

## **E-paper**

### **Anticipeer op krimp!**

#### **Onderzoek naar leerlingendaling en strategie voor het primair en voortgezet onderwijs.**

##### **Inleiding**

In dit e-paper geef ik in beknopte vorm een visie weer hoe scholen en schoolbesturen strategisch kunnen anticiperen op (dreigende) leerlingendaling. De strategie heb ik geformuleerd naar aanleiding van verkennend kwalitatief onderzoek naar leerlingendaling bij zestien schoolbesturen en scholen in het primair en voortgezet onderwijs in Den Haag en omstreken, de Alblasserwaard, Voorne-Putten, het westelijk deel van Noord-Brabant en Zeeland, de Hoekse Waard en Goeree-Overflakkee. Een terugloop van het aantal leerlingen is een verschijnsel waar steeds meer scholen mee te maken krijgen. Het is voor veel scholen een nieuwe ervaring die hen zorgen baart.

Met dit e-paper en het complete rapport wil ik als hulp aan scholen vanuit mijn expertise op het gebied van verandermanagement, marketing en communicatie en mijn ervaring in het onderwijs onder andere als bestuurslid van Daltonschool de Vliegers in Middelharnis (primair onderwijs) een strategie en een plan in stappen voor de uitwerking ontwikkelen. Daarin staat centraal hoe scholen met hun beleid, bedrijfsvoering en marketing kunnen inspelen op deze belangrijke ontwikkeling die door hen moeilijk te beïnvloeden, maar alleen te begeleiden is. Bewustwording, samenwerking en een regionale strategie zijn naar mijn mening hele belangrijke aspecten. Graag hoor ik van u of de strategie voor u genoeg aanknopingspunten biedt. Ik zal met de opmerkingen van scholen de strategie verder verfijnen en wil samen met schoolbesturen en scholen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van regiostrategieën. Tot slot wil ik uitwerken wat belangrijk is bij de bewustwording van de situatie en hoe scholen daar met hun medewerkers mee aan de slag gaan. Daarbij wil ik aandacht besteden aan het omgaan met belangen en emoties en de relatie tot het rationele besluitvormingsproces. Ik wens u veel inspiratie en hoor graag van u!

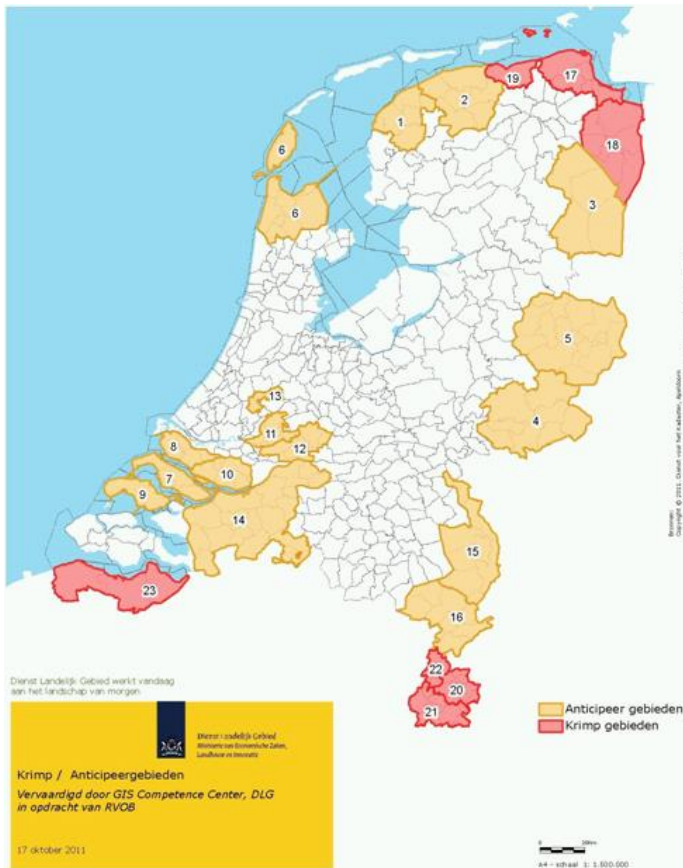
Van Noordt Marketing & Communicatie

Drs. Stéphanie van Noordt

[www.van-noordt.nl](http://www.van-noordt.nl)

info@van-noordt.nl

(06) 24741144



Figuur 1: Top krimp- en anticpeergebieden

## Onderzoek en conclusies

In mijn onderzoek heb ik bestuurders en directeuren gevraagd:

- . In hoeverre speelt leerlingendaling voor uw school/bestuur een rol en waardoor wordt het veroorzaakt?
- . Wat doet uw school/bestuur om in te spelen op de situatie van leerlingendaling?

