

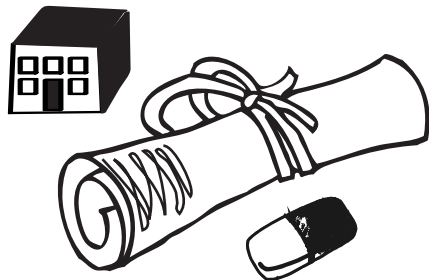
# KRIMP IS SAMEN GROEIEN

APRIL 2011

# INHOUD

---

1. Inleiding
2. Bevolkingskrimp is **ongelijk** verdeeld
3. Welke gezichten heeft **krimp**?
4. Wat zijn de **gevolgen** van krimp? (voor gemeenten en scholen)
5. Concurrenren **of** samenwerken?
6. Een nieuwe afstemming tussen **vraag** en aanbod
7. Er zijn alleen **lokale** oplossingen
8. De maatschappelijke **taak** van het onderwijs
9. De **samenwerking** tussen gemeenten en schoolbesturen
10. Ons aanbod: een **nieuwe** kijk op onderwijs
11. Een **langetermijnvisie** op onderwijs voor gemeente of regio
12. Meerjarenplannen voor het **schoolbestuur**
13. Stap voor stap **wijzer** worden
14. Van droom naar **werkelijkheid!**
15. Zelfportret
16. Literatuur





# 1. INLEIDING

---

In dit e-book gaan wij in op de consequenties van bevolkingskrimp voor het primair onderwijs en hoe gemeenten en schoolbesturen hiermee op een verantwoorde manier kunnen omgaan.

We tonen aan dat noch gemeenten noch schoolbesturen het probleem alleen kunnen oplossen. Ten tijde van krimp zijn zij tot elkaar veroordeeld. Maar daarin schuilt ook meteen de grote kans. Door nauwe samenwerking tussen gemeenten, schoolbesturen en andere aanbieders van diensten aan kinderen kan een nieuwe dynamiek ontstaan die

de negatieve gevolgen van krimp voor het onderwijs helpt beteugelen en een positieve bijdrage kan leveren aan de leefomgeving.

"Specifieke lokale situaties vragen hun eigen bijzondere oplossingen, maar deze moeten altijd op een gezonde financiële, juridische, organisatorische en onderwijskundige basis staan."

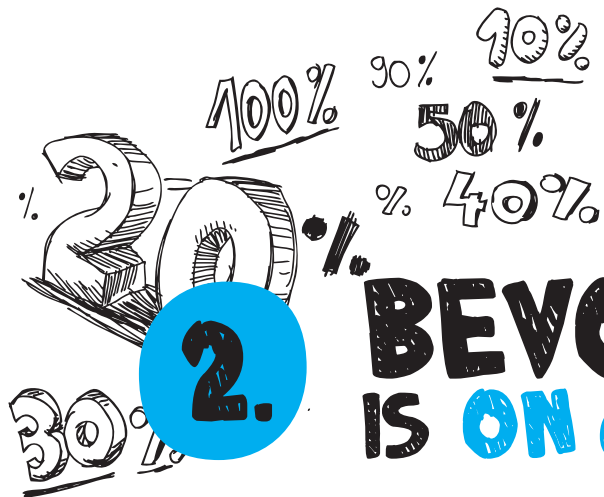
Wij geven aan hoe TOP Onderwijsadvies en SROL gemeenten en schoolbesturen in dit proces kunnen begeleiden. Daarbij beperken wij ons niet tot het herkennen

van kansen. Met concrete plannen laten wij u die kansen ook benutten.

**OVER:**

**TOP Onderwijsadvies**

**Stichting SROL**



# BEVOLKINGSKRIMP IS ONGELIJK VERDEELD

De komende jaren krijgen steeds meer gemeenten en schoolbesturen in Nederland te maken met bevolkingskrimp, ondanks de verwachting van het CBS dat het totale aantal inwoners in Nederland pas vanaf 2040 licht zal dalen.

Dit is het gevolg van de ongelijke verdeling van krimp. Waar regio's, zoals Zuid-Limburg, Noordoost-Groningen, Zeeuws-Vlaanderen en de Achterhoek, nu reeds kampen met een sterke bevolkingsafname, is in economische kerngebieden, zoals de Randstad en enkele

omliggende gebieden, nog altijd sprake van een sterke groei.

De SER spreekt in zijn ontwerpadvies *Bevolkingskrimp benoemen en benutten* over krimpregio's van de eerste generatie, waar krimp inmiddels aan de orde van de dag is en veelal om structurele maatregelen vraagt, en krimpregio's van de tweede generatie (of anticipeerregio's), waar de bevolkingsdaling pas over enkele jaren zal beginnen. Daar tegenover staan echter gebieden die ook na 2040 als groeiregio's moeten worden aangemerkt.

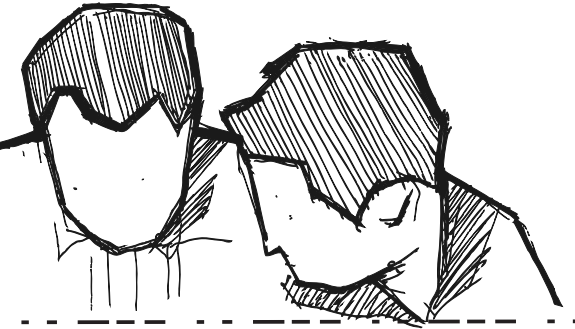
## MEER

Voor een uitgebreid overzicht van bevolkingskrimp verwijzen wij u naar de publicatie:

een uitgave van het CBS en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).

