

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211367>

Please be advised that this information was generated on 2021-09-23 and may be subject to change.



# Coöperaties in het onderwijs

Samenwerking met behoud van eigenheid

Jos van Kuijk | Gerrit Vrieze

## Coöperaties in het onderwijs

*Samenwerking met behoud van eigenheid*

Jos van Kuijk  
Gerrit Vrieze

April 2008

De particuliere prijs van deze uitgave €10,-  
Deze uitgave is te bestellen bij het ITS, 024 - 365 35 00.  
Foto omslag: Rudie Mur, Nationale Beeldbank

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Kuijk, Jos Van.

Coöperaties in het onderwijs. Samenwerking met behoud van eigenheid. / Jos van  
Kuijk, Gerrit Vrieze - Nijmegen: ITS.

ISBN 978 – 90 - 5554 - 342 - 7

NUR 840

Projectnummer: 2007307

© 2008 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Voorwoord

Doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de wijze waarop de coöperatie in het onderwijs vorm krijgt, hoe er mee omgegaan wordt en wat de betekenis er van is. De vragen zijn afkomstig van de Nederlands Algemeen Bijzondere Schoolraad (NABS). De dreiging van (meer) schaalvergroting en fusies, onder andere als gevolg van lumpsumfinanciering, vormde mede de aanleiding om de coöperatie als alternatief hiervoor te zien en om deze vragen te stellen.

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn de onderzoekers te rade gegaan bij vertegenwoordigers (bestuurders, voorzitters) van bestaande coöperaties in het onderwijs en in het bibliotheekwezen. Gesproken is met vertegenwoordigers van de volgende coöperaties: Pompeblêd Friesland, SDV Heerenveen, Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen in het vo, de Groene Kennis Coöperatie, Onderwijsvernieuwingcoöperatie, Coöperatie Vrije school Utrecht, Fricolore en Coöperatie Bibliotheek Zeist / De Bilt.

Daarnaast is een literatuur- en internetsearch verricht en zijn documenten van de bestaande coöperaties bestudeerd.

In dit onderzoek is verder intensief samengewerkt met Anton Kotte van de Verenigde bijzondere scholen (VBS).

De verslaglegging van het onderzoek is uitgebreid besproken met Anton Kotte (senior adviseur), Jan Looise (senior adviseur) en Simon Steen (directeur) van de VBS.

We danken de pioniers (en ondernemers) in de coöperaties in het onderwijs en het bibliotheekwezen voor hun inhoudelijke inbreng en hun inspanning om over de grenzen van de eigen coöperatie heen te kijken. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

De medewerkers van de VBS hebben hun kennis en ervaring op het terrein van coöperaties in het onderwijs volledig ingezet voor het welslagen van dit onderzoek en voor de waarde ervan voor de toekomst. Onze dank daarvoor.

Binnen het ITS is het onderzoek uitgevoerd door Jos van Kuijk. De interne begeleiding was in handen van Gerrit Vrieze. Beiden zijn medewerkers van de sector onderwijs, organisatie en beleid.

De makers van dit rapport hopen dat de aangereikte inzichten en ideeën van nut zijn voor besturen, scholen én leraren die hun ondernemerschap en hun doelen willen realiseren met behulp van een coöperatie.

Deze publicatie maakt deel uit van de reeks Kortlopend Onderwijsonderzoek.

ITS – Radboud Universiteit Nijmegen

Nico van Kessel  
Coördinator Nijmegen-AmsterdamConnectie

## Ten Geleide

In 2001 heeft de VBS bij de viering van haar tachtigjarig bestaan de coöperatie in het onderwijs geïntroduceerd als krachtenbundeling van kleinere schoolbesturen met behoud van de eigen zelfstandigheid (VBSchrift, januari 2001).

Het voorliggende onderzoek over coöperaties in het onderwijs legt nadrukkelijk een verbinding tussen het primaat van de werkvloer en de uitspraken van politici hierover.

Vanuit de politiek horen we de laatste tijd meer en meer het geluid dat de leraar recht heeft op zijn eigen professionele verantwoordelijkheid, zie bijvoorbeeld het *Actieplan LeerKracht van Nederland* en het rapport *Tijd voor onderwijs* van de Commissie-Dijsselbloem. De oproep om de leraar zijn beroep terug te geven was zelfs het thema in een seminar dat de VBS in 2004 samen met onder andere VNO-NCW georganiseerd heeft. Daarbij werd de lerencoöperatie als voorbeeld geïntroduceerd (NTOR, 2 juli 2004)

De in dit onderzoek genoemde voorbeelden maken duidelijk dat het onderwijs op zoek is naar ondernemende vormen met een van onderop strategie, waarbij bestuur en schoolleiding een richtinggevende en een voorwaardenscheppende rol vervullen. Coöperaties in het onderwijs zijn in Nederland een betrekkelijk ‘jonge’ samenwerkingsvorm. Dit in tegenstelling tot verschillende landen in Europa. Daar kent deze vorm van samenwerking al een langere traditie. Neemt niet weg dat de coöperatie in de periode 2001-2008 ook in het Nederlandse onderwijs een plek heeft weten te verwerven.

Inmiddels is er veel informatie over de coöperaties verspreid en is met veel belangstellenden gesproken. In deze heeft de VBS zich bij laten staan door een Raad van Advies waaraan diverse prominenten uit de onderwijswereld en daarbuiten hebben deelgenomen. Dit alles heeft er toe geleid dat in discussies over het aangaan van samenwerkingsvormen de coöperatie nadrukkelijk in het vizier is gekomen.

Daarbij moet wel worden aangetekend dat het de VBS nooit te doen geweest is om de coöperatie louter als een sturingsmiddel te propageren. Nee, de VBS acht het van belang dat samenwerking wordt gezien als een proces dat van onderop handen en voeten krijgt. Deze samenwerking dient bovendien de kans te krijgen zich in de organisatie te verankeren en er moet draagvlak voor worden verworven bij alle betrokkenen.

De vele voorbeelden in dit onderzoek die aangeven op welke wijze invulling kan worden gegeven aan het coöperatiemodel, maken eens te meer duidelijk dat de coöperatieve vorm van samenwerking altijd aansluit bij vertrekpunten vanuit de schoolorganisatie. Sterker nog, het zijn vertrekpunten die hun oorsprong vinden in belangen en betrokkenheid van alle deelnemers.

De VBS/NABS zien het kortlopend onderzoek als een belangrijk instrument om praktijkervaringen voor het voetlicht te brengen. De mix van onderzoeksgegevens en het gebruikersperspectief is daar in deze publicatie een goed voorbeeld van. Het biedt een nieuwe impuls om de coöperatie als ondernemende vorm van samenwerking opnieuw onder de aandacht te brengen.

mr. S.J. (Simon) Steen  
algemeen directeur VBS / secretaris NABS



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	iii
<b>Ten Geleide</b>	v
<b>1 Coöperatie: waarom, wat is het en is het een alternatief?</b>	1
1.1 Waarom een coöperatie	1
1.2 Wat is een coöperatie	2
1.3 Is de coöperatie een alternatief en wat is karakteristiek	3
1.4 Leeswijzer	7
<b>2 Coöperaties in het onderwijs: wat zien we?</b>	9
2.1 Kenmerken van coöperaties	9
2.2 (Historische) context	12
2.3 Doelen	13
2.4 Keuze voor de coöperatie	15
2.5 Juridische en organisatorische vormgeving en functioneren	17
2.6 Wat is ingebracht in de coöperatie	21
2.7 Verwachtingen omtrent het resultaat en wat is al merkbaar	22
2.8 Begeleiding en ondersteuning	24
2.9 Tegen welke problemen opgelopen en wat er aan gedaan	25
2.10 Rol en positie van de coöperatie in het omliggende veld	27
<b>3 Coöperaties in het onderwijs: waar gaat het om en wat hebben we ervan geleerd?</b>	29
3.1 Pedagogisch ondernemen / pedagogisch ondernemerschap	29
3.2 Zelfstandigheid	30
3.3 Beginsel van evenredigheid	30
3.4 Democratisch en van onderop	31
3.5 Offensief of defensief	32
3.6 Tegenbeweging en/of tijdgeest	32
3.7 Vorm, functioneren en groeimodel	33
3.8 Vertrouwen in elkaar en in de zaak	33

<b>4 Een coöperatie in het onderwijs: waarom, wanneer en onder welke voorwaarden?</b>	35
4.1 Waarom en wanneer een coöperatie ?	35
4.2 Voorwaarden voor een succesvolle coöperatie	38
<b>Literatuur</b>	41
Bijlage 1 – Onderzoeksvraag en -uitvoering	43
Bijlage 2 – Vragenlijst eerste oriëntatie op de coöperatie in het onderwijs	47

# 1 Coöperatie: waarom, wat is het en is het een alternatief?

In dit hoofdstuk gaan we kort in op het waarom van een coöperatie (in het onderwijs), schetsen we wat een coöperatie is, waar deze te onderscheiden is van andere rechtspersonen, waar en wanneer een coöperatie wordt toegepast en hoe een coöperatie juridisch en organisatorisch kan worden vormgegeven. Daarnaast gaan we in op een aantal karakteristieken van coöperaties. We baseren ons hierbij vooral op literatuur over coöperaties in het onderwijs en zullen ook naar deze literatuur verwijzen omdat daar meer uitgebreide informatie hierover te vinden is. Ook informatie over coöperaties in het buitenland is gebruikt.

## 1.1 Waarom een coöperatie

Van oudsher (midden negentiende eeuw) is een coöperatie (=samenwerking in het Latijns) een organisatievorm die voort komt uit de behoefte aan een tegenmacht bij een zwakke of onderliggende partij. Het waren vooral consumentenorganisaties die coöperaties toepasten. In de land- en tuinbouw heeft deze vorm vervolgens een grote vlucht gekregen vanwege het minder goed werken van marktmechanismen. Voor gezamenlijke rekening en risico werden (en worden nog steeds) gedeelte van bedrijfsactiviteiten in samenwerking zo rendabel mogelijk uitgevoerd, onder behoud van zelfstandigheid. Het halen van schaalvoordelen en het organiseren met de menselijke maat waren (en zijn) begrippen die hierbij naadloos aansloten.

Coöperaties in het onderwijs zijn van recenter datum. Aan de motieven om er mee te starten dan wel om het onderwijs te attenderen op de mogelijkheden er van, zijn zeker overeenkomsten te bespeuren. Vanaf ongeveer 2000 speelde in het voortgezet onderwijs in het kader van belangenbehartiging (cao-besprekingen, Werkgeversverband voortgezet onderwijs) de coöperatievorming al een rol. In het primair onderwijs werd wat later in het kader van de lumpsumfinanciering van verschillende zijden gewezen op de gevaren en risico's die daarmee gepaard zouden gaan voor scholen en besturen. Voor veel besturen waren de risico-analyses die in het kader hiervan gemaakt zijn, mede de reden om te fuseren. Dit is ook precies wat onder andere door de Verenigde bijzondere scholen (VBS) werd verwacht: (nog) meer schaalvergroting. Een beweging die ongewenst werd geacht en die vroeg om een *tegenbeweging*. Franchiseorganisaties (Twiynstra en Gudde) en coöperaties (VBS) zouden mogelijk een oplossing kunnen bieden en zouden een alternatief kunnen vormen voor schaalvergroting door

middel van fusies. Vooral over de coöperatieve vorm is vanaf dat moment veel informatie gepubliceerd en zijn argumenten gegeven waar en waarom deze vorm van samenwerking voor het onderwijs perspectieven kon bieden. Besturen, scholen en leraren zijn hier mee aan de slag gegaan en de eerste coöperatie in het onderwijs dateert van omstreeks 2003/ 2004 (Internationale school). Inmiddels gaat het om een bescheiden aantal van tussen de 10-15 coöperaties. Kortom, het lijkt er op dat de coöperatie, als middel om samen te werken en te ondernemen met behoud van eigenheid, een plek heeft gevonden.

De vraag die dan opkomt is: wat is een coöperatie eigenlijk? In de volgende paragraaf schetsen we een algemeen beeld en zetten we dit af tegen andere organisatievormen.

## **1.2 Wat is een coöperatie**

Conform het Burgerlijk Wetboek is een coöperatie (art. 2:53) een aparte rechtspersoon: “Een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging, die zich blijkens de statuten ten doel stelt in bepaalde stoffelijke behoefte van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten met hen in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen”.

Een mooie juridische volzin waarbij de kern zit in ‘ bepaalde stoffelijke behoefte van haar leden’. Hiermee is aangegeven dat de coöperatie vooral bedoeld is voor het (be)halen van voordelen voor de eigen leden. Kenmerkend is verder dat de leden van de coöperatie altijd zelfstandig blijven. Dit wil zeggen dat er altijd een organisatie achter elk van de leden staat. Er wordt ‘slechts’ samengewerkt op die onderdelen die in de coöperatie zijn ingebracht. Dit is zoals we straks zullen zien vaak ook de hoofdreden waarom gekozen wordt voor een coöperatie. Hoewel het maken van winst verder meestal geen oogmerk is in een coöperatie, is er geen verbod op winstdeling. Tot slot kunnen er zakelijke en financiële afspraken gemaakt worden omtrent (beperkte) aansprakelijkheid, zeggenschap en toetreding tot de coöperatie. Een algemene ledenvergadering (alv) die bestaat uit alle leden is het hoogste - besluitvormende - orgaan in de coöperatie.

Het zijn precies bovenstaande onderdelen die een coöperatie op onderdelen onderscheidt van andere rechtspersonen zoals een stichting, een vereniging, een federatie of een maatschap (zie hiervoor vooral ook Lekkerkerker, e.a. 2003, Hooge e.a. 2001). Bij een maatschap – die veel overeenkomsten met een coöperatie heeft - staat er bijvoorbeeld geen andere organisatie achter elk van de leden. De stichtingsvorm kent geen leden en er is dus ook geen algemene ledenvergadering. Het stichtingsbestuur maakt de dienst uit. Winstdeling anders dan aan ideële of sociale doelen is niet mogelijk in een stichting. Ook in een vereniging kan het maken van winst ter verdeling

onder de leden niet plaatsvinden. Een federatie is weliswaar minder vrijblijvend dan een samenwerkingverband, maar ook daar blijft het gevaar van een te grote vrijblijvendheid bestaan en bestaat het risico dat nakoming van afspraken moeilijk afdwingbaar is.

Hoewel het juridisch en organisatorisch kader zoals boven geschetst niet geheel onbelangrijk is bij de keuze voor en het werken vanuit een coöperatie, is dat toch vooral een kwestie van statuten en vormgeving en vaak dus voer voor deskundigen (juristen, notaris). Belangrijker is waarom er voor een coöperatie gekozen wordt, welke doelen men er mee heeft en wat men er mee kan? Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

### **1.3 Is de coöperatie een alternatief en wat is karakteristiek**

*Is de coöperatie een alternatief voor het onderwijs?*

Als we vanuit de ontstaansgeschiedenis van coöperaties en vanuit de huidige toepassing er van (in het onderwijs) naar coöperaties kijken, duiken steeds de volgende begrippen op: samen sterk, ondernemen(d), schaalvoordelen, zelfstandig blijven, balans in halen en brengen, vertrouwen, democratische structuur en van onder op (Hooge, 2001; van Dijk, 2001; Meijer, 2001; Silvius, 2005, 2006; VBS adviesraad, 2007).

Hoewel deze typeringen de kern van een coöperatie raken en elk op zich belangrijke waarden vertegenwoordigen, zeggen ze nog weinig over de waarde van de coöperatie voor of in het onderwijs. Is de coöperatie een alternatief voor samenwerken in het onderwijs?

