

**GROTE DINGEN**  
WORDEN NOOIT DOOR ÉÉN PERSOON GEDAAN.  
(Steve Jobs)

Samen zelfstandig blijven

**15 jaar**

Coöperatie VO

Eerste Coöperatief Werkverband  
Voortgezet Onderwijs





**Samen zelfstandig blijven**

**15 jaar**

*Coöperatie VO*

Eerste Coöperatief Werkverband  
Voortgezet Onderwijs



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
Paul Rosenmöller, <i>voorzitter VO-raad</i>	
<b>“Samen zelfstandig blijven”</b>	<b>7</b>
Gabri Maessen, <i>voorzitter Coöperatie VO</i> Jan Looise, <i>ambtelijk secretaris Coöperatie VO</i>	
<b>“Wakkerheid is voor éénpitters heel belangrijk”</b>	<b>11</b>
Berni Drop, <i>rector-bestuurder Montessori College</i>	
<b>“Het is de combinatie van eenvoud, hartelijkheid en herkenning”</b>	<b>15</b>
Marij van Deutekom, <i>directeur-bestuurder Notre Dame des Anges</i>	
<b>“De charme van kleinschaligheid hoog in het vaandel”</b>	<b>19</b>
Artho Jansen, <i>bestuurder Stichting Vrije Scholen Zuidwest Nederland</i>	
<b>“Laten zien dat het kan én dat we meerwaarde hebben”</b>	<b>23</b>
André Dokman, <i>directeur-bestuurder Futura College</i>	
<b>“Hoe actiever de leden, hoe effectiever de coöperatie”</b>	<b>27</b>
Erik Holtslag, <i>directeur-bestuurder Panta Rhei</i>	
<b>Nawoord</b>	<b>31</b>
Gabri Maessen, <i>voorzitter Coöperatie VO</i> Jan Looise, <i>ambtelijk secretaris Coöperatie VO</i>	



# Voorwoord

**De VO-raad, de vereniging waarvan ik voorzitter mag zijn, kent leden van diverse pluimage. Schoolbesturen met een verschillende denominatie of pedagogisch didactische visie zijn erin verenigd, evenals grote en kleine scholen. Deze diversiteit maakt de vereniging levendig en kleurrijk en betekent dat de VO-raad representatief is voor het brede veld van het voortgezet onderwijs.**

De andere kant van de medaille is dat het de nodige evenwichtskunst vraagt om al die verschillende geluiden en belangen te vertegenwoordigen. De vereniging is daarom gebaat bij een goede en veelzijdige discussie tijdens het besluitvormingsproces. Maar een krachtige vereniging vraagt ook dat een eenmaal genomen besluit door alle leden wordt geaccepteerd en nageleefd. Dat is in het kleurrijke landschap van het Nederlandse voortgezet onderwijs, gekenmerkt door een grote mate van autonomie voor scholen, nog wel eens een uitdaging.

Besluiten nemen, en vooral besluiten naleven, wordt in een democratie makkelijker als de meerderheid rekening houdt met de wensen en belangen van minderheden. Zo werkt het ook binnen de VO-raad: de stem van een groot schoolbestuur legt op onze ledenvergadering meer gewicht in de schaal dan de stem van een éénpitter of compact bestuur. Tegelijkertijd kan dat laatste geluid voor een goed besluit heel relevant zijn. Bijvoorbeeld omdat een directeur/bestuurder van een éénpitter vaak dichter op de alledaagse praktijk van een school zit.

Om dit waardevolle geluid meer kracht te geven verenigde een aantal compacte schoolbesturen zich vijftien jaar geleden in de Coöperatie VO. Dit leverde, zoals elders in deze bundel valt te lezen, binnen de VO-raad een beweging op van 'luis in de pels' naar 'een succesvol samenwerkingsverband van eigenzinnige belangenbehartiging'.

Ik onderschrijf het belang en de waarde van dit eigenzinnige geluid van harte en feliciteer de coöperatie met haar vijftienjarig bestaan. De Coöperatie VO laat zien waarin de kleintjes groot kunnen zijn.

Paul Rosenmöller, *voorzitter VO-raad*









“Samen  
zelfstandig  
blijven”

COÖPERATIE VO 2004 – 2019

**De Coöperatie VO bestaat vijftien jaar. Het ‘Eerste Coöperatief Werkgeversverband Voortgezet Onderwijs’, zoals de Coöperatie VO officieel heet, is opgericht op 24 december 2003 - een kerstkindje dus. Het initiatief kwam uit de kring van algemeen bijzondere scholen: meest éénpitterschoolbesturen verspreid over het land en lid van de vereniging Verenigde Bijzondere Scholen (VBS). Toenmalig VBS-directeur Simon Steen voelde de tijdgeest goed aan door - gesteund door het kenniscentrum Coöperatie van Rabobank Nederland - te kiezen voor de vorm van de coöperatieve vereniging.**

Een coöperatie is een verbindende, democratisch werkende rechtspersoon op ideële grondslag. Leden werken samen ter behartiging van bepaalde belangen om juist daardoor zelfstandig te kunnen blijven. Begin 2019 verenigt de coöperatie 45 compacte schoolbesturen met ruim 50 scholen uit heel Nederland van verschillende denominatie (AB, RK, PC, OO). Het aanbod van deze scholen varieert van praktijkonderwijs, categoriaal vmbo, havo/atheneum of gymnasium tot brede scholengemeenschappen. Samen hebben zij ruim 65.500 leerlingen. Daarmee is de Coöperatie VO goed voor 655 stemmen in de algemene ledenvergadering van de VO-raad.

Volgens de statuten heeft de Coöperatie VO de volgende doelstelling: ‘...het optreden binnen en buiten de VO-raad in alle werkgevers-aangelegenheden die de leden rechtstreeks of middellijk raken en het innemen van standpunten daarover ...’.

