



SVRK

# Naar een toekomstbestendig perspectief voor het VO in Venlo

Analyse en voorstel

Dexter Knights & Laura Kirchner

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding	3
1.2	Onze reflectie op de kern van opgave	3
1.3	Ons vertrekpunt en werkwijze	3
1.4	Leeswijzer	4
<b>2.</b>	<b>Reflectie huidige situatie</b>	<b>5</b>
2.1	Objectiveren van de situatie OGVO	5
2.2	Benchmark OGVO	5
2.3	Geïnterpreteerde bestuurlijke kaders	7
2.4	Onze reflectie op strategische oriëntatie en besluitvorming	7
2.5	Onze reflectie op het proces m.n.: betrokkenheid en communicatie	10
2.6	Onze conclusie op de huidige situatie en advies	12
<b>3.</b>	<b>Sleutelfactoren</b>	<b>13</b>
3.1	Erkennen van de weerbarstige praktijk	13
3.2	(On)gelijkwaardigheid in aandacht en tijd	13
3.3	Meervoudig perspectief op het probleem, aanpak en oplossingsrichtingen	14
3.4	Vertrouwen en rolzuiverheid	14
3.5	Cultuurinterventie als hefboom	14
3.6	Creëer realistische verwachtingen en anticipeer snel	15
3.7	Creëer tijd en vertraag	15
3.8	Bestuurlijk commitment en continuïteit	16
<b>4.</b>	<b>Voorstel voor vervolg</b>	<b>17</b>
4.1	Rollen en verantwoordelijkheden	17
4.2	Projectactiviteiten	21
4.3	Evaluatie en voortgang	28
4.4	Denkkader: voorkom dat je door de ondergrens zakt	28
5.1.	Interne risico's: op het niveau van het programma	30
5.2.	Interne risico's: op het niveau van het bestuur	30
5.3.	Externe risico's: geen tot beperkte invloed op	31
	<b>Bijlage 1: data-analyse DUO</b>	<b>32</b>

# 1. Inleiding

OGVO is bestuurlijk verantwoordelijk voor het onderwijs dat momenteel vanuit drie campussen, Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege, wordt aangeboden. Op het praktijkonderwijs na is OGVO de enige aanbieder van voortgezet onderwijs in Venlo. Het onderwijs wordt aangeboden vanuit het 'Venlo's-Onderwijsmodel.

## 1.1 Aanleiding

In de afgelopen jaren is het huidige onderwijsaanbod door de terugloop van het aantal leerlingen en daar niet op anticiperen niet meer houdbaar waardoor de betaalbaarheid van het onderwijs onder druk te staan. Dit betekent dat niks doen geen optie is, omdat bij ongewijzigd beleid OGVO met een aantal jaar niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen.

Concreet zijn de volgende stappen tot op heden gezet:

Okt 2022	:	Start herijking van het onderwijs en formuleren uitgangspunten
Mrt 2023	:	Start programmteam
Jul 2023	:	Onderzoeksresultaten BMC
Aug 2023	:	Intentiebesluit CvB
Sep/Okt 2023	:	Klankbordbijeenkomsten met medewerkers, ouderraden, medezeggenschap en gemeente
Sep/Okt/Nov 2023	:	Opstellen plan van aanpak
Nov 2023	:	Bespreken plan van aanpak met programmteam, bestuur en directies en op basis van feedback aanvullen

## 1.2 Onze reflectie op de kern van opgave

Het aanpassen van het huidige onderwijsaanbod naar een nieuwe passende vorm (in welk toekomstscenario dan ook) is meervoudig complex en zeker in een krimpsituatie een van de zwaarste thema's voor een onderwijsbestuur. Onzes inziens is het kerndoel om een context te creëren waarmee continuïteit, kwaliteit, diversiteit van het onderwijs worden versterkt en geborgd waardoor een passend perspectief voor (aanstaande) leerlingen, ouders en medewerkers ontstaat. Op korte termijn vraagt dit om interventies die een begrotingstekort van ten minste EUR 1,6 miljoen dichten. Daarnaast dient er, zo snel als met elkaar mogelijk wordt geacht, een uitgewerkt perspectief voor de langere termijn te worden ontwikkeld.

## 1.3 Ons vertrekpunt en werkwijze

In een betrekkelijk korte tijd hebben wij getracht om een inschatting van de huidige situatie te maken en met gebruik van onze ervaring en expertise te komen tot bouwstenen en een voorstel voor vervolg. Deze notitie vormt hiervan de uitwerking.

Voor de informatieverzameling hebben wij gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- Documenten onderzoek. Bestudeerd zijn de stukken: goed onderwijs door “samengaan” van leerlingen (OGVO, 2003), een doorontwikkeling van OGVO (OGVO, 2023), doorrekening toekomstscenario’s onderwijsaanbod OGVO (BMC, 2023), beantwoording raadsragen D66 en CDA (Gemeente Venlo, 2023), doordecentralisatiebijeenkomst voortgezet onderwijs gemeente Venlo (Pels Rijcken, 2022), jaarverslag 2022 OGVO. Daarnaast is kennisgenomen van diversie nieuwsberichten die in met name de Limburger zijn verschenen en twee brieven naar het bestuur zijn gestuurd door bezorgde ouders.
- Interviews. Op basis van een semigestructureerd interview is gesproken met: Nico de Vrede (voorzitter CvB a.i.), Didier Dohmen (Lid CvB a.i.), Leon Verhorevoort (directeur Valuacollege), Annelies Moers (directeur College Den Hulster), Tim Strik (directeur Blariacumcollege) en Marcel Frielinck (voorzitter RvT).
- Data-analyse: op basis van openbare data (met name DUO) is de huidige situatie zoveel mogelijk geobjectiveerd.
- Observaties: op basis van het gepland en informele contact met het programmateam alsmede het optreden tijdens de gemeenteraadsvergadering op 4 oktober is het acteren van de verschillende betrokkenen geobserveerd.

#### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt de huidige situatie zoveel mogelijk geobjectiveerd vergeleken met andere situaties in Nederland, gereflecteerd op de strategische oriëntatie en besluitvorming alsmede op de betrokkenheid en communicatie. In hoofdstuk 3 worden sleutelvariabelen die volgens ons van belang zijn geïdentificeerd en geduid. Deze sleutelvariabelen vormen daarbij belangrijke bouwstenen die in het verdere vervolg een plek dienen te krijgen. In hoofdstuk 4 wordt een voorstel voor vervolg gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste risico’s met bijbehorende beheersmaatregelen gepresenteerd.

## 2. Reflectie huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie zoveel mogelijk geobjectiveerd vergeleken met andere situaties in Nederland, gereflecteerd op de strategische oriëntatie en besluitvorming alsmede op de betrokkenheid en communicatie.

### 2.1 Objectiveren van de situatie OGVO

Op basis van een analyse van, met name, openbare DUO-data<sup>1</sup> wordt geconcludeerd dat:



#### Structurele afname leerlingen afgelopen 10 jaar

Het aantal leerlingen is de afgelopen 19 jaar met 899 (-14%) afgenomen en zal naar verwachting met nog 621 (-12%) afnemen naar 4.595 leerlingen in 2035. De verhouding van het aantal leerlingen tussen de scholen is de afgelopen vijf jaar redelijk stabiel.



#### Naast demografisch krimp, ook verlies marktaandeel

De belangrijkste verklaring voor het historisch verloop is de demografische afname van het aantal leerlingen in het voedingsgebied. Er is tevens sprake van een verlies van marktaandeel van OGVO: er komen relatief minder leerlingen van buiten de gemeente Venlo naar Venlo (-5%). Ongeveer 95% van de leerlingen die in Venlo wonen gaan daar ook naar school, maar het aandeel leerlingen dat naar een school buiten de gemeente gaat is wel toegenomen (+1%). In de bovenbouw is geen significant verschil waarneembaar in het aandeel van de verschillende schoolsoorten op het niveau van OGVO.



#### Mismatch verhouding aantal leerlingen en medewerkers

Vanaf 2017/2018 wordt als het gaat om de personeelsomvang in FTE structureel afgeweken van de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Daar waar in de coronatijd het aantal leerlingen verder daalde is er sprake van een toename van het aantal FTE.



#### Verder afname aantal leerlingen komende 10 jaar

De DUO-prognose verwacht voor de periode tot en met 2035 een verdere afname van het totaal aantal leerlingen binnen OGVO van -621 leerlingen naar 4.595 (-12%). De prognose van OGVO tot en met 2026/2027 sterk vergelijkbaar.

### 2.2 Benchmark OGVO

Op basis van een analyse<sup>1</sup> van, met name, openbare DUO-data is de situatie van OGVO op verschillende onderdelen vergeleken met vergelijkbare schoolbesturen dan wel de gemeente Venlo. Op basis van deze analyse wordt geconcludeerd dat:

---

<sup>1</sup> Zie bijlage 1 voor de analyses.

1. Er 15 (van de 296) schoolbesturen zijn in Nederland die verantwoordelijk zijn voor tussen de 5.000-6.000 vo-leerlingen. Een deel hiervan kent ook po- of mbo-onderwijs binnen het bestuur. Allen houden meer scholen dan wel vestigingen in stand dan OGVO.
2. Vergeleken met de referentiegroep met besturen die alleen vo in stand houden verloopt de ontwikkeling van het aantal leerlingen en FTE tot 2020/2021 meer gelijk op dan wel groeit meer naar elkaar toe dan bij OGVO. Net als bij OGVO is ook bij de referentiegroep een toename van het aantal FTE zichtbaar vanaf 2021/2022, maar daarbij moet wel worden opgemerkt dat het aantal leerlingen is toegenomen.
3. De gemeente Oss komt zowel als het gaat om aantal inwoners als aantal leerlingen het meest overeen met de gemeente Venlo. Sterk vergelijkbaar zijn tevens de gemeenten Helmond, Land van Cuijk. Als de prognoses kloppen dan zijn de gemeenten Deventer, Sittard-Geleen en Purmerend in de toekomst sterk vergelijkbaar. Alle gemeenten hebben meer scholen en/of vestigingen dan Venlo.
4. Er zijn 21 scholen/vestigingen buiten OGVO om die 1.870 leerlingen of meer hebben waarvan er 9 minimaal vmbo-bl-vwo aanbieden.
5. Er zijn 61 vestigingen buiten OGVO om die minimaal vmbo-bl-vwo aanbieden: het aantal leerlingen per vesting loopt van 518 tot en met 2.903.
6. Alle vestigingen met meer dan 2.100 leerlingen hebben een breed tot volledig breed aanbod (onder- en bovenbouwvmbo-bl/vwo).
7. Vanuit de ambitie om naar één scholengemeenschap met twee vestigingen te gaan zijn relevante voorbeelden (niet volledig) van grotere scholengemeenschappen:
  - a. Eddy Hillesum in Deventer met 4.892 over 7 vestigingen vallend onder het bestuur van Carmel en zijn hoofdaanbieder in de regio.
  - b. Wolfert van Borselen in Rotterdam met 4.672 leerlingen over 8 vestigingen vallen onder het bestuur van BOOR en kent veel ander vo-aanbod in de regio.
  - c. Het Hooghuis in Oss met 4.528 leerlingen over 7 vestigingen vallend onder het bestuur van Carmel en zijn hoofdaanbieder in de regio.
  - d. Het Esdal College in Emmen met 2.798 leerlingen in een groot en deels campussituatie vallend onder een eigen bestuur en de grootste aanbieder in de regio.
  - e. Het Maurik College in Vught met 2.198 leerlingen op 1 vestiging vallend onder het bestuur van OMO.
  - f. Stad en Esch in Meppel met 2.185 leerlingen in een groot en deels campussituatie vallend onder een eigen bestuur en de grootste aanbieder in de regio.
  - g. Het Dongemond College in Raamsdonkveer en Made met 1.996 leerlingen op 2 vestigingen vallend onder een eigen bestuur.
  - h. Het Cambreur College in Dongen met 1.429 leerlingen op 1 vestiging vallend onder het bestuur van OMO.

### 2.3 Geïnteriseerde bestuurlijke kaders

De belangrijkste principes die richtinggevend zijn voor bestuurlijk denken en handelen van OGVO gaat terug naar 2003 waar gesproken wordt over het Venlo's onderwijsmodel. De kern daarvan komt neer op:

1. Geen segregatie van kinderen tussen de 12-19 jaar;
2. Onderwijs centraal aansturen: efficiënt onderwijs is geen dubbelaanbod, grote variantie in onderwijsaanbod is kwaliteit;
3. Gelijkaardige brede scholengemeenschappen volgens het campusmodel die zich ten opzichte van elkaar profileren door middel van specialisaties op onderwijshoud.

In 2023 wordt het Venlo's onderwijsmodel samengevat als: kansengelijkheid, non-segregatie en keuzemogelijkheden. Verondersteld wordt dat dit in het DNA zit en behouden dient te blijven.