De coöperatie is ontstaan als tegenbeweging. In het onderwijs vechten schaalvergroting aan de ene kant en autonomie en deregulering aan de andere kant om de voorkeur. Schaalvergroting vanwege de risico's en het behalen van schaalvoordelen en autonomie vanwege de wens zelf verantwoordelijk te zijn voor het onderwijs en om zelf daaraan invulling te (kunnen) geven. Hieraan parallel lopen fusiebewegingen en aan de andere kant bewegingen om juist klein te blijven, de menselijke maat te houden en eigen initiatieven te nemen, en (meer) ondernemend of innovatief te zijn. Denken in termen van schaaloptimalisatie (Silvius, 2005), in plaats van in termen van schaalvergroting is dan een modus om aan bovenstaande bewegingen invulling te geven. Schaaloptimalisatie is bij uitstek een eigenschap van een coöperatie.

De coöperatie past verder zeer wel in de 'tijdgeest' waarbij groot(schaligheid) zeker vanwege de directe (financiële) voordelen niet direct 'uit' is, maar waarbij klein (aan de voorkeur) om diverse meer inhoudelijke redenen de voorkeur krijgt. Dit laatste omdat door gereguleerde samenwerking op onderdelen er zowel voor de organisatie

en haar medewerkers als voor de cliënten / leerlingen meer te bereiken is. Ook complexiteit en de onmogelijkheid om sommige zaken als school alleen aan te pakken maken een coöperatie voor het onderwijs interessant. De kern, de eigen organisatie, de eigen identiteit (denominatief, onderwijskundig) blijft er bovendien mee behouden terwijl schaalvoordelen toch gerealiseerd kunnen worden.

Dat coöperaties kennelijk een alternatief zijn en in de tijdgeest passen, wordt ook duidelijk als we kijken naar diverse organisaties die de coöperatie naar voren halen als een antwoord op ontwikkelingen in publieke sector. We noemen hierbij bijvoorbeeld het rapport van de WRR (Bewijzen van goede dienstverlening, 2004) en de SER (Ondernemerschap voor de publieke zaak, 2005). Meer toegespitst op het onderwijs hebben ook meer recent de Onderwijsraad (Leraarschap is eigenaarschap, 2007), de Commissie- Rinnooy Kan (Leerkracht, 2007) en OCW (Actieplan Leerkracht van Nederland, 2007) en anderen (Jaap Dronkers, 2008) de mogelijkheden voor (leraren)coöperaties genoemd. Niet als Haarlemmerolie, niet als modeverschijnsel maar als middel om enerzijds tegenwicht te geven aan ontstane minder gewenste (schaalvergrotings)situaties en aan de andere kant om innovatie en ondernemerschap in het onderwijs vorm te geven.

Is een coöperatie daarmee een alternatieve organisatievorm voor het onderwijs? Gezien het bovenstaande zouden we de vraag in eerste instantie positief kunnen beantwoorden. Voor een definitief antwoord is het goed een aantal karakteristieken van coöperaties nader te belichten.

#### *Karakteristieken*

Hoe er ook tegen een coöperatie wordt aangekeken in alle gevallen is het *een middel* om een / bepaalde doel(en) te bereiken en nooit een *doel op zich*. De eigen organisaties blijven immers bestaan of sterker nog: de coöperatie is of wordt juist aangegaan om de staande organisatie sterker te maken of te laten overleven.

Een coöperatie wordt ook wel een vorm van ‘*georganiseerd vertrouwen*’ (Silvius, 2003) genoemd. Hiermee wordt enerzijds aangegeven dat vertrouwen een zeer belangrijke rol speelt in een coöperatie en dat anderzijds er kennelijk een organisatie nodig is om dit vertrouwen te borgen of vast te leggen. Afspraken in een samenwerkingsverband – een veel gebruikte vorm in het onderwijs – worden vaak als te vrijblijvend beschouwd en een coöperatie zou dat meer structureren.

Een coöperatie is in wezen een *vereniging* én een *onderneming* ineen. Dit wil zeggen een democratische structuur met een algemene ledenvergadering als hoogste orgaan voor het uitoefenen van invloed, het controleren van beleid en het nemen van besluiten over cruciale zaken. Het ondernemingsgerichte komt tot uitdrukking in de rechts-

persoon, de praktische inrichting van en afspraken over de samenwerking en het innovatieve.

De *motieven* om te kiezen voor een coöperatie (in het onderwijs) en de *doelen* die er mee nagestreefd (kunnen) worden liggen vaak in elkaars verlengde. De keuze voor een coöperatie als een *tegenbeweging* of als een *eigenzinnig alternatief* is reeds ter sprake gebracht. Kiezen voor een coöperatie vanuit een (meer) *defensief oogmerk* dan wel vanuit een (meer) *offensief oogmerk* (Hooge, e.a. 2001) belicht een ander kenmerk. In het laatste geval staat meestal het ondernemende, het initiatief en het innovatieve voorop en in het eerste het meer behoudende. Ook op het niveau waarop en de tijdsperiode waarin de coöperatie vooral moet ingrijpen is een coöperatie te karakteriseren. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om met een coöperatie vooral meer *strategisch* (en vaak lange termijn), meer *operationeel* (vaak korte termijn) of voornamelijk *inhoudelijk* bezig te zijn (Silvius 2003). In het onderwijs zijn van elk van deze niveaus tal van voorbeelden te noemen die zich lenen om met behulp van een coöperatie (verder) te ontwikkelen.

De te *realiseren doelen* met een coöperatie kunnen zeer divers zijn. De in de wet opgenomen ‘stoffelijke behoeften voor de leden’ stellen daar in principe geen grenzen aan. Zowel immateriële als meer materiële doelen zijn mogelijk. Immateriële doelen liggen in het onderwijs waarschijnlijk meer voor de hand en zijn mogelijk makkelijker te realiseren. Winst en winstmaximalisatie zijn in het onderwijs misschien (nu) nog niet echt ingeburgerde begrippen. Maar kwaliteit, prijs, (schaal)voordelen en vooral ook markttoegang en kennis als product zijn voor scholen meer en meer aspecten waarmee men te maken krijgt (Vrieze en Wartenbergh 2007). Het zijn ook middelen waarmee men zich als school kan profileren. Ondernemen, ondernemend zijn en (pedagogisch) ondernemerschap spreken dan ook steeds meer tot de verbeelding, al of niet uit noodzaak geboren dan wel uit drang tot vernieuwing. Dat dit moet kunnen zonder de eigen organisatie te schaden, spreekt voor zich. Scholen zijn immers publieke organisaties waarvan het voortbestaan niet op de tocht gezet kan worden. De coöperatie biedt hiervoor mogelijkheden omdat aansprakelijkheid uitgesloten (UA) dan wel beperkt (BA) kan worden.

Welk doel(en) er met een coöperatie ook nagestreefd worden en welke afspraken er ook gemaakt worden over de vorm en het functioneren, een coöperatie is vrijwel altijd kiezen voor een *groeimodel* (Silvius, 2004). Men moet aan elkaar ruiken en proeven en vertrouwen – de basis van een coöperatie - moet groeien. Uitbreiding in welke zin dan ook kan dan, ondanks de vaak uitgesproken wens van de leden van de coöperatie om onafhankelijk te blijven en om de eigenheid te behouden, geleidelijk plaatsvinden. Voortschrijdend inzicht, welgemeend eigenbelang, solidariteit of gezamenlijk succes kunnen daarbij de motor zijn om de doelen, de vorm of de afspraken uit te breiden. Met eigenbelang en solidariteit hebben we eigenlijk een tweede pijler

(of de achterkant van vertrouwen) van een coöperatie in beeld, namelijk evenwicht in 'halen en brengen' voor elke deelnemer apart en evenwicht in de 'voordelen' voor alle deelnemers.

Naast deze karakteristieken is er één coöperatie die we apart willen noemen omdat die vanuit zichzelf karakteristiek is: *de lerarencoöperatie*. We hebben het dan niet over een coöperatie van rechtspersonen (scholen, besturen) maar over een coöperatie van natuurlijke personen, te weten leraren (Silvius, 2005). Deze verenigen zich om samen een gezamenlijk doel te realiseren. Dit doel kan zijn het *integraal besturen* van een school, maar kan zich ook beperken tot deelaspecten, te weten de invulling van het onderwijs, de eigen professionele ontwikkeling of onderwijsinnovatie. Bij deze coöperatie zijn alle (vast) personeelsleden lid van de algemene ledenvergadering en zijn deze dus het hoogst besluitvormende orgaan.

Het is ook precies deze coöperatie die zowel in het buitenland als ook in de - reeds genoemde - recente publicaties van de Onderwijsraad, Commissie-Rinnooy Kan en anderen naar voren wordt geschoven. Als achterliggend motief voor deze vorm geldt aan de ene kant de afnemende invloed van de leraar op zijn werk en zijn professionaliteit en de toenemende bureaucratie en bestuurlijke aansturing aan de andere kant.

Hoewel de coöperatievorm zoals wij die (juridisch) kennen in veel landen niet op dezelfde wijze voorkomt en een vergelijking daarmee minder zinvol is, zien we vooral in Amerika vormen van maatschappen en coöperaties van leraren verschijnen (Williams, 2007) die overeenkomsten hebben met de lerarencoöperatie. De flexibiliteit binnen de school neemt hierdoor toe en leraren zijn hierdoor in staat onderwijskundige beslissingen te nemen die passen bij de leerlingen. Het traditionele arbeidscontract heeft plaats gemaakt voor een maatschap (EdVisons) van leraren die een contract sluiten met een schoolbestuur voor een te leveren onderwijsprogramma. De leraren zijn dus niet in dienst van het schoolbestuur. Een dergelijk maatschap functioneert als een coöperatie die eigen collega's selecteert en gezamenlijk besluit over het onderwijsprogramma.

In Milwaukee vinden we een nadere uitwerking van het bovenstaande. De leraar heeft daar – vanwege rechtspositionele aspecten – nog wel een arbeidscontract met het schoolbestuur maar autonome teams bieden hun diensten aan door het openbaar bestuur gevormde charterschools. Zonder eigenaar te zijn van de school, besturen deze 'cooperatives' de school en zijn ze er verantwoordelijk voor het onderwijs.

Doel van deze vormen is steeds het geven van meer verantwoordelijkheden aan de personen die het onderwijs verzorgen, aan de professionals.

Terugkomend op onze vraag of de coöperatie een alternatief is voor het onderwijs, kunnen we definitief een bevestigend antwoord geven. Het is een alternatief om vorm en inhoud te geven aan de menselijke maat, aan een beweging 'van onderop' en om



verantwoordelijkheden weer op de juiste plaats te leggen. Het is aan de andere kant een alternatief om vanuit (het behoud van) de eigen organisatie met anderen meer mogelijk te maken en ondernemend en vernieuwend te opereren.

Kijken we naar de verschillende strategieën van waaruit gekozen kan worden voor een coöperatie, de vele doelen die nagestreefd (kunnen) worden of naar de vormgeving van de coöperatie en afspraken over het functioneren ervan, dan is te verwachten dat er vele bloemen (zouden) kunnen bloeien. Wat zouden lerencoöperaties bijvoorbeeld niet mogelijk kunnen maken? En, zijn coöperaties op het niveau van vaksecties een mogelijkheid om de onderwijskundige besluitvorming daar te leggen waar die hoort? Op het niveau van scholen of schoolbesturen zouden wellicht bestuursbureaus als coöperaties mogelijkheden bieden?

Hoe het ook zij, het is mede het doel van dit onderzoek en deze brochure om te kijken of er bloemen bloeien en zo, ja wat daarvan te leren valt.

#### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 van deze brochure wordt de situatie geschetst in acht coöperaties. Op basis daarvan halen we in hoofdstuk 3 een aantal belangrijke onderwerpen in coöperaties naar voren en kijken welke leerervaringen en leermomenten die opleveren. In het laatste hoofdstuk tenslotte schetsen we een weg waarom en wanneer gekozen zou kunnen worden voor een coöperatie en onder welke voorwaarden dat zou kunnen. We stellen hier vragen, komen met tips en adviezen. In de literatuurlijst vindt u verder meer gedetailleerde informatie over coöperaties in het onderwijs en worden enkele adressen gegeven van ondersteunende instanties hierbij.



## 2 Coöperaties in het onderwijs: wat zien we?

Hier doen we verslag van een onderzoek onder acht coöperaties. Het gaat hierbij om 7 coöperaties in het onderwijs en – om de blik ook naar buiten te richten - een coöperatie in het bibliotheekwezen. We starten met enkele kenmerken van de onderzochte coöperaties. Vervolgens wordt globaal de (historische) context beschreven, wordt ingegaan op gestelde doelen, de keuze voor die rechtspersoon (en niet voor een andere), de juridische en organisatorische vormgeving en het functioneren, wat is ingebracht in de coöperatie, verwachtingen omtrent het resultaat en wat is daarvan terechtgekomen, ontvangen begeleiding bij opzet en uitvoering, en welke problemen (bedoeld en onbedoeld) is men tegengekomen en wat is hier mee gebeurd. Tenslotte wordt ingegaan op bereikte resultaten. Niet elk van de coöperaties wordt met alle ins-en-outs beschreven. Doel is om over de coöperaties heen een algemene indruk te geven.

### 2.1 Kenmerken van coöperaties

De zeven coöperaties in het onderwijs en de coöperatie in het bibliotheekwezen die bestudeerd zijn, zijn op een aantal uiterlijke kenmerken nogal verschillend. Tabel 2.1 geeft een aantal kenmerken.

*Figuur 1 – Kenmerken van coöperaties in het onderzoek*

<b>Coöperatie</b>	<b>Coöperatie van</b>	<b>Jaar van oprichting</b>	<b>Sector / sectoren</b>	<b>Aantal scholen en besturen</b>	<b>Denominatie</b>	<b>Management / ondersteuning</b>
Pompeblêd Friesland <a href="http://www.Pompeblêd.nl">http://www.Pompeblêd.nl</a>	scholen	i.o	vo	7 besturen 7 scholen	openbaar / algemeen bijzonder	nee
SDV Heerenveen Friesland U.A. <a href="http://sdv-heerenveen.nl">http://sdv-heerenveen.nl</a>	scholen	2005	vo	2 besturen 2 scholen	openbaar en algemeen bijzonder	nee
Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen in het vo U.A. (Coöperatie VO) <a href="http://www.cooperatievo.nl">http://www.cooperatievo.nl</a>	besturen	2004/ 2005	vo	30 besturen (meer dan 30 scholen)	gemengd	ja
de Groene Kennis Coöperatie U.A. <a href="http://www.groenkenniscooperatie.nl">http://www.groenkenniscooperatie.nl</a>	besturen	i.o	vo-mbo-ho	20 besturen ruim 20 scholen / instituten	gemengd	ja
Onderwijsvernieuwingscoöperatie <a href="http://www.deonderwijsvernieuwingscoöperatie.nl">http://www.deonderwijsvernieuwingscoöperatie.nl</a>	scholen	2005	vo	ongeveer 20 scholen/ locaties 9 besturen	gemengd	ja
Vrije School U.A. Utrecht <a href="http://www.vrijeschoolutrecht.nl">http://www.vrijeschoolutrecht.nl</a>	leraren	2006	po	1 school 26 personeels- leden	algemeen bijzonder	nee
Fricolare U.A. Friesland <a href="http://www.fricolare.nl">http://www.fricolare.nl</a>	formeel besturen, feitelijk scholen	2006	vo	12 besturen 15 scholen	protestants- christelijk	nee
Bibliotheek Zeist / De Bilt <a href="http://www.regiobibliotheekutrechtmidden.nl">http://www.regiobibliotheekutrechtmidden.nl</a>	3 stichtingen op terrein bibliotheek- wezen	2006	Welzijn/ Biblio- theekwezen	3 bibliotheken	openbaar	(nog) niet

Uit de tabel blijkt verder dat er vooral coöperaties voorkomen in het voortgezet onderwijs en de provincie Friesland is als basis sterk vertegenwoordigd. Dit laatste is niet helemaal verwonderlijk gezien het feit dat Friesland bekend is met (agrarische) coöperaties. De meeste coöperaties zijn van recente datum. Enkele coöperaties werken als een coöperatie, maar zijn feitelijk nog in oprichting (i.o). Vrijwel alle coöperaties werken met uitsluiting van aansprakelijkheid (UA). De coöperaties zijn voor het merendeel coöperaties van besturen en/of scholen. Zowel het aantal scholen als het aantal besturen dat lid is van de coöperatie is divers. Bij een coöperatie nemen niet altijd alle scholen van deelnemende besturen deel in de coöperatie: men neemt deel al naar gelang het te realiseren doel aansluit bij de eigen werkwijze en na te streven doelen. Er is verder één lerencoöperatie, dit wil zeggen dat het personeel van de school samen de coöperatie vormt en integraal de school bestuurt. Zowel besturen, als scholen en het voltallig personeel van één school vormen dus coöperaties. Eén coöperatie is sectoroverschrijdend: de Groene Kennis Coöperatie. Naar denominatie is er eveneens sprake van diversiteit. Zo zijn coöperaties die de belangenbehartiging van een denominatie als doel hebben uiteraard mono (Fricolore en Pompeblêd). Bij coöperaties die als belangrijkste doel bijvoorbeeld onderwijsvernieuwing hebben (Onderwijsvernieuwingcoöperatie) speelt denominatie geen rol en deze zijn gemengd.