Uit de resultaten van mijn onderzoek concludeer ik dat de meeste schoolbesturen en –directeuren een terugloop in het aantal leerlingen kennen als gevolg van demografische krimp of deze in de toekomst verwachten omdat hun regio een anticpeerregio is. Demografische krimp doet zich nog niet op grote schaal voor in de anticpeerregio's maar gaat zich binnen afzienbare tijd wel onontkoombaar manifesteren. Dat betekent dat deze scholen nog tijd hebben om te anticperen met een goede strategie maar dat de problematiek al wel urgent is. Bewustwording van de problematiek met al haar facetten is de belangrijkste kwestie. Vanuit de krimpregio's geven (ervarings)deskundigen het advies aan anticpeerregio's om een gezamenlijke analyse en basisverkenning van scenario's te maken. Ik wil daar met dit onderzoek en de strategie een bijdrage aan leveren. Sommige scholen ervaren de problematiek op microniveau, bijvoorbeeld in een specifieke wijk. Andere factoren zoals een slecht imago of huisvesting dragen ook bij aan een daling van het aantal leerlingen. Krimp is een belangrijke demografische ontwikkeling en heeft veel invloed op het voortbestaan van scholen. Krimp is niet aan

te pakken, alleen te begeleiden en kent veel aspecten. Een anticipeer- of krimpstrategie is nodig die voldoende richting geeft aan het beleid.

Voor het opstellen van een anticipeer- of krimpstrategie is een analyse van de situatie en de onderbouwing met de juiste demografische gegevens en prognoses van essentieel belang. Deze gegevens in relatie tot het eigen marktaandeel geven de potentiële instroomcijfers weer. Het is van belang om de strategie en acties van de collega-scholen in de omgeving te monitoren en er op te anticiperen omdat deze van invloed zullen zijn op de potentiële instroomcijfers. Scholen in het voortgezet onderwijs hebben het voordeel dat zij bij hun prognoses ook gebruik kunnen maken van de werkelijke aantallen leerlingen van toeleverende scholen uit het primair onderwijs. Verschillende schoolbesturen en scholen geven aan de cijfers van Pronexus en PVG betrouwbaar te achten.

Opvallend in de reactie van bestuurders en directeuren is dat er in grote lijnen twee denkwijzen te zien zijn bij de manier waarop zij inspelen op de situatie: van binnen naar buiten denken en van buiten naar binnen denken. Bij het van binnen naar buiten denken staat de identiteit van de school/het bestuur centraal en bekijkt het bestuur/de directie hoe het hoofd te bieden aan de situatie met als vertrekpunt haar identiteit en bestaande kennis, organisatie en dienstverlening. Positionering op haar sterkten zoals de identiteit en onderscheidend onderwijs of aspecten daarin spelen daarbij een rol.

Bij van buiten naar binnen denken staan de invloeden van buiten de organisatie, vanuit de maatschappij en de directe belanghebbenden, meer centraal en zijn leidend voor het handelen van bestuur en directie. Deze denkwijze wordt gedreven door het inspelen op kansen, op de vraag vanuit de markt en het bereiken van een goede positie in de markt. Positioneren is een belangrijk onderdeel van de strategie. De aantrekkelijkheid van de regio vergroten in samenwerking met andere sectoren en de overheid zodat jonge gezinnen zich er vestigen, is een manier om de gevolgen van krimp op de langere termijn aan te pakken. De leerlingenaantallen en daarmee de inkomsten kunnen verhoogd worden. Deze opvatting past in het van buiten naar binnen denken. Het beperken van de kosten van huisvesting en met personeelsbeleid anticiperen op de ontwikkelingen sluiten aan bij deze denkwijze.

Het verbinden van de twee denkwijzen, van binnen naar buiten en van buiten naar binnen denken zou het anticiperen op de situatie krachtiger kunnen maken. Scholen kunnen marktgericht werken op een manier die bij het onderwijs en de uitvoering van haar maatschappelijke functie past. Het positioneren op de sterkten van de school, de eigen identiteit en de onderscheidende dienstverlening in relatie tot het stelselmatig inspelen op de kansen in de omgeving, vragen uit de markt en het aanscherpen van de bedrijfsvoering zijn dan belangrijke aspecten. Het vergroten van de aantrekkelijkheid van de regio kan een manier zijn om op de langere termijn samen met verschillende partners de 'vijver' van potentiële leerlingen te vergroten.

Een strategisch beleid en een goede interne organisatie van schoolbesturen en scholen is van groot belang om resultaatgericht te kunnen werken en om te kunnen anticiperen op belangrijke ontwikkelingen. Verschillende belanghebbenden zoals de ouders zijn voor schoolbesturen en scholen belangrijk en worden steeds meer betrokken bij het beleid en de uitvoering. Huisvesting en personeelsbeleid zijn in de bedrijfsvoering de belangrijkste vraagstukken omdat deze de meeste kosten en ook de meeste zorgen met zich meebrengen. Het personeel is tegelijkertijd zeer bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening. En ook de kwaliteit van de huisvesting is een belangrijke factor voor de aantrekkelijkheid van een school.

Uiteraard is de problematiek wel verschillend voor het primair en het voortgezet onderwijs. Scholen voor het primair onderwijs zijn meestal kleiner van omvang en hebben over het algemeen een kleiner verzorgingsgebied dan het voortgezet onderwijs. Zij ondervinden als eerste de gevolgen van leerlingendaling en zijn vanwege hun omvang ook kwetsbaarder.