## BELANGENBEHARTIGING

Bij een ‘compact schoolbestuur’ denken we niet zozeer aan een beperkt aantal leerlingen, maar vooral aan de manier van besturen, het contact met de werkvloer en de menselijke maat die onze leden nastreven in de school. Omdat de bestuurders van deze kleine organisaties vaak tijd en ondersteuning missen om hun specifieke belangen bij de VO-raad te bepleiten, voorziet het coöperatiebestuur daarin. Enerzijds door via een volmacht namens de leden te spreken op besluitvormende ledenvergaderingen van de VO-raad, anderzijds door actief te participeren in werk- en themagroepen en door halfjaarlijks te overleggen met de voorzitter van de VO-raad. Deze inbreng wordt gewaardeerd omdat schoolleiders van kleine scholen als geen ander weten wat nieuw beleid in de praktijk betekent voor het onderwijsproces, de medewerkers en de bedrijfsvoering. Kortom, het geluid van compacte schoolbesturen klinkt door in de beleidsvoorbereiding en de besluitvorming van de VO-raad. Zo boeken we samen meer resultaat dan afzonderlijk.

## LUIS IN DE PELS

Je zou kunnen zeggen dat de Coöperatie VO is gestart als ‘protestbeweging’. De VO-raad werd geëntameerd door de grote schoolbesturen. Daar stelde de VBS een vereniging van ‘compacte schoolbesturen’ tegenover om hun belangen te bundelen, gelet op de bekostiging van kleine scholen en de arbeidsvoorwaarden. In de eerste jaren na de oprichting werd de coöperatie door het Werkgeversverbond VO en later de VO-raad met argusogen bekeken: was hier sprake van

onderminning van de gloedvolle plannen voor schaalvergroting en vereenvoudiging van de VO-sector door de ‘oude garde’?

De pleitbezorgers van schaalvergroting bleken niet vertrouwd met de coöperatie als samenwerkingsvorm in het onderwijs. Men dacht bij het begrip ‘coöperatie’ óf aan de altmodische Boerenleenbank óf aan bolwerken zoals woningcorporaties. Grootschalig denken vierde hoogtij, maar het motto van de coöperatie luidde: ‘Klein moet mogelijk zijn!’

Met het aantreden van Sjoerd Slagter als verbindend voorzitter van de VO-raad in 2006 verbeterden de verhoudingen aanzienlijk. Het coöperatiebestuur schreef niet langer scherpe brieven, maar zocht en vond contact met de nieuwe voorzitter van de VO-raad. Afwijkende standpunten werden vooraf gedeeld in plaats van tijdens de ledenvergadering van de VO-raad. Daardoor kreeg de inbreng van de coöperatie meer effect.

### EIGENZINNIGE BELANGENBEHARTIGERS

De coöperatie heeft sinds de oprichting succes geboekt op verschillende terreinen. Een aantal voorbeelden:

Door onze inbreng in de werkgroep ‘modernisering bekostiging VO’ ging in 2006 het voorstel van tafel om alle vaste voeten te schrappen. Sindsdien is in de plannen van OCW het vaste bedrag per vestiging alleen maar omhoog gegaan. Dat is gunstig voor relatief kleine scholen.

In 2008 werd het cao-onderhandelingsakkoord ingetrokken nadat compacte schoolbesturen signalen afgaven over de onbetaalbaarheid en de slechte organiseerbaarheid van dat akkoord. Ook bij latere cao-rondes toetsten en becommentarieerden coöperatieleden de afspraken op de praktische gevolgen voor de dagelijkse schoolorganisatie. In 2018 gebeurde dit nog rond de 50 klokuren ontwikkeltijd in het praktijkonderwijs.

Gaandeweg namen er steeds meer leden van de coöperatie zitting in beleidsgroepen van de VO-raad, zowel in themacommissies als in de ledenadviesraad en het algemeen bestuur. Jos Cremers – de eerste voorzitter van de Coöperatie VO – werd eind 2009 gekozen als bestuurslid van de VO-raad. Later volgden Kees van Bergeijk en Marij van Deutekom. Anno 2019 telt de ledenadviesraad vier vertegenwoordigers van compacte schoolbesturen. Zo is het kerstkindje van enkele vooruitziende kleine schoolbestuurders uitgegroeid van luis in de pels tot een succesvol samenwerkingsverband van eigenzinnige belangenbehartigers.

### JUBILEUMBOEK

Deze jubileumuitgave portretteert vijf leden van de coöperatie. Zij belichten de mooie en de kwetsbare kanten van het éénpittersbestaan, vertellen wat de coöperatie hen brengt en laten hun licht schijnen over de toekomst van de Coöperatie VO. Wij danken deze leden voor hun openhartigheid en voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om hun verhaal te vertellen.

Gabri Maessen, *voorzitter Coöperatie VO*  
Jan Looise, *ambtelijk secretaris Coöperatie VO*





“Wakkerheid  
is voor  
éénpitters heel  
belangrijk”

BERNI DROP



**Sinds twee jaar is Berni Drop rector-bestuurder van het Montessori College in Nijmegen, een relatief grote éénpitter met een kleine 2000 leerlingen die zijn verdeeld over drie locaties, twee in Nijmegen en één in Groesbeek. Inmiddels is Drop aardig ingeburgerd in de coöperatie. “Ik vind het fijn om onder gelijkgestemden te zijn. Je hoeft niet veel uit te leggen, omdat veel voor iedereen herkenbaar is.”**

Nooit verlangt Drop terug naar haar vorige baan, toen ze directeur was van een van de veertien scholen van een grote onderwijskoepel. Hoewel ze er begrip voor heeft dat het bestuur van die scholengroep zaken standaardiseerde en regelmatig personeel overplaatste, ervaart ze het als een verademing dat ze nu, samen met haar managementteam, zelf bepaalt welke koers de school vaart.