Afgeleid van het Venlo's onderwijsmodel zijn er uitgangspunten opgesteld waar mogelijke toekomstscenario's aan moeten voldoen:

- Kansengelijkheid en non-segregatie;
- Het behouden van een breed onderwijsaanbod;
- Betaalbaarheid van het onderwijs;
- Kleinschaligheid in de onderbouw;
- Brede instroom aan beide zijden van de Maas;
- Handhaven doorlopende leerroutes onderbouw en bovenbouw.

Na toetsing aan de uitgangspunten zijn de volgende toekomstscenario's door BMC doorgerekend:

1. Twee onderbouwlocaties, één bovenbouwlocatie;
2. Eén onderbouw, één bovenbouwlocatie;
3. Twee brede campussen.

### 2.4 Onze reflectie op strategische oriëntatie en besluitvorming

*Versterken van het onderwijskundig perspectief*

In 2003 is een duidelijke onderwijskundige droom ontstaan onder de naam van het Venlo's onderwijsmodel. Dit heeft geresulteerd in drie campussen met een breed onderwijsaanbod waar voor leerlingen veel te kiezen is en leidt tot goede examenresultaten. Het lijkt vanaf het ontstaan te ontbreken aan een voldoende breed doordacht en doorleeft onderwijskundige, pedagogische en didactisch uitwerking van hoe het Venlo's onderwijsmodel in de onderwijspraktijk betekenis krijgt.

Vanaf de start van de herijking van het onderwijs lijkt de primaire nadruk te liggen op de technisch/structuurkant van het onderwijs. Dit blijkt onzes inziens uit:

1. Oplossingsrichtingen voor de korte termijn, bijvoorbeeld: interventies in de bedrijfsvoering, leidinggevende structuur, formatie en taak- en lesuren, aanpassen van lessentabellen.

2. De doorrekening van BMC voldoet aan de gestelde onderzoeksopdracht, maar kent zijn beperkingen omdat het uitgaat van traditioneel onderwijs en een andere pedagogisch-didactische benadering in de doorrekening buiten beschouwing laat.
3. Het grotendeels in stand houden van de diversiteit van het onderwijsaanbod, maar ook de manier van lesgeven die voornamelijk gebaseerd is op het jaarstofklassensysteem.
4. Het beperkt benoemen van een spoor 2 in stukken 'een andere pedagogische-didactische en onderwijskundige benadering waarin het zelfregulerend leren door leerlingen een belangrijke plaats krijgt'.
5. Onze reflectie op de bijeenkomst van de gemeenteraad. Zowel de presentatie als vragen van raad en ouders hadden primair 'technisch' karakter waarbij (te) weinig empathie zichtbaar werd. Deze conclusie is gebaseerd op waarnemingen waarbij antwoord op diverse vragen werden ontweken, in semantiek werden ontleed en daardoor een wel/niet discussie ontstond, veelal niet werd ingegaan op het onderliggende sentiment en een enkele keer ouders indirect persoonlijk zijn aangesproken (v.b. "het is wel duidelijk van wie de tegengeluiden afkomstig zijn").

#### *Van urgentie naar ambitie: een bredere en relevantere focus*

Een primair technische/structuurgerichte aanpak is onzes inziens onvolledig en suboptimaal indien men de volledige potentie van het Venlo's onderwijsmodel wil benutten. Vasthouden aan onderwijs dat al min of meer 50 jaar op eenzelfde wijze wordt aangeboden kan, uitdagend gezegd, worden beschouwd als een vorm van 'onderwijsarmoede'. In de kern gaat het er om onze inziens om het komen tot een (ambitieuze) onderwijskundig antwoord hoe in de toekomst recht te doen aan de verschillende manieren waarop leerlingen tot ontwikkeling komen en binnen OGVO er tussen de locaties goed wordt samengewerkt. De bestuurlijke uitgangspunten zijn daarbij leidend.

#### *Onduidelijke toelichting voorkeursscenario en ruimte voor alternatieven*

Een duidelijk antwoord op de vraag waarom naar één onder- en één bovenbouwlocatie wordt naast het financiële argument op basis van het onderzoek van BMC in de documentatie niet duidelijk omschreven. In de presentatie aan de gemeenteraad is de volgende inhoudelijke onderbouwing gegeven:

- Goed breed en rijk onderwijs;
- Socialisatie van leerlingen;
- Helpen bij persoonlijke ontwikkeling van leerlingen;
- Alle aspecten van de maatschappij vertegenwoordigen in het onderwijs;
- Leerlingen krijgen ruimte om de juiste keuze te maken.

Het ontbreekt in het uitspreken van het voorkeursscenario aan een uitwerking waarom dit scenario niet alleen financieel de juiste oplossing is maar het beste past bij de bestuurlijke uitgangspunten, een eerste doorkijk geeft hoe dit er in de praktijk uitziet en welke stappen op hoofdlijnen worden gezet om dit verder uit te werken. Van belang is



om in een verder vervolg het beoogde toekomstperspectief nader uit te werken waarmee het mogelijk moet zijn om tot definitieve besluitvorming over te gaan.

#### *Financiële situatie*

Na het vertrek van de vorige directeur bedrijfsvoering werd de ernst van de financiële situatie bij OGVO duidelijk:

- Er zijn veel incidentele middelen ingezet (STO, IML en NPO) om de begroting sluitend te krijgen. Hierdoor leek de situatie op papier in orde, maar klopte dat niet met de praktijk;
- Er is onvoldoende control op het gebied van bedrijfsvoering omdat het ontbrak aan adequate systemen om betrouwbare en juiste managementinformatie te genereren voor bestuur en directie;

Dit beeld is bevestigd in de accountantsbrief over 2022. Het meerjarenperspectief leidt tot de bestuurlijke conclusie dat wanneer er niet financieel wordt bijgestuurd OGVO met een aantal jaar failliet is.

Interessant is om te duiden waarom de financiële situatie OGVO min of meer is overkomen. Wij identificeren daarbij de volgende kernaspecten:

- Onvoldoende alertheid bij betrokkenen die meerjarig betrokken waren die ondanks beperkte managementinformatie beschikbaar was:
  - Op bestuursniveau is de informatie in de jaarverslagen beschikbaar om tot de conclusie te komen dat de financiële dekking vanuit reguliere middelen voor de onderwijsactiviteiten in toenemende mate onvoldoende op elkaar aansloot.
  - Op schoolniveau is op basis van het rooster relatief eenvoudig af te leiden was de docent/leerling-ratio is voor de verschillende onderwijsactiviteiten. Dit is een eenvoudige richtinggevende indicator en een zeer sterke factor (gevolgd door huisvestingslasten) in het bepalen van de financiële gezondheid.
  - Taakstellingen die niet zijn gerealiseerd waardoor er kostentechnisch (personeel) niet is bijgeschakeld en werkgelegenheid gehandhaafd dan wel gegroeid is.
- Onze inschatting is dat de conclusie dat het financieel perspectief meerjarig niet houdbaar is niet tijdig getrokken is. Volgens onze inschatting ligt dit aan een organisatiebrede te sterke focus op het hier en nu, waardoor men niet in staat was lerend te zijn, laat staan om te anticiperen op ontwikkelen om in control te zijn dan wel adequaat werkende checks-and-balances te hebben ingebouwd.

Dat er verantwoordelijkheid genomen moet worden om keuze te maken die het onderwijs voor leerlingen in de toekomst moet borgen is duidelijk. De vraag is hoe? Een majeure operatie die voorliggend is, vraagt om een gedegen meerjarenaanpak. Dit perspectief is er niet uit zichzelf en zal moeten worden gecreëerd met interventies die in 2024 het begrotingstekort moeten gaan dichten tot op het niveau dat het mogelijk is om met een vijfjarenplan de hele transitie mogelijk te maken. Dit betekent dat in de nog vast tet stellen begroting van 2024 concrete interventies moeten worden opgenomen die het mogelijk maken om het tekort in te lopen. In het verlengde hiervan vraagt dit ook om het

herijken van de afspraken die zijn gemaakt in de doordecentralisatie overeenkomst met de gemeente Venlo.

## 2.5 **Onze reflectie op het proces m.n.: betrokkenheid en communicatie**

Alle betrokken vinden iets van de huidige situatie, maar er lijkt onzes inziens wel grotendeels (in- en extern) consensus te bestaan over het feit dat de huidige situatie niet houdbaar is en er iets moet gebeuren.

### *Erkenning van het probleem*

Uitdagend gesteld zou gezegd kunnen worden dat er in het onderwijs nooit iets echt gaat veranderen tenzij daar een zeer sterke externe prikkel is die dat stuurt. Deze prikkel is nodig om echt innovatief te gaan denken over wat er nodig is. Het is onze ervaring dat een urgentie mensen over het algemeen redelijk in beweging krijgt, maar niet in beweging houdt. Daar is een ambitie voor nodig die raakt aan de vraag: hoe gaan we het onderwijs zo vormgeven zodat de leerlingen er het meest bij gebaat zijn? Het is te weinig gegaan over deze vraag terwijl daar over het algemeen wel de energie zit. Vanuit een overtuiging om zo snel mogelijk van A naar B te gaan is het te snel over het 'wat' en het 'hoe' gegaan waarbij voorbij is gegaan aan het gezamenlijke 'waarom'. Daardoor is juist de plek waar de energie zit te snel overgeslagen.

Van belang is om daarbij te beseffen dat docenten het over het algemeen goed hebben binnen OGVO. Een geciteerde uitspraak van een terugkerende docent die voor een periode buiten OGVO werkzaam is geweest en met ons is gedeeld: "je weet niet half hoe goed je het hebt". Dit kan wel waar zijn, maar van 'luxe' naar minder 'luxe' betekent alsnog dat het met 'minder' gedaan moet worden en vraagt van medewerkers om bereidheid om iets los te laten wat ze zijn gaan waarderen dan wel erg aan gehecht zijn.

### *Onderlinge samenwerking en concurrentie*

De drie campussen binnen OGVO zijn altijd een concurrent van elkaar geweest. Die 'snoepten' (in het verleden) van elkaars onderwijsaanbod en werkten elkaar eerder tegen dan dat er sprake was van samenwerking. Er werd wel met de mond beleden dat de drie campussen met elkaar samenwerken als één OGVO, maar in de praktijk ging toch iedereen voor de eigen locatie/school/begroting/etc. Op het niveau van directeuren werd er niet samengewerkt en de onderlinge verhouding waren slecht. De samenwerking tussen de centrale service en de campussen was ook niet ideaal. Dus gesteld kan worden dat er al geruime tijd aanleiding was om te veranderen.

De huidige directie geeft unaniem aan elkaar meer gevonden te hebben en stappen te zetten in de samenwerking en daar de nut en noodzaak van in te zien. Er wordt getracht gelijkheid in de samenwerking te creëren. Soms gaat het om echt samenwerken soms gaat het om goed afstemmen met elkaar. Onderwerpen die binnen de directies besproken worden zijn het samenbrengen van secties, afstemmen van vakwerkplannen. Begeleiding van leerlingen, pedagogisch didactische aanpak (coachen), etc. begint

steeds meer vanuit gezamenlijkheid vorm te krijgen. De manier waarop ouders betrokken worden is in ontwikkeling.

In toenemende mate ontstaat er een klimaat waarbij het mogelijk is om van elkaar te leren. Bij betrokken lijkt in toenemende mate een doorleefd perspectief te ontstaan dat het pas goed gaat met 'ons' als het goed gaat met 'eenieder'.

#### *Interne betrokkenheid: OGVO – campuscultuur*

Er is weinig 'OGVO-cultuur', maar juist een sterke campuscultuur. Leerlingen, medewerkers en ouders zijn sterk verbonden aan de eigen campus Blariacumcollege, College Den Hulster en Valuascollege zijn echt andere scholen met een eigen, uiteenlopende cultuur. Als het gaat om basishouding wordt ingeschat door de betrokkenen die wij hebben gesproken dat de mensen uiteindelijk sterk vergelijkbare principes en uitgangspunten hanteren in hun dagdagelijks werk, maar dat deze wel sterk campus gebonden zijn.

#### Overig:

- Er zijn diverse wissels binnen bestuur en directie geweest, wat ook voor onrust heeft gezorgd.
- Bij de georganiseerde inspraakmomenten was de opkomst (zeer) beperkt.
- De medewerkerstevredenheid is op dit moment onvoldoende.
- Er wordt koudwatervrees/handlingsverlegenheid bij medewerkers waargenomen: wat gaat er gebeuren? Waar ben ik straks aan toe?