# 3.

## WELKE GEZICHTEN HEEFT KRIMP?



De huidige demografische ontwikkeling is een complex fenomeen. Belangrijk is niet alleen de ontwikkeling van de totale bevolking, maar ook de verschuivingen in de bevolkingsopbouw.

We kunnen een aantal trends onderscheiden, die elkaar wederzijds sterk beïnvloeden:

- ▶ de vergrijzing (CBS 2010: van 2,4 miljoen 65-plussers in 2008 naar 4,6 in 2040);
- ▶ de ontgroening (CBS 2010: tussen 2011 en 2018 daalt het aantal PO-leerlingen landelijk met 7%);
- ▶ migratiesaldo (de Randstad en enkele omliggende gebieden profiteren al geruime tijd van migratie vanuit het buitenland en enkele binnenlandse regio's);

▶ afname van de beroepsbevolking (CBS 2010: van 10,1 miljoen in 2008 naar 9,3 in 2040);

▶ en een dalende groei van het aantal huishoudens (door het toenemend aantal eenpersoonshuishoudens zal het aantal huishoudens voorlopig sneller stijgen resp. minder snel dalen dan de bevolking);

Per regio en per gemeente kunnen de cijfers flink uiteenlopen. Krimp hoeft op korte termijn zelfs niet eens gepaard te gaan met economische krimp. Maar dat er een relatie tussen beide bestaat, ligt voor de hand. Uiteindelijk is krimp mede van invloed op de economische dynamiek van een regio v.w.b. vraag- en aanbod van goederen en diensten, de

arbeidsmarktontwikkeling en de ruimtelijke inrichting.

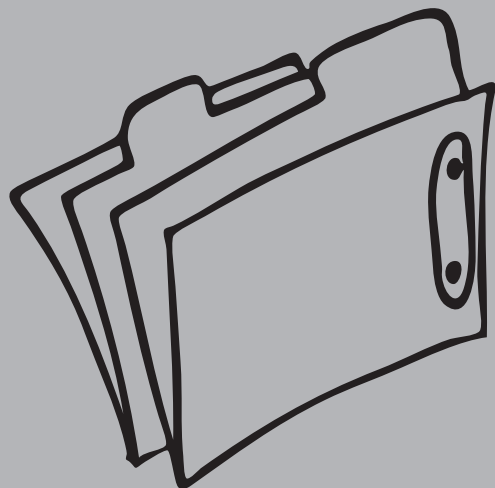
### LEERLINGENKRIMP

Sectoren die als eerste met de gevolgen van krimp te maken krijgen, zijn het primair onderwijs, de kinderopvang en het peuterspeelzaalwerk. De komende acht jaar zal het aantal kinderen in de leeftijdscategorie tot 12 jaar in de meeste regio's van Nederland flink dalen. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt stelt in zijn publicatie *Krimp als Kans*, dat krimpregio's, zoals Zuid-Limburg, zelfs moeten rekenen met 11 tot 12% minder leerlingen. In het decennium na 2018 zullen de aantallen zich grotendeels stabiliseren.

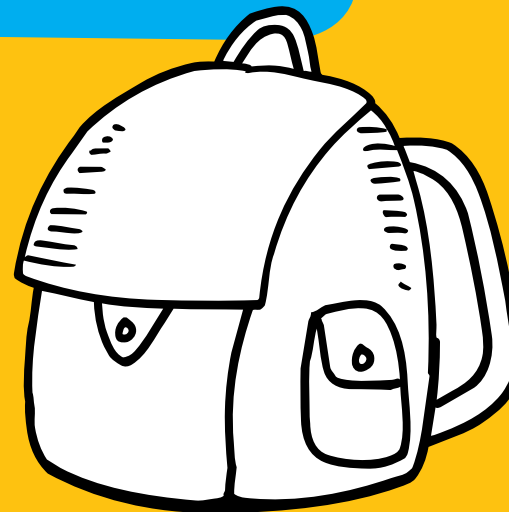
4.

# WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN KRIMP?

VOOR GEMEENTEN



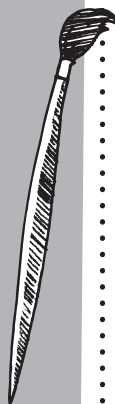
VOOR SCHOLEN



## VOOR GEMEENTEN

In een tijdperk waar groei als *conditio sine qua non* voor succes geldt, klinkt krimp in eerste instantie heel bedreigend. Minder burgers betekent voor een gemeente immers minder vraag naar producten en diensten, minder arbeidskrachten, minder investeringen in bijvoorbeeld woning- en utiliteitsbouw, en uiteindelijk ook minder inkomsten en daardoor handelingsruimte voor de gemeente zelf. Een niet te stoppen neerwaartse spiraal hangt als het zwaard van Damocles boven de gemeente.