“Eén van de grootste verschillen vind ik dat je als éénpitter zelf bepaalt welke systemen je gebruikt en hoe je ze inzet. Zo kun je systemen relateren aan je onderwijsdoelstellingen en zijn ze ondersteunend aan de bedoeling en de identiteit van de school. Ik ben er namelijk van overtuigd dat de systemen waarvoor je kiest - bijvoorbeeld je leerlingvolgsysteem, je kwaliteitszorg en de manier waarop je je gesprekkencyclus inricht - ook een boodschap afgeven over de doelen en de cultuur die je nastreeft. Je bent als éénpitter maximaal eigenaar van je school, van je werkwijze en van je opbrengsten. Dat vind ik heel prettig.”

## KRIMPREGIO

Natuurlijk weet Drop dat de positie van éénpitter ook kwetsbaarheid met zich meebrengt, maar ze ervaart dat eerder als een stimulans dan als een zorg. Want kwetsbaarheid zet juist aan tot waakzaamheid en ondernemerschap, vindt zij. “Dat je kwetsbaar bent, stimuleert je om jezelf waar te maken, kwaliteit te leveren, alert te zijn. Je kunt nooit verslappen. Wordt het in een grote stichting vaak wel opgevangen als je een keer niet alert bent geweest, als éénpitter krijg je dat keihard terug. Daarom zijn wakkerheid en lerend vermogen voor éénpitters heel erg belangrijk.”

Uit ervaring weet Drop dat de kwetsbaarheid van compacte schoolbesturen weldegelijk spanning en zorgen met zich meebrengen op het moment dat het leerlingenaantal sterk afneemt. Haar school staat in een krimpregio en het aantal leerlingen op de locatie in Groesbeek daalde de afgelopen jaren van 600 tot 240 leerlingen. Drop: “Dan moet je dus aanpassingen doen. We zijn op deze locatie, samen met het basisonderwijs, gestart met Agora-onderwijs voor kinderen van 10 tot 15 jaar. Het onderwijs en de onderwijsorganisatie zijn - mede vanuit inhoudelijke bevoegdheid - zodanig aangepast dat deze locatie nu goed kan draaien met 240 leerlingen. Bij een teruglopend leerlingenaantal is het heel belangrijk dat je je realiseert dat er aanpassingen mogelijk zijn, dat je iets kunt ondernemen om het probleem te tackelen. Wakkerheid, creativiteit en ondernemerschap; dat zijn onmisbare kenmerken van de éénpitter.”



## GELIJKGESTEMDEN

Het enige dat Drop mist nu ze leiding geeft aan een éénpitter, is het contact met collega-rectoren. Ze bespreekt veel met haar locatieleiders, maar er zijn nu eenmaal ook kwesties waarover je beter kunt sparren met mensen die wat verder van je organisatie afstaan. “Ik zie dat als één van de functies van de coöperatie, al is het contact met de coöperatieleden natuurlijk veel minder intensief dan het contact dat ik had met mijn collega-rectoren. Maar met redelijk overzichtelijke éénpittervraagstukken kan ik prima terecht bij de coöperatie, bijvoorbeeld over de rol die je als rector-bestuurder hebt. Ik vind dat een leuke en zeer boeiende rol, maar die brengt wel specifieke dilemma’s met zich mee. Je staat middenin de school, je ziet heel veel en bent zeer betrokken, maar je moet niet op de stoel van de schoolleiders gaan zitten. Ik heb echt moeten zoeken naar een goede invulling van die dubbelrol en heb daarbij onder meer steun gehad van leden van de coöperatie. Omdat je als bestuurder al aan behoorlijk wat tafels zit, vind ik het ook heel praktisch en prettig dat de coöperatie de leden vertegenwoordigt in de VO-raad.”

## “Je kunt nooit verslappen”

Verder juicht Drop het toe dat de coöperatie netwerkbijeenkomsten organiseert over de bedrijfsvoering, ook een beleidsterrein met specifieke aandachtspunten voor compacte schoolbesturen. “Je moet bijvoorbeeld extra alert zijn op de financiën, je moet grotere reserves

hebben om dingen op te vangen en je hebt kleine stafdiensten. Daarom is onze directeur bedrijfsvoering heel blij met deze bijeenkomsten van de coöperatie. Zij haalt daar veel kennis op.”

## MAKELAAR

Het is vooral deze ‘leernetwerkfunctie’ van de coöperatie die Drop zou willen versterken. Ook over andere thema’s zou de coöperatie leernetwerkbijeenkomsten kunnen organiseren, vindt zij. “Ik kan me voorstellen dat we meer als leernetwerk gaan functioneren door wat vaker bij elkaar te komen en elk jaar een aantal bijeenkomsten, bijvoorbeeld twee, op die manier in te vullen. Ik zit als bestuurder in verschillende netwerken waar ik van alles breng en haal, maar omdat we als éénpitters veelal met dezelfde dilemma’s te maken hebben, kunnen we ook veel van elkaar leren.”

Om dezelfde reden ziet Drop heil in een meer ‘makelende’ functie van de coöperatie. Ze pleit ervoor manieren te ontwikkelen zodat leden elkaar snel en laagdrempelig kunnen vinden en kunnen raadplegen over bijvoorbeeld onderwerpen zoals kwaliteitszorg, aanbestedingen of verbouwen. “Zulke thema’s komen in de bijeenkomsten wel aan bod, maar het zou mooi zijn als we als coöperatie kunnen faciliteren dat leden elkaar ook tussendoor gemakkelijk kunnen raadplegen. Dat kan digitaal of door een loket in te richten waar leden naar elkaar worden verwezen. Dat lijkt me een mooie uitbreiding voor de toekomst.” ■





“Het is de  
combinatie  
van eenvoud,  
hartelijkheid  
en herkenning”

MARIJ VAN DEUTEKOM

**Sinds 2005 geeft Marij van Deutekom leiding aan Notre Dame des Anges in Ubbergen, lang de enige categorale havo in Nederland, eerst als directeur en sinds 2010 als directeur-bestuurder. Direct na haar aantreden sloot zij zich aan bij de Coöperatie VO. “Ik ben lid van de coöperatie omdat je samen meer weet dan alleen, omdat je samen sterker staat, en omdat ik het belangrijk vind om te sparren met gelijkgestemden.”**

Je ziet het niet vaak: een school in een natuurgebied. Het gebouw van Notre Dame des Anges ligt weliswaar vlakbij Nijmegen, maar is omringd door groen, meanderende slootjes en waterpartijen met rietkragen. Een mooi verstillend gebied met veel vogels, dat grenst aan de Ooijpolder waar wilde paarden en runderen grazen.