Positioneren is een heel belangrijk aspect wanneer het om het aantrekken van leerlingen gaat. Niet alle scholen en besturen houden zich heel bewust met positioneren bezig. De situatie van krimp en de manier waarop schoolbesturen en scholen ermee omgaan verschilde per regio. Aan mijn onderzoek hebben scholen meegewerkt uit gebieden met een stevig christelijke bevolking. Christelijke scholen hebben, zeker in deze gebieden, in vergelijking tot de meeste openbare scholen een meer uitgesproken identiteit met duidelijke aspecten waarop zij zich kunnen onderscheiden. Zij hebben goede contacten met hun doelgroep en benutten de sociale netwerken van hun doelgroep. Voor een openbare school bleek de positionering moeilijker helder te omschrijven. Haar doelgroep is vaak erg divers en niet altijd duidelijk af te bakenen omdat ouders met verschillende achtergronden en om verschillende redenen voor de openbare school kiezen. Genoemde aspecten voor positionering van de openbare school zijn: open houding, ieder kind is welkom, persoonlijke aandacht, kwaliteit, pedagogisch klimaat, goede zorgstructuur en kwalitatief goed onderwijs. Dat blijken te weinig concrete en onderscheidende aspecten om je als school op te positioneren. Het zijn eerder randvoorwaarden voor ouders. Op welke aspecten kan de openbare school zich dan wel onderscheiden zodanig dat zij de heterogene groep ouders aanspreekt? Dat zou elk bestuur of school zorgvuldig voor haarzelf aan de hand van de aspecten die door haar ouders en/of leerlingen belangrijk gevonden worden, moeten bepalen. Ouders kiezen nu voor een basisschool die geborgen, veilig, knus, gezellig en in de buurt is. De school moet passen bij het opvoedingsklimaat en de levensbeschouwing thuis. Vaak zijn daarnaast een leuk gebouw en een aardige directeur doorslaggevend. Bij het voortgezet onderwijs zijn specifieke inhoudelijke kenmerken van het onderwijs, de opleidingen, de aansluiting op het vervolgonderwijs en bij de arbeidsmarkt elementen waarmee zij zich kan positioneren.

Opvallend is dat verschillende scholen en besturen vooral in dezelfde ‘vijver’ vissen. Stevige concurrentie kan een goede samenwerking in het kader van bijvoorbeeld het passend onderwijs in de weg staan. De ‘vijver’ aan potentiële leerlingen wordt door krimp steeds kleiner. Leerlingen van buiten de regio aantrekken, lijkt niet eenvoudig te realiseren. Het is naar mijn mening verstandiger om een regio-strategie te ontwikkelen waarin elke school of bestuur haar eigen positionering heeft. Een stevige positionering vergroot bovendien je aantrekkelijkheid als (potentiële) samenwerkingspartner. Participeren in de omgeving en de problematiek die daar heerst en het onderwijs daarmee onderscheidend neerzetten, is een mooie manier om te positioneren. Dan speel je in op de wensen en concrete vragen van de nabije omgeving.

Fusie maar ook samenwerking kunnen mogelijkheden zijn om te anticiperen op krimp. Van de verschillende mogelijkheden blijkt dat samenwerking door de partners als het meest positief ervaren wordt. Dat lijkt logisch omdat er bij samenwerking voor beide partijen het meest te winnen valt. Fusie en samenwerking kunnen, zeker wanneer de identiteit erg verschilt, moeilijk te realiseren zijn. In anticipeerregio's is de nood meestal nog niet zo hoog dat de verschillende partners over hun eigen belangen en de wensen van hun achterban heen kunnen stappen. Bewustwording van het probleem en de noodzaak tot het ondernemen van actie is een heel belangrijk punt.

## Strategie

Bij de ontwikkeling van de strategie zie ik een aantal vraagstukken. Ik schets de strategie daarnaast aan de hand van een aantal niveaus: omgeving, onderwijssector en schoolbestuur. Een schoolbestuur of school kan aan de hand van een degelijke analyse van de situatie samen met andere besturen en scholen een regio-strategie onderwijs uitwerken. De individuele strategieën van de schoolbesturen en scholen worden daarin met elkaar en op de vraag uit de regio afgestemd. De onderwijssector kan in samenwerking met andere sectoren zoals bijvoorbeeld de gezondheidszorg en gemeenten een regionale totaalstrategie uitwerken om in te spelen op krimp. De regio-strategie van het onderwijs vormt daarin onderdeel van de totale regiostrategie waarin ook andere sectoren, gemeenten en provincie meewerken om het (dreigende) probleem van krimp aan te pakken. De problematiek van krimp in een regio gaat immers verschillende partijen aan. Deze manier van uitwerken, van individueel via de sector naar de omgeving zal voor schoolbesturen en scholen het meest praktisch uitvoerbaar zijn. De onderwijssector is zo een belangrijke partner om een totale regio-strategie te formuleren. Wanneer schoolbesturen en scholen met de analyse van de situatie aan de slag willen gaan en zich in de problematiek willen verdiepen, geeft het uitwerken aan de hand van de volgorde omgeving, de sector en het schoolbestuur waarschijnlijk het beste inzicht. Ik zal de strategie daarom aan de hand van deze volgorde van niveaus in figuur beschrijven. Met deze inzichten kunnen schoolbesturen en scholen dan op een praktische manier aan de slag. Voor het onderbouwen van mijn strategie heb ik literatuur gebruikt. Opvattingen uit een aantal bronnen vindt u hieronder terug. Deze literatuur richt zich voor een groot deel op de situatie in het primair onderwijs waarschijnlijk vanwege de urgentie van de situatie voor het primair onderwijs. Zeker op het vlak van huisvesting zal de situatie voor het voortgezet onderwijs anders zijn. Het voortgezet onderwijs heeft voor de voorzieningenplanning te maken met het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen voortgezet onderwijs. Scholen in het voortgezet onderwijs kunnen de strategie benutten omdat de elementen voor hen ook bruikbaar zijn. Zij kunnen voor een regio-strategie bijvoorbeeld de samenwerking zoeken met het primair onderwijs.