Een krimpende bevolking leidt immers onherroepelijk tot een krimpende economie. De gemeente wordt daardoor als vestigingsplaats minder aantrekkelijk. Dat zien ook de gevestigde bedrijven en men vreest dat zij daarom steeds vaker voor een vestiging in een groei-regio zullen kiezen. Het daaruit resulterende banen-tekort zorgt ervoor dat nog meer mensen de gemeente verlaten, en zo staan we weer aan het begin van een volgende neerwaartse cyclus. Aan de horizon doemt reeds het beeld op van een spookdorp à la het Groningse Ganzedijk.



## VOOR SCHOLEN

Schoolbesturen in het primair onderwijs krijgen als een van de eerste met de gevolgen van krimp te maken. Een dalend aantal kinderen betekent in eerste instantie minder inkomsten, omdat de overheidsbijdrage voor onderwijs sterk aan het aantal leerlingen is gekoppeld. De huidige overheidsbezuinigingen, zoals op passend onderwijs en bestuur & management, verhogen die druk op de financiën, evenals het feit dat een deel van de kosten – zoals voor onderhoud van gebouwen, gas, water en licht – constant blijft.

Menig schoolbestuur kan dit nog een tijdlang opvangen door de opgebouwde reserves aan te spreken. Maar vroeg of laat moeten andere maatregelen worden getroffen. Men zal dan vooral naar de grootste kostenpost, het personeel, moeten kijken.

De meeste schoolbesturen die tot nu toe met krimp te maken hebben gehad, hebben geprobeerd dit met natuurlijk verloop op te vangen.

## VOOR GEMEENTEN

Geen wonder dat veel gemeenten krimp met man en macht te lijf gaan. Sommige investeren in nieuwbouwwoningen, want 'werk volgt immers wonen'. Andere investeren in nieuwe bedrijfsterreinen, want 'wonen volgt immers werk'. Derden bezinnen zich op hun kerncompetenties of investeren in fraaie stadsmarketing-campagnes.

Uit dit actionisme zijn al heel wat verkeerde beslissingen voortgekomen, vindt onder andere de SER.

'Van bestrijden naar begeleiden', adviseert het Planbureau voor de Leefomgeving in zijn gelijknamige publicatie.

Maar anderen lezen in dit 'begeleiden' eerder een 'opgeven'.

In de publicatie *Ondernemend met krimp* noemt managementadviesbureau Berenschot ten minste nog een derde mogelijkheid naast het bestrijden en begeleiden: het benutten van de kansen van krimp.

## VOOR SCHOLEN

Maar ook hieraan zijn grenzen gesteld, te meer daar recente veranderingen in de pensioenregeling het natuurlijke verloop eerder afremmen. Het onvermijdelijke gevolg zijn gedwongen ontslagen, zelfs als het schoolbestuur zich daartegen met alle macht verzet.

Ondertussen komt een hele generatie pas afgestudeerde leerkrachten in krimpregio's moeilijk aan een baan.

Met het oog op krimp worden personeelsstops ingevoerd, worden gepensioneerd leerkrachten veelal niet vervangen, of krijgen jonge leerkrachten hooguit een jaarcontract. Steeds vaker staan ze voor de keuze naar groeiregio's uit te wijken of een carrièreswitch te maken.

Op termijn, als de natuurlijke uitstroom van oudere leerkrachten de reeds lang aangekondigde versnelling maakt, komt het - paradoxaal genoeg - in het krimpregio's snel tot een tekort aan ervaren leerkrachten





## VOOR GEMEENTEN

Het groeiparadigma leert ons dat kwaliteit (van wonen en werken) de kwantiteit volgt. Hoe meer mensen hoe meer welvaart die men gezamenlijk kan delen.

Maar werkt het niet ook andersom? Zoals een kwalitatief beter product meer vraag genereert?

In tijden van krimp is kwaliteit in elk geval een stelschroef die makkelijker te bedienen is dan kwantiteit. In zoverre geven we het PBL gelijk: Gemeenten moeten zich concentreren op de burgers, bedrijven en instellingen die er nog zijn, en de ruimte die door krimp ontstaat met kwaliteit vullen.

Krimp dwingt ons vooral vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen, zowel op de lokale arbeidsmarkt als op de markt voor goederen en diensten (waaronder publieke voorzieningen).

## VOOR SCHOLEN

Maar door leerlingenkrimp zijn niet alleen de financiën en het personeel in gevaar. Als gevolg van krimp en maatregelen op financieel en personeel vlak komt ook de kwaliteit van het onderwijs in het geding.

Klassen worden soms zo klein dat meerdere jaargroepen in één klas terecht komen, waardoor gedifferentieerde instructie een moeilijke opgave wordt. Bovendien wordt door gebrek aan leeftijdsgenoten de sociale leef- en leeromgeving steeds schraller.

En is bij die toenemende werkdruk en beperkte financiële middelen nog wel ruimte beschikbaar voor het verder professionaliseren van leerkrachten?

In de publicatie *Onderwijs ons goed* van het Platform Primair Onderwijs Zeeland zijn de gevolgen van krimp voor de kwaliteit van het onderwijs nader uitgewerkt.