De coöperatie in het bibliotheekwezen omvat drie bibliotheken die in één regio opereren. De provincie wilde dat de drie zouden fuseren.

Naast de genoemde coöperaties zijn er op dit moment nog andere coöperaties in het onderwijs operationeel dan wel in oprichting. Uit literatuur en internetsearch komen de volgende coöperaties (i.o) naar voren:

- Samon: Samenwerkingsverband Montessorischolen;
- Coöperatie Ontwikkeling Leerpark UA: ontwikkeling en realisatie leerpark Dordrecht;
- Coöperatieve vereniging Internationale school in Almere;
- De Vrijborch UA: lerencoöperatie;
- Proloog: coöperatie van kleine schoolbesturen in Friesland om samenwerking te bevorderen en risico's te spreiden;
- Montessori Lyceum Flevoland;
- Coöperatie van scholen in Breda: in het kader van decentralisatie huisvesting;
- in onderzoek: Coöperatie Amsterdamse Scholen voor Entrepreneurship (CASE), samenwerkingsverband tussen de Universiteit van Amsterdam /Hogeschool van Amsterdam, Vrije Universiteit en INHOLLAND.
- Coöperatie Dienstverlening Kinderopvang.

## 2.2 (Historische) context

In een aantal coöperaties kenden de scholen / besturen die nu de coöperatie vormen elkaar al en / of waren er formele of informele samenwerkingsverbanden op bestuur-, school- of leraarniveau. Men kende elkaar omdat men of regionaal met elkaar te maken had dan wel dat men behoorde tot eenzelfde denominatie of sector (landbouw). In die coöperaties wordt dan met de vormgeving van de samenwerking in een coöperatie gestreefd naar een formalisering van de samenwerking. Soms is uitbreiding van aspecten waarop samengewerkt wordt daarbij aan de orde en soms ook onvrede over de wijze waarop de formele of minder formele samenwerking plaatsvond. Wat dit laatste betreft worden aspecten genoemd als: samenwerking is te vrijblijvend en er bestaan nauwelijks sanctiemogelijkheden, te weinig slagvaardig of te veel rekening (moeten) houden met de ideeën, wensen en gevoeligheden van bestaande organisaties en identiteit. In de Groene Kennis Coöperatie speelde dat elk van de betrokken organisaties op zich vanwege omvang te klein was om voldoende adequaat de marktwerking in de kennismarkt te bedienen. Het vormen van een coöperatie zou hiervoor een oplossing kunnen bieden. In de groene sector is men van oudsher immers sterk op elkaar betrokken.

In de lerencoöperatie werkte de school voorheen al met een bepaalde wijze van besturen die paste bij de Vrije schoolgedachte, maar kwam men er achter dat deze structuur nogal ondoorzichtig was en niet goed bestand tegen bepaalde – rechtspositieve - problemen. Hier zocht men vooral naar een normaal en beter model van besturen dat meer aansloot bij de filosofie van de school, dat de rechtspositie niet aantastte en dat bovendien in de tijdgeest paste van – ondernemend, ‘van onderop’ en ‘leraar-gestuurd’ – onderwijs. In een andere coöperatie (OnderwijsvernieuwingSCOÖPERATIE) is via een conferentie geworven voor deelname aan een project van onderwijsvernieuwing. Er bestonden ideeën over het in eigen beheer arrangeren en uitwisselen van leermaterialen en getracht is anderen daarvoor enthousiast te maken. Het gezamenlijke in deze coöperatie is niet denominatie of schoolsoort maar professionalisering van leraren en digitalisering van leermiddelen. De coöperatie als vorm zou perspectieven bieden. Leren samenwerken en ondernemend onderwijs waren belangrijke motieven. De coöperatie waar twee scholen samen een licentie hebben verworven voor een aanbod van een bepaalde schooltype, hebben door samen te werken in een regionaal arrangement hun kansen vergroot. Vervolgens was een rechtspersoon – een coöperatie - nodig om een en ander vorm te geven.

Vanwege schaalvergroting wilde de provincie bij de regionale bibliotheken fusies realiseren. Vanuit onderzoek zijn diverse mogelijkheden bekeken. Een coöperatie leek een geschikte vorm voor hetgeen men wenste. Bovendien zou een fusie mogelijk te veel tegenwerping opleveren bij medewerkers.

Bij een aantal coöperaties zijn er zowel tijdens de formering van de coöperatie als ten tijde van de coöperatie nog leden toegetreden dan wel afgevallen.

*Afhakers* tijdens de formering beroepen zich vaak op het hebben van andere ambities, identiteit, het ontbreken van draagvlak of te hard van stapel lopen over zowel te realiseren doelen als de te vormen coöperatie. Afhaken na de vorming van een coöperatie komt slechts weinig voor.

In een aantal coöperaties is er na oprichting een of meer scholen / besturen bijgekomen. Hoewel dit enerzijds met de wijze van opereren van de coöperatie te maken heeft (Onderwijsvernieuwingscoöperatie: nastreven van groei van aantal leden; Eerste Coöperatief Werkgeversverbond versturen flyer voor potentiële leden) komt ook spontane aanmelding om toe te treden voor.

Concluderend kunnen we stellen dat in de meeste gevallen partijen elkaar al in het vizier hadden – soms zelfs letterlijk omdat men in eenzelfde regio werkte - en / of al samenwerkten. In een enkel geval waar het bijvoorbeeld gaat om vernieuwing is gezocht naar ‘andere vernieuwers’ en spelen zaken als fysieke nabijheid, gelijke gezindheid of ‘het elkaar al kennen’ minder een rol.

### **2.3 Doelen**

Coöperaties worden opgericht om bepaalde doelen te realiseren. We hebben ze in hoofdstuk 1 stoffelijke behoeften genoemd. Welke doelen streven de onderzochte coöperaties na. Deze doelen zijn nogal divers. Een compilatie van de doelen die coöperaties willen realiseren geeft figuur 2.

Zoals uit figuur 2 blijkt zijn doelen soms concreet en soms moet in de loop van de rit een en ander nog uitkristalliseren. Zeer concreet is het doel van het gezamenlijk exploiteren van een licentie en ook de doelen bij de bibliotheek zijn – ondanks dat bijvoorbeeld niet is genoemd met welk percentage het bereik vergroot moet worden - redelijk concreet omschreven. Het vernieuwen van het onderwijs door het ontwikkelen en arrangeren van digitale leermiddelen is op zich een helder en duidelijk doel. Nadere specificaties over gebruik, verspreiding (aantal scholen) en afrekenen zijn nog niet vermeld. Meer algemeen zijn de doelen als het versterken van bijvoorbeeld het openbaar of het christelijk onderwijs in een bepaalde regio. Al is met de keuze van een mobiliteitscentrum en personeelsbeleid in de een coöperatie (Pompebléd) en personeelsbeleid, financieel beleid, kwaliteit en onderwijskundige ontwikkeling (Fricolore) daarmee wel een smalle en een brede richting aan gegeven. De doelen bij de drie bibliotheken zijn breed en tegelijk redelijk algemeen.

*Figuur 2 - Doelen coöperaties*

<b>Coöperatie</b>	<b>Doelen</b>
Pompebléd Friesland	- versterken van het openbaar onderwijs in Friesland door samenwerking op het terrein van personeel (oprichten mobiliteitscentrum, risicospreiding) en onderwijs
SDV Heerenveen Friesland U.A.	- gezamenlijk exploiteren van een licentie voor een intersectoraal programma sport, dienstverlening en veiligheid. Dit om een ruimer vmbo-onderwijsaanbod in Heerenveen te krijgen.
Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen in het vo U.A.	- gezamenlijk opereren binnen vo-raad en hier opkomen voor éénpiters / kleine besturen met name op het gebied van arbeidsvoorwaarden en bekostiging - met minimum aan inspanning maximum aan informatie-uitwisseling en invloed realiseren (schaalvoordelen)
de Groene Kennis Coöperatie U.A.	- kennis en middelen bundelen op het gebied van innovatie - verdergaande samenwerking op het terrein van onderwijsvernieuwing, kenniscirculatie en ondersteuning
Onderwijsvernieuwingcoöperatie	- realiseren van onderwijsvernieuwing door het arrangeren en uitwisselen van nieuw leer materiaal (in eigen beheer, elektronische leeromgeving)
Vrije School U.A. Utrecht	- met betrokkenheid van onderop Vrije Schoolonderwijs geven (autonomie leerkracht, primaire proces is leidend) - zowel op pedagogisch didactisch terrein als op sociaal terrein vernieuwen (ondernemen)
Fricolore U.A. Friesland	- gezamenlijke belangenbehartiging op het terrein van voortgang en organisatie van het christelijk voortgezet onderwijs waaronder personeel en personeelsbeleid, zorgverlening aan leerlingen, onderwijskundige ontwikkelingen en organisatie, kwaliteitszorg, financiële en facilitaire zaken en deskundigheidsbevordering
Bibliotheek Zeist / De Bilt	- het vormen van een regiobibliotheek en de leden ondersteunen bij de bibliotheekvernieuwing. Dit door middel van het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, het vergroten van het bereik van producten en diensten en ontwikkelen van nieuwe, het bieden van ondersteuning in facilitaire zaken, de professionalisering van management en medewerkers en het delen / ontwikkelingen en aantrekken van expertise

We hebben in hoofdstuk 1 gezien dat stoffelijke belangen de kern van de doelen van een coöperatie zijn. In de hier genoemde doelen spelen in ieder geval – de stoffelijke - financiële of materiële doelen (behalen financiële voordelen, kostenreductie) niet of minder duidelijk een rol of zijn deze hooguit op de achtergrond, tussen de regels door of op termijn aanwezig. Ideële motieven (onderwijsvernieuwing) en doelen en instrumentele doelen (vertegenwoordiging, belangenbehartiging) hebben de overhand en gezien het stadium van ontwikkeling van deze coöperaties is dit begrijpelijk. In-



vesteren in samenwerking of een coöperatie kost ook tijd en geld en eventuele (financiële) voordelen zullen eerst in een latere fase naar voren komen. We komen hier bij de realisatie van doelen nog op terug.

Hoewel het moeilijk aan te geven is wanneer defensief ophoudt en offensief start, zijn er tussen de coöperaties wat dit betreft wel verschillen. De coöperatie die leermiddelen wil ontwikkelen is bijvoorbeeld duidelijk offensief. De coöperaties waar meer sprake is van belangenbehartiging zijn vooral vanuit de oprichtingsfase defensief te noemen, maar hebben zeker ook offensieve aspecten. Vermoedelijk levert 'er aan proeven, een gevoel van smaakt naar meer' ('the proof of the pudding, is the eating') op. Dit komt overigens goed overeen met het feit dat veel coöperaties aangeven dat ze wat te ondernemen activiteiten betreft, een 'groeimodel' hanteren.

Samenvattend kunnen we stellen dat doelen soms concreet, maar meestal meer algemeen gesteld worden. Het zoeken naar (schaal)voordelen staat misschien niet altijd op de voorgrond, maar is tussen de regels door wel aanwezig. Veel doelen zijn ideeël van karakter en gezien het stadium waarin de coöperaties zich bevinden, zijn de doelen (nog) minder gericht op winst, uitbreiding van het aanbod of leerlingwinst. Hoe breed de doelen ook zijn, het behoud van identiteit in de brede zin van het woord (denominatief, onderwijskundig, sector) speelt vaak een belangrijke rol.

## **2.4 Keuze voor de coöperatie**

In enkele coöperaties (o.a. Onderwijsvernieuwingscoöperatie) zijn andere rechtsvormen niet overwogen en is direct gekozen voor deze vorm omdat die het meest aansloot bij wat men wilde (ondernemen) en daarbij vrijblijvendheid minder goed paste. De meeste andere coöperaties hebben verschillende rechtsvormen, waarin de – al of niet reeds aanwezige - samenwerking gestalte zou kunnen krijgen, overwogen. Genoemd zijn bijvoorbeeld een maatschap, een vereniging onder firma (vof), een federatie of een federatief verband of een versterkte vorm van samenwerking in een vereniging. Voor bijvoorbeeld de lerencoöperatie gold dat een maatschap niet kon omdat men dan niet meer onder de cao-po zou vallen en ook het abp-lidmaatschap verviel. Verder is in deze coöperatie expliciet gekozen voor integraal besturen via de coöperatie (onderwijs én beheer) en niet voor alleen het onderwijsinhoudelijke deel. Het alleen coöpereren voor een of het beheersmatige of het onderwijsinhoudelijke zou te veel onduidelikheden opleveren en zou niet werkbaar zijn, zo werd gesteld. De coöperatie tussen de drie bibliotheken is mede tot stand gekomen omdat men een fusie (zoals aangegeven door de provincie) niet wilde en men te veel tegenwerking verwachtte. Men zou dan bovendien te maken krijgen met het ineenbreien van vijf verschillende cao's. Behoud van de eigen identiteit stond voorop en vanuit een coöpera-

tievorm - die ook al aangereikt was vanuit onderzoek naar het bibliotheekwezen (Lekkerkerker 2003) zou dat gerealiseerd kunnen worden. Een federatie werd hier te licht bevonden.

Eén coöperatie geeft aan dat bijvoorbeeld bewust niet voor een stichtingvorm is gekozen omdat dat te veel 'een bureau' zou zijn. Dit wilde men niet. Via een coöperatie kon men kiezen en blijven de scholen zelfstandig.

In een aantal coöperaties kwam als vanzelf de coöperatievorm boven drijven vanwege de bekendheid ermee in de directe omgeving (Friesland). In andere coöperaties is de betrokkenheid van de VBS (ondersteuning) minstens medebepalend geweest voor een keuze voor een coöperatie. De coöperatie als 'tegenbeweging' of 'eigenzinnig alternatief' is min of meer zichtbaar in de onderzochte coöperaties. Dit wil zeggen dat ze meestal niet voorop staan, maar dat deze argumenten ergens in het achterhoofd of op de achtergrond wel vaak een rol spelen. De argumenten waarom gekozen is voor een coöperatie zijn in grote lijnen hetzelfde en komen steeds neer op:

- een coöperatie maakt samenwerking op deelgebieden mogelijk met behoud van zelfstandigheid en eigenheid (identiteit) op andere terreinen;
- een coöperatie biedt mogelijkheden om gezamenlijk te 'ondernemen' met mogelijkheden om uit te breiden dan wel uit te sluiten;
- een coöperatie biedt ruime mogelijkheden voor heldere en zakelijke afspraken over verdeling kosten en baten en over voorwaarden voor toe- en uittrekking;
- een coöperatie biedt mogelijkheden voor inzichtelijke aansturing;
- in een coöperatie zijn er goede mogelijkheden om invloed te verdelen (democratische structuur) en zijn er heldere regels mogelijk over zeggenschap;
- de aansprakelijkheid in coöperaties kan goed afgedicht worden
- een coöperatie geeft ruime mogelijkheden om te 'geven' en te 'nemen' / om evenwicht te krijgen in 'halen' en 'brengen';
- een coöperatie wordt ervaren als een gezamenlijk avontuur dat inspireert en de onderlinge binding versterkt.