Bedrijfsvoering, onderwijskwaliteit, diversiteit en leefbaarheid zijn belangrijke termen. Er ontstaan als gevolg van krimp belangrijke vraagstukken op het gebied van de bedrijfsvoering te weten financiën, personeel en huisvesting. De belangrijkste argumenten voor het openhouden van scholen zijn leefbaarheid en diversiteit tegenover kwaliteit en bedrijfsvoering als argument voor sluiting. Steeds meer partijen zijn van mening dat kwaliteit zwaarder weegt dan nabijheid en diversiteit. Zij pleiten voor clusteren en opschalen.

Samenwerking op verschillende terreinen zoals de bedrijfsvoering, onderwijsspecialisaties en in verschillende vormen (afhankelijk van de lokale situatie) en daarnaast fusie worden verkozen boven concurrentie. Immers, de schoolbesturen vissen in dezelfde 'vijver'. Een goede kwaliteit van onderwijs willen bieden met diversiteit is een mooi argument voor samenwerking. Kleine scholen kunnen samenwerken zonder dat zij de kleine scholentoeslag verliezen. Scholen die vrijwillig sluiten, mogen hun toeslag gebruiken voor de eigen scholengroep of de regio waartoe zij behoren. Geld is daarmee geen belemmering voor samenwerking<sup>1</sup>. Het ministerie van OC&W wil in april dit jaar komen met een beleidsvisie op leerlingendaling. In de visie zullen naar verwachting de versoepeling van de fusietoets, regels voor een samenwerkingschool en uitbreiding van de mogelijkheden van het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen voortgezet onderwijs een plaats krijgen<sup>2</sup>. Daarmee wil zij regionale

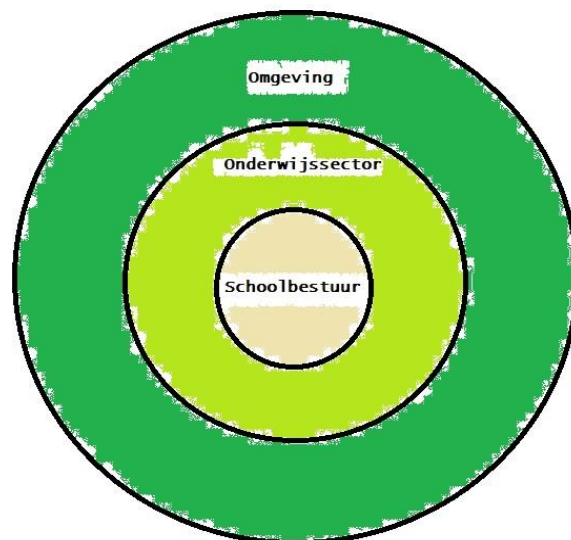
---

<sup>1</sup> Volkskrant, 1 februari 2014

<sup>2</sup> Kamerbrieven S. Dekker 24 januari en 14 februari 2014

samenwerking gericht op regionale planvorming stimuleren. Schoolbesturen zullen zelf met relevante partijen in de regio moeten bepalen welke aanbod past bij de (toekomstige) vraag. Zij wil de beleidsideeën in ontwikkeling met de schoolbesturen toetsen en bespreken. De randvoorwaarden in de beleidsvisie moeten de positie van schoolbesturen zo goed mogelijk waarborgen.

Tijdig anticiperen met een goede strategie is noodzakelijk. Uit mijn onderzoek blijkt dat de besturen en scholen de leerlingen in de regio willen houden. Een mooi gezamenlijk belang. Op praktisch en organisatorisch niveau de krachten bundelen, lijkt een goede oplossing omdat de kosten voor de besturen en scholen hoog zijn en het voor veel besturen moeilijk blijkt te zijn om een gezonde exploitatie te krijgen. Een duidelijke identiteit van de besturen draagt bij aan een betere strategie bij krimp omdat ook duidelijk wordt hoeveel mogelijkheid er is voor samenwerking. Voor het uitvoeren van de maatschappelijke functie is het belangrijk om het onderwijs in de regio ook op de langere termijn overeind te houden. Afstemming van de strategische opties met andere sectoren, gemeenten, evt. provincie en andere schoolbesturen in de regio lijkt essentieel om voor een goede dekking van onderwijs te zorgen.



Figuur 2: Niveaus in de strategie

Onder het niveau van de omgeving schets ik demografische krimp als een belangrijke en bedreigende omgevingsfactor. Het gaat om het voorkomen van de uitstroom van bewoners en het bevorderen van de instroom van nieuwe bewoners. Urgentie blijkt een belangrijke factor voor het al of niet ondernemen van gerichte actie. Werkgelegenheid, bereikbaarheid en de situatie op de woningmarkt in een regio zijn belangrijke factoren voor de krimpproblematiek van maar ook juist voor de aantrekkelijkheid van een regio. De vraag is wel in welke mate deze factoren goed te beïnvloeden zijn en in welke mate zij belangrijk zijn.