**5.**

# CONCURREREN OF SAMENWERKEN?

**VOOR GEMEENTEN**



**VOOR SCHOLEN**



## VOOR GEMEENTEN

"We signaleren dat intergemeentelijke competitie om inwoners, bezoekers en bedrijven toeneemt en steeds feller wordt," citeert de SER uit een recente studie van het adviesbureau DHV (In: Bevolkingskrimp benoemen en benutten).

De SER, Hans Dijkstal en Jan Mans (het Topteam Krimp) en anderen zien daarin geen rendabele strategie. De belangrijkste succesfactoren in tijden van krimp zijn volgens hen: samenwerking en lange-termijnvisies. Dat inzicht delen wij.

Een gemeente die erin slaagt door allerlei initiatieven burgers en bedrijven uit naburige gemeenten aan te trekken, heeft op korte termijn weliswaar minder zorgen rondom krimp, maar verzwakt daardoor naburige gemeenten en daarmee de regio als geheel.

## VOOR SCHOLEN

Ook schoolbesturen tonen de neiging leerlingenkrimp met meer concurrentiedruk te lijf te gaan.

Deze wederzijdse kannibalisatie van het leerlingenbestand kost veel tijd, geld en energie, maar levert onder de streep niet meer leerlingen op.

Als alle schoolbesturen hun organisaties *lean and mean* maken om in deze concurrentieslag overeind te kunnen blijven, blijven aan het einde alleen maar organisaties over met hetzelfde verschaalde aanbod. Iets soortgelijks hebben we al in andere sectoren zien gebeuren.



## VOOR GEMEENTEN

Op lange termijn zal daarvan ook deze gemeente de gevolgen ondervinden, omdat haar lokale economie mede afhankelijk is van de vraag, het aanbod en de beroepsbevolking uit de naburige gemeenten. Bovendien moet zij verwachten dat naburige gemeenten met gelijke middelen zullen terugslaan.

In plaats van elkaar te bestrijden doen gemeenten er beter aan gezamenlijk voor een sterkere regio te zorgen. De SER, het Topteam Krimp en de commissie Deetman pleiten ervoor dat regio's zich op hun sterktes bezinnen, een toekomstvisie voor de regio ontwikkelen en daarbinnen tot een taakverdeling komen.

Ze treden daardoor niet met elkaar, maar met andere, met name groeiregio's in concurrentie. Voor deze bovengemeentelijke samenwerking ziet het SER een belangrijke coördinerende rol weggelegd voor de provincie.

## VOOR SCHOLEN

Een alternatief is gezamenlijk de regionale behoefte aan onderwijs en aanverwante diensten vast te stellen en hierbinnen tot een taakverdeling, maar ook allerlei gezamenlijke initiatieven te komen.

Misschien is een nieuwe school op de grens tussen twee dorpen of wijken een betere oplossing dan twee kleine scholen koste wat het kost open te houden.

Misschien hoeven niet alle schoolbesturen dezelfde diensten aan te bieden, maar kunnen er specialisaties ontstaan, waarvan men vervolgens over en weer gebruik maakt. Of misschien biedt een organisatorische fusie tussen schoolbesturen of tussen een schoolbestuur en een aanbieder van voor- en naschoolse opvang, betere kansen voor de toekomst, evenals nieuwe concepten zoals het Integraal Kind Centrum (IKC) of de netwerk-school.





## EEN NIEUWE AFSTEMMING TUSSEN VRAAG EN AANBOD

Maar het gaat niet alleen om de onderlinge samenwerking tussen enerzijds gemeenten en anderzijds schoolbesturen. Gemeenten en schoolbesturen zijn ook op elkaar aangewezen.

Ze staan samen voor de uitdaging het aanbod van onderwijs zo goed mogelijk op de veranderende vraag af te stemmen, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

Ondanks leerlingenkrimp moet het onderwijs:

1. voor alle kinderen makkelijk bereikbaar blijven;
2. van hoge kwaliteit en voor alle kinderen passend zijn;
3. de gemeenschap ondersteunen in haar streven naar een leefbare samenleving;
4. en financieerbaar blijven.

### KWANTITATIEVE AFSTEMMING

Onderwijs is een belangrijke publieke voorziening voor een gemeente. Als een school als gevolg van leerlingenkrimp

moet sluiten, stelt dat ouders vaak voor grote problemen. Niet zelden werkt dat verdere bevolkingskrimp in de hand.

De Minister van Onderwijs onderkent dit en heeft de voorwaarden geschapen om ook kleine scholen – zelfs met minder dan 23 leerlingen – open te houden. Maar is dat verantwoord? Mogen we omwille van de wijk concessies doen aan de kwaliteit van het onderwijs?

Als het aantal leerlingen met 7% of meer terugloopt, is het dan vanzelfsprekend dat het aantal scholen gelijk blijft?



## ER ZIJN ALLEEN LOKALE OPLOSSINGEN

Om zowel financiële als onderwijskundige redenen zal het sluiten van bepaalde scholen in veel gevallen onvermijdelijk zijn. Maar dat mag niet betekenen dat families en kinderen in de kou komen te staan. Als noch de gemeente noch het schoolbestuur een alternatief kunnen aanbieden zullen zij met elkaar en met derde partijen moeten samenwerken.