Omdat alle andere rechtspersonen die overwogen zijn aan een of meer van deze criteria geen gewenste invulling konden geven, zijn ze afgefallen.

Andere meer 'emotionele' argumenten voor de keuze voor een coöperatie worden eveneens genoemd. Het meest aansprekend is wel dat een coöperatie 'goed voelt'. Ook het feit dat de coöperatie gevoelsmatig kennelijk precies tussen het te vrijblijvende van samenwerking en het te strakke van een fusie (opgeven eigenheid, samenwerking vanwege te grote veranderingen) ligt wordt genoemd.

De 'tijdgeest' wordt ook naar voren gehaald als reden waarom men uitgekomen is bij een coöperatie. De onderwijsmarkt is namelijk een moeilijke markt om nog opleidingen op eigen houtje gerealiseerd te krijgen. Door bundeling van krachten – met een rechtspersoon die daarvoor geschikt is - lukt dit dan wel. Ook op een andere wijze

wordt de tijdsgeest genoemd. Fusie en schaalvergroting zijn begrippen die zeker op de werkvloer 'uit' zijn of op zijn minst 'not done'. De coöperatie geeft precies die mogelijkheid om aan de voorkant klein te blijven (behoud zelfstandigheid) en aan de achterkant (door niet-vrijblijvende samenwerking) groot te zijn. Een derde aspect waarin de tijdgeest speelt is dat binnen de Vrije scholen gestreefd wordt naar een 'normaal' model voor het besturen van scholen. De coöperatie zou zich hier voor lenen en komt bovendien tegemoet aan de wensen om het personeel / de leraar zeggenschap ('lerarenzelfbestuur') te geven over het onderwijs.

In een aantal coöperaties wordt aangegeven dat de medezeggenschapsraden en leraren expliciet vanaf het begin bij de activiteiten om tot een coöperatie te komen, betrokken zijn (o.a. lerarencoöperatie, Onderwijsvernieuwingscoöperatie). Niet alleen wordt hierdoor de basis binnen de school breder, zo wordt gesteld, maar ook komt het coöpereren op het moment van het uitbrengen van advies door de mr / gmr dan niet als een verrassing. In feite kan er dan al in een vroegtijdig stadium rekening gehouden met de opstelling / standpunten van de mr / gmr en kan veel onduidelijkheid voorkomen worden.

Al met al zijn er diverse redenen waarom voor een coöperatie gekozen wordt. Soms worden andere organisatievormen voor de samenwerking wel in de beschouwing betrokken maar krijgt de coöperatie toch de voorkeur. Dit omdat men ermee bekend is, de vorm de meeste mogelijkheden biedt of gewoon omdat die vernieuwend overkomt.

## **2.5 Juridische en organisatorische vormgeving en functioneren**

### *Vormgeving*

Zoals wettelijk bepaald bij deze rechtsvorm hebben alle coöperaties een bestuur en een algemene ledenvergadering (alv) als hoogst besluitvormend orgaan. De wijze waarop deze worden ingevuld verschilt nogal. Ook de verdere opbouw en organisatie van de onderzochte coöperaties vertoont verschillen. We schetsen enkele voorbeelden.

Het bestuur wordt in een aantal coöperaties gevormd door de deelnemende besturen of (directeuren van) scholen. Bij de lerarencoöperatie wordt het bestuur gevormd door de directeur (voorzitter) en is de penningmeester / secretaris iemand die al aan de school verbonden was als contactpersoon met de gemeente en administrateur. Beide personen zijn in een deeltijdfunctie aan de school verbonden. In het geval dat er twee besturen of scholen bij de coöperatie betrokken zijn, is er een tweehoofdig bestuur (van meestal schoolleiders) en in het geval er meer zijn bestaat het bestuur uit een vertegenwoordiger van *alle* besturen of een deel ervan (bestuursleden of schoollei-

ders). Dit betekent dat we besturen van coöperaties zien met twee bestuursleden, maar ook besturen met 15 of meer bestuursleden. Als schoolleiders deel uit maken van het bestuur van een coöperatie hebben ze meestal een mandaat van hun bestuur of wordt met volmacht gewerkt. Afhankelijk van de omvang van het bestuur is er een dagelijks bestuur. Besturen komen in de regel eenmaal per maand bijeen, maar bij kleine besturen die bovendien vaak in elkaars nabijheid opereren vindt er regelmatig overleg plaats zonder dat hierover vaste afspraken bestaan. De lijnen zijn hierdoor kort. Bestuursleden van de coöperaties maken zoals verwacht mocht worden altijd deel uit van de algemene ledenvergadering (alv), omdat ze vrijwel altijd daaruit gekozen zijn. Soms gaat het in de alv om bestuursleden van scholen, soms om schoolleiders en soms om het voltallige personeel in vaste dienst (lerarencoöperatie). Deze alv's komen in de regel een keer of enkele keren per jaar (lerarencoöperatie: 6 maal per jaar) bijeen. Zowel formeel als informeel is de alv het besluitvormende orgaan. Het bestuur en het dagelijks bestuur zijn beleidsvormend en sturend.

#### *Manager in de coöperatie*

In enkele coöperaties is de dagelijkse leiding overgedragen aan een coöperatie manager, coöperatiedirecteur of coöperatievoorzitter. Dit zijn personen die van buiten zijn aangetrokken. Het betreft over het algemeen betaalde functies. Het zijn ook deze coöperaties die ter ondersteuning een soort bureau voor financiële, secretariële en coördinerende ondersteuning hebben. Aangegeven wordt dat het zonder een dergelijke ondersteuning (bedrijfsvoering, coördinatie, verbindingen leggen, professionalisering, contacten met derden) niet of nauwelijks mogelijk zou zijn om de coöperatiedoelstellingen te realiseren. Ook in andere coöperaties waar een meer of minder uitgebreide ondersteuning niet aanwezig is, kan geconstateerd worden dat er in de loop van de tijd vraag is naar (meer) – secretariële en administratieve – ondersteuning. Soms is er echter ook een bewuste keuze om de coöperatie niet meer body ('geen bureau', niet 'te ambtelijk', niet 'bureaucratisch') te geven dan strikt noodzakelijk.

Aan de coöperaties met managementondersteuning – maar ook aan andere coöperaties – zijn *commissies of werkgroepen* verbonden van hetzij (alleen) interne dan wel (alleen) externe personen die de coöperatie op verschillende aspecten ondersteunen of zaken voorbereiden. Ook reflectie op doelen en visie-ontwikkeling vindt hier plaats waardoor scholen 'scherp' blijven. Tenslotte kunnen dergelijke – externe – werkgroepen bijdragen aan vergroting van het netwerk, zo wordt gesteld.

In de meeste andere coöperaties zijn er onderling afspraken gemaakt over welke betrokken school bij de coöperatie *administratieve of secretariële ondersteuning* verleend en staan hier kostenvergoedingen tegenover. Soms zijn er totaal geen afspraken hierover gemaakt en worden de administratieve zaken door één school uitgevoerd. In een aantal gevallen leveren scholen meer specialistische ondersteuning die

wordt betaald door alle coöperatieleden. Het gaat hier vaak niet om veel werkzaamheden of om grote bedragen.

Hoewel lang niet alle coöperaties materiele doelen nastreven werken vrijwel alle coöperaties met uitsluiting van aansprakelijkheid (U.A.). Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die een coöperatie biedt om risico's van activiteiten in de coöperatie voor de staande organisaties af te schermen.

#### *Functioneren coöperatie*

Als basis voor het samenwerken in de coöperatie komt steeds 'vertrouwen' naar voren. Dit geldt voor het moment waarop men aan samenwerking begint te denken en geldt even zo zeer nadat er een coöperatie is gevormd. Soms wordt er schoorvoetend samengewerkt en hoewel de coöperatie nog niet formeel is, gedraagt men zich als een coöperatie om uit te proberen waar men uit zal komen.

De meeste coöperaties zijn van recente datum en naast het aftasten van elkaar leeft in de meeste coöperaties de indruk dat de gekozen vorm (bestuur, dagelijks bestuur, alv, werkgroepen etc) goed functioneert. De betrokkenheid is in ieder geval hoog. Meestal is er sprake van een heldere agenda en er wordt in de regel snel tot actie gekomen. Uitwisseling van ideeën en eigen standaarden is – zeker in het begin – belangrijk en komt frequent voor. Dit geeft enerzijds de grenzen aan tot waar men bereid is te gaan en anderzijds wil men anderen mee laten 'profiteren' van ontwikkelde gedachten, materialen en instrumenten.

In een aantal coöperaties (o.a. de Groene Kennis Coöperatie, Onderwijsvernieuwingcoöperatie) is in het begin een *visiedocument of startdocument* opgesteld dat de rode draad vormt voor de te ontwikkelen activiteiten. Deze documenten die goedgekeurd worden, fungeren daarna als een programma waaraan deelgenomen wordt. Overigens sluit deelname aan de coöperatie in de regel afspraken of samenwerking met anderen niet uit. Dit wordt ook niet wenselijk geacht. De samenwerking moet geen keurslijf worden. Kortom: het lijkt erop dat coöperaties steeds op zoek zijn naar een evenwicht tussen vrijheid van eigen handelen en gebondenheid aan afspraken.

In die coöperaties waarbij er een *geprofessionaliseerd bureau* (voorzitter/directeur) aanwezig is zien we dat enerzijds deze fungeert als een motor en anderzijds dat de nadruk ligt op het naar elkaar toegroeien ('masseren', 'smeerolie', 'ontspannen') en dat vooral de instellingen het boegbeeld (moeten) worden in de coöperatie. De onafhankelijkheid van het bureau of de voorzitter wordt belangrijk genoemd. Deze dient wel op de hoogte te zijn van (de verhoudingen in) het werkveld of goed thuis te zijn in het mede vorm geven van ontwikkelingsprocessen.

Het gezamenlijk opereren vanuit een coöperatie kan leiden tot uitbreiding van de vastgelegde, te realiseren doelen of althans tot het oprekken van de grenzen ervan. We zien dit in enkele coöperaties gebeuren (op het terrein van bijvoorbeeld personeelsbeleid, gezamenlijke opleiding, maar ook onderwijs). Steeds gebeurt dit omdat het vertrouwen in elkaar groeit en omdat er gezamenlijk voor gekozen wordt en men er 'wat' van verwacht. Andere coöperaties blijven zich in beginsel vooralsnog richten op de afgesproken doelen.

In één coöperatie constateren we dat kleinere besturen binnen de coöperatie gaan vertrouwen op de activiteiten van de coöperatie (belangenbehartiging) en dat omdat ze al genoeg aan hun hoofd hebben niet (meer) participeren in de algemene ledenvergadering. De betrokkenheid en mogelijk het draagvlak zou daardoor op de helling kunnen komen. Via website en extra informatieverschaffing wordt getracht dit te compenseren.

In de meeste coöperaties is de *werkvloer (leraren, het personeel)* ook al vanwege het stadium van ontwikkeling van de coöperaties, nog minder betrokken dan wel minder op de hoogte van de activiteiten van de coöperatie. Dit geldt vooral voor de coöperaties die vanuit de besturen / schoolleiders zijn geïnitieerd en die met name gericht zijn op belangenbehartiging. In coöperaties waarbij leraren direct betrokken zijn bij de operationele uitvoering (Onderwijsvernieuwingscoöperatie) of te maken krijgen met activiteiten van de coöperatie (Pompeblêd: mobiliteitscentrum, Fricolore: opleiding via de Academie en visitaties) is de coöperatie meer bekend. Soms wordt er ook op bijvoorbeeld de website melding gemaakt van de coöperatie. In de lerarencoöperatie is de werkvloer uiteraard volledig op de hoogte van de ins en outs van hun coöperatie. Geconstateerd wordt in deze coöperatie dat het met de huidige bestuursvorm beter mogelijk is verantwoordelijkheden te verhelderen en daarop personen aan te spreken. In de coöperatie die is opgericht ter exploitatie van een licentie intersectoraal onderwijs is de werkvloer (de leraren die in de afdeling zijn ingezet) goed op de hoogte. Bij andere leraren in de scholen leidt de wijze waarop de coöperatie functioneert soms tot scheve ogen omdat ze zien wat er in de nieuwe situatie (de coöperatie) mogelijk is. Aan de andere kant werkt het ook positief omdat de scholen men trots zijn omdat men voor de regio iets geregeld heeft voor ouders en leerlingen. In de coöperatie van bibliotheken wordt aangegeven dat medewerkers in ieder geval zien dat er één tariefstelsel is, dat er één automatiseringssysteem is, dat de invloed op de eigen organisatie wat kleiner is geworden en dat er tussen de drie organisaties steeds meer contacten komen op alle niveaus.

In de meeste coöperaties waar de werkvloer nog minder geïnformeerd is over de werkzaamheden van de coöperatie, bestaat het streven deze op korte termijn nader te informeren en waar mogelijk te betrekken bij de doelen en activiteiten van de coöperatie.

Samenvattend kunnen we stellen dat het bestuur van coöperaties op verschillende wijze wordt ingevuld en dat dit varieert naar de omvang van de coöperatie. De algemene ledenvergadering is besluitvormend en komt enkele keren per jaar bijeen. Soms wordt gebruik gemaakt van een ondersteunend bureau met administratieve en secretariële ondersteuning. Vertrouwen is de basis voor goed functioneren en enige ondersteuning daarbij op management-, administratief of secretarieel niveau lijkt in de loop van de samenwerking wenselijk.

## **2.6 Wat is ingebracht in de coöperatie**

Hierbij kunnen we onderscheid maken tussen immateriële middelen en materiele middelen.

### *Immateriële middelen*

De immateriële middelen zijn vrijwel steeds af te leiden uit de gestelde doelen. Bijvoorbeeld als de coöperatie is opgericht om een mobiliteitscentrum op te richten dan is het vanzelfsprekend dat alle betrokken leden hun vacatures hierin melden en gegevens hierover ter beschikking stellen. Verder gaat het om de inbreng van ideeën, van mogelijkheden en van verbeteringen en innovaties. Belangrijker echter dan hetgeen wordt ingebracht is wat leden niet in willen brengen. Dit wordt vaak nauwkeurig bewaakt en heeft sterk te maken met de reden waarom wordt samengewerkt: op een of meer terreinen nadrukkelijk wel, maar op alle andere terreinen hangt men aan zelfstandigheid. Vooral de zelfstandigheid op het terrein van het geven van onderwijs wordt in de regel nauwkeurig bewaakt. Dit wil niet zeggen dat er geen grenzen verkend worden op dit terrein. Ook op het terrein van gezamenlijke inkoop, gezamenlijk verzekeren, gebruik arbodienst worden mogelijkheden verkend, maar staat zelfstandigheid vooralsnog hoog in het vaandel.

Bij de bibliotheekcoöperatie die op zich al een brede insteek had, wordt gesteld dat in principe niets uitgesloten is in de coöperatie.

### *Materiele middelen*

In de regel kost deelname aan de coöperatie niet buitensporig veel en gaat het wat de kosten betreft om het leveren van een directeur of bestuurslid die als bestuurslid of lid deelneemt in de coöperatie. Daarnaast worden zoals we zojuist gezien hebben enige administratieve kosten ingebracht en vaak onderling verrekend. Dit geldt vaak ook voor de administratieve en secretariële ondersteuning. Soms wordt een bepaald bedrag per leerling genoemd (€5) wat neerkomt op een € 5000 bij een gemiddelde school (Fricolore) of om een bedrag van €100 per school aangevuld met €0,25 per leerling (Coöperatie VO). Bij enkele coöperaties gaat het in materiele zin om hoge bedragen. Een voorbeeld is de Onderwijsvernieuwingscoöperatie waar de leden jaar-

lijks € 25.000 'lidmaatschapsgeld' storten en daarnaast zich verbinden aan het ter beschikking stellen van 1fte per 1500 leerlingen voor leermiddelenontwikkeling. Bij de Groene Kennis Coöperatie wordt een deel van de (overhead)kosten van het bureau en de leiding betaald door een ministerie. Ook hier gaat het om redelijke sommen geld.