De organisatie van een regionale samenwerking en de formulering van een lange termijn visie mét helder uitvoeringskader en financieringsplan om krimp adequaat aan te pakken blijkt niet gemakkelijk. Door keuze voor de korte termijn en het eigen belang bij gemeenten blijkt deze niet eenvoudig te organiseren. De provincie en de rijksoverheid kunnen er voor wat betreft agendering, bewustwording en benoemen van succesfactoren een belangrijke rol in vervullen. Afzonderlijke regionale acties van

gemeenten om nieuwe inwoners aan te trekken, bedrijvigheid te stimuleren en voorzieningen te creëren, kunnen interregionale concurrentie opleveren en daarmee juist geen positief effect hebben op krimp. De anticiperregio's zouden wel kunnen proberen om de instroom vanuit de Randstad te bevorderen omdat zij daar direct aan grenzen. De anticiperregio's bieden een rustige woonomgeving met een goede prijs/kwaliteitsverhouding. Grote aandachtspunten zijn de werkgelegenheid en de bereikbaarheid. Forensen hebben te maken met drukke toegangswegen van en naar de Randstad. Niet in alle anticiperregio's is het openbaar vervoer goed geregeld. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat nieuwe bewoners in sommige anticiperregio's moeite hebben met de aansluiting bij de huidige bewoners. Dat belemmert vestiging en/of kan zorgen voor vroegtijdig vertrek van nieuwkomers. Uit mijn onderzoek bleek dat het belangrijk is om te anticiperen op specifieke (onderwijs)behoeften in de regio en daar aanbod voor te ontwikkelen. Schoolbesturen kunnen als belangrijke partij samen met ander belanghebbenden participeren in het maken van een goede regio-analyse op basis van prognoses, het formuleren van een regionale strategie en het organiseren van regionale samenwerking in nauwe afstemming met andere regio's. Sommige regio's ondervinden concurrentie van aangrenzende regio's. Het lijkt me, gezien de complexiteit van de problematiek, aan te bevelen om met de schoolbesturen in de regio's gezamenlijk een onderwijsvisie en -strategie te formuleren en die in te brengen in de regionale discussie. Dit past ook bij de vraag vanuit de overheid om een regionale aanpak. De voorkeur heeft de provinciale discussie, gezien de interregionale concurrentie.

Schoolbesturen (onderwijssector) kunnen aansluitend of vooruitlopend op de geformuleerde regionale totaalstrategie een gezamenlijke regionale strategie ontwikkelen voor de onderwijssector. In de regiostrategie staat onderwijs van de verschillende denominaties centraal en wordt recht gedaan aan de diversiteit van onderwijs. Vanzelfsprekend aansluitend op de vraag naar het onderwijs vanuit behoeften van de gebruikersgroepen, ouders en leerlingen. Het gaat om het gezamenlijk regie voeren over het onderwijs in de regio's en het bereiken van een goede spreiding van onder andere primair en voortgezet onderwijs. De schoolbesturen in de regio positioneren de regio samen. Binnen de regio-positionering bevinden zich de afzonderlijke positioneringen van de besturen en scholen die aansluiten bij hun identiteit en onderwijsaanbod. Deze regio-strategie voor het onderwijs is optimaal wanneer deze tegemoet komt aan de werkelijke vraag in een regio en qua omvang en inhoud afgestemd wordt met de regiostrategie van de schoolbesturen in de andere regio's. Dit om sterke concurrentie tussen de krimp- en anticiperregio's zoveel mogelijk te vermijden, niet te vissen in elkaars beperkte 'vijver' maar juist met verschillende regio's een goed onderwijsaanbod te verzorgen. Gezamenlijke doelen en strategie hoeven de individuele strategie van schoolbesturen niet in de weg te staan. Zij bieden juist aan individuele schoolbesturen en scholen meer mogelijkheden doordat er gewerkt wordt aan een gezamenlijk probleem en er in de oplossing synergie in het beleid mogelijk is. Er kan bijvoorbeeld samenwerking mogelijk zijn op het vlak van huisvesting en personeel waardoor een grotere schaal, efficiëntie en een match tussen vraag en aanbod bereikt kan worden. Wel zal bijvoorbeeld gekeken moeten worden naar de harmonisering van het mobiliteitsbeleid.

De grootste kostenposten, huisvesting en personeel zijn tegelijk twee belangrijke succesfactoren voor scholen. Een aantrekkelijk gebouw en goed personeel zijn heel belangrijk voor het aantrekken en binden van ouders en leerlingen. Op het vlak van huisvesting kan dat door nieuwe gebouwen samen te delen, deze multifunctioneel te maken of delen van de bestaande ruimte te verhuren aan externen. Op het vlak van personeel kan dat met een gedegen personeelsbeleid met visie op de toekomst dat personeel in de regio houdt en als bovenschools of zelfs regionaal onderwijsteam voor meerdere schoolbesturen of organisaties in te huren is.

Bij samenwerking in het primair onderwijs kun je denken aan<sup>3</sup>:

- . samenwerking met andere scholen binnen het schoolbestuur met een bovenschools onderwijsteam;
- . samenwerking met andere scholen of schoolbesturen in de regio bij het inkopen van producten en diensten bijvoorbeeld gezamenlijke contracten met aanbieders van kinderopvang;
- . samenwerking met andere besturen voor bijvoorbeeld de overheadkosten;
- . samenwerking met andere partijen door bijvoorbeeld het gezamenlijk gebruiken van een gebouw;
- . samenwerking met de kinderopvang.