Wat de beste oplossing is, is afhankelijk van de lokale omstandigheden: Hoe ziet de demografische ontwikkeling er voor de betreffende wijken en dorpen precies

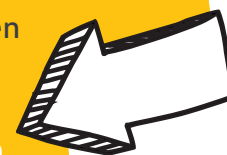
uit? Wat is de capaciteit, de denominatie en de geografische spreiding van de scholen in dat gebied? Zijn andere scholen voor de kinderen goed bereikbaar? Eventueel met schoolbusjes? Kan men tussen twee scholen beter één nieuwe oprichten? Is een samenwerkings-school een oplossing? Of biedt een Integraal Kind Centrum perspectief?

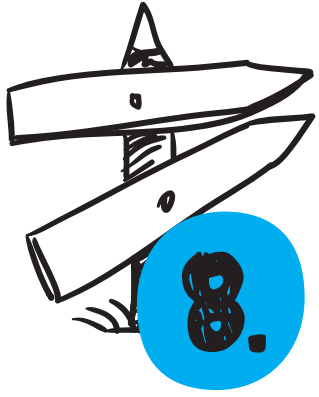
### INTEGRAAL KIND CENTRUM (IKC)

Een integraal kindcentrum is een voorziening voor kinderen van ten minste 0-12 jaar, waar zij gedurende de dag komen

om te leren, spelen, ontwikkelen en ontmoeten. Alle ontwikkelingsterreinen van kinderen komen aan bod. De omgeving biedt een totaalpakket op het gebied van educatie, opvang en ontwikkeling, waarbij wel functionele specialismen zijn (inclusief taakverdeling), maar geen institutionele en organisatorische verdeling. Het centrum biedt kinderen een dagprogramma voor zolang als zij willen deelnemen, met minimale en maximale uren

Visiedocument - klankbordgroep  
Integraal Kindcentrum, april 2010





# DE MAATSCHAPPELIJKE TAAK VAN HET ONDERWIJS

## KWALITATIEVE AFSTEMMING

Omdat de moderne maatschappij steeds meer van jonge mensen vergt, omdat het inzicht in de effectiviteit van leer-methoden en leeromgevingen gestaag toeneemt, maar vooral omdat ouders gewoon het beste voor hun kinderen willen, worden steeds hogere eisen aan de school gesteld.

Het gaat allang niet meer alleen om de ontwikkeling van cognitieve vaardigheden. De school krijgt een rol in de totale ontwikkeling van het kind, inclusief de emotionele, sociale, ethische, creatieve en fysieke vaardigheden.

Een gemeente die een goede leefomgeving voor jonge families wil creëren en deze zelfs van heinde en verre wil aantrekken, mag aan de kwaliteit van onderwijs geen concessies doen. Maar hoe realiseer je dat bij gelijkblijvende of zelfs dalende financiële middelen?

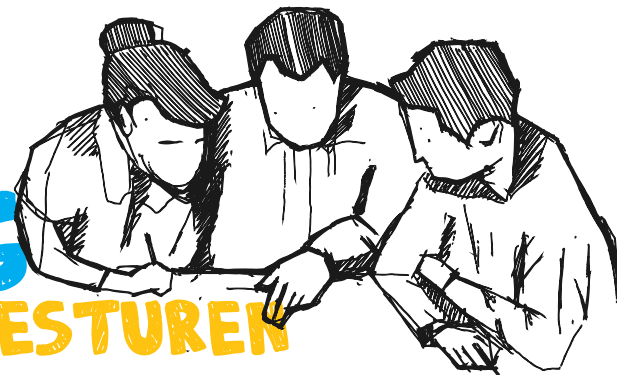
Tegelijkertijd stelt de maatschappij steeds hogere eisen aan de voor- en naschoolse opvang van kinderen. Hedendaagse ouders zijn vaker tweeverdieners. Niet alleen om het financiële voordeel willen meer en meer vrouwen het ouderschap met beroep en carrière combineren.

Met het oog op een dalende beroepsbevolking is dit voor de lokale economie een goede ontwikkeling. Maar tijdens werktijd willen deze ouders hun kinderen natuurlijk wel in goede en deskundige handen weten. Omdat opa en oma tegenwoordig minder vaak om de hoek wonen, groeit de vraag naar integrale concepten voor de opvang, educatie, zorg en vrijetijds-besteding.

Het SCP (2005) en de Onderwijsraad (2008) bevestigen in recente publicaties dat gemeenten en burgers steeds hogere verwachtingen van scholen hebben.

# 9.

## DE SAMENWERKING TUSSEN GEMEENTEN EN SCHOOLBESTUREN



### HOE KAN HET ONDERWIJS AAN DIE VER- ANDERENDE VRAAG TEGEMOET KOMEN?

Wij zien het antwoord in nieuwe onderwijsconcepten, in de nauwe samenwerking tussen schoolbesturen en gemeenten, en in de samenwerking met andere partijen, zoals de kinderopvang, het peuterspeelzaalwerk, zorginstellingen, bibliotheken, de muziekschool, sportverenigingen, maar ook woningbouwcorporaties en andere lokale bedrijven.

Voor de gemeenten is in dit kader een belangrijke rol weggelegd als coördinator,

bemiddelaar en voortrekker. Bovendien hebben gemeenten meer zicht en invloed op de ontwikkelingen van specifieke dorpen en wijken en kunnen zo de investeringen van schoolbesturen beter bewaken en beschermen.