In de coöperatie die is opgericht om een licentie voor een intersectoraal programma te exploiteren heeft de coöperatie geen bezittingen. De kosten worden onderling verrekend.

We zien over het algemeen dat er bij de materiele inbreng grote verschillen zijn tussen coöperaties: soms gaat het om kleine bedragen en soms om forse investeringen. Bij de immateriële inbreng gaat het om werkkraft en om ideeën.

## **2.7 Verwachtingen omtrent het resultaat en wat is al merkbaar**

Over de verwachtingen zijn de geïnterviewden in de coöperaties divers. Genoemd worden een avontuur, een goed en bruikbaar vehikel om de doelen (schaalvergroting, belangenbehartiging, ontwikkeling, ondernemen) te realiseren, dat verantwoordelijkheden duidelijk(er) worden bij bestuur en schoolleider, een discussieplatform om verder te komen dan wel om af te remmen om nog verder te gaan, het aanzwengelen van (meerjarige, concrete) ontwikkelingen, vertrouwen kweken, beter en minder vrijblijvend samenwerken, meer professionaliteit bereiken, ondernemend (kunnen) zijn. Kortom een brede range die enerzijds op de vorm terugkomt en anderzijds verwijst naar (te realiseren) doelen, dan wel toekomstige horizonten.

Bij enkele coöperaties is er ook discussie over waar het heen zou moeten. Expliciet wordt soms aangegeven dat het in ieder geval geen groot bestuur moet worden. De afgesproken activiteiten vormen de kern. Soms wordt uitbreiding nagestreefd maar meestal is dat (nog) niet aan de orde.

Belangrijk is dat steeds wordt aangegeven dat men zal slagen in hetgeen men met de coöperatie wil bereiken. Kortom: men heeft vertrouwen in de coöperatie. Men blijft hierbij wel realistisch door ook de mitsen en maren te noemen. Soms wordt bijvoorbeeld het enthousiasme wat afgezwakt doordat gesteld wordt dat er nog wel (enige) discussie zal moeten plaatsvinden over de (gezamenlijk) in te zetten middelen voor het bereiken van gestelde doelen dan wel over te stellen prioriteiten binnen de doelen. Soms is ook nadrukkelijk gesteld dat er geen plek is voor uitbreiding van de gestelde doelen en dat men zich voorlopig wil richten op wat overeengekomen is.

De coöperaties die een (visie- of start)document hebben geproduceerd hebben de verwachtingen al wat verder uitgeschreven en daar soms ook een toekomstperspectief en een meerjarenplanning aan gekoppeld.



*Komen de verwachtingen uit ofwel is er uitzicht op realisatie van doelen?*

Een aantal coöperaties geeft aan dat het nog te vroeg is om concrete resultaten aan te wijzen. Deze coöperaties zijn nog te 'jong' of de doelen zijn nog te weinig specifiek dat er al tastbare doelen zijn gerealiseerd. Aan de andere kant zien we bij coöperaties het gezamenlijk benutten van een licentie in de vorm van een intersectorale studierichting, het ingericht hebben en werken met een mobiliteitscentrum, het ontwikkelen/ arrangeren van digitale leermiddelen en het werken met één tariefstelsel voor de coöpererende organisaties. Dit zijn precies de doelen die men nastreefde.

Uit de beschrijving van de doelen in paragraaf 3 kunnen we concluderen dat er bij de meeste coöperaties nauwelijks doelen zijn gesteld als het maken van winst, het verkrijgen van schaalvoordelen, het krijgen van meer leerlingen of bijvoorbeeld het uitbreiden van het onderwijsaanbod. Een uitzondering daarop vormt de coöperatie in het bibliotheekwezen die uitgaat van meer uitleningen.

Vragen over het uitzicht op het realiseren van dergelijke doelen konden dan ook meestal niet beantwoordt worden. Gedeeltelijk omdat dergelijke - meer materiële - doelen niet direct gesteld zijn en gedeeltelijk om dat het nog te vroeg was om daar hoe dan ook een antwoord op te geven. Soms was men ook verbaasd over de vraag naar 'winst', schaalvoordelen, meer leerlingen of meer onderwijsaanbod. Daar was het immers niet direct om begonnen, zo werd aangegeven. Verbetering, onderwijsvernieuwing, belangenbehartiging zijn de overheersende doelen die er toe doen. Meer concrete doelen in de zin van meer leerlingen, meer of beter onderwijsaanbod zijn afgeleide daarvan en staan niet direct op het netvlies. Bij een enkele coöperatie is een evaluatie ingebouwd om te bekijken wat het coöpereren heeft opgeleverd.

Ook ten aanzien van angst voor verder groeien van de coöperatie (dan strikt noodzakelijk) of verdere ontwikkelingen dan door de meeste coöperatieleden gewenst, wordt aangegeven dat aan de verwachtingen is voldaan. Dit wil zeggen dat het coöpereren niet per definitie de trein is waar men opstapt en niet weet waar het eindigt. Coöperaties en coöperatieleden daarbinnen zijn kennelijk goed in staat de aandacht te blijven richten op de primaire doelen zonder gelijk de hemel te bestormen.

Een ander element is dat in enkele coöperaties naar voren wordt gebracht is dat van de relaties en contacten met en de positie ten opzichte van externen. Aangegeven wordt dat er vaak meer contacten met externen zijn (andere besturen, andere scholen, bedrijfsleven) en dat de positie in - de directe omgeving - verandering te weeg brengt. Hoewel de relaties en de verandering in de positie vaak worden gezien als een bij- of neveneffect (bedoeld of onbedoeld), wordt gesteld dat dit in ieder geval gerealiseerd wordt. Soms wordt aangegeven dat dit blijvend onderhouden moet worden en mede onderdeel zou moeten zijn van de doelen van coöperatie.

Wat steeds naar voren wordt komt is dat het *vertrouwen in elkaar* toeneemt en dat dit een basis biedt om op de ingeslagen weg verder te gaan. Soms wordt daarbij alleen gedacht aan de oorspronkelijke doelen en soms wordt uitbereiding nadrukkelijk open gelaten. Daar waar doelen meer algemeen geformuleerd zijn, valt onder uitbreiding ook het nader invullen van de meer algemeen geformuleerde doelen.

We kunnen stellen dat in het algemeen het onderling vertrouwen in elkaar en in het realiseren van de doelen groot is. Deze zijn in ieder geval groter dan de bedreigingen van het opgeven van de autonomie of zelfstandigheid. Concrete verwachtingen over winst, meer onderwijsaanbod en meer leerlingen spelen in dit stadium (nog) minder een rol.

## **2.8 Begeleiding en ondersteuning**

Veel van de coöperaties hebben ondersteuning ontvangen op de weg naar en bij de oprichting van de coöperatie. Soms is eerst onderzoek verricht naar wat men precies wilde (door adviesbureau, begeleidingsdienst), maar vaker betrof het ondersteuning bij de opzet van een coöperatie. Dit wil zeggen dat vrijwel steeds de coöperatie al in het zicht was als middel om de samenwerking gestalte te geven. Soms was deze al in zicht omdat men in de regio (Friesland) met het fenomeen vertrouwd is en soms doordat zowel de VBS als ook andere organisaties de coöperatie promoten en hierover naar buiten treden (zie VBSchrift 2006, 2007).

De VBS die expertise op dit terrein van coöperaties in huis heeft, is bij veel van de onderzochte coöperaties betrokken geweest. Meestal ging het daarbij over advisering op het terrein van motievenonderzoek (Waarom kiezen voor een coöperatie?; zie ook vragenlijst bijlage 2), aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid, statuten, huishoudelijk reglement en de vormgeving van de coöperatie. Deze ondersteuning wordt als zeer waardevol gezien omdat de meeste scholen niet de juridisch kennis in huis hebben / hadden om hier zelfstandig vorm aan te kunnen geven.

In enkele coöperaties zijn andere externen betrokken. Vaak gaat het dan om inhoudelijk specialisten op het terrein waarop de coöperatie werkzaam is zoals leerstofontwikkeling, ontwikkelen en arrangeren van digitale leermiddelen en professionalisering. Met de juridische en organisatorische vormgeving en het functioneren van de coöperatie hebben deze minder van doen.

## 2.9 Tegen welke problemen opgelopen en wat er aan gedaan

Enkele coöperaties geven aan geen ‘echte problemen’ te hebben ondervonden bij de opzet van en het werken in de coöperatie. Vervolgens worden toch een aantal zaken genoemd waar men tegen aan liep en nog steeds loopt en die cruciaal zijn voor het functioneren van de coöperatie. Belangrijk is dat steeds wat men ook doet ‘*het haalbaar*’ moet zijn in de ogen van alle leden en dat elk van de leden er ook *voordelen in ziet* of er *even veel* voordelen bij heeft. *Onderliggend vertrouwen* in elkaar helpt volgens betrokkenen hierbij en het realistisch stellen van doelen, het in het begin niet al te ver buiten begaanbare paden treden, het vaststellen van termijnen en het niet te hard van stapel lopen (ook niet door het bestuur of de voortrekkers) geven hierbij verder houvast.

*Onderling wantrouwen* (ten opzichte van elkaar of ten opzichte van één deelnemende partner) en het zoeken en vinden van posities ten opzichte van elkaar en later ook ten opzichte van externen is een ander genoemd probleem. Waar de coöperatie uit veel besturen / scholen bestaat die geografisch ver van elkaar staan en waar de uiteindelijk te realiseren doelen nog weinig uitgekristalliseerd zijn, speelt dit een rol. Directe nabijheid en een beperkte omvang van de coöperatie zijn in het beginstadium van een coöperatie kennelijk belangrijke factoren in dezen. Het elkaar van te voren reeds kennen en eventueel al met deze hebben samengewerkt, zonder direct in competitie te zitten bij het verkrijgen van middelen helpt volgens enkele geïnterviewden hierbij.

*De financiën in de coöperatie* zijn een volgend punt. Zowel wat betreft de omvang van de inbreng van middelen als de onderlinge verrekening van diensten (voorzitterschap, secretariaat, administratie etc.) worden vaker genoemd als problematisch. Duidelijke afspraken hierover in het begin en naar elkaar over inzet, besteding en verantwoording van middelen maken dit volgens sommige geïnterviewden tot een minor probleem.

Het *proces* om te komen tot een uitgekend stelsel van te realiseren gezamenlijke doelen en de keuze voor vormgeving van de samenwerking *kan uitlopen*. Het vinden van de juiste – vaak juridische – formuleringen over de uitgangspunten, de in- en uitsluitingen en over aansprakelijkheden zijn daar ook voorbeelden van. Sommige coöperaties werken bijvoorbeeld al wel als een coöperatie, maar zijn het officieel nog niet omdat er nog losse eindjes op die terreinen liggen. Het op het juiste moment afstand nemen en het inroepen van ondersteuning door middel van onderzoek of hulp bij het opstellen van contracten, afspraken of statuten wordt noodzakelijk bevonden om hierover helderheid te krijgen.

De eigen thuisbasis, *de reguliere bestuurs- of schoolopvattingen en -gebruiken*, is een constant te bewaken probleem. Coöperaties zijn in de regel vernieuwend, ondernemend, afwijkend van het normale en hebben de neiging om 'heilige huisjes' te omzeilen of omver te werpen. Dit geaccepteerd te krijgen is van groot belang. Deze opvattingen zijn – zeker in het begin - belemmerend voor het opbouwen van het onderlinge vertrouwen en voor de realisatie van de na te streven doelen. Voortdurende aandacht hiervoor en soms zelfs 'vechten' ertegen is noodzaak, zo wordt aangegeven.

Soms zijn na te streven te realiseren doelen niet haalbaar omdat de buitenwereld / de maatschappij dit niet accepteert (bijvoorbeeld een collectief lidmaatschap, of het niet hebben van een rechtspersoon die geld kan ontvangen). Hiervoor zijn meestal wel – juridische en / of financiële - oplossingen te vinden. Het vragen van deskundige ondersteuning opent soms diverse mogelijkheden.

Het *betrokken krijgen en houden* van alle besturen en scholen in de algemene ledenvergadering is een volgend probleem. Al naar gelang de doelen van de coöperatie kan het voorkomen dat er min of meer 'geleund' gaat worden op de activiteiten van de coöperatie en daardoor de eigen inbreng op een lager pitje gezet wordt: 'het wordt toch wel goed geregeld'. Via informatiebulletins en het opzetten van websites wordt getracht dit probleem te tackelen.

*Verschillende snelheden* in het nakomen van te realiseren doelen bij betrokken coöperatieleden is een ander probleem dat aandacht vraagt. Het maken van duidelijke afspraken over oplevertermijnen van eindproducten en helderheid over variabele invoeringstermijnen boden hiervoor oplossingen.

De techniek van het kunnen ontwikkelen en arrangeren van digitale leermiddelen door leraren die werkten voor de coöperatie en het verkrijgen van kwalitatief goede leermiddelen vormde een ander probleem in deze coöperatie. Hiervoor is scholing ingezet.

Tevens bleek in deze coöperatie dat niet iedereen stond te wachten op digitale leermiddelen en er in feite sprake was van weerstanden. Door middel van informatievoorziening en werkgroepen voor docenten, teamleiders en conrectoren is in de coöperatie gewerkt aan draagvlakvergroting.

Kortom, een reeks aan nogal diverse grote en minder grote problemen die zoals aangegeven meestal niet onoverkomelijk zijn, maar die wel steeds aandacht verdienen.

## 2.10 Rol en positie van de coöperatie in het omliggende veld

In de positie van de coöperaties in het (omliggend) veld zitten nogal verschillen. Soms heeft men regionaal een sterke positie en landelijk totaal niet en soms speelt alleen het landelijke en is de regio nauwelijks bekend met de coöperatie. Het Eerste Coöperatief Werkgeversverband van scholen in het vo bijvoorbeeld heeft binnen de VO-raad een duidelijke positie gekregen, zo wordt aangegeven. Het aantal besturen in de coöperatie is bijvoorbeeld gegroeid van 20 naar 30 en het aantal scholen is gestegen naar rond de 40. Hiermee heeft deze coöperatie ook meer stemmen (430) in de VO-raad. Binnen het onderwijsveld, regionaal of in de directe omgeving zou de coöperatie echter veel minder spelen. Ook de Onderwijsvernieuwingscoöperatie timmert landelijk aan de weg. Dit is vooral ook een verdienste van het bureau dat de coöperatie hierin ondersteunt. De voorzitter van de coöperatie participeert in de programma- raad ict van Kennisnet en regelmatig wordt via publicaties (zie ook website: [www.onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl](http://www.onderwijsvernieuwingscoöperatie.nl)) naar buiten getreden. De coöperatie werft verder actief nieuwe leden in het hele land. De website wordt veel bezocht en deze draagt volgens geïnterviewde zeker bij aan verspreiding van het gedachtegoed van de coöperatie. De Groene Kennis Coöperatie met een landelijke uitstraling zal zich vooral nog moeten bewijzen, zo wordt aangegeven. Op kleine schaal heeft de coöperatie al bijgedragen aan een betere relatie met het bedrijfsleven. Soms weet men de coöperatie wel te vinden maar meestal gaan de contacten toch via de onderliggende organisaties. Aangegeven wordt dat dit ook zo moet blijven, de onderliggende organisaties zijn het belangrijkste, de coöperatie is slechts een middel.