Schaalvergroting kan plaatsvinden in de vorm van fusie en clustering:

- . Schaalvergroting binnen het bestuur door kleine scholen te sluiten/samen te voegen;
- . Regionale afstemming om te voorkomen dat er gaten vallen in het scholenlandschap. Gemeenten moeten besturen dan stimuleren om een afspraak te maken over de spreiding van de denominaties en onderwijsmethoden. Scholen moeten met andere schoolbesturen afspraken maken over de spreiding van de scholen. Een onafhankelijke partij zal dan regie moeten voeren op het proces van samenwerken over de grenzen van de gemeenten en over de eigen denominaties heen;
- . Fusie over de grenzen van de denominaties heen. Daarbij wordt aangeraden om tijdig te reflecteren op de eigen identiteit. Scholen die weten waarvoor ze staan, kunnen een betere strategie kiezen bij krimp. Bij het scherp stellen van de eigen identiteit en het schoolprofiel wordt helder in hoeverre samenwerking mogelijk is of dat zelfstandig blijven een betere optie is;
- . Fusie met de kinderopvang;
- . Bestuurlijke fusie die schaalvoordelen geeft door besparing op de kosten van het bestuurlijk bureau en mogelijkheden biedt voor het opbouwen van financiële buffers.

In het voortgezet onderwijs kan er samenwerking zijn voor het aanbieden van bepaalde opleidingen of richtingen. Daarbij kan gekeken worden naar samenwerking tussen scholen van gelijke of verschillende denominaties en tussen verschillende regio's. Scholen in het voortgezet onderwijs hebben meestal een groot verzorgingsgebied. Leerlingen komen soms ook uit aangrenzende regio's. Voor het voortgezet onderwijs is een goede aansluiting op en contact met het primair onderwijs daarnaast belangrijk. Het primair onderwijs is de leverancier van leerlingen.

De eigen identiteit in relatie tot de urgentie van de situatie maar natuurlijk ook in relatie tot de behoeften van ouders en leerlingen blijkt bepalend voor de mogelijkheden.

Voor een goede regio-strategie is een totale analyse van de leerlingenaantallen en de ontwikkeling hiervan in de regio essentieel. En daarnaast een overzicht van de behoeften van de gebruikersgroepen, ouders en leerlingen, en de grootte van deze groepen. Hoe wordt aan de behoeften voldaan en door wie? Zijn er 'witte vlekken' in het aanbod? Dit samen geeft inzicht in de totale problematiek voor het onderwijs in de regio. Schoolbesturen hebben het gezamenlijke belang om inzicht te krijgen in de vraag naar onderwijs en om aan de behoeften van ouders en leerlingen tegemoet te komen. Hoe kunnen schoolbesturen gezamenlijk aan deze informatie komen? Hebben zij wanneer zij alle informatie uit de schoolbesturen samenvoegen een totaalinzicht? Welke rol kunnen de gemeenten of de provincie spelen om deze informatie compleet te maken? Aansluitend op analyse kan de regio-strategie ontwikkeld worden.

Scholen dienen rekening te houden met de profielen die andere scholen binnen het desbetreffende verzorgingsgebied aanbieden<sup>4</sup>. Als de school door de overheid betaald wordt, draagt zij

---

<sup>3</sup> Stamm, (2012) p. 69-83



medeverantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat alle marktbehoeften binnen het verzorgingsgebied voldoende gedekt worden en dat haar positionering bijdraagt aan een kosteneffectieve taakverdeling tussen de scholen. Zij moet omschrijven welke doelgroepen baat hebben bij de aangeboden opleiding (of bij de aangeboden diensten). De school dient potentiële leerlingen en hun ouders in staat te stellen een gefundeerde keuze te maken tussen scholen en opleidingen. Ze moeten dus een juist en volledig beeld van de onderscheiden scholen en opleidingen krijgen, zodat er een optimale match tussen vraag en aanbod tot stand kan komen. Verantwoordelijke onderwijsmarketing richt zich dus niet op werving maar op eerlijke voorlichting. Zijn conclusie is dat voorlichting effectief vorm te geven en te kanaliseren is. Een professionele schoolorganisatie doet zelfonderzoek naar de vraag en het aanbod, kiest dan een weloverwogen positionering in de onderwijsmarkt en geeft eerlijke voorlichting aan belanghebbenden.

Het positioneren van een individueel bestuur of school en een gezamenlijke positionering zal elkaar ook versterken. Je positioneert je het sterkst ten opzichte van elkaar in een groter, duidelijk geheel. Elk schoolbestuur of elke school verschilt idealiter op een aantal belangrijke punten van elkaar in haar identiteit en onderscheidt zich op haar unieke kenmerken. Terwijl haar positionering duidelijk bijdraagt aan de regionale strategie van de onderwijssector en de regionale positionering. Ieder schoolbestuur of school bedient daarmee haar eigen doelgroep, haar eigen markt in het geheel. De communicatie en voorlichting sluit daar op aan.