De bredere maatschappelijke taak van de school past helemaal in het straatje van de gemeente. Zij ziet de school steeds vaker als communicatief schakelpunt tussen het gemeentelijke jeugdbeleid en ouders en jongeren. Een school is tenslotte een van de laatste maatschappelijke instituten waaraan iedereen deelneemt.

Voor de samenwerking tussen gemeenten en schoolbesturen en voor de omgang met bevolkings- en leerlingenkrimp bestaan echter geen patentoplossingen. Noch zijn er best practices die in alle situaties bruikbaar zijn. Schoolbesturen en gemeenten staan voor een nieuwe uitdaging, die alleen zij, en alleen in onderlinge samenwerking kunnen oplossen.

TOP Onderwijsadvies en SROL helpen hen daarbij.





# ONS AANBOD: EEN NIEUWE KIJK OP ONDERWIJS

Misschien klinkt het nog vreemd, maar krimp is ook een kans om het onderwijs-, zorg-, opvang- en vrijetijdsaanbod voor kinderen te verbeteren. Het is een kwestie van samenwerking, organisatie, creativiteit en heel veel goede wil. Een vergelijking maakt dit misschien duidelijk:

Decennia lang geloofden ook ondernemers dat kwaliteitsverbetering altijd ten koste ging van een hogere kostprijs. Japanse ondernemers bewezen echter het tegendeel. Met minder onderdelen en minder handelingen produceerden zij

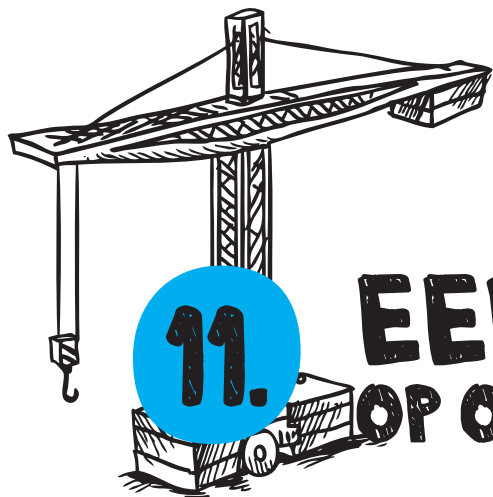
betere en goedkopere producten. Door anders naar een product en productieproces te kijken, vonden zij nieuwe oplossingen.

TOP Onderwijsadvies en SROL helpen gemeenten en schoolbesturen bij het vinden van een antwoord op bevolkingskrimp in het algemeen en leerlingenkrimp in het bijzonder.

Samen met u brengen wij de behoefte in kaart, betrekken burgers en andere partijen bij het vinden van oplossingen en denken daar elk vanuit het eigen expertisegebied actief over mee.

Het beoogde eindresultaat is tweeledig:

- ▶ Een breed gedragen langetermijnvisie op onderwijs voor gemeente of regio;
- ▶ en/of concrete meerjarenplannen, waarmee schoolbesturen direct aan de slag kunnen.



# 11. EEN LANGETERMIJNVISIE OP ONDERWIJS VOOR GEMEENTE OF REGIO

We hebben gezien dat bevolkingskrimp en de verschuivingen in de opbouw van de bevolking zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin voor veranderingen in de vraag naar onderwijs zorgen c.q. nog zullen zorgen.

Gemeenten, schoolbesturen en overige aanbieders, zoals de kinderopvang, moeten die veranderende vraag in kaart brengen en voor de toekomst een gezamenlijke propositie formuleren, vanzelfsprekend rekening houdend met de beschikbare middelen.

TOP Onderwijsadvies en SROL ondersteu-

nen gemeenten, schoolbesturen en derden bij de ontwikkeling van deze langetermijnvisie. Een dergelijk plan bevat ten minste de volgende ingrediënten:

- ▶ **Bereikbaarheid:** Op welke locaties wordt in de toekomst onderwijs gegeven? Welke locaties moeten daarvoor sluiten en waar komen nieuwe scholen of uitbreidingen? Moeten in specifieke wijken/dorpen schoolbusjes gaan rijden?
- ▶ **Functie, filosofie en denominatie:** Welke functie krijgen die scholen? Voor hoeveel kinderen biedt de gemeente

opvang van zeven tot zeven? Welke scholen worden uitgebouwd naar een IKC of netwerkschool? Zijn samenwerkingsscholen noodzakelijk?

- ▶ **Samenwerking:** Op welke manier werken schoolbesturen samen? Welke rol krijgen de kinderopvang, de bibliotheek, sportverenigingen etc. Wie voert de regie of is het aanspreekpunt voor ouders? Hoe sluit het gemeentelijk jeugdbeleid aan op de taken van de schoolbesturen?
- ▶ **Financiën:** Welke financiële middelen zijn voor de transitie nodig en welke bronnen worden daarvoor aangeboden?