#### *Externe betrokkenheid*

- Er is al een tijdje maatschappelijke tegenkracht. Er is vooral vanuit de maatschappij gepercipieerd dat er al een definitief besluit is genomen, en daar slaat men op aan. In de communicatie is het onvoldoende gelukt om het intentiebesluit te nuanceren.
- Er lijkt een beperkte, maar zich duidelijk uitsprekende groep ouders te zijn die veel van zich laten horen. Betrokkenen schatten in dat het grootste deel van de groep ouders valt onder de 'zwevende kiezers'. Ouders horen veel negatieve geluiden en hebben daar dus ook wel hun vraagtekens bij en steunen vanuit dat perspectief de petities.
- Empathisch gezien is het begrijpelijk dat er een heleboel gevoel bij komt wanneer het effect van de communicatie is dat het onderwijs in de huidige vorm verdwijnt en het ontbreekt aan voldoende duidelijke beelden over wat daarvoor terugkomt en waarom. Door betrokkenen wordt erkend dat men wellicht te snel van start is gegaan vanuit de wens om tempo te maken en transparant te zijn. Mensen blijken onvoldoende te zijn meegenomen, wat vraagt om passende vorm van communicatie die enerzijds gericht is op het overbrengen van de juiste boodschap en anderzijds rekening houdt met de emoties, beelden en ideeën die er tot nu toe zijn ontstaan.
- Bij de georganiseerde inspraakmomenten was de opkomst (zeer) beperkt.

### *Proces*

Proces gaat volgens de betrokken directie en bestuur niet snel genoeg, het proces stagneert. De druk om enerzijds concrete acties te ondernemen en anderzijds de behoefte aan een koersplan dat er nog niet is waarin duidelijk wordt wat er wanneer door wie wordt gedaan, maakt dat het gevoel ontstaat dat men te veel stil staat en men een beetje naar elkaar aan het kijken en op elkaar aan het wachten is.

## **2.6 Onze conclusie op de huidige situatie en advies**

Gedurende het proces lijkt de situatie te zijn ontstaan waarbij doel en middelen door elkaar zijn gehaald: een fusie is nooit een doel, altijd een middel om inhoudelijke doelen te realiseren. Dit vanuit de vraag: wat kan er middels een fusie wel of beter wat er in de huidige situatie niet kan? Deze vraag kan in de fase waarin OGVO nu zit onvoldoende worden beantwoord.

Er is te weinig onderzoek gedaan om adequaat te kunnen uitsluiten dat het voorkeursscenario de enige dan wel meest optimale mogelijkheid is om het onderwijs binnen de bestuurlijke kaders mogelijk te maken. Om verdere formele besluitvorming bij medezeggenschap (en de gemeenteraad als het gaat om andere huisvestingsafspraken) in de toekomst mogelijk te maken wordt geadviseerd om meerdere relevante scenario's uit te werken. Het gaat daarbij om de meest waarschijnlijk scenario's gericht op inkrimping van het aanbod die, afgezet tegen het 0-scenario, in samenhang onderwijskundig en bedrijfseconomisch worden uitgewerkt, met elkaar te vergelijken en op een passende wijze van betrokkenheid te toetsen bij de doelgroep.

Op korte termijn zijn met de nodige urgentie interventies noodzakelijk om het financieel evenwicht te herstellen. Het is daarbij volgens ons onvermijdelijk dat deze interventies merkbaar zijn voor medewerkers en een (forse) impact hebben op de organisatie. Uitgaande van de bestuurlijke kaders, de onderwijskundige autonomie van de directeuren en samenwerkingsbereidheid wordt geadviseerd terug te gaan naar de kern: realiseer gezamenlijk als directie een taakstelling voor de komende jaren die de ruimte creëert om het meerjarenplan richting een toekomstbestendig perspectief mogelijk te maken. Hierbij zal in ogenschouw genomen moeten worden hoeveel verlies door de organisatie gedragen kan worden om de overgang naar het toekomstperspectief mogelijk te maken. Het is aan de gezamenlijke directie om daar een passend advies te formuleren en aan het CvB om beslissingen in te nemen. Op verschillende momenten en coalities is gekeken naar de mogelijkheden: met de Avonturiers, directies met teamleiders en directies apart.

## 3. Sleutelfactoren

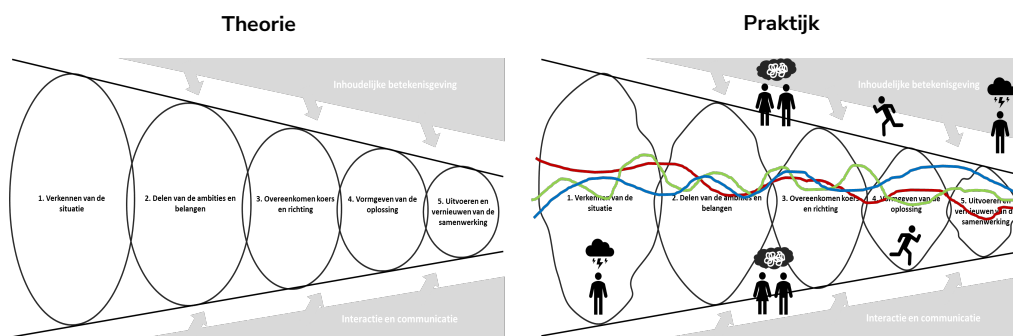
Sleutelvariabelen die wij van belang vinden zijn geïdentificeerd en geduid. Deze sleutelvariabelen vormen daarbij belangrijke bouwstenen die in het verdere vervolg een plek dienen te krijgen. Het faciliteren van samenwerking vormt daarbij een belangrijke rode draad. De legitimiteit van samenwerking zit gelegen in de veronderstelling dat mogelijk moet zijn om een maatschappelijke waarde te creëren die zonder samenwerking niet (in die mate) mogelijk is.

### 3.1 Erkennen van de weerbarstige praktijk

De praktijk is weerbarstiger en complex omdat het:

- gaat om mensenwerk dat, niet altijd voorspelbaar of grijpbaar is, raakt aan gevoelens en (verstoorde) relaties;
- raakt aan belangen (waaronder verlies autonomie) die vaak strijdig zijn met elkaar, zowel binnen als buiten de organisatie;
- vormgeven aan proces en regie niet eenvoudig is en vraagt om ervaring en expertise;
- gebrek aan vanzelfsprekende gedeelde beelden over problemen en oplossingen veelal aanwezig is;
- samenwerken organisatorisch en juridisch moeilijk is.

Schematisch gezien hebben Kaats & Opheij het verschil tussen theorie en praktijk sterk weergegeven:



### 3.2 (On)gelijkwaardigheid in aandacht en tijd

Op bestuurs- en directieniveau is er veel aandacht gestopt in tot waar men nu staat. Gedurende dit proces zijn steeds meer mensen betrokken geraakt. Dit is gebeurd vanuit de oprechte overtuiging om draagvlak te creëren voor de urgentie dan wel beoogd toekomstscenario. De praktijk is veelal weerbarstiger en kan worden verbeeld met wat wij noemen de 16-8-4-2 fuik: de besturen zijn als initiator bijvoorbeeld 16 tijdseenheden bezig om tot een wenkend perspectief te komen. De gremia direct om hen heen (directie, RvT's) 8 tijdseenheden, middenmanagent en medezeggenschap 4 tijdseenheden en de medewerkers (en ouders) 2 tijdseenheden.

Veelal impliciet leeft er de verwachting dat andere betrokken in de organisatie (gezien het voorwerk) sneller dan zichzelf de denkstap kunnen maken en volgen waarmee er draagvlak ontstaat voor het initiatief. Deze aanname is veelal (gedeeltelijk) onjuist. Er moet ergens een gedeeld beeld, een schets van een ambitie en vertrouwen ontstaan als basis voor de rest van het proces. Maar daarna hebben ook andere gremia voldoende tijd nodig om zich in het thema te verdiepen en zich daartoe te gaan verhouden.

### **3.3 Meervoudig perspectief op het probleem, aanpak en oplossingsrichtingen**

Het duiden van het probleem, aanpak en mogelijke oplossingsrichtingen gaat niet altijd om inrichtingsvraagstukken: kunnen wij nog wel aanbieden wat we willen aanbieden? Hoewel deze benadering klopt, is deze onzes inziens niet volledig. Naast het inrichtingsperspectief is het tevens een kwaliteitsvraag: op welke wijze kunnen wij de kwaliteit en continuïteit van onderwijs adequaat borgen? Tot slot zit is er altijd sprake van een cultureel aspect waar rekening mee moet worden gehouden.

Een meervoudig perspectief is daarmee onzes inziens noodzakelijk om tot de juiste probleemdefinitie te komen, maar ook om tot een werk- en haalbare oplossingsrichting te komen. Immers moet niet alleen de oplossingsrichting concreet zijn in termen van beoogd onderwijsaanbod, maar gaat het ook heel erg over welke randvoorwaarden zijn er nodig om dit mogelijk te maken en wie moeten daar uiteindelijk invulling aan geven en wat hebben zij nodig om dat met de grootste kans op succes te kunnen doen?

### **3.4 Vertrouwen en rolzuiverheid**

Vanuit de menselijke kant bekeken gaat het bij een gezamenlijke aanpak in de kern om vertrouwen in de ander: persoonlijk, maar ook institutioneel. Van belang is dat het onderwerp vertrouwen als een 'roze olifant' in de kamer niet concreet wordt benoemd, maar juist dient te worden geëxpliciteerd en gewaardeerd.

Vanuit de interne organisatie bezien zien wij ook in rolzuiverheid een sleutelvariabele die bepalend is voor de kwaliteit van een samenwerking. Zeker in een complex onderwerp als leerlingendaling en het herschikken van onderwijsaanbod is het goed om de rollen van eenieder te expliciteren en te ontkoppelen van de gevoelde betrokkenheid. Met name in de governance driehoek van bestuur, intern toezicht en medezeggenschap is dit een valkuil en vraagt het zowel instrumenteel als is aansturing van het proces om het bewaken van rolzuiverheid.

### **3.5 Cultuurinterventie als hefboom**

Het ontbreekt nog te veel aan een "wij-OGVO-cultuur". OGVO bestaat dus feitelijk uit drie subculturen die sterk campus-gedreven zijn. Van belang is dat er aandacht is voor de verschillende interventies die bij cultuurverandering kunnen worden ingezet<sup>2</sup>:

- **Machtsinterventies:** zijn essentieel om ruimte te maken. Bijvoorbeeld: zeggen waar het op staat, grenzen aangeven, personele mutaties doorvoeren, belonen van gedrag.

---

<sup>2</sup> Boonstra. *Interventies voor cultuurverandering*.

- Structurele en instrumentele interventies: zijn nuttig om werkpraktijken te veranderen. Bijvoorbeeld: inrichten werkproces, gedragsregels formuleren, kweekvijver voor talent, investeringen doen, programma's opzetten.
- Betekenisvolle interventies: zijn significant om richting te geven. Bijvoorbeeld: verhalen vertellen, toekomst verbeelden, veelzijdig communiceren, nieuwe taal introduceren.
- Conflict interventies: verschillen waarderen, belemmeringen bespreekbaar maken, heilige huisjes afbreken, conflict reguleren.
- Interactieve interventies: zijn bruikbaar en waardevol bij schoksgewijze cultuurverandering in crisissituaties. Bijvoorbeeld: elkaar leren kennen, aandacht voor actie en emotie, teams ontwikkelen, waardierend verkennen, netwerken mobiliseren.
- Leerinterventies: zijn zinvol in professionele werkpraktijken. Bijvoorbeeld: leerprocessen inrichten, leiderschap ontwikkelen, leerervaringen verzilveren, successen delen.

Focus en congruentie van interventies passend bij de aanleiding dragen bij aan het succes van cultuurverandering in organisaties. Congruentie reduceert onzekerheid bij mensen en draagt bij aan een robuuste aanpak. Zoeken naar congruentie is daarmee een belangrijk aandachtspunt.

### **3.6 Creëer realistische verwachtingen en anticipeer snel**

Wanneer iets dat altijd als vanzelfsprekend is beschouwd door leerlingen, medewerkers en ouders 'ineens' ter discussie wordt gesteld creëert dat onzekerheid. Van belang is dan ook dat ook bij een transparante grondhouding er niet eerder gecommuniceerd wordt dan dat de belangrijkste vragen die betrokken hebben inhoudelijk of procesmatig zo concreet mogelijk kunnen worden beantwoord. Vanuit de gedachte dat men weet wat men heeft en niet weet wat daarvoor in de plek komt moeten er dus of één of meerdere alternatieven zijn uitgewerkt dan wel een concreet plan van aanpak zijn om dat in een relatief kort termijn voor elkaar te krijgen.

Van belang is dat er aandacht is voor het inventariseren hoe men vorm wil geven aan de formele betrokkenheid (bijvoorbeeld medezeggenschap, gemeenteraad etc.) en informele betrokkenheid (vanuit de teams, onder ouders etc.).