De identiteit van de individuele schoolbesturen en scholen en hoe zij deze neerzet in de omgeving blijkt een duidelijke rol te spelen bij het aangaan van veranderingen en vernieuwing. Het geeft weer wat bij het bestuur of de school past en wat niet. Schoolbesturen en scholen zullen de ontwikkelingen in de omgeving dan ook moeten monitoren in relatie tot hun identiteit, hun sterke punten en hun eigen strategie. En op basis daarvan bepalen hoe zij in een regionale samenwerking staan en hoe deze er voor hen uit moet zien. Van belang is wel om de gezamenlijke en de individuele belangen duidelijk te schetsen, open te staan voor het formuleren en bereiken van de gezamenlijke doelen en de verbinding te willen maken. De grootste kostenposten, maar zoals al geschetst, tegelijk ook belangrijke succesfactoren zijn huisvesting en personeel. Schoolbesturen kunnen de kosten terugbrengen en inspelen op de situatie met een flexibel huisvestingsplan met daarin aandacht voor modulair werken en extern verhuren. Daarnaast met een personeelsplan waarin de flexibiliteit in het arbeidspotentieel, een goede verhouding oud en jong en personeel als belangrijke kwalitatieve factor centraal staat.

Schoolbesturen en scholen kunnen individueel, maar vooral in samenwerking met andere scholen binnen en tussen de onderwijssectoren en organisaties kijken naar de manier van huisvesten en de kosten van huisvesting in nauwe samenwerking met de gemeenten. De PO-raad is van mening dat de regionale samenwerking op het gebied van huisvesting gestimuleerd moet worden. Herschikking van het scholenbestand kan soms de oplossing zijn voor de krimpproblematiek. Multifunctionele gebouwen kunnen een eventuele oplossing zijn voor het behouden van het voorzieningspeil in gebieden van krimp maar Integrale Kind Centra bieden betere mogelijkheden. In mijn onderzoek kwam ook de mogelijkheid van modulaire huisvesting, ook in het voortgezet onderwijs als een goede optie naar voren. Doordecentralisatie kan schoolbesturen stimuleren om eigen verantwoordelijkheid te nemen, te dwingen naar de langere termijn te kijken en regionale afspraken te maken waarin een goede spreiding van scholen en betaalbare voorzieningen centraal staan. Een Schoolschap zou bij kunnen dragen aan regionale efficiënte onderwijshuisvesting. Het Schoolschap is een werkmaatschappij aangestuurd door gemeenten en schoolbesturen die voor een beperkte regio de onderwijshuisvesting

---

<sup>4</sup> Holleman (2010)

kan verzorgen, van het ontwerp tot de oplevering, de schoonmaak, het onderhoud en de exploitatie. Regionale samenwerking is in de rapporten en artikelen die ik over huisvesting geraadpleegd heb een belangrijk item.

Bij de onderwijssector is onder de samenwerking met andere scholen binnen het schoolbestuur het werken met een bovenschools onderwijsteam genoemd. In het rapport van het Arbeidsmarktplatform voor het primair onderwijs, wordt een lans gebroken voor samenwerking in de regio op het gebied van mobiliteitsbeleid en de inzet van specifieke kwaliteiten van medewerkers op een breder niveau<sup>5</sup>. Het rapport biedt een goede zienswijze en handige tips. Ook in het voortgezet onderwijs heb ik voorbeelden gezien van samenwerking op het vlak van de inzet van medewerkers tussen verschillende scholen.

De vele tips in het onderzoek gaan over begroting en beleid, over communicatie en over samenwerking. Onder andere: 'Investeer in contacten met andere scholen en de gemeente voor meer slagkracht, efficiëntie en betere match tussen vraag en aanbod'. Bij begroting en beleid wordt bijvoorbeeld aangeraden om het mobiliteitsbeleid in te bedden in de visie van de organisatie: wat zijn de doelen van de school, hoe zijn deze te bereiken en welke personeelsbehoefte vloeit daar uit voort? En dit vervolgens te vertalen in een beleidsplan en/of een mobiliteitsplan. Bezuinigen dwingt immers tot vergaande keuzes die raken aan de organisatiedoelen. Belangrijk is om verbinding te maken met andere HRM-thema's. Mobiliteit kan een positieve bijdrage leveren aan de inzetbaarheid en de ontwikkeling van de werknemers en de flexibiliteit van de organisatie. Door meer werk te maken van de beoordelingscyclus kunnen scholen goed gekwalificeerd personeel binnen houden.

Bij samenwerking wordt aangeraden om de samenwerking te zoeken met andere besturen en gemeenten, omdat grotere schaal slagkracht, efficiëntie en een betere match tussen vraag en aanbod oplevert die ook voor grotere organisaties zinvol is. Aangeraden wordt om gebruik te maken van bestaande overlegstructuren van bestuurders of HRM'ers om regionale samenwerking op gang te brengen. Bij de samenwerking met andere scholen of besturen moet gestreefd worden naar harmonisering van het mobiliteitsbeleid of maak afspraken hoe met de verschillen moet worden omgegaan bij overstap van het personeel. Verstandig is om te zoeken naar openingen buiten het primair onderwijs, zoals het voortgezet onderwijs of de zorg. Daarnaast wordt bij samenwerking ingegaan op de weerstand die beginnende samenwerkingsverbanden tegen komen. Is er dan niet meer bureaucratie en verlies van autonomie? De collectieve voordelen zoals het verminderen van beroep op WW, kunnen echter opwegen tegen de individuele nadelen zoals het verplicht aannemen van elkaars personeel. Daarom wordt aanbevolen om verder te kijken dan het school- of bestuursbelang.