Verwonderlijk is het dan ook niet dat er in 2005 veel verzet kwam toen het oude semi-permanente noodgebouw van de school moest worden vervangen door nieuwbouw. Het was de eerste opdracht van Marij van Deutekom: nieuwbouw realiseren op deze plek. Haar vuurdoop, want eenvoudig was dat niet. “We zijn met alle betrokkenen op zoek gegaan naar een win-winoplossing en dat is gelukt”, vertelt Van Deutekom. “Uiteindelijk was iedereen blij. En dat zijn we nog steeds, want het is een prachtig gebouw op een prachtige, inspirerende plek.”

#### IDEALEN VERWEZENLIJKEN

Maar het zijn vooral onderwijskundige en pedagogische aspecten die deze éénpitter

typeren. ‘Eigenwijs Leren’ is de naam van het onderwijsconcept dat de school de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Dit concept voor gepersonaliseerd leren, dat is geïnspireerd op het Zweedse Kunskapsskolan, is inmiddels ingevoerd in leerjaar 1 en 2.

## “Je bent als éénpitter heel erg wendbaar”

Van Deutekom, die hiervoor ook al bij een éénpitter werkte, zou niet anders willen. Niet alleen omdat je als schoolleider-bestuurder van een compact bestuur op allerlei gebieden, zoals financiën en personeelsbeleid “eigenwijs kunt blijven” zoals Van Deutekom het zegt, maar vooral omdat je veel ruimte hebt om je idealen te verwezenlijken. “Ik vind het fantastisch dat ik kan waarmaken waar ik in geloof, dat ik die invloed heb, dat ik het onderwijs en de school volgens mijn idealen kan inrichten. Niet als een vooroplopende goeroe, maar door mensen mee te nemen, te betrekken en door het samen te doen. Het is heel krachtig dat je samen zegt: dit is waar wij in geloven en waar we aan willen werken, en dat je dan niet een lange tijd met allerlei gremia moet overleggen om tot een visie te komen, maar gewoon aan de slag gaat. Je bent als éénpitter heel erg wendbaar. Dat je klein bent en elkaar allemaal kent, helpt daarbij enorm. Wel moet je ervoor waken dat je teveel intern gericht bent; we willen onze blik nadrukkelijk ook naar buiten richten en samenwerken met andere partners. Maar ook daarbij is het heel prettig dat ik zelf bepaal met welk ander bestuur ik op welk gebied samenwerk.”

## DE ESSENTIE

De nadelen van de kleine schaalgrootte zijn natuurlijk wel eens lastig, maar brengen volgens Van Deutekom ook voordelen met zich mee. “Dat je bijvoorbeeld geen beroep kunt doen op de faciliteiten van een bestuursbureau en geen volledige personeelsfunctionaris of administrateur kunt aanstellen, maakt dat je op zoek gaat naar creatieve en inventieve oplossingen, maar dwingt je ook om te kijken naar de essentie: wat hebben we écht nodig? Ik zie dat ook bij de coöperatie: mensen kijken naar de kern, waardoor ze vooral zijn gericht op kansen en niet zozeer op wat er allemaal niet kan. Dat is een bepaalde instelling die kenmerkend is voor leiders van compacte schoolbesturen. Ik ervaar sowieso veel herkenning binnen de coöperatie. Iedereen doet het op z'n eigen manier en we maken verschillende keuzes, maar er is een hele basale keuze die we allemaal hebben gemaakt: we willen een compact schoolbestuur zijn en blijven; in contact met leerlingen en personeel, in dialoog met elkaar. Dat leidt tot herkenning en tot verbinding.”

Er zijn meer redenen waarom Van Deutekom vol overtuiging lid is van de coöperatie. Zowel aan de belangenbehartiging – “zo wordt onze stem goed gehoord” – als aan de netwerkfunctie van de coöperatie hecht zij veel waarde. “Als je leiding geeft aan een éénpitter, moet je zelf organiseren dat je voldoende voeding en steun krijgt. In een groot bestuur vind je dat bij collega-rectoren, maar voor ons kan de coöperatie die functie vervullen. We weten elkaar te vinden. Die netwerkfunctie vind ik zeer waardevol en wat mij betreft gaan we die de komende jaren versterken, zodat we nóg meer aan elkaar hebben. Ik zie daarvoor zeker mogelijkheden.”

## WARM BAD

Zo zou de coöperatie in de toekomst bijvoorbeeld scholingen en leernetwerken kunnen organiseren, of kunnen coöperatieleden mensen uitwisselen of elkaar visiteren. Er is echter een belangrijk aandachtspunt, benadrukt Van Deutekom: “We moeten zulke activiteiten alleen als coöperatie organiseren als het gaat om typische éénpitterthema's, omdat de VO-raad een prima aanbod heeft dat ook voor de coöperatieleden interessant is. Bovendien moeten we ons referentiekader breed houden en ook samenwerken met en leren van andere scholen. Wij zijn bijvoorbeeld aangesloten bij de Zo.Leer.Ik-scholen, een netwerk van scholen die op een vergelijkbare manier met gepersonaliseerd onderwijs bezig zijn. Ik vind overigens wel dat de bijeenkomsten van de coöperatie een hele specifieke sfeer hebben die ik in andere bestuurlijke overleggen en netwerken niet ervaar. Het is de combinatie van eenvoud, hartelijkheid en herkenning die de bijeenkomsten van de coöperatie voor mij tot een warm bad maken. Het is heel typerend: ik kom altijd met energie en goede zin terug van een bijeenkomst van de coöperatie.” ■