### **3.7 Creëer tijd en vertraag**

Maak bewust onderscheid tussen korte en lange termijn interventies. De korte termijn interventies zijn noodzakelijk en dienen hierbij het doel om tijd te 'kopen' om op een langer meerjarenperspectief te werken aan structurele oplossingen met een beoogd maatschappelijk effect. Van belang is om heel duidelijk te (blijven) communiceren aan derden dat het gaat om korte termijninterventies en hoe deze zich tot het langere termijn verhouden. Wanneer korte termijn interventies worden ingezet en beschouwd als lange termijninterventies zullen oplossingsrichtingen kortzichtig zijn, veelal gericht op symptoombestrijding en kunnen rekenen op onvoldoende draagvlak. Daarmee zijn de oplossingen niet of onvoldoende robuust en toekomstbestendig.

Projectmatige activiteiten waar bewust wordt vertraagd ten behoeve van een expliciete evaluatie en reflectie zijn tevens van belang. Door periodiek de aandacht en tijd te nemen om met betrokkenen te evalueren wordt het mogelijk om successen te vieren, waar nodig verwachtingen naar elkaar of het proces bij te stellen. Uitgaande van een passende frequentie en aanpak voelen betrokkenen zich hierdoor serieus genomen en dat draagt bij het draagvlak.

### **3.8 Bestuurlijk commitment en continuïteit**

Het daadwerkelijke plan van aanpak voor verdere vervolg dient bestuurlijk te worden vastgesteld en wordt bij voorkeur door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Van belang is dat het proces door aanstaande bestuurswisselingen minimaal wordt gehinderd. Een adequate en intensieve overdracht en kennismaking met het nieuwe bestuur zijn daarbij cruciaal.

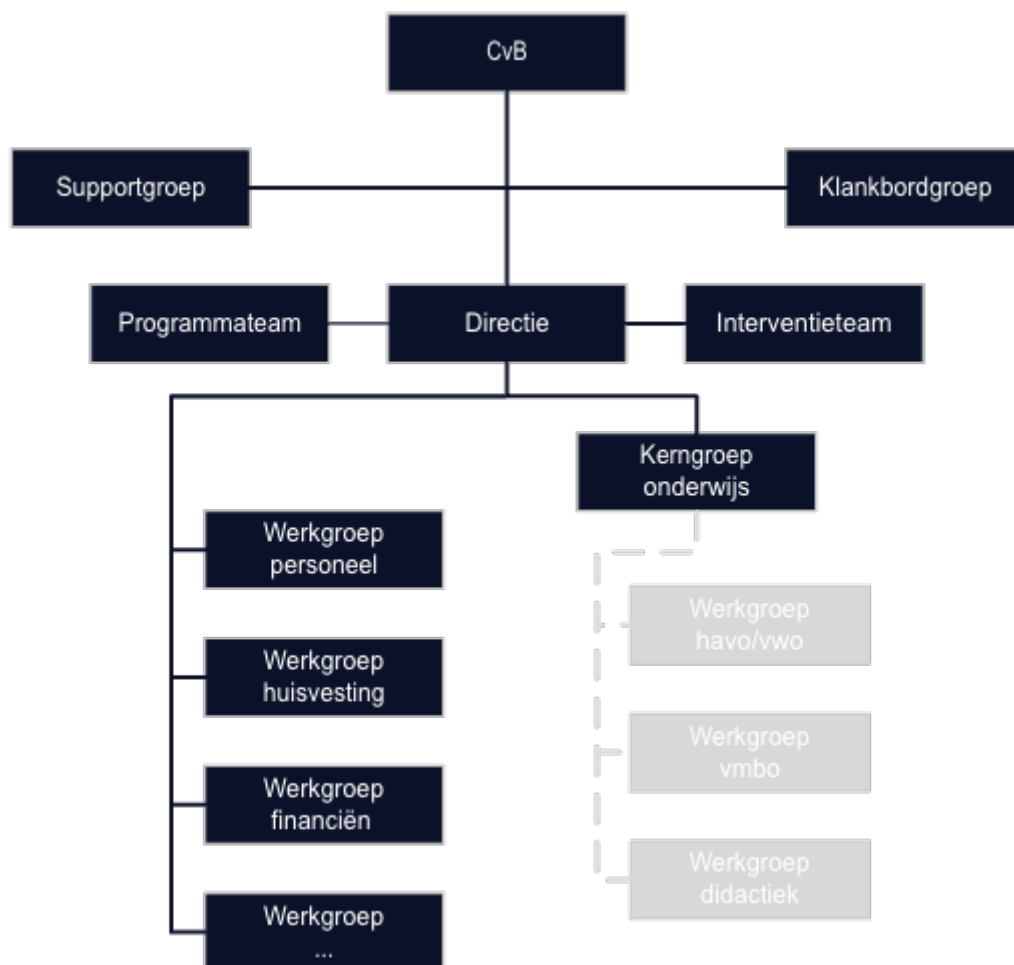


## 4. Voorstel voor vervolg

In dit hoofdstuk wordt een voorstel voor vervolg gepresenteerd dat een projectstructuur presenteert met bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden. Daarnaast een voorstel voor een gestructureerd proces weergegeven alsmede een voorstel voor evaluatie.

### 4.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Het is belangrijk om te bepalen welke structuur nodig is heeft om de continuïteit van het programma te waarborgen, vanuit de wetenschap dat de dynamiek van een samenwerking beperkt beïnvloedbaar is. De kern van de aanpak is dat er gestimuleerd wordt dat samenwerking steeds wordt belegd in kleine teams, die werken aan een concrete opgave. Iedereen wordt vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid geacht een passende bijdrage te leveren. Schematisch staat een voorstel in onderstaande figuur weergegeven. Let op: dit is een voorstel en duidt niet de huidige situatie.



Voorgesteld wordt om de directie sterker, maar goed gefaciliteerd vanuit het programma- en interventieteam in het programma te positioneren. Van belang is te

beseffen dat de gepresenteerde structuur op het niveau van werkgroepen een hybride karakter kent op basis van voortschrijdend inzicht en behoefte: zij zullen niet gelijktijdig bestaan, kunnen wisselen van samenstelling en wel zijn volgordelijk aan elkaar op enige wijze.

In onderstaande tabel staat de verschillende rollen in termen van verantwoordelijkheden en taken kort beschreven waarna ze verder worden toegelicht.

*Figuur 4.1 Projectrollen schematisch en samenvattend uitgewerkt*

Rollen	Verantwoordelijkheden	Taak
CvB	Eindverantwoordelijk voor de opgave en formeel opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische besluitvorming incl. korte en lange termijn doelen</li> <li>• Faciliteren randvoorwaarden</li> <li>• Ontsluiten waar nodig bestuurlijk netwerk</li> <li>• Monitoren voortgang, bijsturen en evalueren</li> </ul>
Directie	Zorgvuldige implementatie van de lange en korte termijnplannen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden strategische besluitvorming</li> <li>• Operationele besluitvorming en uitvoering activiteiten programma- en interventieteam</li> <li>• Monitoren voortgang, bijsturen en evalueren</li> </ul>
Programma-team	Opdrachtnemer voor de programma-activiteiten die gericht op de lange termijn doelstellingen (structureel perspectief).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele verantwoordelijkheid voor de aansturing en voortgang van het project</li> <li>• Formuleren projectopdrachten</li> <li>• Afstemming organiseren met directie</li> <li>• Begeleiding van werkgroep(en), klankbordgroep en supportgroep</li> <li>• Monitoren voortgang, samenhang, tijdspad, bijsturen en evalueren</li> </ul>
Interventie-team	Opdrachtnemer voor de programma-activiteiten die gericht op de kortetermijndoelstellingen (borgen financiële continuïteit).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele verantwoordelijkheid voor de aansturing en voortgang van het project</li> <li>• Formuleren projectopdrachten</li> <li>• Afstemming organiseren met directie</li> </ul>
Externe klankbordgroep (nieuw)	Maatschappelijk betrokkenen (bijv. ouders, toeleverend po, samenwerkingspartners) met een adviserende rol op inhoud en proces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een denktank die door programma- en interventieteam geraadpleegd kan worden</li> <li>• Inbrengen van visies, ideeën, meningen, knelpunten en wensen vanuit maatschappelijk perspectief</li> </ul>
Interne supportgroep (nieuw)	Intern betrokkenen vanuit de drie campussen en staf met een adviserende rol op inhoud en proces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een denktank die door programma- en interventieteam geraadpleegd kan worden</li> <li>• Inbrengen van visies, ideeën, meningen, knelpunten en wensen vanuit organisatorisch perspectief</li> </ul>
Kerngroep onderwijs (nieuw)	Creëren van een robuust onderwijskundig doorleeft en uitgewerkt lange retermijnperspectief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkelen en implementeren van het onderwijskundig perspectief</li> </ul>
Wergroepen onderwijs	Onderwijskundige implementatie van keuzes die gemaakt zijn door het programma- en interventieteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concreet uitwerken en implementeren van specifieke projectonderdelen</li> <li>• Afstemming tussen de werkgroepen</li> </ul>
Wergroepen bedrijfsvoering	Gevolgen uitwerken van keuzes die gemaakt zijn door het programma- en interventieteam binnen het brede domein van bedrijfsvoering (HR, huisvesting, financiën etc) en implementatie	

### *College van Bestuur*

Het bestuur neemt de eindverantwoordelijkheid voor de opgave. Formeel is het CvB opdrachtgever aan directie, programma- en interventieteam en is het bestuur in deze rol verantwoordelijk voor de opdrachtverlening en de strategische besluitvorming. Het bestuur is verantwoordelijk voor het faciliteren van de financiële en niet-financiële randvoorwaarden alsmede het bestuurlijk borgen van het programma in de regio Venlo. Het bestuur heeft een proactieve rol in de regio als het gaat om het passend betrekken en activeren gemeente, onderwijs- en andere relevante maatschappelijke partners.

### *Directie*

Vanuit een lijnverantwoordelijkheid wordt de gezamenlijke directie meer nadrukkelijk in een sturende rol gepositioneerd. De directie is voornamelijk verantwoordelijk voor het voorbereiden van strategische bovenschoolse besluitvorming richting bestuur, operationele besluitvorming en monitoren en waar nodig bijsturen van de voortgang. Daarmee wordt de gezamenlijke directie primair verantwoordelijk voor het bereikte dan wel te bereiken resultaat op korte en langere termijn. Omdat de directieleden tevens verantwoordelijk zijn voor de dagdagelijkse aansturing van de campussen is het van belang dat de focus van de directie dus vooral ligt op 'knopen doorhakken' op basis van goed voorwerk, concrete voorstellen en verdere uitwerking door het programma- en interventieteam.

### *Programmateam*

Het programmateam is en blijft verantwoordelijk voor het langere termijnperspectief van het onderwijsaanbod van OGVO. Van belang is dat de focus van betaalbaarheid en beheersbaarheid wordt verbreed naar een onderwijskundig perspectief. Daarbij blijft het programmateam verantwoordelijk voor de begeleiding van de werkgroep(en) en de begeleiding van de klankbordgroep en supportgroep. Tevens neemt het programmateam explicieter dan voorheen verantwoordelijkheid voor een passend en adequaat communicatieproces. De samenstelling van het programmateam blijft behouden en wordt versterkt met een (externe) communicatieadviseur die als specialist de operationele verantwoordelijkheid heeft voor het ontwikkelen en uitvoeren van een passende communicatiestrategie.

### *Interventieteam*

Het interventieteam bestaat uit de vier directeuren, hoofd P&O, controller en lid College van Bestuur. Het interventieteam is en blijft verantwoordelijk voor het korte termijnperspectief om te komen tot een financieel gezonde situatie dat primair onderwijsinhoudelijk op zoek gaat naar schaal- en efficiencyvoordelen. Doel van het interventieteam is om duidelijkheid te scheppen aan leerlingen, medewerkers en ouders en tegelijkertijd voldoende tijd en middelen te faciliteren om het langere termijnperspectief te kunnen uitwerken en realiseren.

### *Onderwijskerngroep*

De onderwijskerngroep bestaat uit vertegenwoordigers van de betrokken campussen op MT-en ieder onderwijsteamniveau en heeft als kerntaken:

- Samen met het programmateam onderwijskundig uitwerken van mogelijke toekomstscenario's;
- Het onderwijskundig (door)ontwikkelen en implementeren van gekozen toekomstscenario.

Binnen de bestuurlijke kaders heeft de onderwijskerngroep samen met het programmateam het mandaat en de autonomie om daarin passende keuzes te maken. De onderwijskerngroep heeft geen positiemacht om vanuit structuren en taakstellingen dingen op te leggen of af te dwingen. Daarentegen heeft de kerngroep wel creatiemacht: het vermogen om mensen binnen de eigen campussen te enthousiasmeren om bij te dragen aan een gezamenlijke ambitie. De onderwijskerngroep onderwijs creëert daarmee een situatie waarin mensen vanuit de campussen het belang voelen om mee te werken.

Voorgesteld wordt om de onderwijskerngroep extern te laten begeleiden door deskundigen die een aantoonbaar 'trackrecord' hebben als het gaat om onderwijsontwikkeling en innovatie.