# MEERJARENPLANNEN VOOR HET SCHOOLBESTUUR



Een breed gedragen visie op onderwijs voor een gemeente of regio moet uiteindelijk worden omgezet in de strategische en operationele plannen voor de verschillende betrokken organisaties. TOP Onderwijsadvies en SROL kunnen schoolbesturen bij deze vertaalslag ondersteunen. Een operationeel plan voor schoolbesturen voor de omgang met leerlingenkrimp bevat ten minste de volgende ingrediënten.

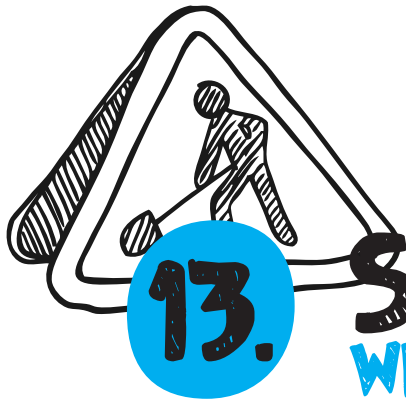
- ▶ **Leerlingen:** Hoeveel leerlingen bezoeken de komende vijf jaar welke locaties?

- ▶ **Onderwijsconcepten en samenwerking:** Welke nieuwe onderwijsconcepten en samenwerkingsvormen worden ingevoerd? Welke implicaties heeft dat voor de organisatie?
- ▶ **Personeel:** Welke omvang en samenstelling moet het personeelsbestand de komende vijf jaar hebben? Kan een eventueel surplus met natuurlijk verloop worden opgevangen of is gedwongen uitstroom onvermijdelijk? Hoe wordt dat dan georganiseerd?
- ▶ **Gebouwen:** Hoeveel ruimte is de komende vijf jaar nodig? Welke bestemming krijgen leegstaande

lokalen? Welke nieuwbouw en uitbreidingen moeten worden gerealiseerd?

- ▶ **Financiën:** Is het geformuleerde beleid financieerbaar? Welke aanpassingen zijn noodzakelijk?

Omdat onze omgeving continu verandert, onze kennis voortdurend voortschrijdt, en krimp cijfers geen natuurwetten maar voorspellingen zijn die door ons handelen worden beïnvloed, zullen deze meerjarenplannen elke paar jaar moeten worden geactualiseerd.



# STAP VOOR STAP

## WIJZER WORDEN

Een project start doorgaans klein, met één gemeente of één schoolbestuur. Al naar gelang de lokale situatie en de behoeften en ambities van de betrokken partijen kan dit klein blijven of uitgroeien tot een groot samenwerkingsverband met gemeenten, schoolbesturen, overige aanbieders van diensten aan kinderen, maar ook woningcorporaties, zorginstellingen en het lokale bedrijfsleven.

In dit laatste geval kan het stappenplan er als volgt uitzien:

1. Samenstelling van de projectgroep.
2. De projectgroep onderzoekt de lokale demografische ontwikkeling, alsmede de consequenties daarvan voor

schoolbesturen.

3. De projectgroep gaat zo veel mogelijk stakeholders bij het project betrekken, informeert hen over de situatie en uitdagingen, en geeft een overzicht van de ervaringen die tot nu toe met krimp in het onderwijs zijn opgedaan.
4. Gemeente, schoolbestuur en andere stakeholders bepalen gezamenlijk wat de rol van onderwijs binnen de maatschappelijke context van de gemeente moet zijn.
5. De projectgroep onderzoekt de bereidheid tot samenwerking van derde partijen, zoals buurgemeenten, schoolbesturen uit buurgemeenten en overige aanbieders van diensten

aan kinderen in deze leeftijdscategorie.

6. De projectgroep ontwikkelt twee tot maximaal vier scenario's.
7. De projectgroep onderzoekt wat de financiële, organisatorische en onderwijskundige consequenties in deze scenario's zijn en ontwikkelt mogelijke oplossingen.
8. De projectgroep presenteert de scenario's en stelt aan de hand van een discussie vast wat wel en niet gewenst is.
9. De projectgroep bepaalt de lange-termijnvisie voor onderwijs.
10. De projectgroep werkt de meerjarenplannen voor individuele schoolbesturen uit.



# 14. VAN DROOM NAAR WERKELIJKHEID

---

Onderwijs gaat ons allemaal aan. Het slechtste wat we daarom kunnen doen is in achterkamertjes geheime plannetjes bedisselen en deze aan het einde van een traject over de gemeenschap uitstorten. Om betrokkenheid, ideeën of zelfs vrijwillige bijdragen te genereren, moeten we vanaf het begin openheid van zaken geven.

Dat betekent o.a. dat we mensen in de gelegenheid moeten stellen een gefundeerde mening te vormen. Maar ook dat wij hun individuele vragen, zorgen en bezwaren serieus moeten oppakken. Wij zien een pro-actieve en open communicatie derhalve als een van de belangrijkste

succesfactoren voor het omgaan met krimp.

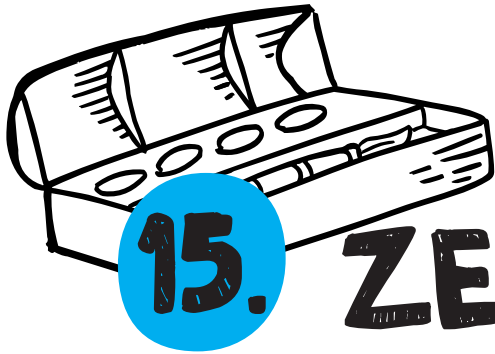
“Maar tussen droom en werkelijkheid staan wetten in de weg en praktische bezwaren...”, schreef Willem Elsschot ooit.