“De charme  
van klein-  
schaligheid  
hoog in het  
vaandel”

ARTHO JANSEN

**Artho Jansen is bestuurder van de Stichting Vrije Scholen Zuidwest Nederland, die drie vo-scholen (Rotterdam, Leiden, Den Haag) en twee po-scholen (Den Haag) omvat. Hij draait al tien jaar naar tevredenheid mee in de Coöperatie VO. “De sfeer is informeel en er is een onderlinge verbondenheid doordat je allemaal voor hetzelfde staat.” Maar ook ziet Jansen kansen om de kracht van de coöperatie te versterken.**

Jansen is volgens eigen zeggen niet ‘het archetype’ van het coöperatielid. Allereerst omdat zijn professionele roots buiten het onderwijs liggen - hij werkte hiervoor in de commerciële organisatieadvieswereld - maar ook vanwege de omvang van de schoolorganisatie die hij vertegenwoordigt – “tussen tafellaken en servet” – én vanwege het feit dat hij fulltime bestuurder is. “De meeste coöperatieleden zijn rector-bestuurder en zijn in mijn ogen vaak wat meer rector dan bestuurder. Dat heeft voor- en nadelen. Krachtig is dat zij heel dicht bij de praktijk staan en de school boven alles stellen, maar het brengt ook een zekere kwetsbaarheid met zich mee, zeker gezien de toenemende complexiteit van de samenleving en van de wet- en regelgeving die soms een meer strategisch bestuurlijke invalshoek vereist. Maar die kwetsbaarheid geldt sowieso voor compacte besturen. In die zin is de coöperatie heel waardevol: we kunnen met elkaar slimme oplossingen bedenken om die complexiteit als kleine schoolbesturen te lijf te gaan.”

## SCHAAL VERGROTEN OF VERKLEINEN?

De toenemende complexiteit wordt regelmatig gebruikt als argument voor schaalvergroting: ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs kunnen éénpitters maar beter ‘onderdak zoeken’ bij een groter schoolbestuur, zo is de redenering. Jansen hoort dat geluid steeds vaker. “Er zijn zeker actuele problemen - denk aan de nieuwe privacywetgeving, werkdruk of het lerarentekort - waarvoor je gemakkelijker oplossingen kunt realiseren als je meer volume hebt, maar we kennen ook allemaal de nadelen van een groot bestuur met veel scholen.”

Daarom vindt Jansen het belangrijk dat de leden van de coöperatie elkaar nog meer ondersteunen bij complexe vraagstukken. “We zouden bijvoorbeeld als een soort shared service center kunnen functioneren, ofwel: samen ondersteuning of expertise inschakelen waar je - als je dat wilt - gebruik van kunnen maken. Zo kun je allerlei zaken gezamenlijk aanpakken, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting, privacywetgeving of inkoop. Ik ben er een voorstander van om dat idee in de coöperatie te agenderen.”

Naast het pleidooi voor schaalvergroting, zetten ook veel mensen – ouders, politici, bestuurders – juist kritische kanttekeningen bij de grootschaligheid in het onderwijs, stelt Jansen vast. “Steeds meer mensen zien in dat kleine scholen beter in staat zijn om de belangen van het kind centraal te stellen, en dat de verregaande institutionalisering er bij grote scholen toe kan leiden dat soms oneigenlijke belangen de boventoon voeren. Ook het pleidooi voor kleinschaligheid wordt dus sterker. Dat vind ik hoopgevend, maar ik weet ook dat diezelfde

oneigenlijke belangen die beweging zullen tegenwerken.”

### AAN DE WEG TIMMEREN

Vooralsnog is het volgens Jansen daarom zaak dat de coöperatie zich sterk blijft maken voor kleinschaligheid en voor de belangen van compacte schoolbesturen. De manier waarop de belangenbehartiging bij de VO-raad is georganiseerd juicht hij toe, maar de coöperatie zou wat Jansen betreft best nog wat meer aan de weg kunnen timmeren omdat er, bijvoorbeeld bij de politiek en de overheid, nog veel onbekendheid is over de coöperatie en over de meerwaarde van compacte schoolbesturen. “We zouden meer aan PR en public affairs moeten doen, zodat we zichtbaarder worden en we meer een partij worden die je gehoord zou moeten hebben. Als individuele school is dat lastig, maar als collectief kunnen we ons veel sterker profileren.”

## “We zouden wat meer aan PR moeten doen”

Als het aan Jansen ligt, trekt de coöperatie daarbij samen op met de Vereniging voor Bijzondere Scholen (VBS), waar de coöperatie vijftien jaar geleden uit is voortgekomen en waar Jansen sinds kort voorzitter van is. “Er zijn veel éénpitters onder de leden van de VBS en er is een grote overlap in de focus en de idealen van beide clubs. Bovendien denk ik dat de coöperatie en de VBS elkaar

kunnen versterken: de coöperatie is sterk in het werkgeversdomein en is goed vertegenwoordigd in de VO-raad, en de VBS heeft meer lijntjes met de politiek en zit regelmatig aan tafel met leden van de Tweede Kamer. Als we meer gaan samenwerken, kunnen we elkaar versterken en kunnen we de meerwaarde van kleine schoolbesturen breder en nadrukkelijker voor het voetlicht brengen.”

### DIGITAAL PLATFORM

Naast belangenbehartiging, hecht Jansen veel waarde aan de signaalfunctie – “we houden elkaar wakker” – en aan de netwerkfunctie van de coöperatie. “De charme van de kleinschaligheid staat bij ons allemaal hoog in het vaandel. Dat we elkaar daarin herkennen en vinden, maakt het heel effectief om ideeën en ervaringen uit te wisselen. We zoeken bijvoorbeeld allemaal naar manieren om de nieuwe afspraken over ontwikkeltijd vorm te geven. Dan is het heel nuttig om daarover met andere kleine besturen te sparren.”