### *Externe klankbordgroep*

Vanuit een extern perspectief en belanghebbende bij het onderwijs van OGVO wordt een externe klankbordgroep gevormd bestaande uit 8-12 deelnemers. De klankbordgroep bestaat uit een vertegenwoordiging van ouders (geen GMR/CMR) en andere betrokkenen vanuit een samenwerking met de campussen/OGVO die actief een bijdrage willen en kunnen leveren aan het ontwikkelen van een duurzaam perspectief voor het voortgezet onderwijs in Venlo. De klankbordgroep periodiek (2-3 keer per schooljaar) worden geraadpleegd door het programma- en/of interventieteam met tot doel om denkrichtingen en concretere voorstellen beter te maken en het draagvlak te versterken. Van de klankbordgroep wordt tevens verwacht dat deze zich binnen de eigen persoonlijke netwerk actief terugkoppelt over zijn/haar ervaringen.

### *Interne supportgroep*

Vanuit een intern perspectief wordt een interne supportgroep gevormd van 6-10 deelnemers bestaande uit een vertegenwoordiging van de onderwijsteams en ondersteunende diensten. De Avonturiers die zich hebben opgegeven zouden hier bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel van kunnen worden. De opzet is verder sterk vergelijkbaar als de externe klankbordgroep.

### *Wergroepen onderwijs*

Op basis van concrete opdrachten die voorkomen uit het programma en/of interventieteam worden werkgroepen gevormd die binnen een overzichtelijk tijdspad en met heldere doelen en resultaten noodzakelijke activiteiten gaat uitvoeren. Welke werkgroepen het exact zijn, hoe de samenstelling er uit ziet en wat de doorlooptijd is kan en zal verschillen afhankelijk van de behoefte die ontstaat. Dat er een focus komt te

liggen op enerzijds havo/vwo en anderzijds het (beroepsgericht) vmbo lijkt op dit moment logisch. Uitgaande ongeacht welk toekomstscenario het definitief wordt is het voorstelbaar dat er nieuwe pedagogiek en didactiek ontwikkeld moet worden en dat dit een speelpunt van een werkgroep zou kunnen worden.

#### *Werkgroepen bedrijfsvoering*

Op basis van concrete opdrachten die voorkomen uit het programma, interventieteam en/of onderwijskerngroep worden werkgroepen gevormd die binnen een overzichtelijk tijdspad en met heldere doelen en resultaten noodzakelijke activiteiten gaat uitvoeren. Dit kan gaan om het uitwerken van gevolgen van onderwijskundige scenario's en voornemens tot het adequaat inregelen van de implementatie. Welke werkgroepen het exact zijn, hoe de samenstelling er uit ziet en wat de doorlooptijd is kan en zal verschillen afhankelijk van de behoefte die ontstaat.

## **4.2 Projectactiviteiten**

Het vervolg van het programma wordt vormgegeven met een horizon van twee jaar:

- Schooljaar 2023/2024: uitwerken van korte en langere termijnperspectief;
- Start kalenderjaar 2024: start uitvoering korte termijn interventies (voor zover mogelijk te bezien naar de aard van de interventie)
- Schooljaar 2024/2025: uitvoering korte termijn interventies en formele besluitvorming over het langere termijnperspectief en voorbereiding over de uitvoering daarvan.

Het proces staat in de kern in het teken van de volgende activiteiten:

### ***Schooljaar 2023/2024: uitwerken van korte en langere termijnperspectief***

#### **1. Korte termijn interventies**

Doel van de korte termijn interventies is om voldoende financiële ruimte te creëren om een degelijk proces te doorlopen om tot een gedragen langeretermijnperspectief voor het Venlose voortgezet onderwijs te komen. Daar waar mogelijk zijn de interventies van dien aard dat er geen onomkeerbare besluiten worden genomen die gevolgen kunnen hebben voor het langere termijnperspectief.

Van belang is dat er een 'menukaart' ontstaat die, parallel aan het vaststellen van dit document wordt uitgewerkt naar de verwachte onderwijsinhoudelijke, financiële, personele en huisvestingsgevolgen. Het gaat daarbij niet om een super gedetailleerde uitwerking, maar wel voldoende richtinggevend om tot een passende 'mix' van maatregelen te komen waardoor hierover medio eind november/begin december concrete besluiten door directie en bestuur kunnen worden genomen.

Afhankelijk van de aard van de interventies zal er een deel op 1 januari 2024 geëffectueerd kunnen worden, maar wordt verwacht dat ook een significant deel pas vanaf start schooljaar 2024-2025 gerealiseerd kan worden.

Van belang is dat medezeggenschap daar op een passende manier in wordt betrokken door de GMR hierover advies te laten uitbrengen op 21 december 2023 (zie kader). Uitgaande van een adequaat doorlopen proces van besluitvorming is het van belang dat leerlingen en ouders over de interventies die hen raken zo snel mogelijk na besluitvorming worden geïnformeerd. Eventuele onderwijs logistieke gevolgen op het rooster dienen inzichtelijk te zijn zodat deze kunnen worden voorbereid. De personele gevolgen voor het nieuwe schooljaar dienen uiterlijk voor 1 april te zijn uitgewerkt in een bestuursformatieplan waarop instemming is verleend door de GMR instemming (21 maart 2024). De periode na 1 april staat in het tekenen van de voorbereiding van de implementatie van de interventies voor schooljaar 2024/2025.

#### **Positie van medezeggenschap**

Vanuit de WMS is het van belang om te realiseren dat advies van medezeggenschap noodzakelijk is als het onder andere gaat om:

- Vaststellen of wijzigen van het lesrooster;
- Vaststellen of wijzigen van de hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid;
- Beëindigen, belangrijke inkrimping of uitbreiden van de werkzaamheden van de school;
- Deelneming of beëindiging van deelneming aan een onderwijskundig project of experiment.

Vanuit de WMS is het van belang om te realiseren dat instemming van medezeggenschap noodzakelijk is als het onder andere gaat om:

- Verandering van de onderwijskundige doelstellingen van de school;
- Vaststelling of wijziging van het schoolplan dan wel het leerplan of de onderwijs- en examenregeling;
- Personeelsgeleding van medezeggenschap moet instemmen met de personele gevolgen het beëindigen, belangrijke inkrimping of uitbreiden van de werkzaamheden van de school en/of deelneming of beëindiging van deelneming aan een onderwijskundig project of experiment.

## 2. Langere termijnperspectief

Doel van het langere termijnperspectief is dat er, binnen de bestuurlijke uitgangspunten, een onderwijskundig en inhoudelijk sterk doordacht en afgewogen perspectief ontstaat. Dit perspectief dient zo breed mogelijk gedragen te worden door in- en extern betrokkenen en resulteert in een kwalitatief en financieel duurzaam onderwijsaanbod in Venlo.

Primair gaat de onderwijskerngroep zo snel mogelijk na 1 januari, onder passende externe onderwijskundige begeleiding, aan de slag met het onderwijskundig uitwerken van de scenario's die door de gezamenlijk directie en bestuur worden bepaald. Het zal hierbij balanceren zijn tussen enerzijds het benodigde tempo

maken en anderzijds de tijd die nodig is om een en ander zorgvuldig uit te werken. Wij stellen daarbij (minimaal) voor:

1. Handhaven van de huidige situatie schooljaar 2023-2024 van drie campussen met het huidige onderwijsaanbod;
2. Aanpassing naar drie campussen met een vermindering van het onderwijsaanbod (uitstroomrichtingen en/of keuzeonderdelen);
3. Inkrimping naar één of twee onder- en één bovenbouwlocatie;
4. Inkrimping naar twee campussen met een breed onderwijsaanbod.

De opdracht die de onderwijskerngroep daarbij krijgt luidt daarbij als volgt:  
*Werk voor 1 april de scenario's onderwijskundig uit waarmee de volgende punten inzichtelijk worden gemaakt:*

- *De basis van het onderwijskundige ontwerp;*
- *Pedagogisch didactische uitgangspunten en principes;*
- *Een voorstel voor geprogrammeerde onderwijseenheden en onderwijstijd;*
- *Kwalitatieve en kwantitatieve gevolgen voor personeel;*
- *Gevolgen voor de voorzieningen (inrichting en huisvesting).*

*Richtinggevend en kaderstellen daarbij is:*

- *De reeds vastgestelde bestuurlijke uitgangspunten;*
- *Een totaal beoogd volume van 5.000 leerlingen;*
- *Een globaal uitzicht op een duurzame financiële exploitatie op bestuursniveau;*
- *Dat de interne supportgroep en externe klankbordgroep, in afstemming met het programmateam, passend zijn betrokken.*

Adequate externe onderwijskundige begeleiding vormt hierbij een sleutelfactor om het proces adequaat te structureren. Van belang is dat er ontlasting wordt georganiseerd op de noodzakelijke voorbereiding en uitwerking waardoor de onderwijskerngroep daar niet mee belast wordt en zich vooral kan concentreren op het denkwerk.

Voorgesteld wordt de uitwerking van de scenario's na oplevering door een bureau/externe partij te laten doorrekenen.

Op deze wijze is er voor het einde van dit schooljaar een rijk landschap aan onderwijskundige perspectieven en bedrijfseconomische effecten op basis waarvan het meest passende toekomstscenario formeel ter besluitvorming kan worden voorgelegd.

### 3. Organiseren van betrokkenheid

Doel van deze activiteit is om meer grip te krijgen op de standpunten en overwegingen van in- en externe betrokkenen en daarover met elkaar op een constructieve manier een dialoog te voeren.

### *Schoolkeuzemotieven onderzoek*

Een concreet voorstel is om in januari 2024 een brede enquête te houden onder de ouders in Venlo om meer inzicht te krijgen op wat zij belangrijk vinden. Van belang is dat de vragen zorgvuldig worden samengesteld (eerste voorstel is parallel aan deze notitie uitgewerkt). Met deze informatie is het mogelijk om genuanceerd te kijken naar de verschillende denkbeelden en daarmee feiten en meningen van elkaar te scheiden. Tevens wordt op deze wijze een eerste stap gezet naar het op een andere manier vormgeven van betrokkenheid. Wij stellen voor om vanuit dit perspectief de concept-vragenlijst ook voor te leggen aan de GMR.

Voorgesteld wordt om de enquête in nauwe samenwerking met de gemeente Venlo te organiseren. Door de gemeente te betrekken is het mogelijk om een grotere groep ouders direct te benaderen: niet alleen de OGVO-ouders, maar ook de ouders die wel in Venlo wonen, maar hun kinderen daar niet naar school laten gaan, maar ook de ouders in Venlo met kinderen in de basisschoolleeftijd. Vanuit eerdere casuïstiek weten we dat een dergelijke aanpak mogelijk is mits we zorgvuldig alle AVG-aspecten afdekken. In de praktijk vraagt dit met name ambtelijk om de nodige afstemming.

In de loop van februari 2024 zijn de uitkomsten van het onderzoek bekend. Hier ligt een natuurlijk moment om op een passende manier in- en extern te communiceren over de uitkomsten dan wel een dialoog op te organiseren. De uitkomsten van dit onderzoek vormen ook waardevolle informatie die gebruikt kan worden in de uitwerking van scenario's dan wel onderliggend aan verdere besluitvorming.

Het is een overweging om tevens een enquête uit te zetten bij medewerkers.

### *Mini-conferentie*

Voorgesteld wordt om dit schooljaar twee keer (feb en juni of september) een mini-conferentie te organiseren voor maximaal 100-120 deelnemers bestaande uit: programmateam, directie, MT's, CvB, RvT, GMR, CMR-en en bijvoorbeeld de wethouder en/of gemeenteraadsleden. Daarnaast is het van belang dat er een representatieve vertegenwoordiging van overige medewerkers en ouders aanwezig is. Dit kan bijvoorbeeld door mensen specifiek te vragen, laten inschrijven en/of loten als het nodig is.

Tijdens de mini-conferentie in februari zal het gaan om het met elkaar duiden van de uitkomsten van de enquête alsmede de voorliggende scenario-ontwikkeling. Wat wil men daar de onderwijskerngroep in meegeven. Een concrete opbrengst zou tevens kunnen zijn dat er input is geleverd op een te ontwikkelen toetsingskader voor besluitvorming: langs welke criteria moeten de scenario's gelegd worden om tot een afweging te komen?

Tijdens de mini-conferentie in juni of september (nader te bepalen met of zonder doorrekening bureau/externe partij) zal het gaan om het presenteren en nader



duiden van de uitwerking van de scenario's alsmede hoe nu verder. Door op een conferentieachtige wijze te collectief het gesprek te organiseren is het mogelijk om zelf strak in de regie te blijven over hoe het gesprek wordt gevoerd in het algemeen, maar ook bijvoorbeeld op onderdelen in bijvoorbeeld workshops.

