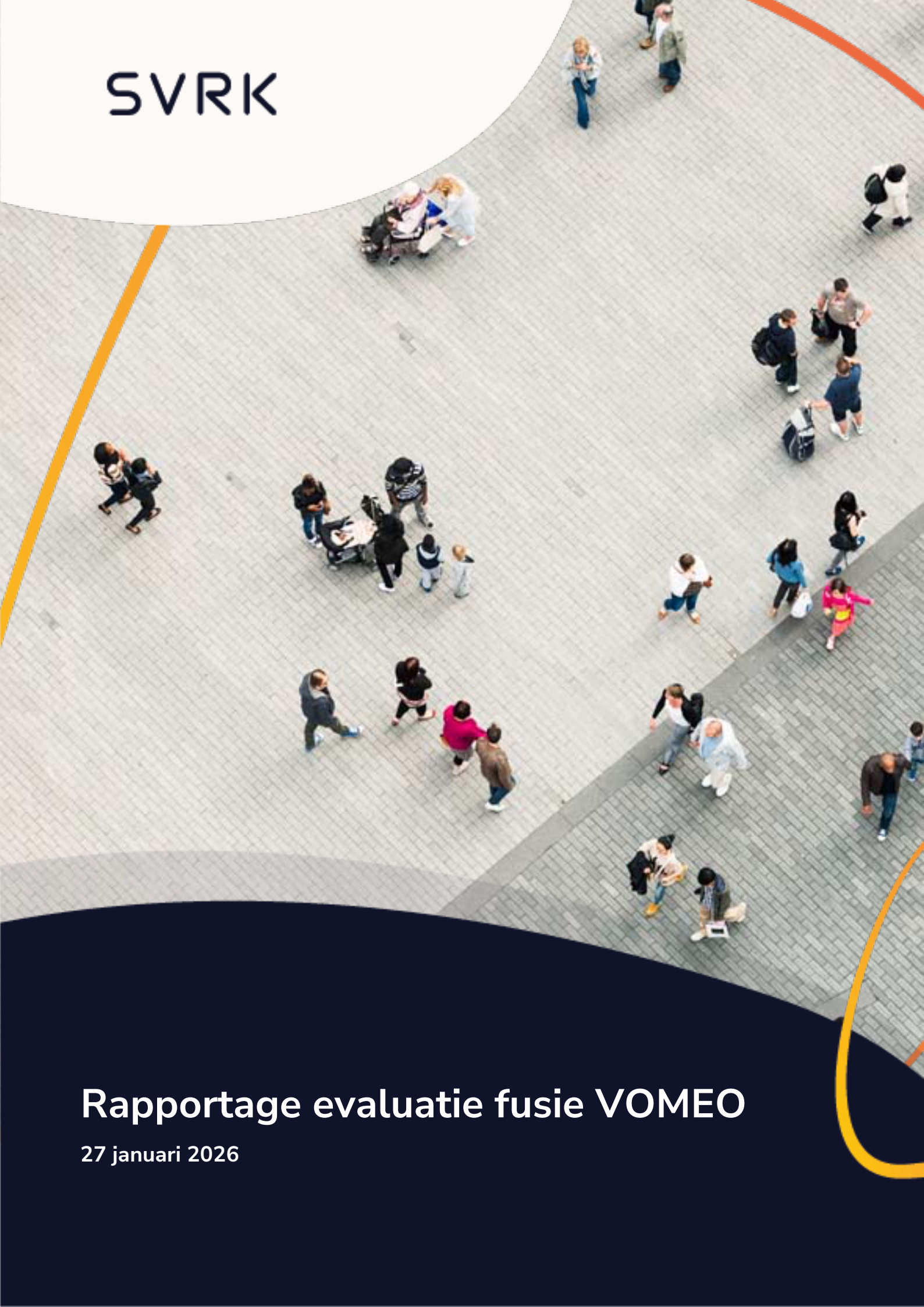




SVRK

Rapportage evaluatie fusie VOMEO

27 januari 2026

Inhoud

1. Inleiding

- 1.1 Aanleiding en context
- 1.2 Doel van de evaluatie
- 1.3 Methodologie
- 1.4 Leeswijzer

2. Doelen van de fusie

- 2.1 Achtergrond
- 2.2 Motieven en ambities voor de fusie
- 2.3 Doelstellingen van de fusie
- 2.4 Ambities en strategische doelen VOMEEO