Is het onderlinge contact tussen de coöperatielieden op dit moment vooral beperkt tot de bijeenkomsten van de coöperatie, Jansen zou graag eens bij de leden peilen wat zij ervan vinden om een digitaal platform in te richten, zodat leden elkaar ook buiten de bijeenkomsten gemakkelijk kunnen benaderen. “Ik stel me een digitale omgeving voor waar je elkaar kunt raadplegen, documenten kunt delen en tussen de bijeenkomsten door iets ‘in de groep kunt gooien’. Je kunt het zo groot of klein maken als je zelf wilt, maar ik denk dat zo’n platform de netwerkfunctie van de coöperatie substantieel kan versterken.” ■





“Laten zien  
dat het kan  
én dat we  
meerwaarde  
hebben”

ANDRÉ DOKMAN



**Als directeur-bestuurder van het Futura College in Woerden, een school voor praktijkonderwijs die werkt volgens de principes van Big Picture Learning, is André Dokman secretaris van het bestuur van de Coöperatie VO. Dat hij het compacte schoolbestuur en de coöperatie een warm hart toedraagt, steekt Dokman niet onder stoelen of banken. “Ik ervaar bij de coöperatie een sterk gevoel van gemeenschappelijkheid, omdat we er allemaal vol overtuiging voor kiezen om een compact schoolbestuur te zijn.”**

‘Wát?! Een school met 263 leerlingen en 44 medewerkers die helemaal zelfstandig is? Bestaat dat nog?’ Regelmatig krijgt Dokman deze reactie van mensen als hij vertelt over zijn werk. Hij stelt dan ook vast dat er, ook in het onderwijs, nog veel onbekendheid is over éénpitters.

“Mensen weten niet dat we er zijn, weten niet dat het een keuze is, laat staan dat ze weten wat de meerwaarde is van het compacte schoolbestuur. Ik vind het een taak van de coöperatie om meer bekendheid te geven aan de éénpitter en aan het bestaan en de doelstellingen van de coöperatie. Want tot mijn verbazing vernam ik onlangs dat ambtenaren van het ministerie van OCW nog nooit van de Coöperatie VO hadden gehoord. De belangenbehartiging bij de VO-raad is goed geregeld, maar op ambtelijk en politiek niveau kan dat dus beter. Natuurlijk behartigt de VO-raad daar indirect ook onze belangen, maar het is veel krachtiger als wij dat als coöperatie ook zelf doen. Soms hoor je dat de éénpitter zijn langste tijd zou hebben gehad, vanwege de toenemende gecompliceerdheid van de wetgeving en de cao.

We moeten als coöperatie laten zien dat het weldegelijk kan én dat we meerwaarde hebben.”

## TOEKOMSTMUZIEK

Verwijzend naar de trend van gepersonaliseerd onderwijs, denkt Dokman bovendien dat de tijd rijp is voor meer kleinschaligheid en aandacht voor de menselijke maat. “Gepersonaliseerd onderwijs – iets dat ik zeer toejuich en dat wij in het praktijkonderwijs al heel lang praktiseren – past heel goed bij de kleinschaligheid van de éénpitter. Je kunt je onderwijs toch veel beter personaliseren in een kleinschalige organisatie dan in een organisatie met duizenden leerlingen en honderden medewerkers? En ook in je personeelsbeleid kun je als kleine organisatie veel eenvoudiger de menselijke maat hanteren. Teach what you preach! Als je leerlingen gepersonaliseerd onderwijs biedt, moet je ook op organisatieniveau personaliseren. Ik hoop daarom dat de personaliseringstrend er ook toe zal leiden dat we het onderwijs weer kleinschaliger gaan organiseren. Ik realiseer me dat dat toekomstmuziek is, maar wat zou dat prachtig zijn.”

**“Personaliseren past goed bij de kleinschaligheid van de éénpitter”**

Dokman, die onder verschillende grote besturen heeft gewerkt, ervaart de meerwaarde van éénpitter zijn nog iedere dag. Naast het bijzondere karak-



ter van de leerling van het praktijkonderwijs – ‘what you see is what you get’ – was de kleinschaligheid van de school voor hem een belangrijke drijfveer om directeur-bestuurder van het Futura College te worden.

“De korte lijnen, de wendbaarheid en de slagvaardigheid vind ik van grote waarde”, zegt hij. “Je kunt als schoolleiding gemakkelijk besluiten nemen om het anders of beter te doen zonder dat het over allerlei lagen moet. Daarnaast ervaar ik dat je met een compact team heel goed gezamenlijk de missie, visie en kernwaarden van je school kunt verwoorden. Met elkaar bepaal je de rode draad en op deze manier genereer je grote betrokkenheid van teamleden bij de koers van de school.”

### KWETSBAAR

Dokman hecht veel waarde aan het contact met de MR en met zijn toezichthouders omdat er een kritische blik moet zijn op zijn functioneren. Ook besteedt hij veel tijd en aandacht aan de samenwerking met zijn schoolleiding; de adjunct-directeur en twee teamleiders. Niet alleen vanwege het draagvlak van besluiten, maar ook omdat hij zich ervan bewust is dat zijn eigen positie als directeur-bestuurder een zekere kwetsbaarheid met zich meebrengt.

“Als ik om de een of andere reden uitval, moet de school gewoon door kunnen draaien. Daarom overleg ik veel met de schoolleiding, maak ik hen deelgenoot van waar ik mee bezig ben, wat ik ‘buiten’ hoor, welke risico’s ik zie, en probeer ik zaken ook zoveel mogelijk vast te leggen. Ik ben iemand die graag veel verschillende taken doet –

gekscherend zeg ik wel eens dat ik me bezighoud met de kwaliteit van het toiletpapier tot en met het schrijven van het meerjarenbeleidsplan – maar ik beleg ook veel taken bij collega’s. Dat is trouwens ook noodzakelijk, omdat je als éénpitter natuurlijk niet beschikt over allerlei bestuursdiensten. Dat betekent ook dat ik voor bepaalde zaken externe expertise inhuur.”