#### *Communicatie*

Alle hierboven genoemde deelactiviteiten dienen zorgvuldig en passend gecommuniceerd te worden en vragen daarbij dus ook om een adequate voorbereiding en sensitiviteit om daarin planmatig het juiste te doen. De eerdergenoemde strategisch communicatieadviseur vervult hierin een sleutelrol als adviseur naar het programmateam, maar ook als projectleider om de communicatie daadwerkelijk voor te bereiden en uit te voeren.

De klankbord- en supportgroepen hebben met name een concrete rol mee te denken en feedback te geven op zowel de inhoudelijk ontwikkeling en uitwerking van zowel het korte- als langere termijn interventies alsmede op het (te) doorlopen proces.

#### 4. Bedrijfsvoering

Zowel de korte als de langere termijn uitwerking zullen vanuit de stafdiensten moeten worden ondersteund, dan wel vooruitlopend op besluitvorming moeten worden voorbereid. Voorgesteld wordt dat er wanneer bovenstaande activiteiten daartoe aanleiding geven, op het initiatief van het programmateam werkgroepen gevormd kunnen worden met een specifieke opdracht.

#### 5. Formele besluitvorming op het beoogde toekomstscenario voor de zomervakantie.

Afhankelijk van het gekozen toekomstscenario zijn er in het algemeen diverse relevante aspecten die in de besluitvorming een plek kunnen krijgen:

- a. Inhoudelijke ontwikkeling van het onderwijs en de gevolgen daarvan voor leerlingen en medewerkers. Hieronder is dit aspect op hoofdlijnen verder uitgewerkt.
- b. Huisvesting;
- c. Institutionele fusie.

Voor nu gaat het te ver om de andere onderdelen uit te werken.

Samenvattend worden de activiteiten voor het verdere schooljaar 2023-2024 als volgt weergegeven:

Activiteiten	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Sep
<b>1. Korte termijn interventies</b>										
a. Menukaart interventies	■									
b. Besluitvorming directie en bestuur	■	■								
c. Adviesaanvraag GMR		■								
d. Roostergevolgen inzichtelijk				■						
e. Bestuurlijk formatieplan gereed					■	■				
f. Instemmingsaanvraag GMR						■				
g. Voorbereiding interventies						■	■	■	■	
<b>2. Langere termijnperspectief</b>										
a. Inrichten onderwijskerngroep	■	■								
b. Vaststellen scenario's en kaders	■	■								
c. Uitwerken scenario's			■	■	■					
d. Opleveren scenario's						■				
e. Doorrekenen scenario's						■	■	■		
<b>3. Organiseren van betrokkenheid</b>										
a. Voorbereiding enquête		■	■							
b. Uitvoeren enquête			■	■						
c. Mini-conferentie					■					
d. Terugkoppeling enquête				■				■		■
e. Inrichten support- en klankbordgroepen		■	■							
f. Support- en klankbordgroepen				■			■			
g. Overige communicatie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>4. Bedrijfsvoering</b>										
a. Specifieke werkgroepen			■	■	■	■	■	■	■	■

### **Schooljaar 2024-2025: uitvoering korte termijn interventies en formele besluitvorming**

Wanneer het gelukt is om bij aanvang van het nieuwe schooljaar een voorgenomen besluit te nemen voor het definitieve toekomstscenario is het van belang dat er in schooljaar 2024-2025 een aantal activiteiten lijnen worden doorlopen:

1. Een inhoudelijk vervolg op de korte termijn interventies: handhaven ingezette interventies dan wel uitbreiden of aanpassen om financieel adequaat te kunnen bijsturen. Op hoofdlijnen vraagt dan op een focus en inzet die vergelijkbaar is zoals dit voor schooljaar 2023-2024 is omschreven.
2. Voorbereiding langere termijnperspectief opstarten. Op basis van de formele besluitvorming kan er medio schooljaar 2024-2025 een projectplan worden opgesteld om meerjarig toe te werken naar het beoogde toekomstperspectief.
3. Organiseren van betrokkenheid. De ervaring en werkwijze die ontstaan is in schooljaar 2023-2024 dient in passend vervolg te krijgen. Een inhoudelijk evaluatie richt het einde van dit schooljaar dient de inhoudelijk basis te vormen voor de inrichting voor schooljaar 2024-2025.

Naar mate er in de loop van dit schooljaar meer inzicht ontstaat zal het mogelijk zijn om de planning voor 2024-2025 uit te werken.

### ***Rollen van betrokkenen bij inhoudelijk doorontwikkeling van het onderwijs***

Als het gaat om de onderwijsontwikkeling kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de impact van de inhoudelijke onderwijsontwikkeling op leerlingen en medewerkers en de procedures die noodzakelijk zijn om de gewenste ontwikkelingen in termen van onderwijsvoorzieningen mogelijk te maken en te borgen. Het is gezien de opbouw van het onderwijslandschap in Venlo (naast OGVO nog één bestuur in Venlo met een school voor praktijkonderwijs) een eerste aanname van ons dat de besluitvorming in termen van de voorzieningenplanning beperkt en overzichtelijk zal zijn.

#### *Rol van de directeuren*

De campusdirecteuren hebben de verantwoordelijkheid gekregen en genomen. In de formele besluitvorming hebben de directeuren een adviserende rol aan het schoolbestuur door concrete adviezen aan te bieden.

#### *Rol van medezeggenschap*

In het algemeen is medezeggenschap bevoegd tot bespreking van alle aangelegenheden die de eigen campus (CMR) of bestuur (GMR) betreffen. De medezeggenschap is in deze hoedanigheid bevoegd om over deze aangelegenheden, gevraagd dan wel ongevraagd, aan het schoolbestuur voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken.

Het is zeer waarschijnlijk dat het beoogde toekomstperspectief voor het Venlose onderwijsaanbod raakt aan verschillende aspecten van medezeggenschap. Denk bijvoorbeeld aan instemmingsrechten ten aanzien van (artikel 10 WMS):

- Verandering van de onderwijskundige doelstellingen van de school;
- Vaststelling of wijziging van het schoolplan dan wel het leerplan of de onderwijs- en examenregeling.

Denk ten aanzien van adviesrechten bijvoorbeeld aan de eerder gedeeltelijk genoemde aspecten (artikel 11 WMS):

- Vaststelling of wijziging van het lesrooster in het voortgezet onderwijs;
- Vaststelling of wijziging van de hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid;
- Beëindiging, belangrijke inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden van de school of van een belangrijk onderdeel daarvan, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake;
- Het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking met een andere instelling, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake;
- Deelneming aan een onderwijskundig project of experiment, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake;
- Vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot de organisatie van de school.

#### *Rol van Raden van Toezicht*

De Raad van Toezicht heeft vanuit zijn reguliere rol ook taken in het kader van de beoogde samenwerking en fusie. Als sparringpartner (met voldoende distantie) in de voorbereiding van de nodige besluiten; en als intern toezichthouder in het kader van de goedkeuring van de nodige statutair en reglementair voorgeschreven besluiten.

De Raad van Toezicht is zelf verantwoordelijk voor het organiseren van toereikende competenties in de eigen gelederen, of door inzet van externe deskundigen. In de Code Goed Onderwijsbestuur VO is dat verwoord als de verantwoordelijk voor het waarborgen van voldoende ervaring, expertise en diversiteit voor de huidige en toekomstige opgaven van de onderwijsorganisatie (punt 7 Code Goed Onderwijsbestuur).

#### NKSR

Er is in deze fase nog niet naar de statuten van OGVO gekeken, maar het is gezien de denominatieve identiteit van het onderwijs zeer goed denkbaar dat er een statutaire rol voor de Nederlandse Katholieke Schoolraad is vastgelegd rondom aanpassingen inkrimpen of sluiten van onderwijs. Dit zal op een later moment inzichtelijk worden gemaakt.

### 4.3 Evaluatie en voortgang

Monitoring van de voortgang en de resultaten binnen het programma vindt plaats op twee momenten per jaar, op het niveau van:

- Bestuur (CvB en RvT);
- Directie (directie, programma- en interventieteam);
- Onderwijskerngroep en werkgroepen.

De tussentijdse evaluatiemomenten vinden plaats in het laatste kwartaal van ieder kalenderjaar (september) en in het vroege voorjaar (april).

Centraal in de evaluatie staan ten minste de volgende vragen:

1. Hoe hebben de diverse projectactiviteiten zich ontwikkeld?
  - a. Zijn de vooraf afgesproken mijlpalen en resultaten bereikt?
  - b. Is de planning gerealiseerd, en zo nee, wat waren daarvan dan de redenen?
  - c. In het geval van vertraging: is het mogelijk om - onder voorwaarden - weer aan te sluiten bij de oorspronkelijke planning en de daarin opgenomen mijlpalen en resultaten?
2. Welke resultaten zijn er geboekt op het niveau van de doelstellingen van de werkagenda?

Ieder niveau is zelf verantwoordelijk voor de organisatie van de evaluaties. De uitkomsten van de evaluaties worden door de het CvB verzameld en ontsloten voor betrokkenen. Waar nodig wordt er op basis van de evaluaties bijgestuurd. Naast deze meer formele monitoring van de projectactiviteiten is de voortgang van de activiteiten een vast agendapunt in de bijeenkomsten die zowel in de lijn als projectmatig worden georganiseerd.

### 4.4 Denkkader: voorkom dat je door de ondergrens zakt

Het denkkader van Van de Ven & Vermeulen<sup>3</sup> kan bruikbaar zijn om de focus en organisatie van processen vorm te geven. De kern van het denkkader is dat niet het

---

<sup>3</sup> Van de Ven & Vermeulen (2018). *Voorkom dat je door de ondergrens zakt*.

behalen van het beoogde doel centraal staat, maar het voorkomen dat men door een ondergrens zakt vanuit de gedachte:

1. Risico's aan laten sluiten bij het primaire proces;
2. 'Prachtig risico' aldus pedagoog Gert Biesta: als je een docent en een groep leerlingen bij elkaar brengt gebeuren er altijd dingen waar je niet op gerekend hebt;
3. Om 'prachtige risico's' te kunnen lopen, moet je met elkaar de lelijke risico's onder ogen willen zien en durven aanpakken.

Concreet stellen zij de volgende stappen voor:



Deze manier van denken kan op zowel het niveau van het programma als specifieke deelactiviteiten worden ingezet om focus te bepalen, prioriteiten te kiezen en ruimte en wendbaarheid te organiseren voor onvoorziene omstandigheden

## 5. Risicoanalyse en beheersmaatregelen

Door het inzichtelijk maken van de risico's die worden voorzien worden mogelijke bedreigingen voor de uitvoering in termen van kwaliteit, tijd en middelen van deze businesscase inzichtelijk gemaakt. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste interne risico's (op het niveau van het project en op het niveau van het bestuur) alsmede externe risico's beschreven.

### 5.1. Interne risico's: op het niveau van het programma

De risico's die voortkomen uit de operationele uitvoering van programma staan in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 5.1 Geïnterpreteerde interne risico's op het niveau van het programma.

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Onvoldoende doorleefd en uitgewerkt toekomstscenario incl. onderwijsconcept	Middel	Groot	Uitgewerkte aanpak zoals in deze notitie beschreven.
Verlies van betrokkenheid en de verbinding met en het draagvlak voor de gezamenlijke opgave verdwijnt	Groot	Groot	Uitgewerkte aanpak zoals in deze notitie beschreven.
Personele mutaties, waardoor de waarde en de continuïteit onder druk komen te staan	Middel	Middel/ Groot	Vormen van werkgroepen waarbij in omvang en expertise wordt geanticipeerd op mogelijke mutaties.
Onvoldoende gekwalificeerde en bekwame medewerkers om invulling te geven aan de gewenste ontwikkeling	Middel	Groot	Tijdig de vertaalslag maken van de onderwijsinhoudelijk ontwikkeling naar de HR-opgave in bijv. een werkgroep.
Doorlooptijd waarin de gewenste resultaten moeten worden bereikt wordt niet gerealiseerd	Groot	Groot	Taakstellend bindende opdracht door bestuur formuleren en collectief nakomen dan wel handhaven.
Taken, verantwoordelijkheden en tijdspad zijn onvoldoende duidelijk	Middel	Middel	Uitwerking zoals beschreven in deze notitie, externe begeleiding om hierop te blijven spiegelen en waar nodig bijsturen.
De kwaliteit van de uitgevoerde activiteiten is onvoldoende	Middel	Groot	Werkgroepen adequaat faciliteren en (extern) ondersteunen waar nodig.

### 5.2. Interne risico's: op het niveau van het bestuur

De risico's die voortkomen uit strategische overwegingen en besluitvorming met betrekking tot het programma staan in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 5.2 Geïnterpreteerde interne risico's op het niveau van het bestuur

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Onvoldoende financiële middelen beschikbaar om de transitie dan wel de structurele financiering goed te kunnen faciliteren	Middel	Groot	Zoals beschreven de activiteitenlijn voor de korte termijn interventies uitvoeren en daar op een passende manier medezeggenschap bij betrekken zodat dit ook bij hen leidt tot draagvlak.

