opvattingen van leerlingen over leren
- 56 Motivatie: psychologische verschillen tussen  
leerlingen
- 57 Opvattingen van docenten over leren en onderwijzen
- 58 Ontwikkelen van teamteaching -een praktijkverslag-
- 59 Appreciative inquiry - perspectiefwisseling bij  
vernieuwing in het onderwijs -
- 60 Leerstrategieën, leren en verantwoordelijkheid
- 61 (On)voorstelbaar (on)voorspelbaar  
- leerpraktijken in 2020 -
- 62 Voorbeeldgestuurd onderwijs, een opstap naar  
abstract denken
- 63 Onderzoeken van onderwijsvernieuwingen  
- stand van zaken in een vernieuwing -
- 64 Koersvast vernieuwen
- 65 Trends in het onderwijs
- 66 Opleiden van leraren
- 67 Ict-gebruik van leerlingen
- 68 Verhalen die ons motiveren



### De "Studiehuisreeks"

is een uitgave van  
MesoConsult b.v.  
Gounodlaan 15  
5049 AE Tilburg  
telefoon 013 - 456 03 11  
fax 013 - 456 32 76  
e-mail MesoConsult@wxs.nl  
internet www.MesoConsult.nl

### Werktitels voor volgende nummers:

Huisvesting  
Het Nieuwe Leren  
Herijking Tweede Fase  
Scholen die samenwerken aan onderwijsvernieuwing