### DE BOER OP

Ook het contact met de buitenwereld is voor Dokman van essentieel belang. Niet alleen om navelstaren te vermijden en maatschappelijke ontwikkelingen goed naar het onderwijs te kunnen vertalen, maar ook om als directeur-bestuurder gevoed te worden, te sparren en standpunten te bepalen.

“Je bent als directeur-bestuurder van een éénpitter in principe ‘lonely at the top’, dus je moet zelf de boer op om kennis, informatie en steun te vergaren. Daarom investeer ik veel in externe netwerken, onder andere de coöperatie. Bij de coöperatie ervaar ik een sterk gevoel van gemeenschappelijkheid, omdat we er allemaal vol overtuiging voor kiezen om een éénpitter te zijn. Dat is fijn, daar voel ik me door gedragen. Maar ik heb er ook daadwerkelijk veel aan om zaken met éénpittercollega’s te bespreken. Ik neem graag deel aan de bijeenkomsten van de coöperatie over bedrijfsvoering van de bestuursvergaderingen. Met die netwerkfunctie zit het wat mij betreft dus wel goed. Maar zoals gezegd: voor de belangenbehartiging moeten we ons als coöperatie in de toekomst sterker maken.” ■





“Hoe actiever  
de leden, hoe  
effectiever de  
coöperatie”

ERIK HOLTSLAG

**Bijna twee jaar is Erik Holtslag directeur-bestuurder van Panta Rhei, een vmbo-school in Amstelveen met zo'n zevenhonderd leerlingen. Holtslag wil dat zijn school zo lang mogelijk zelfstandig blijft en daar heeft hij anderen bij nodig; scholen, bedrijven en andere partijen in zijn directe omgeving, maar ook de collega's van de Coöperatie VO. "Mijn uitdaging is om de ramen en deuren open te gooien en ervoor te zorgen dat we de buitenwereld meer naar binnen halen."**

Dat Holtslag dit zo belangrijk vindt, heeft onder meer te maken met het werkzame leven dat hij leidde voordat hij bij Panta Rhei aantrad als directeur-bestuurder. Hij werkte in het bedrijfsleven, eerst in de maakindustrie en daarna bij een kenniscentrum in de groene sector. In deze functies was de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt een van zijn aandachtspunten. De onderwijssector was hem dus niet helemaal vreemd toen hij bij Panta Rhei begon. Toch verbaast hij zich nog iedere dag over de naar binnen gerichte cultuur in het onderwijs.

## BUITENWERELD

"Gezien onze opdracht - kinderen helpen in hun ontwikkeling en voorbereiden op de samenleving - is het essentieel dat we als school in verbinding staan met de omgeving", vindt Holtslag. "Dat is voor alle leerlingen van belang, maar zeker voor onze leerlingen. Panta Rhei heeft te maken met een kwetsbare leerlingenpopulatie. Sommige leerlingen hebben twaalf jaar opvoedachterstand en/of twee tot vier jaar leerachterstand. Het is

geen gemakkelijke opgave om die kinderen klaar te stomen voor het vervolgonderwijs, maar onze school is daar opvallend goed in: niet voor niets komt de helft van onze leerlingen helemaal uit Amsterdam hier naartoe. Daar ben ik trots op; we doen absoluut iets heel erg goed. Maar ik ben ervan overtuigd dat we het nóg beter doen als we meer naar buiten treden en de buitenwereld meer de school inhalen."

Zeker als directeur-bestuurder van een éénpitter loop je het risico dat je vooral bent gefocust op wat er intern in de school gebeurt. Een belangrijk aandachtspunt, vindt Holtslag. "Het is de kunst om een goede balans te realiseren tussen mijn interne en mijn externe gerichtheid. Want wat er intern gebeurt, gaat meestal over de korte termijn en wat je buiten doet betreft de wat langere termijn. Als ik me laat verleiden om alleen met de korte termijn bezig te zijn, ben ik onvoldoende bezig met de toekomst van de school."

Het naar buiten treden en samenwerken is van belang met het oog op de kwetsbaarheid die je als éénpitter hebt. Bij gebrek aan faciliteiten en diensten van een bestuursbureau, zoekt Holtslag op bepaalde thema's, bijvoorbeeld op het gebied van strategisch HRM, samenwerking met andere scholen in de omgeving om gezamenlijk mensen op te leiden en personeel te delen voor backofficewerkzaamheden, zoals financiën, ICT en facilitaire diensten. "Zo wil ik met minder overheadkosten de kwaliteit en de continuïteit van backoffice-activiteiten waarborgen."

## PRETTIG GREMIUM

Omdat veel leerlingen van Panta Rhei uit Amsterdam komen, participeert Holtslag niet alleen in het bestuurlijke circuit van Amstelveen, maar ook in bestuurlijke overlegorganen in de hoofdstad. Hij ontmoet dus veel collega's in de regio. Daarnaast hecht hij waarde aan het contact met de leden van de coöperatie.

“Ik vind de coöperatie een prettig gremium waar ik me als nieuwkomer zeer welkom heb gevoeld, en het is zinvol om ook eens te horen wat er buiten de Randstad gebeurt. Het contact met de collega's is hier anders doordat het gaat om scholen uit andere regio's en er dus geen sprake is van concurrentie. Dan kun je de problematiek van je eigen school in alle openheid bespreken. Ook zijn er kwesties die ik gewoonweg niet in mijn eigen school of met collega's in de regio kán bespreken. In die zin is de functie van directeur-bestuurder soms ook wel een lonely job. Het is prettig om zulke dilemma's in de coöperatie eens even tegen iemand aan te kunnen houden. Nu ik wat langer meedraai en wat meer gezichten ken, pak ik ook makkelijker de telefoon om iemand te bellen die met hetzelfde bezig is. Ik vind dat je het wiel niet moet gaan uitvinden als iemand anders dat al heeft gedaan.”