De positionering van het schoolbestuur of de school is een belangrijk element voor de aanpak van krimp. Het is meestal duidelijk en praktisch om aan de hand van de identiteit de onderscheidende merkwwaarden te bepalen die samen het merk van de school vormen<sup>6</sup>. Met een merk geef je de belofte weer die aansluit bij de interne en externe belanghebbenden. Een merk is authentiek en past bij de huidige situatie van de school. Het gaat bij de opbouw van het merk om de dieper liggende waarden en het hoe en waarom van het werk in de school. Deze merkwwaarden worden gekozen en waargemaakt van binnenuit de organisatie in het gedrag, onderwijsconcepten, keuzes, het programma en inrichting

---

<sup>5</sup> Arbeidsmarktplatform po (2012) p. 3-6

<sup>6</sup> Wijland, van Oosten (2010) p. 9-13

van de school. Een merk geeft richting aan verandering en vernieuwing, aan wat bij de school past en wat niet.

Met een merk kan een schoolbestuur of een school zich onderscheidend positioneren ten opzichte van de andere scholen in de context van de regiopositionering. Het is zowel voor schoolbesturen en scholen als voor de ouders en de leerlingen belangrijk dat ouders en leerlingen een duidelijke en goed overwogen keuze voor de school maken voor de gehele schoollooptijd. Bij tussentijds wisselen van school zijn de partijen vaak niet gebaat. Een duidelijke positionering van de school met een merk zorgt voor duidelijkheid over waar de school voor staat. Daarmee kan het schoolbestuur of de school die groep ouders en leerlingen aantrekken die goed bij haar past. De kans op tussentijds wisselen, omdat ouders en leerlingen het niet eens zijn met het beleid van de school wordt daarmee kleiner. Tijdens mijn onderzoek bleek dat één van de scholen met een uitgesproken identiteit tijdens een kennismaking duidelijk aan de ouders vertelt wat de identiteit in het dagelijks beleid van de school precies inhoudt en wat er van leerlingen verwacht wordt. Dat voorkomt misverstanden.

## **De uitvoering: aanpak in stappen**

- . Analyse maken van de regionale situatie: hoe zien de prognoses voor de leerlingenaantallen eruit? Hoe ontwikkelt de potentiële vraag naar onderwijs zich in de regio? Wie zijn de spelers in het onderwijs?
- . Analyse maken van de situatie van het individuele schoolbestuur of de school: hoe ziet de eigen potentiële instroom eruit? Welke gevolgen heeft dit voor de eigen organisatie op het vlak van de financiën, het personeel en de huisvesting? Wat is er nodig om de eigen organisatie bewust te laten worden van het eventuele probleem?
- . Hoe zou het onderwijs als sector de regio kunnen bedienen? Wat heeft de regio nodig? Is er zicht op de werkelijke toekomstige vraag? Is het gezien de vraag wellicht nodig om interregionaal te werken? Zijn er nog witte vlekken in het bedienen van de vraag? Hoe kan je samen verantwoordelijk zijn?
- . Welke partners zijn er binnen de onderwijssector om te beginnen met een regio-strategie?
- . Welke partners zijn er naast de onderwijssector nodig voor een goede regio-strategie? Wat is er nodig om de partners bewust te laten worden van de situatie?
- . Hoe kunnen korte termijn behoeftes met lange termijn doelen verbonden worden? Hoe kunnen doelen van individuele schoolbesturen en scholen met regionale gemeenschappelijke doelen verbonden worden?
- . Welke partij voert de regie?
- . Hoe zijn de verantwoordelijke partijen aan te spreken?
- . Hoe kun je het publiek, de doelgroepen en belanghebbenden bewegen?

In dit e-paper aangehaalde bronnen:

Volkskrant (1-2-2014) Kleine scholen blijven open door behoud toeslag.

Dekker S. (24-1-2014) Kamerbrief voornemen wijziging regelgeving samenwerkingsscholen

Dekker S. (14-2-2014) Kamerbrief fusietoets en voorzieningen voortgezet onderwijs

Stamm (2012) Demografische ontwikkelingen, gevolgen en kansen voor het Drentse basisonderwijs.  
<http://www.stamm.nl/media/documents/krimponderwijs.pdf>

Holleman, W. (2010) Schoolmarketing, Onderwijsethiek  
<http://www.onderwijsethiek.nl/wp-content/uploads/2010/11/Schoolmarketing.pdf>

Arbeidsmarktplatform po (2012) Behoud van boventalligen. Kemper, R., Rompen, T., Grootsholte, M.  
[http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/Publicaties/APO\\_Behoudvanboventalligen.pdf](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/Publicaties/APO_Behoudvanboventalligen.pdf)

Wijland, D., van Oosten (2010), D. De merkwaarden van onze school? We zijn toch geen bedrijf?  
Redax magazine  
[http://www.edux.nl/site\\_files/uploads/De%20merkwaarden%20van%20onze%20school.pdf](http://www.edux.nl/site_files/uploads/De%20merkwaarden%20van%20onze%20school.pdf)