De beide coöperaties in Friesland (Fricolore en Pompeblêd) zijn in de regio (en ten opzichte van elkaar) duidelijk aanwezig en gepositioneerd (hebben ook overleg met elkaar) terwijl zij landelijk minder bekend staan. Het werkveld van de coöperaties – belangenbehartiging – speelt zich ook meer regionaal af. Hoewel elk van de coöperaties al steeds meer als coöperatie in de pers, de media en de provincie naar buiten treden, kan hier volgens geïnterviewden nog wel een en ander verbeteren. Gezamenlijk optrekken van beide coöperaties werd hierbij als mogelijkheid genoemd.

De lerarencoöperatie speelt in de directe omgeving (nog) nauwelijks een rol. Wel heeft de coöperatie van leraren een grote voorbeeldfunctie en ze wordt dan ook met enige regelmaat gevraagd informatie te verschaffen over opzet en functioneren. De school presenteert zich verder als een hecht team naar buiten, ook soms in schriftelijke stukken.

De bibliotheek coöperatie is op provinciaal niveau door een van de drie directeuren (met mandaat) vertegenwoordigd bij het verdelen van provinciale subsidies. Voor de klanten is de coöperatie verder eigenlijk nauwelijks voelbaar en van belang.

De regionaal opererende coöperatie die de licentie SDV exploiteert geeft aan dat in het veld de coöperatie nauwelijks prominent aanwezig is. En de coöperatie doet er ook weinig aan om een dergelijke positie te verwerven. Dit heeft ook vooral te maken

met het feit dat de coöperatie niet meer wil dan het exploiteren van de licentie. Wel is er afzonderlijk van de overige richtingen in de school een eigen advertentiecampagne voor nieuwe leerlingen.

Na deze uitgebreide beschrijving van de wederwaardigheden in acht coöperaties nemen we in het volgend hoofdstuk enige afstand in acht en proberen we te komen tot enige bespiegeling.

### 3 Coöperaties in het onderwijs: waar gaat het om en wat hebben we ervan geleerd?

In de voorgaande hoofdstukken is een kader beschreven over hoe en waarom coöperaties ontstaan (zijn) (hoofdstuk 1) en is een aantal coöperaties gevolgd op hun tocht (hoofdstuk 2). Wat hebben ze gedaan om zover te komen, hoe hebben ze zaken aangepakt, wat waren doelen en in welke mate zijn deze gerealiseerd en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst? Welke problemen hebben zich voorgedaan en hoe is men daar mee omgegaan? Vanuit deze beschrijvingen, op basis van de gesprekken met vertegenwoordigers uit de coöperaties en met gebruik van de reeds genoemde literatuur, geven we in dit hoofdstuk een eerste indruk van aspecten die kennelijk van belang zijn en die aandacht verdienen. We zouden ze willen typeren als leerervaringen of -momenten.

#### 3.1 Pedagogisch ondernemen / pedagogisch ondernemerschap

Ondernemen(d zijn) is de basis van de coöperatie. Het pedagogische is meestal de belangrijkste insteek voor coöperaties in het onderwijs. Hetzij op basis van verwachtingen hetzij op basis van bestaande deskundigheden (op het terrein van zorg voor leerlingen, ict, kennisoverdracht, ontwikkeling leermiddelen, kwaliteit) of de combinatie daarvan bestaat de indruk dat er iets (pedagogisch) ontwikkeld, verbeterd of vernieuwd moet worden. Men gaat de markt op. Men verwacht iets te bieden te hebben en via een coöperatie is het mogelijk publieke doelen na te streven.

Het ondernemende zit hem in betrokkenheid en eigenaarschap, in het slagvaardig zijn, in efficiëntie, in zakelijkheid en helderheid over doelen en afspraken. Het maken van winst en het verdelen hiervan horen hier ook toe. Winstmaximalisatie is meestal nooit het doel. Vaker zal het gaan om vermindering van kosten van de – economische – activiteiten van de leden.

In feite ontstaat door het nastreven van een publieke verbetering en het streven naar zakelijkheid, winst en winstverdeling een hybride organisatie. Het is precies dit dubbele waarvan deelnemers zich bewust moeten zijn en waarnaar gehandeld moet worden. De vaak verre tijdshorizon wat betreft het realiseren van doelen, maakt het er wat dit betreft niet makkelijker op.

### **3.2 Zelfstandigheid**

Hoe vreemd het ook klinkt, coöpereren herbergt vrijwel altijd tegelijkertijd een sterke wens tot zelfstandigheid (autonomie). Men kiest voor een coöperatie om juist beter zelfstandig pedagogisch ondernemend te - kunnen – zijn. Soms wordt ook wel gesproken over ‘een fusie op onderdelen’, al moeten we hier mee oppassen omdat een fusie nou net datgene is wat men in een coöperatie zeker niet wil. Dit wil zeggen dat men op een beperkt aantal onderwerpen wil samenwerken, maar dat op andere onderdelen men dit absoluut (nog) niet wenst. In de meeste onderwijscoöperaties blijkt dan ook dat men bijvoorbeeld het onderwijsinhoudelijke in eerste instantie buiten beeld wil houden. De ‘corebusiness’ is meestal niet meteen in zicht. Leden van de coöperatie die streven naar uitbreiding van of die daar in de loop van de rit mogelijkheden voor zien, kunnen druk op de (zelfstandigheids)ketel zetten en verder trachten te gaan dan afgesproken. Het krampachtig vasthouden aan de afgesproken doelen aan de andere kant en geen oog hebben voor voortschrijdend inzicht of gerealiseerde resultaten levert eveneens spanning op. Kortom een stabiel evenwicht tussen zelfstandigheid aan de ene kant en samenwerking aan de andere kant is steeds noodzakelijk, maar moet ‘bevochten’ worden.

### **3.3 Beginsel van evenredigheid**

Een coöperatie wordt opgericht om gezamenlijk ‘iets’ te ondernemen. Er is hierbij sprake van homogeniteit in belangen en er bestaat de wetenschap dat ieder voor zich het gewenste minder makkelijk of misschien zelfs helemaal niet kan bereiken. Met andere woorden het kost moeite en investeringen om het alleen te doen. Hoewel er bij coöperatie de indruk wordt gewekt dat er schaalvoordelen zijn te behalen, neemt dit niet weg dat er ook daar geïnvesteerd zal moeten worden. Een eerste vraag van evenredigheid is dan: ‘kost het me in de coöperatie even veel als wanneer het binnen de eigen organisatie was opgelost’. Het blijkt dat er in coöperaties in eerste instantie relatief veel (tijd en geld) geïnvesteerd moet worden zonder dat men direct resultaten hiervan ziet. Dit heeft voor een deel te maken met de meer lange termijn doelen die in coöperaties gesteld zijn (bijvoorbeeld onderwijsvernieuwing of belangenbehartiging) waardoor effecten niet meteen zichtbaar zijn. Verder kijken dan de korte termijn lijkt dan ook de boodschap.

Een volgend principe van evenredigheid is misschien nog belangrijker en heeft te maken met een evenredige verdeling van kosten en baten over de partners, de deelnemers in de coöperatie. Vertrouwen in elkaar is een, het toezien op gelijke verdeling van voor- en nadelen, van winst en verlies en van kosten en baten ligt aan de wortel van de coöperatie (welgemeend eigenbelang). Omdat soms ook blijkt dat niet elk van



de leden zich in dezelfde mate inzet bij de opstart en het verder functioneren van de coöperatie (bijvoorbeeld leden van het dagelijks bestuur zijn meer in de weer, administratie en secretariaat van de coöperatie worden door één van de deelnemende scholen uitgevoerd) kan dit aanleiding geven tot scheefgroei. Immers ook in het onderwijs en in coöperaties geldt; wie er veel instopt mag er ook meer uithalen. Ook het gegeven dat revenuen niet direct zichtbaar zijn, kan bijdragen aan gevoelens van scheefgroei. Verder kunnen verwachtingen omtrent groter voordeel van de ene of de andere deelnemer hardnekkig zijn en zeker voor andere deelnemers (en hun achterliggende organisaties, onderwijspersoneel) moeilijk liggen of zelfs onoverkomelijk zijn.

### **3.4 Democratisch en van onderop**

In een coöperatie zijn de leden eigenaar. De leden bepalen het beleid en in de algemene ledenvergadering worden de besluiten genomen. In deze zin is een coöperatie, evenals overigens een vereniging, zeer democratisch. Zoals we gezien hebben zijn in de meeste gevallen besturen en schoolleiders de leden van de coöperatie. In de regel hebben deze het ook binnen de achterliggende organisaties voor het zeggen. Van een organisatie waarbij van betrokkenheid van ‘onderop’ gesproken kan worden, lijkt hier daarom minder sprake. Bedacht moet echter worden dat in een bestuur of een school het bestuur zelf dan wel de directeur in feite ook gezien kan worden als ‘van onderop’ vanwege het ontbreken van andere betrokkenen op dat niveau.

Hoewel in een aantal gevallen de medezeggenschapsraad wel betrokken is en om advies gevraagd is, heeft in veel coöperaties de achterban, de medewerkers op de werkvloer, niet of nauwelijks invloed. Zij zijn of uitvoerend betrokken (ontwikkelen en arrangeren leermiddelen) of krijgen te maken met de activiteiten van een coöperatie (mobiliteitscentrum, lesgeven in een intersectorale afdeling) maar veel invloed in de coöperatie heeft men meestal niet en van betrokkenheid van onderop is dan ook weinig sprake. Uiteraard geldt dit niet voor de lerencoöperatie waar de werkvloer de algemene ledenvergadering vormt. Hier wordt door het personeel zowel onderwijskundig als beheersmatig de school bestuurd waarbij enkele personen het bestuur vormen en als zodanig het beleid mede voorbereiden. De besluitvorming vindt plaats in de algemene ledenvergadering. Hier is het personeel, zijn de leraren bepalend. Aangegeven wordt ook dat leraren in een situatie van zelfsturing bereid zijn om meer te doen. Dit is ook precies de situatie zoals die onder andere door de Onderwijsraad, door Rinnooy Kan en ook door OCW naar voren wordt gebracht om de leraar weer zeggenschap te geven over zijn domein: het (geven van) onderwijs. Hier liggen kortom mogelijkheden voor een grotere autonomie van leraren, kunnen deze zich beter profileren en komt organiseren naar de menselijke maat (weer) in het vizier.

### **3.5 Offensief of defensief**

De beweegredenen voor het vormen van en het opereren vanuit een coöperatie zijn legio zoals we gezien hebben. Ook de doelen die gerealiseerd moeten worden, zijn zeer gevarieerd en lopen van zeer smal naar zeer breed. Soms speelt de korte termijn en soms is men meer gericht op de lange termijn. Hoe breed of smal dan ook en hoe dichtbij of veraf de horizon, in de meeste gevallen zijn coöperaties innovatief van karakter en daarmee in hoofdzaak te karakteriseren als offensief. Ook als belangen beschermd of men om de eigen positie heen gaat staan, legt men zich in de regel niet neer bij een situatie, wordt er gezocht naar alternatieven, worden er kansen gezien en trekt men samen met anderen 'ten strijde'. Dit offensieve vormt – zeker in het begin – de motor voor veranderingen, voor ondernemerschap en voor 'anders dan anders'. Het vuur gaande houden, blijven hopen op resultaat, rekening houden met pieken en vooral dalen of het voortbouwen op gerealiseerde (deel)doelen is niet altijd even makkelijk. Dit geldt temeer als doelen meer in het verre verschiep liggen. Korte termijn resultaten - die men bij een offensieve insteek vaak verwacht- zijn, anders dan het zelfstandig blijven van de in de coöperatie samenwerkende scholen of besturen, niet het meest kenmerkende in de onderzochte onderwijscoöperaties.

### **3.6 Tegenbeweging en/of tijdgeest**

Verwant met het bovengenoemde 'anders dan anders' is de karakterisering van een coöperatie als een tegenbeweging. In het onderwijs wordt bij coöperaties bijvoorbeeld gesproken over een beweging tegen schaalvergroting, tegen de overheersende invloed van het management en tegen afbraak van de autonomie van leraren. Bekend is dat een tegenbeweging een sterke 'motivator' kan zijn om iets op gang te brengen en ook langdurig kan blijven motiveren. Hoewel dit misschien wel op de achtergrond speelt bij een aantal coöperaties in het onderwijs, zien we toch ook iets anders. In een aantal van de onderzochte coöperaties ging het om een fenomeen dat hetzij al bekend was en zo ongeveer in de genen meegebakken of het paste precies in hetgeen men wilde: 'Klein aan de voorkant, groot aan de achterkant, zelfstandig waar het kan en samen als het niet echt niet anders kan. Door sommigen wordt dit vertaald als de 'tijdgeest' of 'het hangt in de lucht'. Of het een modeverschijnsel is zoals ook wel wordt beweerd zal de tijd moeten leren. Uit het gegeven dat er vanaf 2004 met enige regelmaat onderwijscoöperaties worden opgericht en dit ook nu nog doorgaat mag geconcludeerd worden dat het dan in ieder geval een mode is die wat langer mee gaat.

Wat we constateren bij coöperaties is dat men op zoek gaat naar mogelijkheden om iets te veranderen, dat men alternatieven verkent, dat men gelijkgestemden vindt die er al mee bezig zijn of er over geschreven hebben en er mee in de publiciteit komen. Belangrijk hierbij is ook dat er van diverse zijden (VBS, Onderwijsraad. Biblio-

theekwezen, OCW) geschreven of soms zelfs gepleit wordt om coöperaties. Daarnaast kan men op vele aspecten deskundige ondersteuning krijgen.

### **3.7 Vorm, functioneren en groeimodel**

Hoe belangrijk het juridische (statuten, aansprakelijkheid) en het vormgevingsaspect (dagelijks bestuur, alv, commissies, werk- of andere groepen) van een coöperatie ook zijn, wij hebben niet de indruk gekregen dat leden of deelnemers zich daar vreselijk druk over maken. In de regel wordt het ontwikkelen van die aspecten gezien als noodzakelijk kwaad waar externen zeer deskundig in zijn. Dit neemt niet weg dat met name het meer juridische deel onderdeel uitmaakt van het 'georganiseerd vertrouwen'. Vormgevingsaspecten aan de andere kant zijn mede bedoeld om elkaar te leren kennen en om met elkaar te praten waarover het moet gaan in de coöperatie. Soms wordt dit ook gebruikt om externen aan zich te binden en hiermee de coöperatie (nog) meer op de kaart te zetten. De secretariële en administratieve ondersteuning is een ander vormgevingsaspect. Naarmate de coöperatie uit meer leden bestaat of langer functioneert lijkt het dat er meer behoefte is aan dit soort zaken. Dit heeft vermoedelijk ook te maken met het perspectief en de groei in de (taken van de) coöperatie. Op het moment van instellen is een coöperatie niet af. Het is goed dit te beseffen en vrijwel altijd is een groeimodel voorzien. Men moet groeien in de rol van deelnemer, het vertrouwen (in de coöperatie en naar elkaar) moet toenemen en het perspectief moet hoopvol blijven.

### **3.8 Vertrouwen in elkaar en in de zaak**

De meest bepalende factor bij zowel de opstart of het voorspel van een coöperatie, als bij het uiteindelijk vormgeven en functioneren er van is vertrouwen. Hierbij zijn twee zaken aan de orde. In de eerste plaats gaat het om vertrouwen in elkaar, in de deelnemers en in de tweede plaats om het vertrouwen in de zaak, in de te realiseren doelen. Het vertrouwen in elkaar heeft te maken met het elkaar reeds kennen omdat men werkt in of vanuit een bepaalde regio, het behoren tot eenzelfde denominatie, sector of beroepenveld of het hebben van – ongeveer – gelijklopende ideeën over onderwijs of welke andere werksector dan ook. We hebben het dan vooral over nabijheid. Dit is de rationele invalshoek. Meer emotioneel gaat het om 'een fit', het elkaar verstaan (dezelfde onderwijs- en gevoelstaal) en het met elkaar sociaal overweg kunnen. Het zijn vooral deze laatste zaken die moeilijk aan te leren zijn maar die of meteen al blijken of die in de loop van de tijd positief dan wel negatief uitpakken. 'Heidagen' om hierin te sturen zijn in de regel weinig succesvol. Recht voor de raap zouden we bij deze invalshoek kunnen stellen: 'het klikt of het klikt niet'.