Wij denken dat gemeenten en schoolbesturen ook in tijden van krimp moeten durven dromen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, waarin elk kind de begeleiding krijgt die het voor zijn ontwikkeling nodig heeft.

Tegelijkertijd moeten ze natuurlijk de moed opbrengen om de realiteit onder

ogen te zien. Hoe eerder, hoe beter. Maar wij geloven dat u met vereende kracht, kennis en creativiteit – en met de deskundige ondersteuning van TOP Onderwijsadvies en SROL – de afstand tussen droom en werkelijkheid kunt overbruggen.

**Zo wordt onderwijs niet het kind van de rekening, maar een wapen in de strijd voor een leefbare samenleving.**



# 15. ZELFPORTRET

Top Onderwijsadvies is een samenwerkingsverband, opgericht in januari 2011, bestaande uit BCO Onderwijsadvies, Edux Onderwijsadvies, KPC Groep, Marant Adviseurs in leren & ontwikkeling en O2 Onderwijsadvies.

De alliantie bundelt haar expertise, methoden en menskracht op het gebied van onderzoek, ontwikkeling en implementatie van innovatieve onderwijsconcepten. De focus ligt daarbij op het primair onderwijs en de thema's die momenteel in deze onderwijssector hoog op de agenda staan binnen de kaders: zorgbeleid, onderwijsontwikkeling en organisatieontwikkeling. In totaal omvat dit netwerk zo'n 400 adviseurs.

## STICHTING SROL

SROL is een aanbieder van financiële, organisatorische, juridische en ICT-diensten voor schoolbesturen.

Naast de uitvoering van administratieve taken biedt SROL advies, scholing en actieve ondersteuning bij: de inrichting en uitvoering van de financiële en personeels- en salarisadministratie; planning & control; het opstellen en uitwerken van strategische (beleids)plannen; het begeleiden van gedwongen uitstroom (incl. overleg met vakbonden en opstellen sociaal plan); projectmanagement; fusies en andere samenwerkingsvormen tussen schoolbesturen; alsmede gebouwenbeheer.



**BEL ONS!**

**VOOR EEN VRIJBLIJVEND  
GESPREK.**

**BCO ONDERWIJSADVIES**

Fer Hoedemaekers, tel. 077-3519284

**EDUX ONDERWIJSADVIES**

Paul van Lent, tel. 076-5245500

**KPC GROEP**

Ingrid Veeke, tel. 073-6247374

**MARANT ADVISEURS IN LEREN & ONTWIKKELING**

Saskia van Dongen, tel. 06-33037082

**02 ONDERWIJSADVIES**

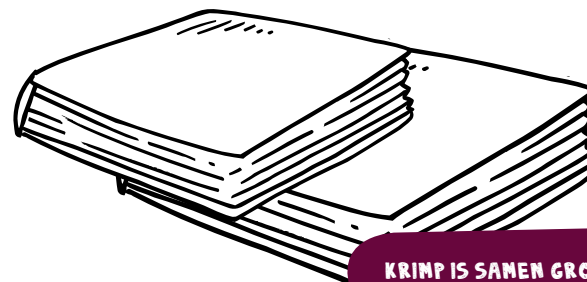
Jan-Jos Janssen, tel. 06-51827353

**STICHTING SROL**

Astrid Decker, tel. 045-8504700

# 16. LITERATUUR

1. **Adviescommissie Deetman (2011)**  
*Ruimte voor waardevermeerdering*  
Eindrapportage Adviescommissie Deetman Bevolkingskrimp Limburg.
2. **Berenschot (2010)**  
*Ondernemend met krimp!*  
Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.
3. **H.F. Dijkstal, J.H. Mans (2009)**  
*Krimp als structureel probleem*  
Rapportage Topteam Krimp voor Groningen. In opdracht van mevrouw drs. A.Th.B. Bijleveld-Schouten, staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en mr. E.E. van der Laan, Minister voor Wonen, Wijken en Integratie.
4. **Onderwijsraad (2008)**  
*Onderwijs en maatschappelijke verwachtingen* Advies.
5. **PBL (2010)**  
*Van bestrijden naar begeleiden: demografische krimp in Nederland*  
Beleidsstrategieën voor huidige en toekomstige krimpregio's.
6. **PPOZ/Scoop/RPCZ (2010)**  
*Onderwijs ons goed Afnemende leerlingenaantallen in Zeeland*  
In opdracht van het Platform Primair Onderwijs Zeeland.
7. **ResearchNed (2010)**  
*Krimp als kans*  
Prognose-analyse in opdracht van Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.
8. **SCP (2005)**  
*Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school*
9. **SER (2011)**  
*Bevolkingskrimp benoemen en benutten*  
Ontwerpadvies en definitief advies.





# KRIMP IS SAMEN GROEIEN

APRIL 2011

**DIT IS EEN UITGAVE VAN:**

*onderwijsadvies* **top!** **EN**

**TOP ONDERWIJSADVIES IS EEN SAMENWERKINGSVERBAND VAN:**