3. Samenvatting data-analyse: leerlingstromen

4. Realisatie doelstellingen

- 4.1 Vooraf
- 4.2 Doelstelling 1
- 4.3 Doelstelling 2
- 4.4 Doelstelling 3
- 4.5 Doelstelling 4
- 4.6 Doelstelling 5
- 4.7 Doelstelling 6
- 4.8 Conclusie

5. Rode draden uit interviews

- 5.1 Algemene ervaringen met de fusie (terugblik)
- 5.2 Reflectie op de fusiedoelstellingen
- 5.3 Lessen en verbetermogelijkheden
- 5.4 Conclusie

6. Aanbevelingen

7. Reflectie van het bestuur

Bronnen

Bijlage 1: data-analyse: leerlingstromen

Bijlage 2: gespreksleidraad

Bijlage 3: deelnemers gesprekken

Samenvatting

Deze rapportage presenteert de uitkomsten van de evaluatie van de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot Stichting Voortgezet Onderwijs Meppel en Omstreken (VOMEEO; 41636).

VOMEEO is per 1 januari 2022 ontstaan door een bestuurlijke fusie van de Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs in Meppel en Omgeving (PCVOM) en Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe. De samenwerkingsstichting VOMEEO houdt sindsdien twee openbare scholen – Stad & Esch Praktijkschool (19TQ) en Stad & Esch (25CL) – en een christelijke school – CSG Dingstede (03XM) – in stand.

Inmiddels is er voldoende tijd verstreken om een gefundeerde evaluatie uit te voeren naar de uitkomsten (en het proces) van de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot Stichting VOMEEO. Wat was het beoogde doel van de fusie? Wat is daarvan gerealiseerd? En hoe wordt de fusie ervaren door de verschillende betrokkenen binnen en rondom de organisatie?

Hoewel uit de data- en documentenanalyse blijkt dat de meeste fusiedoelstellingen grotendeels zijn behaald en kansen zijn benut, tonen de ervaringen van betrokkenen een gemengd beeld. Het vraagt tijd en inzet om de resultaten volledig te verankeren in de organisatie.

1. Inleiding

Deze rapportage presenteert de uitkomsten van de evaluatie van de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot Stichting Voortgezet Onderwijs Meppel en Omstreken (VOMEO; 41636).

1.1 Aanleiding en context

Stichting Voortgezet Onderwijs Meppel en omstreken (VOMEO) is per 1 januari 2022 ontstaan door een bestuurlijke fusie van de Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs in Meppel en Omgeving (PCVOM) en Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe. De samenwerkingsstichting VOMEO houdt sindsdien twee openbare scholen – Stad & Esch Praktijkschool (19TQ) en Stad & Esch (25CL) – en een christelijke school – CSG Dingstede (03XM) – in stand.

In de Fusie-effectrapportage (FER) die is opgesteld bij deze bestuurlijke fusie is vastgelegd dat er in het najaar van 2023 een evaluatie zou plaatsvinden. Doel van deze evaluatie was na te gaan in hoeverre de doelen van de fusie zijn bereikt en welke effecten zijn opgetreden, vooral op het gebied van spreiding, omvang, variëteit en keuzevrijheid. Deze evaluatie heeft nog niet plaatsgevonden.

Inmiddels is er voldoende tijd verstreken om een onderbouwde evaluatie uit te voeren naar de uitkomsten (en het proces) van de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de vorming van VOMEO. Wat waren de beoogde doelen van de fusie? In hoeverre zijn deze gerealiseerd? En hoe wordt de fusie ervaren door de verschillende betrokkenen binnen en buiten de organisatie?

De noodzaak voor deze evaluatie is bovendien toegenomen. In het kader van het recentelijk afgeronde onderzoek naar de potentiële meerwaarde van een bestuurlijke fusie tussen VOMEO en Stichting Promes (onderwijsstichting voor basis- en gespecialiseerd onderwijs in Meppel en omgeving), is nadrukkelijk de vraag opgeworpen naar de gerealiseerde meerwaarde van de eerdere fusie tussen Stad & Esch en CSG Dingstede, die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEO. Een zorgvuldige evaluatie is van belang om enerzijds vast te stellen of de beoogde doelen van de fusie zijn bereikt en waar nog bijgestuurd moet worden, en anderzijds om de uitkomsten van deze evaluatie te kunnen benutten in het proces rond een mogelijke fusie met Promes.

Daarnaast wordt in het meerwaardenonderzoek aangegeven dat bij (een deel van) de betrokkenen nog een cultuurintegratie van de fusie van Stad & Esch en CSG Dingstede naar VOMEO wordt ervaren. Dit aspect vraagt nadrukkelijk aandacht in deze evaluatie, omdat het invloed heeft op de effectiviteit en het draagvlak van de eerdere fusie en daarmee ook relevante inzichten kan opleveren voor toekomstige samenwerkingsprocessen.