Het vertrouwen in de zaak ofwel het hebben van vertrouwen in de te realiseren doelen heeft alles te maken met de intentie van de samenwerking. De te realiseren doelen zijn vaak vanuit een creatieve, vrije en daarnaast zakelijk houding tot stand gekomen. Vragen komen dan op als: is elk van de leden van de coöperatie er voldoende van overtuigd dat ze deze doelen alleen niet kunnen bereiken en dat ze dat als coöperatie (met elkaar) wel of veel eerder kunnen? Is men het op hoofdlijnen eens over welke doelen gerealiseerd moeten worden (en welke juist niet) en heeft men er vertrouwen in dat dat met deze club (beter) lukt. Zijn de verwachtingen wat dit betreft gelijk? Waar het op aan komt is of men zowel in goede tijden als in wat mindere tijden op elkaar moet kunnen (blijven) rekenen en dat men er samen voor wil (blijven) gaan; dat er voor eenieder perspectief blijft.

## 4 Een coöperatie in het onderwijs: waarom, wanneer en onder welke voorwaarden?

Ter afsluiting van dit rapport stellen we ons de vraag waarom we eigenlijk voor een coöperatie zouden (moeten) kiezen, wanneer dat aan de orde is en aan welke voorwaarden hierbij voldaan zou moeten zijn. Dit wil zeggen dat we aan de hand van een aantal vragen en ankerpunten een weg schetsen en op basis hiervan informatie en tips geven.

### 4.1 Waarom en wanneer een coöperatie ?

Vanuit de literatuur en de onderzochte coöperaties is duidelijk gebleken dat om diverse redenen coöperaties zijn opgestart, dat er geheel verschillende doelen (kunnen) worden nagestreefd op een veelvoud van meer en minder centrale terreinen. Kortom: er bloeien verschillende bloemen. Van pasklare oplossingen is hierbij geen sprake en elke coöperatie kent zijn eigen 'snelheid'. Een coöperatie als middel om gezamenlijk doelen te bereiken bij behoud van de eigen identiteit en zelfstandigheid kan het best gezien worden als een groeimodel. Fusie of het opgeven van de eigen zelfstandigheid is daarbij – als einddoel – (vrijwel) nooit in het vizier.

Zowel vanuit het beleid (Onderwijsraad, Commissie-Rinnooy Kan, OCW) als vanuit het onderwijsveld zelf zien we bewegingen die onderwerpen als (meer of minder) schaalvergroting, (meer) invloed van de professional, de leraar op het onderwijs, kwaliteit van het onderwijs, (pedagogisch) ondernemen en innovatie ter discussie stellen. Wat betreft de vormgeving waarin dergelijke zaken gerealiseerd kunnen worden, worden soms concrete oplossingen aangedragen zoals een maatschap, een maatschappelijke onderneming of een coöperatie. Kennelijk zijn er meerdere wegen naar Rome. Naast de keuze voor een coöperatie kan er bijvoorbeeld gekozen worden voor een meer of minder sterk samenwerkingsverband, een bv, een stichting, een vereniging, een federatie, een unie of zelfs een fusie. Zo ongeveer al deze vormen komen immers in het onderwijs voor. De vraag die dus van belang is, is in welke situaties en wanneer gekozen kan worden voor een coöperatie en niet voor een andere vorm en aan welke voorwaarden moet dan voldaan zijn.

#### *In welke situaties een coöperatie?*

In principe staan er vele situaties open voor het oprichten van een coöperatie. Vanuit de praktijk komen we tot de volgende opsomming. We maken hierbij in hoofdlijnen

gebruik van een indeling die door de VBS is opgesteld en die onder andere ook te vinden is bij Stichting NOB (zie [www.stichtingnob.nl](http://www.stichtingnob.nl)).

Voorbeelden van situaties waarin een coöperatie toegepast zou kunnen worden zijn:

- *integraal personeelsbeleid (IPB) en professionaliteit*: Hierbij kan gedacht worden aan het gezamenlijk inkopen of ontwikkelen van diensten op het gebied van bij- en nascholing, het gezamenlijk verzorgen van een goede begeleiding van het personeel en het verbeteren van hun loopbaanperspectieven en mobiliteit etc.;
- *kwaliteitszorg*: het gezamenlijk ontwikkelen van kwaliteitsbeleid en van passende methodes voor zelfevaluatie;
- *onderwijsinhoudelijk concept*: het verder ontwikkelen en implementeren van een gezamenlijk (nieuw) onderwijsinhoudelijk concept;
- *onderwijsinhoudelijke verantwoordelijkheid en besluitvorming bij professionals*: bij kernteams, op vaksectie- of op leraarniveau de verantwoordelijkheid en besluitvorming over onderwijsinhoudelijke zaken leggen;
- *gezamenlijke exploitatie*: van een gebouw en/of andere beheersfuncties (bestuursbureau) bij elkaar onderbrengen, van een (internationale) onderwijsafdeling of samenwerking met partners in het buitenland;
- *inkoop en ontwikkeling educatieve software en ict-diensten*: gezamenlijke inkoop en ontwikkeling digitale leermiddelen, integratie van ICT in het onderwijs en het gezamenlijk organiseren van ICT (systeem) beheersdiensten;
- *belangenbehartiging*: gezamenlijk identiteit (onderwijsinhoudelijk, denominatief) uitdragen of gezamenlijk subsidies verwerven en/of projecten verkrijgen;
- *bundeling van financiële middelen*: om samen meer investeringsmogelijkheden te hebben en risico's te spreiden;
- *bundeling van denkkraft*: samenbrengen van kennis;
- *bundeling van ideologische uitgangspunten*: samenbrengen van ideeën over en het mogelijk maken van onderwijs zoals Montessori-onderwijs, internationale school, gezamenlijke licentie voor bepaalde onderwijsvorm die alleen niet te realiseren is vanwege concurrentie.

Deze lijst is ongetwijfeld nog verder uit te breiden en zal zich in de loop van de tijd ook zeker uitbreiden. Doel ervan op dit moment is om een indruk te geven van de grote variëteit aan situaties waarin een coöperatie als middel mogelijk kan worden ingezet.

*Wanneer een coöperatie of beter nog wanneer is een coöperatie een geschikt middel?*

Om de vraag 'wanneer een coöperatie een geschikt middel is' te kunnen beantwoorden, maken we in algemene zin wederom gebruik van een door de VBS opgestelde lijst (zie [www.vbs.nl](http://www.vbs.nl) (Kenniscentrum Coöperatie) die goed en duidelijk aangeeft waarom het draait bij een coöperatie en waarvan men zich bewust moet zijn bij de

keuze voor een coöperatie. In de volgende lijst kan daar waar 'U' staat, het gaan om besturen, om scholen, om vaksecties maar ook om (een groep) leraren.

Wanneer is de coöperatie een geschikt middel?:

- U wilt op bepaalde specifieke gebieden (onderwijsinhoud, leermiddelen, exploitatie, administratie, personeelsbeleid) krachten bundelen en profiteren van de voordelen van schaalvergroting. Tegelijkertijd wilt u zelfstandig blijven en ruimte voor eigen initiatief bewaren. Kortom, u wenst een goede balans te vinden tussen 'vrijblijvendheid' (overeenkomst) en verlies van zelfstandigheid (bestuursoverdracht of scholenfusie).
- U wilt (de nadelen van) schaalvergroting omzeilen: het primaire proces moet centraal blijven staan en niet overschaduw worden door een zwaar, top-down werkend besturend en managend apparaat. U streeft naar vernieuwing aan de basis en bent bereid te luisteren naar de wensen van leraren, leerlingen en ouders en daar gehoor aan te geven.
- U bent op zoek naar een democratische vorm die van onderop wordt georganiseerd, waarin u uw invloed kunt laten gelden en greep houdt op wat er gebeurt.
- De aard van de inbreng, belangen en risico's is dermate groot dat een vrijblijvende vorm als een samenwerkingsovereenkomst niet toereikend (meer) is. U wilt voorkomen dat partners (op elk moment) uitstappen waardoor een deel van de risicospreiding wegvalt of waardoor u cruciale kennis mist.
- U wilt samenwerken in een vereniging die tegelijkertijd een actieve onderneming kan drijven en ondernemend wil zijn. De doelen van de onderneming kunnen zeer variabel zijn (zie boven).
- U wilt risico's zo goed en zo veel mogelijk afdekken en de mogelijkheid hebben om de aansprakelijkheid (bij eventuele ontbinding van de samenwerking) van de leden statutair te beperken of zelfs uit te sluiten.
- U wilt deelnemen aan een samenwerkingsverband waarbij eventuele uitbreiding van het aantal leden mogelijk is en goed georganiseerd kan worden.
- U bent op zoek naar een samenwerkingsverband waarin 'niet iedereen even hard hoeft te lopen' en er ruimte is voor een eigen tempo. De inbreng van de diverse leden en de intensiteit van de relatie met de coöperatie hoeft niet per definitie gelijk te zijn; dit kan vastgelegd worden in een bilaterale overeenkomst tussen de coöperatie en het afzonderlijke lid. Vanzelfsprekend hoort hier het beginsel van evenredigheid bij en het motto 'wat je erin stopt, krijg je er ook uit'. De kosten en baten worden eerlijk over de leden verdeeld al naar gelang de investeringen die zij maken of de (extra) kosten die zij veroorzaken.
- U wilt het aantal onderwerpen waarop u gaat samenwerken open laten en rekening houden met een groeimodel.
- U wilt betrokken zijn bij innovaties in het veld en zelf innoverend bezig zijn. U wilt personeel de ruimte bieden voor hun ambities.

Niet elk van de genoemde aspecten zal voor u en voor andere eventueel deelnemende partners in de coöperatie (besturen, scholen, leraren) van even groot belang zijn. Dit hoeft ook niet. Wat belangrijk is dat voor deze zaken een coöperatie een mogelijk geschikt middel is.

In bijlage 2 van deze brochure is een lijst opgenomen van de VBS met vragen voor een eerste oriëntatie op een coöperatie.

## 4.2 Voorwaarden voor een succesvolle coöperatie

Een coöperatie oprichten is al met al een hele onderneming. Her en der in deze brochure is aangegeven wat belangrijke zaken zijn en hoe hier mee omgegaan kan worden. We besluiten deze brochure met het bijeenzetten van een aantal van deze zaken en formuleren ze als voorwaarden. Voor een deel komen deze voorwaarden als tips uit het onderzoek bij de acht coöperaties, voor een deel maken we ook hier gebruik van informatie afkomstig van het Kenniscentrum Coöperatie van de VBS.

Voorwaarden en tips voor het vormen van een coöperatie zijn:

- een concrete, heldere en voor iedereen duidelijke doelstelling voor de gezamenlijke onderneming;
- eenduidigheid over de termijn waarop de deelnemende partijen hun doelen willen realiseren en resultaat wensen te zien;
- homogeniteit in de doelstelling en de belangen van elk van de partijen en helderheid over de mate van zelfstandigheid van deelnemers

### TIPS

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Besteed voldoende aandacht aan duidelijkheid over het ambitieniveau van elk van de deelnemers. Wat wil men precies en wat wil men niet en wat (misschien nog net) wel. Hetzelfde geldt voor het gezamenlijke belang.</li><li>- Zorg voor openheid in de besprekingen en waak voor verborgen agenda's.</li><li>- Pas op voor (potentiële) deelnemers die te ver afstaan van gemeenschappelijke ideeën. De tijdsinvestering daarin is vaak verspilde moeite.</li><li>- Gun besturen, scholen (deelnemers) de vrijheid binnen de coöperatie eigen snelheden aan te houden, maar bepaal wel gezamenlijk wat wanneer gerealiseerd moet zijn.</li></ul> |
|---|

- voortdurende aandacht voor (onderling) vertrouwen;



## TIPS

- Schenk zowel tijdens de opstart, als bij het onderhouden van de coöperatie veel tijd aan het scheppen van vertrouwen. Start met het winnen van vertrouwen al bij informeel overleg. Vertrouwen kun je geven en vertrouwen kun je gunnen.
- Investeer voldoende tijd in de onderliggende beweegreden voor de vorming van een coöperatie. Niet het financiële, de 'winst' de denkrichting laten zijn maar het inhoudelijke, het innovatieve. Draag er zorg voor dat er wat dat betreft een gemeenschappelijke noemer met een gemeenschappelijke taal ontstaat ofwel: "waar hebben we het over". Dit is noodzakelijk om vertrouwen te realiseren.

- overeenstemming tussen 'halen en brengen' in coöperatie;

## TIPS

- Gelijkwaardigheid in inbreng en in resultaten moeten voortdurend bewaakt worden.
- Gevoelens voor meer en minder belang en concurrentie moeten zoveel als mogelijk afwezig zijn. Dit vergt voortdurende aandacht.

- vorm volgt inhoud: overeenstemming over doelen en inhoud van de coöperatie is de belangrijkste motor. De vorm is een afgeleide daarvan;
- heldere afspraken over vormgeving van de coöperatie en over de zeggenschap, de toe- en uittreding, de inbreng van een ieder en de verdeling van kosten en baten;
- goede communicatie zodat leden binding met de coöperatie blijven voelen en de meerwaarde van de samenwerking blijven inzien. Ook communicatie naar de achterban, de eigen organisaties;

## TIPS

- Onderzoek en geef de meerwaarde van een coöperatie aan boven een normaal samenwerkingsverband of van een andere constructie.
- Regel niet alles met statuten, vorm en regels dicht. Dit kan niet en is bovendien weinig productief.
- Het uitgangspunt bij het bepalen van de meerwaarde van de coöperatie moet steeds de onderliggende organisaties zijn en niet de coöperatie. Geef aan wat het eigenbelang van de instellingen is en wat het belang van de coöperatie is. Huur hiervoor zonnodig expertise in bij het juridisch en organisatorisch vormgeven van de coöperatie. De coöperatie moet slechts een hulpmiddel zijn en is geen doel op zich.
- De vormgeving van de coöperatie moet passen bij de inhoud.
- Betrek in een zo vroeg mogelijk stadium mr / gmr bij bespreking over de vorming van een coöperatie.
- Communiceer met de achterbannen, de scholen, de leraren. Houdt die op de hoogte met zoveel mogelijk concrete afspraken en activiteiten zodat de coöperatie ook voor hen gaat leven.
- Neem de tijd voor de oprichting en kies voor een groeimodel.

- een duidelijk aanspreekpunt / verantwoordelijke in de coöperatie en enige secretariale of administratieve ondersteuning;
- samenwerking vraagt een zekere discipline: denk met elkaar goed na hoe u met leden omgaat die zich op cruciale momenten willen onttrekken aan de samenwerking!

Zelfs als voldaan is aan al deze voorwaarden dan nog hebt u uiteraard geen garantie dat de doelen van de coöperatie gerealiseerd zullen worden. Daar spelen ook andere (markt, financiële, sociologische en psychologische) variabelen een rol in. Als u er echter naar streeft om er aan te voldoen, weet u in ieder geval dat u zich tot het uiterste heeft ingespannen om het vehikel 'coöperatie' doeltreffend in te zetten.