Huisvesting en faciliteiten die onvoldoende aansluiten bij de behoefte (onderwijsconcept en capaciteit)	Middel	Middel	De gemeente tijdig betrokken houden. In beginsel vooral ter informatie, maar wanneer er een concreet langere termijnperspectief ontstaat zal de decentralisatieovereenkomst mogelijk moeten worden opgebroken.
Wat betreft het beoogde perspectief in termen van bestuurlijke uitgangspunten behaalt men niet het gewenste resultaat	Middel	Groot	Uitgewerkte aanpak zoals in deze notitie beschreven.

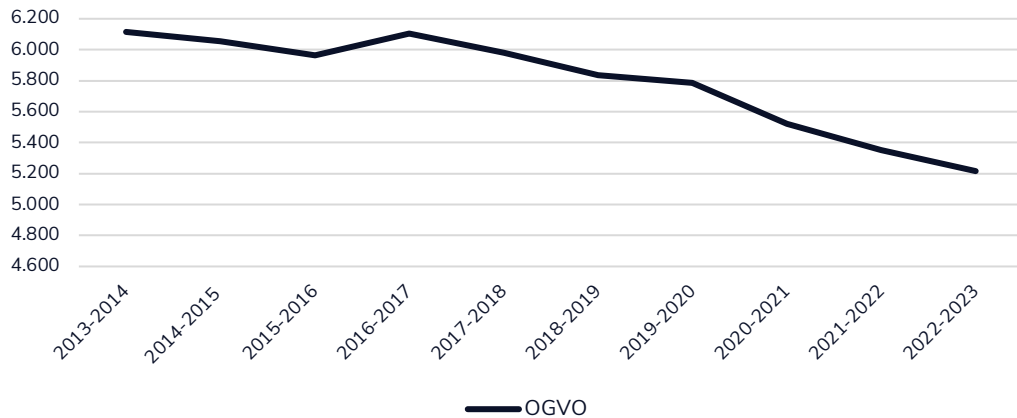
### 5.3. Externe risico's: geen tot beperkte invloed op

De risico's die worden voorzien waar wij als betrokkenen geen tot beperkte invloed op hebben staan in onderstaande tabel weergegeven.

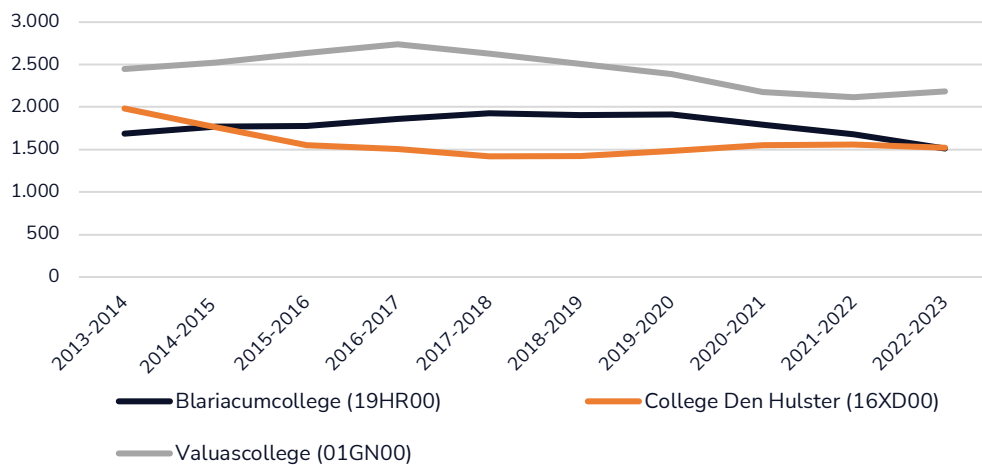
Tabel 5.3 Geïventariseerde externe risico's

Risico	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Onvoldoende leerlingen en ouders zijn geïnteresseerd in het nieuwe toekomstperspectief.	Middel	Groot	Uitvoeren van een uitgebreide enquête en verdere organisatie van betrokkenheid vanuit klankbordgroep, mini-conferenties en binnen medezeggenschap.
Samenwerking met relevante partners die noodzakelijk zijn om het volledige toekomstperspectief te kunnen uitdragen leveren niet of onvoldoende.	Middel	Groot	Wanneer in het proces inzichtelijk wordt bij welke partners een rol wordt voorzien deze vroegtijdig betrekken en geleidelijk toewerken naar concrete verwachtingen over en weer.
Externe ontwikkelingen (o.a. wet- en regelgeving) die invloed hebben op het regionale speelveld, autonomie van bestuur of financiering van onderwijs	Klein	Klein Middel Groot	Geen anders dan zo goed en zo kwaad mogelijk blijven bij de ontwikkelingen.

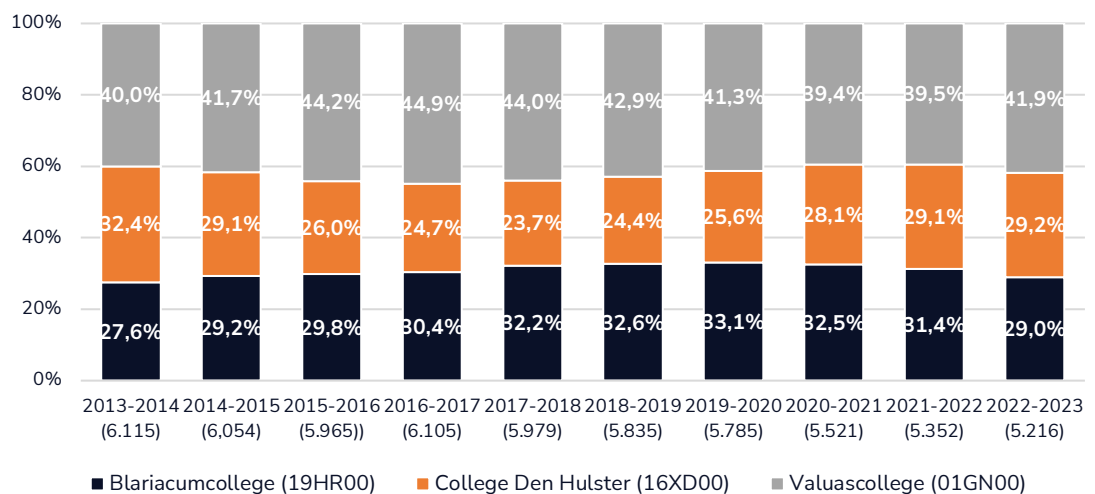
# Bijlage 1: data-analyse DUO



Figuur B1. Historisch verloop aantal leerlingen OGVO.

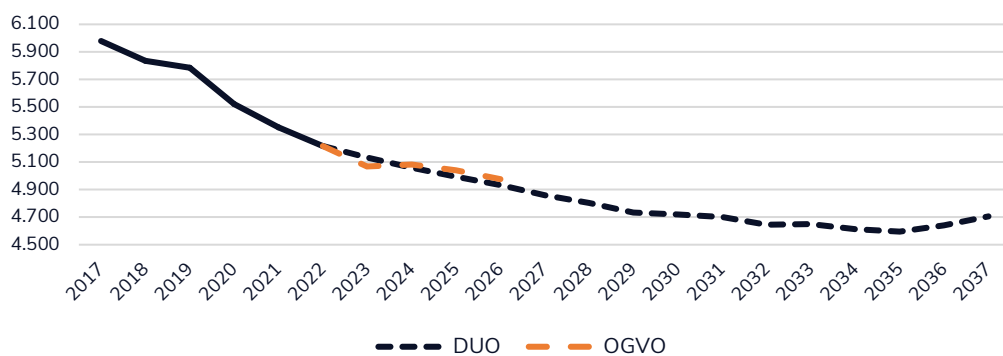


Figuur B2. Historisch verloop aantal leerlingen per campus.

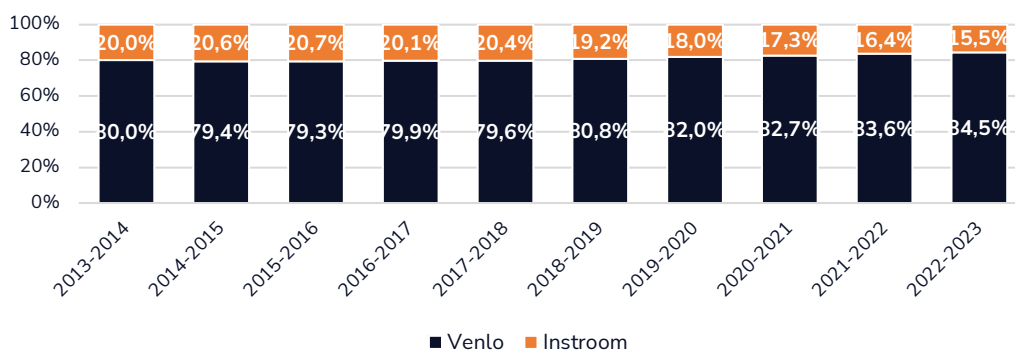


Figuur B3. Historisch verloop aandeel leerlingen per campus.





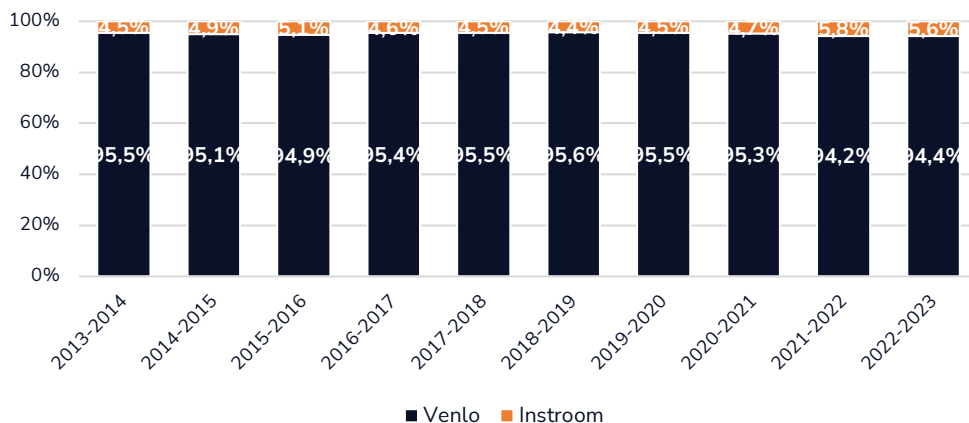
Figuur B4. Prognose DUO en OGVO totaal aantal leerlingen OGVO.



Figuur B5. Instroom leerlingen van buiten de gemeente Venlo.

Tabel B1. Woongemeenten leerlingen die schoolgaand zijn in Venlo.

Woongemeente leerling instroom Venlo	Aantal
Peel en Maas	428
Horst aan de Maas	172
Beesel	86
Bergen, Limburg	27
geen vaste woon- of verblijfplaats	24
Venray	21
Roermond	17
Helmond	15
Leudal	9
Weert	9
Overig (21x)	43

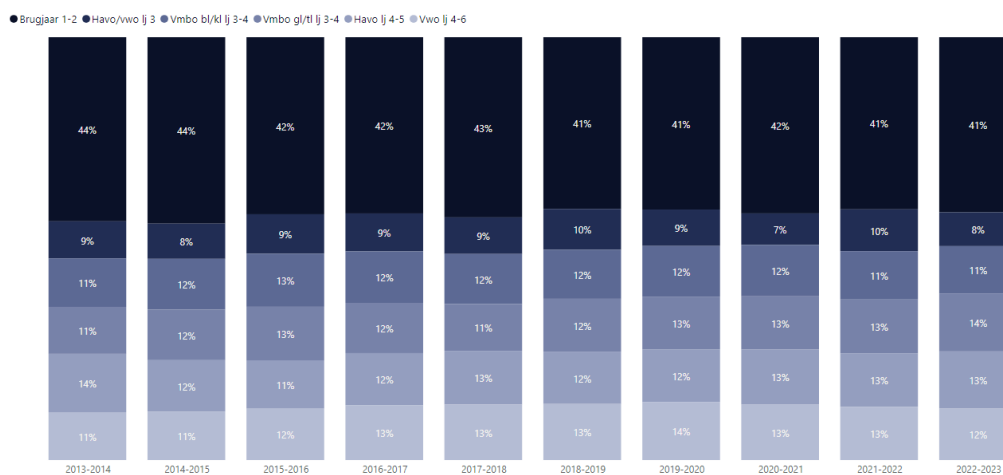


Figuur B6. Uitstroom van leerlingen naar buiten de gemeente Venlo.