## STANDPUNTBEPALING

Als het gaat om de belangenbehartigingsfunctie van de coöperatie ziet Holtslag nog wel verbetermogelijkheden. “De vertegenwoordiging in de VO-raad is formeel geregeld, maar ik vraag me wel eens af in hoeverre de ingenomen standpunten werkelijk worden gedragen door de leden van

de coöperatie. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat het meestal dezelfde leden zijn die een inbreng hebben - dat zie je trouwens in elke organisatie en in elk overlegorgaan - maar ook met de manier waarop standpunten tot stand komen. Soms is er nauwelijks tijd voor een goede voorbereiding waardoor een gedegen discussie ontbreekt. Ik denk dat dat proces georganiseerder, beter voorbereid, zou kunnen verlopen. Punt is niet zozeer dat je in de coöperatie je stem onvoldoende kunt laten horen - want dat kan goed - maar het gaat vooral om de procedurele kant van de standpuntbepaling. Dat kan beter.”

## “Als nieuwkomer voelde ik me zeer welkom”

Holtslag is zich ervan bewust dat die verbetering door de leden zelf moet worden bewerkstelligd: “De coöperatie, dat zijn we zelf. Ik wens de coöperatie dan ook veel actieve leden toe. Want dat is het bestaansrecht van een coöperatie: dat de leden niet afwachten, maar actief zijn. Hoe actiever de leden zijn, hoe effectiever de coöperatie is.” ■





# Nawoord

Uit alles wat in dit jubileumboek is verwoord, blijkt dat de Coöperatie VO de afgelopen 15 jaar duidelijk zijn plaats heeft gevonden en van betekenis is.

De vraag of een (relatief) klein schoolbestuur in het besturenlandschap nog wel een plaats verdient, blijft in het voortgezet onderwijs helaas met regelmaat naar boven komen. En ja, we zien allemaal dat de uitdaging en complexiteit voor besturen toenemen. Dat heeft verschillende oorzaken, maar dat wil niet zeggen dat bestuurlijke schaalvergroting daarop het enige antwoord is! Het antwoord hierop is namelijk sterk afhankelijk van de context van de school en moet van daaruit worden gezien. Groot of klein, er is geen tabel voor optimale schaalgrootte. Dat verschilt per situatie (Renee van Schoonhoven in haar essay 'Schaal in beschouwing', 2018).

De voordelen die het compacte schoolbestuur kan bieden zijn duidelijk: wendbaar, dicht bij de werkvloer, contact met medewerkers en leerlingen, betrokkenheid. Een bestuurder gaf heel mooi aan: misschien iets kwetsbaarder, maar dat maakt je ook alerter en creatiever. En laten we niet vergeten: daar waar het de afgelopen jaren mis is gegaan bij onderwijsorganisaties, werd altijd juist die enorme schaalgrootte als een van de oorzaken geduid.

Binnen de coöperatie is de diversiteit groot, van kleine pro-scholen met 200 leerlingen tot besturen met meer dan één vestiging. Maar dat alle bestuurders de compacte schoolgedachte

koesteren, zorgt voor gemeenschappelijkheid en een open en prettige sfeer, geen haantjesgedrag, maar samen de agenda vormgeven en een bijdrage leveren aan de inhoud.

De coöperatie is van en voor de leden. Samen geven we invulling aan de thema's. Hoewel we anno 2019 onze plaats hebben verworven, willen we ons doorontwikkelen. Als bestuur blijven we samen met de leden verder werken aan de toekomst van de coöperatie. Een toekomst die is gericht op het uitbouwen van drie pijlers:

- Belangenbehartiging: het geluid van de compacte schoolbesturen nadrukkelijker laten klinken bij de politiek, het ministerie en de VO-raad.
- Netwerkfunctie: kennis delen, van en met elkaar leren via ledenvergaderingen en themabijeenkomsten.
- Concrete vormen van samenwerking bevorderen.

Dit jubileum is een mijlpaal en de bijdragen van de leden aan dit jubileumboek zorgen voor trots en maken het nut en de noodzaak van de coöperatie duidelijk. Dat motiveert ons als bestuur nog meer om de komende jaren met veel energie aan de slag te gaan. Zodat we de weg die 15 jaar geleden door de oprichters is ingeslagen, verder kunnen vervolgen en inhoud en vorm kunnen geven.

Gabri Maessen, *voorzitter Coöperatie VO*  
Jan Looise, *ambtelijk secretaris Coöperatie VO*



## COLOFON

Tekst: Tekstbureau Elise Schouten

Vormgeving: BUREAUBAS

Drukwerk: Drukproef

Foto's: Ewouter.com

Productie: Rosenmullers Communicatie & Organisatie



De Coöperatie VO vertegenwoordigt het specifieke belang van compacte schoolbesturen en vertegenwoordigt ze in kennisgroepen en besluitvormende organen van de VO-raad. De Coöperatie VO verbindt deze schoolbesturen en geeft vorm en inhoud aan de diversiteit en representativiteit binnen de VO-raad. Daarbij streven wij ook naar goede en voldoende vertegenwoordigers van relatief kleine schoolbesturen in de organen van de VO-raad. Dit alles onder het motto 'KLEIN moet MOGELIJK zijn!'

De Coöperatie VO bestaat vijftien jaar. Deze jubileumuitgave portretteert vijf leden van onze leden. Zij belichten de mooie en de kwetsbare kanten van het éénpittersbestaan, vertellen wat de coöperatie hen brengt en laten hun licht schijnen over de toekomst van de Coöperatie VO.

[www.cooperatievo.nl](http://www.cooperatievo.nl)