Wim Meijer, voormalig Voorzitter Raad van Beheer, Rabobank Nederland, de grootste coöperatie in Nederland zegt hierover:

*“Het is juist de combinatie van zelfstandigheid en onderlinge verbondenheid die de coöperatie een doeltreffend vehikel maakt.”*

## Literatuur

- Commissie Rinnooy Kan. (2007). *Leerkracht. Advies van de Commissie leraren*. Den Haag.
- Dronkers, J. (2007). *Ruggengraat van ongelijkheid. Beperkingen en mogelijkheden om ongelijke onderwijskansen te veranderen*. Mets & Schilt / Wiardi Beckman Stichting Amsterdam.
- Dijk, G. van (2001). De betekenis van de coöperatieve vorm voor het onderwijs. Samenwerken om zelfstandig te blijven. In: *VBSchrift*, september, pag. 8-10. Den Haag.
- Hooge, E.H, G. van Dijk & S.J. Steen (2001). Zelfstandig blijven, verbeteren en innoveren door samenwerking: de mogelijkheden van coöperatie in het onderwijs. In: *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid (NTOR)*, december, pag. 123-138.
- Hooge, E. (2001). De coöperatie in het onderwijs. Een zoektocht naar samenwerken. In: *VBSchrift*, september, pag. 10-14. Den Haag.
- Lekkerkerker, M. (2003). *Bibliotheekvernieuwing maal twaalf. Nulmeting stand van zaken in de twaalf provincies*. Zunderdorp Beleidsadvies en management. Den Haag.
- Meijer, W. (2001). Samenscholen. Over de praktische betekenis van de coöperatie. In: *VBSchrift*, september, pag. 5-7. Den Haag.
- Onderwijsraad (2007). *Leraarschap is eigenaarschap*. Den Haag.
- OCW (2007). *Actieplan Leerkracht van Nederland*. Den Haag.
- SER (2005). *Ondernemersschap voor de publieke zaak*. SER Den Haag.
- Steen, S.J. (2004). Geef de leraar zijn beroep terug. In: *Nederland Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid (NTOR)*, juli; pag. 61-62.
- Steen, S.J. (2001). De VBS 80 jaar. In: *VBSchrift*, januari, pag. 3-4. Den Haag.
- Silvius, E. (2005). Pedagogisch ondernemerschap in de meest letterlijke zin van het woord, Over coöperaties van leraren in het onderwijs. In: *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid (NTOR)*, 17, pag.89-104.
- Silvius, E. (2006). *Coöperaties in het onderwijs*. Mesoconsult Tilburg.
- VBS diverse artikelen uit *VBSchrift* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.
- VBS (2007). Manifest VBS adviesraad. In: *VBS Betekenis geven op scholen met het andere onderwijs*. VBS Den Haag.
- Vrieze, G & F. Wartenbergh-Cras (2007). *Uitbesteden of zelf doen. Onderzoek naar overwegingen en ervaringen bij het uitbesteden van (administratieve) taken*. ITS Nijmegen.

- Wartenbergh-Cras, Froukje en Nico van Kessel (2006). *Management en bestuur. Onderzoek naar de inrichting van bovenschoolse managementbureaus in het primair onderwijs*. ITS Nijmegen.
- Willams. J. (2007). Revolution from the faculty Lounge: The emergence of teacher-led schools and cooperatives. In: *PHI DELTA KAPPA*.
- WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam University Press.
- [www.vbs.nl](http://www.vbs.nl) Kenniscentrum Coöperatie
- [www.stichtingnob.nl](http://www.stichtingnob.nl)

# Bijlage 1 – Onderzoeksvraag en -uitvoering

## 1. Onderzoeksvraag

De keuze van de VBS voor coöperaties in het onderwijs als vorm van samenwerking komt onder andere voort uit het gegeven dat deze vorm uitstekend geschikt zou zijn om te zorgen voor een koppeling tussen identiteit, betrokkenheid en kleinschaligheid en aan de andere kant de verwachting van het behalen van schaalvoordelen. Voor de VBS is de coöperatie in het onderwijs uitermate geschikt om:

- meer bottom-up onderwijs handen en voeten te geven;
- maatschappelijke inbedding te realiseren;
- het onderwijsproces (primair proces) voorop te stellen;
- expertise en risico's te delen.

Op dit moment zijn er voor zover bekend 12 coöperaties operationeel in het onderwijs zijn er enkele nog in oprichting. Geconstateerd wordt dat er vanuit diverse motieven (ideëel, materieel, concurrentiebepanking) coöperaties worden opgericht. Met dit in het achterhoofd heeft de Stichting Nederlandse Algemeen Bijzondere Schoolraad (NABS) bij het LPC-kortlopend onderzoek de volgende vraag gedeponereerd: zijn scholen / besturen met deze coöperaties beter in staat om hun doelen te bereiken. Meer concreet wil de NABS graag de volgende vragen beantwoord hebben:

- in welke zin hebben ideële motieven bij coöperaties een rol gespeeld;
- in welke zin heeft de samenwerking in de coöperatie kostenreductie opgeleverd;
- in welke zin heeft de samenwerking het onderwijsaanbod verbreed en heeft het gezorgd voor een toename van leerlingen?;
- in welk zin heeft de samenwerking in de coöperatie geleid tot een sterkere rol van de coöperatie naar andere gesprekspartners.

## 2 Onderzoeksuitvoering

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd.

### *1. Literatuursearch en internetsearch coöperaties, binnen en buiten het onderwijs.*

De opgerichte coöperaties treden op vele wijzen naar buiten. Soms met behulp van een website, soms met artikelen in tijdschriften en soms met evaluaties. Deze zijn verzameld via internet en bestudeerd. Verder is via internet gezocht naar andere coöperaties in het onderwijs en daarbuiten. Ook internationaal is gezocht naar de toepassing van coöperaties in het onderwijs. Doel van dit onderdeel was het verkrijgen van een goed beeld van de aanwezige coöperaties (vorm, deelnemers, doelen, sector waar-

in werkzaam en eventueel eerste resultaten) in het onderwijs in Nederland en van mogelijkheden, toepassingen van en ervaringen met coöperaties in andere sectoren en andere landen.

## 2. *Gesprekken met coöperaties*

Op het moment van de start van dit onderzoek waren er in ieder geval meer dan 10 coöperaties operationeel. Met zeven van deze coöperaties in het onderwijs en met een coöperatie in het bibliotheekwezen zijn gesprekken gevoerd met de voorzitter of bestuursleden. De selectie van de coöperaties heeft plaatsgevonden in overleg met de aanvrager van dit onderzoek: de VBS. Schema 1 geeft een overzicht van de coöperaties die betrokken zijn bij dit onderzoek en de personen waarmee gesprekken zijn gevoerd.

*Schema 1 – Betrokken coöperaties en gevoerde gesprekken*

<b>Coöperatie</b>	<b>gesproken met</b>
Pompeblêd Friesland	Mevr. H. Broers – bestuurslid
SDV Heerenveen Friesland	C. de Boer – bestuurslid
Het Eerste Coöperatief Werkgeversverband	J. Cremers - voorzitter
De Groene Kennis coöperatie	Mevr. L. van Vloten-Doting - voorzitter
Onderwijsvernieuwings coöperatie	H. Reiber - voorzitter
Vrije School Utrecht	H. Stokkel – bestuurslid secretaris
Fricolore Friesland	F. Riemersma – voorzitter
Bibliotheek Zeist / De Bilt	Mevr. L. Koot – secretaris penningmeester bestuur

Criteria voor selectie waren: in welke sector is de coöperatie werkzaam (sectoraal/intersectoraal), aantal deelnemers aan de coöperatie (scholen / besturen) en welke doelen worden (vooral) nagestreefd (o.a. ideëel, materieel, concurrentieoverwegingen).

Binnen elk van de coöperaties hebben telefonische gesprekken plaatsgevonden met behulp van een vooraf toegestuurde interviewleidraad. Bovendien is aan geïnterviewden van te voren de kennis die reeds vergaard was over hun coöperatie (via literatuur- en internetsearch) toegezonden.

De volgende onderwerpen zijn onderwerp van gesprek geweest:

- korte historie (eventuele) samenwerking en keuze richting coöperatie;
- waarom gekozen voor coöperatie? (andere vormen overwogen, waarom kwamen die niet / minder in aanmerking, duur van het proces, fasering?) Tijdgeest;
- aantal deelnemers: besturen, scholen, leraren (zijn er afgevallen, zo ja waarom?)

- werkingsgebied coöperatie (sector / sectoren / intersectoraal)?
- vorm van coöperatie en verdere organisatie (alv, bestuur, bestuursmanager, secretariaat, ondersteuning);
- wat wordt wel ingebracht in de coöperatie en wat niet (grenzen) , waarom niet?
- welke doelen (ideëel, financieel, concurrentie, voordelen) worden nagestreefd?
- wat is / was de verwachting omtrent de realisatie van deze doelen?
- begeleiding gehad (proces, vormgeving) bij oprichting coöperatie (van wie), effecten en meerwaarde ervan?
- betrokkenheid van anderen bij oprichting en uitvoering coöperatie, gebruik van instrumenten bij besluitvorming / oprichting?
- functioneren coöperatie (bestuursmanager, ondersteuning, bestuur, alv, secretariaat, ondersteuning) en verhoudingen hiertussen en relatie met achterliggende scholen / besturen en de betekenis hiervan?
- tegen welke problemen opgelopen, hoe opgelost?
- uitzicht op de realisatie van de gestelde doelen, zijn / worden de doelen gehaald?
- bedoelde en onbedoeld (bij)effecten / winst?
- stimulerende en belemmerende factoren bij oprichting en bij uitvoering van de coöperatie?
- rol van de coöperatie in het omringende veld, de omgeving, de waarde van de coöperatie in het veld?
- tips voor andere besturen, scholen, leraren die overwegen een coöperatie te vormen?

Daarnaast is aan alle gesprekspartners de vraag voorgelegd of door de coöperatie (en de daarin gehanteerde motieven) de onderliggende organisaties versterkt zijn, of de samenwerking in de coöperatie geleid heeft tot kostenreductie en of de coöperatie geleid heeft tot een verbreding van het onderwijsaanbod en een toename van het aantal leerlingen. Tenslotte is de vraag voorgelegd of de samenwerking in de coöperatie heeft geleid tot een sterkere positie richting andere scholen en instanties.

Doel van dit onderdeel was om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de diverse aspecten van de oprichting, het functioneren en de effectiviteit van coöperaties. Beschrijvend en schematisch zijn de resultaten van deze fase ingebracht in een expertmeeting.

### *3. Expertmeeting*

De gegevens uit de literatuur en de onderzoeksgegevens zijn in een expertmeeting met de aanvrager besproken, uitgediept en voorzien van commentaar. In deze expertmeeting is ook de betrouwbaarheid van de informatie en de volledigheid ervan bekeken. De resultaten zijn verder besproken in het licht van de algemene vraagstelling – is men met een coöperatie beter in staat de doelen te realiseren – en meer specifiek in het licht van de gestelde doelen en motieven. Tenslotte is vanuit de schematische

beschrijving op deze expertmeeting de vertaalslag gemaakt naar een handreiking / handboek coöperaties. Aan de expertmeeting hebben meegewerkt A. Kotte, J. Looise en S. Steen.



## Bijlage 2 – Vragenlijst eerste oriëntatie op de coöperatie in het onderwijs

### VBS Silvius

#### **A. Hoe ziet de huidige situatie eruit?**

- Is uw school een eenpitter of wordt de school in kwestie met een aantal andere scholen door een en hetzelfde bevoegd gezag bestuurd?
- Hoe typeert u de verhouding tussen bestuur en management? Is het bestuur executief, beleidsbepalend of toezien?
- Hoe staat het bestuur tegenover samenwerking?
- Hoe staat de directie tegenover samenwerking?
- Hoe staan de leerkrachten tegenover samenwerking?
- Maakt u momenteel al onderdeel uit van diverse formele of informele samenwerkingsverbanden? Zo ja, welke? Wat zijn de ervaringen met deze samenwerking?
- Zijn er al afspraken met potentiële (nieuwe) samenwerkingspartners waarmee u een coöperatie zou gaan willen vormen?

#### **B. Motieven en achtergrond om over samenwerking na te denken**

*In het kort:*

- Wat zijn de belangrijkste interne en externe drijfveren om samen te werken?
- Welke kansen kunt u door middel van samenwerking benutten?
- Welke bedreigingen kunt u door middel van samenwerking het hoofd bieden?

*Meer in detail:*

- Wat zijn de sterke en zwakke punten in uw organisatie met het oog op het inspelen op huidige issues?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten in uw organisatie met het oog op het inspelen op toekomstige ontwikkelingen?
- Wat zijn concrete problemen waar u in de dagelijkse praktijk tegenaan loopt? Zou een samenwerking deze problemen kunnen oplossen? Oftewel: wat zijn zaken die u zonder samenwerking niet (of moeilijk) kan realiseren?
- Maar ook positief: waar liggen voor u kansen om in een samenwerking verder te innoveren, te professionaliseren en te profileren?
- Waar liggen uw belangen op deze punten?
- Wat wilt u bereiken op deze punten? Wat denkt u over 1 à 2 jaar in de eigen organisatie gerealiseerd en/of verbeterd te hebben met samenwerking?

### **C. Beoogde inhoud en meerwaarde van de samenwerking**

*In het kort:*

- Welke inhoud wenst u met samenwerkingspartners op te pakken in de vorm van een coöperatie?
- Welke inhoud wenst u in ieder geval voor uzelf te houden en dus NIET met samenwerkingspartners op te pakken?

*Meer in detail:*

- Welke concrete onderwerpen wenst u op te pakken in een coöperatie?
- Welk(e) onderwerp(en) van samenwerking heeft (hebben) prioriteit voor de school en moet(en) zo snel mogelijk gerealiseerd worden?
- Welk(e) onderwerp(en) van samenwerking is (zijn) gewenst, maar heeft (hebben) meer tijd nodig?
- Wat zijn de grenzen aan (de intensiteit van) de samenwerking? Op welke gebieden wilt u NIET samenwerken? Waarom niet?
- Wilt u ernaar streven zoveel mogelijk onderwerpen als vertrekpunt van de samenwerking te nemen of geeft u er de voorkeur aan om klein te beginnen?
- Lenen de onderwerpen die u voor ogen staan zich voor interzuilare samenwerking? Waarom wel of niet?
- Wat is de winst van de samenwerking? Is er (bijvoorbeeld) sprake van een betere kwaliteit, beter onderwijs, meer efficiency in de organisatie of kostenbesparingen?
- Hoe zien het personeel en de ouders van de school binnen afzienbare termijn dat samenwerking meerwaarde biedt?

### **D. Overige gesprekspunten – mogelijke knelpunten.**

- Wat zijn mogelijke probleemvelden bij het gieten van de gewenste inhoud van samenwerking in een coöperatie?
- Wat zijn openstaande vragen?
- Hoe gaat u de praktische consequenties van wat u voor ogen heeft naar uw eigen organisatie toe verkopen? Wat zijn de sleutelfiguren die u moet informeren en enthousiasmeren?
- Wat zijn de punten waarop u weerstand kunt verwachten?

### **E. Keuze voor de vorm**

- Waarom denkt u aan de coöperatie als vorm? Welke kansen biedt deze vorm? Wat spreekt u aan in deze vorm?
- Welke specifieke vragen heeft u over deze samenwerkingsvorm?

## Coöperaties in het onderwijs

Coöperaties zijn in opkomst in het onderwijs. Als alternatief voor samenwerking of fusie, om ondernemend te zijn, om 'van onderop' actief te zijn, om schaalvoordelen te behalen, om het onderwijs terug te geven aan de leraar of als avontuur om de onderlinge binding te versterken.

Met dit rapport geven we inzicht in wat een coöperatie is en hoe die in het onderwijs gestalte heeft gekregen bij een aantal pioniers. Besturen en scholen, maar ook leraren hebben zich hierin verenigd en zijn enthousiast bezig hun doelen te realiseren.

Wat zijn de motieven van de verschillende betrokkenen en wat is de betekenis van een coöperatie in het onderwijs? Deze vragen worden beantwoord en getracht wordt een kader te schetsen voor al diegenen in het onderwijs die nu, dan wel in de toekomst willen nadenken over het gebruik van een coöperatie voor hun activiteiten.

Dit is een publicatie in de reeks Kortlopend onderzoek waarbij vragen van het onderwijsveld centraal staan.