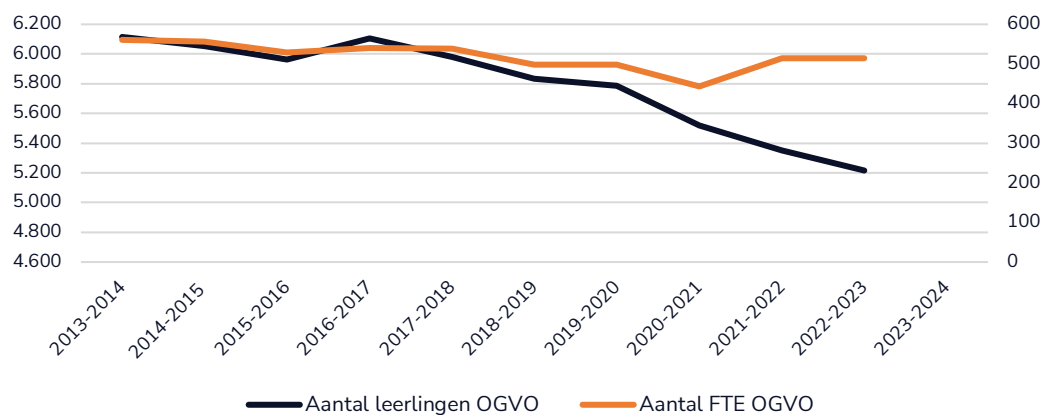
Tabel B2. Scholen waar leerlingen uit de gemeente Venlo naar toe gaan als dit niet een school van OGVO is.

Vestiging (BRIN)	Uitstroom
Wildveld (17UX00)	222
Yuverta Hegelsom (010E57)	76
Het Grescollege (14PS03)	67
Niekée Roermond (03XF04)	46
Buurtcollege Agora Maas en Peel (31TG00)	25
BC Broekhin Roermond (14PS00)	22
Dendroncollege (25GF00)	11
Overig (22x)	31

Verhoudingen per onderwijstype



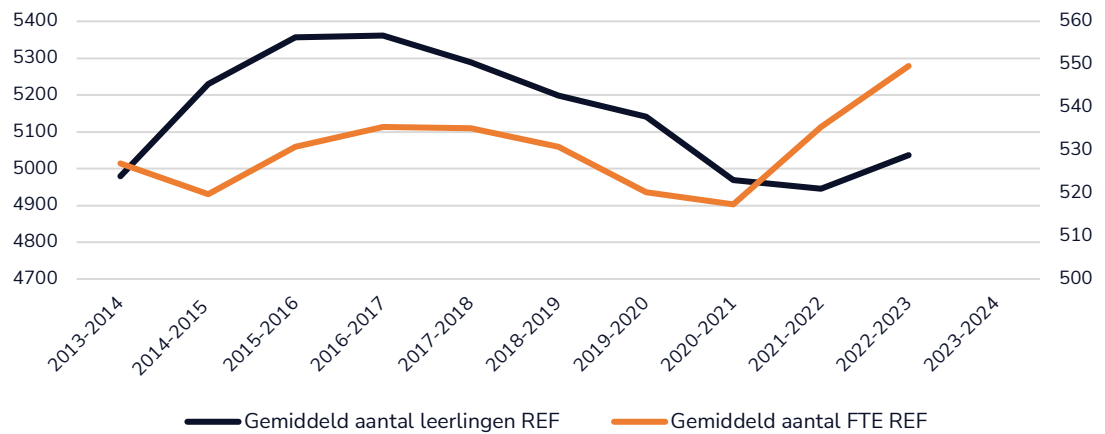
Figuur B7. Verhouding schoolsoorten (bovenbouw) OGVO.



Figuur B8. Vergelijking historisch verloop aantal leerlingen en FTE binnen OGVO.

Tabel B3. Overzicht schoolbesturen met tussen de 5.000-6.000 vo-leerlingen

Bestuur	BG-nr	Regio	Lln 22	Scholen	Vestigingen	Opmerking
SVOK	41009	Kennemerland	6.019	8	8	-
OVO Zaanstad	41581	Zaanstad	5.981	7	11	-
Lentiz	31137	Westland	5.863	7	16	Groen-onderwijs, tevens mbo-bestuur
Het Rijnlands Lyceum	46879	Haaglanden	5.831	8	6	-
Ceder Groep	41217	Amstelland	5.829	6	7	-
OVO Fryslân-Noord	13603	Noord-Friesland	5.483	3	17	-
Aeres Groep	40687	Noord en Midden Ned.	5.429	13	13	Groen-onderwijs, tevens mbo-bestuur
OOZ	42623	Zwolle	5.406	7	9	Tevens po-bestuur
Pontis Onderwijsgroep	73841	Kop van Noord-Holland	5.293	2	7	-
OZHW	42709	Barendrecht e.o.	5.258	6	11	Tevens po-bestuur
Fioretti Teylingen	53990	Duin- en bollenstreek	5.243	3	10	-
OGVO	40842	Venlo	5.216	3	3	-
Curio	31107	West-Brabant	5.080	7	14	Tevens mbo-bestuur
Trivium Stadskanaal	40365	Noordoost-Groningen	5.029	3	17	-
Montessori SGM A'dam	26157	Amsterdam	5.008	1	9	Specifiek onderwijsconcept



Figuur B9. Vergelijking historisch verloop aantal leerlingen en FTE referentiegroep.

Tabel B4. Overzicht vo-aanbod t.o.v gemeente met een vergelijkbare omvang als Venlo.

Gemeente	Inwoners	Lln 2022	Scholen	Vestigingen
Purmerend	93.900	4.802	2	7
Sittard-Geleen	92.200	4.951	4	8
Deventer	102.800	5.165	2	8
Helmond	94.900	5.369	7	10
Oss	94.400	5.443	3	9
Venlo	103.300	5.500	3	3
Land van Cuijk	91.400	5.576	4	8
Amstelveen	94.400	5.975	4	4
Emmen	108.800	6.733	5	9
Delft	106.100	7.264	4	14
Alkmaar	108.800	7.445	8	12
Hilversum	93.300	8.355	11	15

Tabel B5. Overzicht vestigingen minimaal 1.870 leerlingen.

Vestiging	BRIN	Lln 2022	Aanbod
Driestar-Wartburg Gouda	02EA00	2.903	Vmbo-bl/vwo
Chr. College Groevenbeek Ermelo	00WI00	2.797	Vmbo-bl/vwo
KSE Etten-Leur	00KV00	2.476	Vmbo-bl/vwo
t Rijks Bergen op Zoom	10LU00	2.460	Vmbo-tl/vwo
Were Di Valkenswaard	21GV00	2.371	PrO/vwo
Greijdanus Zwolle	17VS00	2.363	Vmbo-bl/vwo
Rodenborch-College Rosmalen	07MU00	2.336	Vmbo-tl/vwo
Joh Fontanus College	00SZ00	2.279	Vmbo-tl/vwo
Maurick College Vught	02QT00	2.198	Vmbo-bl/vwo
Valuascollege Venlo	01GN00	2.183	Vmbo-bl/vwo
Cals College Nieuwegein	00VY00	2.169	Havo/vwo
Pius X Bladel	03KN00	2.119	Vmbo-bl/vwo
Amadeus Lyceum Vleuten	00RO00	2.044	Vmbo-tl/vwo

Ichtus College Veenendaal	06SU00	2.040	Vmbo-tl/vwo
Sint Stanislascollege Delft	02DZ00	2.036	Havo/vwo
Beatrix College Tilburg	18XU00	1.991	Vmbo-tl/vwo
Chr. Lyceum Veenendaal	02VM00	1.962	Vmbo-tl/vwo
Hondsrug College Emmen	16VP00	1.957	Vmbo-bl/vwo
Comenius College Capelle a/d IJssel	19GY00	1.946	Vmbo-bl/vwo
Mendel College Haarlem	07FH00	1.889	Vmbo-tl/vwo
Oranje Nassau College Zoetermeer	20BC00	1.871	Vmbo-tl/vwo

Tabel B5. Overzicht vestigingen met een aanbod vmbo-bl-vwo.

School	BRIN	Bovenbouw				Totaal
		BL/KL 3-4	GL/TL 3-4	HAVO lj 4-5	VWO lj 4-6	
CSE Topsportacademie Zwolle	01AA61	40	65	100	89	518
Zeven Linden College Dedemsvaart	17BZ04	64	72	72	40	535
Niekée Roermond	03XF04	94	65	57	33	544
Montessori College Nijmegen	00RZ07	224	21	12	20	574
Portus Meridiam Rotterdam	16KP00	59	82	102	66	617
IJsselcollege Capelle a/d IJssel	20BH00	209	50	49	27	639
Metameer Stevensbeek	16SW00	108	66	107	57	667
IJburg College Amsterdam	28DH00	79	106	170	123	762
RSG Ter Apel Ter Apel	16IH00	142	118	97	61	821
De Meergronden-Arte College Almere	17DN01	105	134	100	30	864
Hendrik Pierson College Zetten	00TM00	127	122	108	92	868
Coenecoop College Waddinxveen	00BD00	140	119	156	96	885
RSG NO Veluwe Epe	13JO00	216	66	97	58	895
Greijdanus College Hardenberg	17VS03	116	115	110	91	900
Bonnefantencollege Maastricht	27ZJ00	177	117	153	26	951
Rsg Wieringerlant Wieringerwerf	17DD00	98	152	132	84	958
Scheldemonde College Vlissingen	16YC00	97	129	135	100	1.035
Johan de Witt Den Haag	20MJ00	103	217	156	128	1.079
Merletcollege Cuijk	19RX00	67	125	155	154	1.084
Linde College Wolvega	19LO00	164	138	151	110	1.107
GSR Rotterdam	00TU00	24	100	183	253	1.116
Stellingwerf College Oosterwolde	15VQ00	135	104	184	160	1.121
Don Bosco College Volendam	20GS00	95	109	188	154	1.122
Reg SGM Het Rhedens Dieren	02VN01	190	159	134	105	1.146
Stella Maris College Meersen	20IS00	158	122	157	240	1.150
Montaigne Lyceum Den Haag	21GU07	43	129	170	214	1.179
Elde College Schijndel	04GU00	240	156	180	158	1.202
Willem De Zwijger College Papendrecht	20AE00	35	175	234	177	1.204
Sondervick College Veldhoven	15BS00	141	139	165	184	1.231
Portus Farelcollege Ridderkerk	20AM00	183	155	185	135	1.236
OSG De Meergronden Almere	17DN00	200	137	156	117	1.240
Gerrit Komrij College Winterswijk	17AA00	186	127	203	138	1.250
Open Sgm Bylmer Amsterdam	03AQ00	166	216	195	104	1.284

Gomarusschool Gornichem	00WH00	187	98	233	193	1.289
Vechtdal College Ommen	02UX06	206	141	181	146	1.289
SGM Helinium Hellevoetsluis	12RB00	194	146	193	204	1.298
Cambreur College Dongen	21GZ00	147	169	201	129	1.323
Carmelcollege Emmen	00PF00	155	166	204	103	1.338
Sophianum SGM i h Heuvelland Gulpen	01GL00	119	157	180	175	1.339
Graaf Huyn College Geleen	19PV00	160	190	136	167	1.339
Maerlant Brielle	11ZH00	196	137	157	148	1.359
2College Oisterwijk	16OX00	171	176	244	129	1.373
Bouwens vd Boije College Panningen	20LL00	159	214	182	116	1.392
SGM De Waerdenborch holten	19FF00	233	169	237	176	1.417
Dongemond College Raamsdonkveer	01IW00	123	217	228	137	1.429
Markland College Oudenbosch	06XL00	185	171	161	116	1.436
Groenewald Stein	20KA00	126	194	241	152	1.489
Blariacumcollege Venlo	19HR00	252	253	175	115	1.512
College Den Hulster Venlo	16XD00	200	186	195	215	1.521
Martinus College Grootebroek	18CV00	340	146	157	143	1.525
Lumion Amsterdam	21GD01	20	156	280	163	1.526
Vechtdal College Hardenberg	02UX00	247	191	158	147	1.583
Dendroncollege Horst	25GF00	169	252	287	159	1.670
Magister Alvinus Sneek	16FP00	88	229	267	290	1.769
Oosterlicht College Nieuwegein	17GM00	177	182	260	240	1.825
Comenius College Cappelle a/d IJssel	19GY00	280	94	414	223	1.946
Hondsrug College Emmen	16VP00	288	211	246	202	1.957
Valuascollege Venlo	01GN00	132	272	306	279	2.183
Maurick College Vught	02QT00	54	198	401	487	2.198
Greijdanus College Zwolle	17VS00	228	249	401	285	2.363
Were Di Valkenswaard	21GV00	357	338	242	224	2.371
Chr. College Groevenbeek Ermelo	00WI00	241	247	401	369	2.797
Driestar-Wardburg Gouda	02EA00	359	290	371	386	2.903

# SVRK

Schenkkade 50 K  
2595 AR 's-Gravenhage

070 - 800 20 09

[info@svrk.nl](mailto:info@svrk.nl)

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

SvRK B.V.

KVK 87159430

BTW NL864221216B01

IBAN NL35INGB0634742752

Datum : 21 december 2023

Classificatie : Intern gebruik

Kenmerk : SVRK23064