1.2 Doel van de evaluatie

Het doel van de evaluatie is:

- inzicht geven in de mate waarin de doelen van de bestuurlijke fusie zijn gerealiseerd (meer kwantitatief perspectief);
- het in kaart brengen van de ervaren meerwaarde en eventuele knelpunten van de fusie (meer kwalitatief perspectief);
- het op basis van deze inzichten formuleren van lessen en aanbevelingen voor de toekomst, die kunnen bijdrage aan het versterken van VOMEO en het ondersteunen van eventuele toekomstige samenwerkingen.

De evaluatie richt zich op de volgende onderzoeksvragen:

- Wat waren de oorspronkelijke doelstellingen van de fusie?
- In welke mate zijn deze doelstellingen gerealiseerd?
- Welke positieve effecten en eventuele knelpunten worden ervaren door de betrokkenen?
- Welke belangrijke leerpunten zijn er te trekken voor de toekomst?

1.3 Methodologie

De evaluatie is uitgevoerd op basis van een gefaseerde aanpak, waarbij zowel data- en documentanalyse als gesprekken met betrokkenen zijn ingezet. In een startgesprek met de opdrachtgever is de evaluatievraag verder aangescherpt en zijn processtappen en praktische afspraken vastgesteld.

In de eerste fase is een documentanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de context, doelstellingen en gemaakte afspraken rondom de fusie. Parallel hieraan zijn kwantitatieve gegevens geanalyseerd, met name leerlingstromen om ontwikkelingen binnen VOMEO en de regio in kaart te brengen.

Op basis van deze informatie is een gespreksleidraad opgesteld voor in totaal negen interviews met vertegenwoordigers van verschillende gremia, specifiek (vertegenwoordiging van) de schoolleiding van Stad & Esch, de schoolleiding van CSG Dingstede, de afdeling bedrijfsvoering, de Raad van Toezicht, medezeggenschap, docenten en directeuren van po-schoolbesturen in de omgeving (Stichting KindPunt). Vanuit Stichting Promes is schriftelijk input gegeven. De gesprekken boden verdieping op de feitelijke gegevens en gaven zicht op ervaringen, waargenomen meerwaarde, en eventuele knelpunten.

De bevindingen uit de interviews zijn geanalyseerd en samengebracht in een notitie/presentatie met rode draden. Deze notitie is vervolgens besproken in een gezamenlijke reflectiebijeenkomst waarvoor alle geïnterviewden zijn uitgenodigd. De opbrengsten zijn meegenomen in deze eindrapportage, waarin alle uitkomsten zijn samengevat, conclusies zijn getrokken en aanbevelingen zijn geformuleerd.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de oorspronkelijke doelen van de bestuurlijke fusie tot VOMEIO (op basis van de Fusie-Effectrapportage). Hoofdstuk 3 beschrijft de leerlingstromen vóór en na de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEIO. De volledige data-analyse van deze leerlingstromen is opgenomen in bijlage 1; in het rapport zelf is hiervan een korte samenvatting met kernpunten weergegeven. Hoofdstuk 4 beschrijft vervolgens op basis van data-analyse (waaronder de analyse uit hoofdstuk 3/bijlage 1) en documentenanalyse in hoeverre de beoogde doelstellingen van de fusie zijn gerealiseerd. Hoofdstuk 5 presenteert de bevindingen uit zes gevoerde gesprekken met betrokkenen bij de bestuurlijke fusie. Het doel van deze gesprekken was het ophalen van ervaringen met de fusie en het reflecteren op de beoogde doelstellingen van de fusie, ter verdere verdieping en duiding van hoofdstuk 4 (realisatie doelstellingen). Tot slot presenteert hoofdstuk 6 de aanbevelingen voor de toekomst.

2. Doelen van de fusie

Dit hoofdstuk beschrijft de oorspronkelijke doelen van de bestuurlijke fusie van de Stichting voor Protestants Christelijk Voortgezet Onderwijs Meppel en Omgeving (PCVOM) en Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe.

2.1 Achtergrond (bron: haalbaarheidsonderzoek 2021:3)

De voormalige besturen Stichting PCVOM (CSG Dingstede) en Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe (Stad & Esch) in gemeenten Meppel en Westerveld waren vanuit hun bestuurlijke verantwoordelijkheid sinds 2014 met elkaar in gesprek over de toekomst van het voortgezet onderwijs in Meppel en omgeving. Samen zagen zij het als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om het brede, gevarieerde en kwalitatief goede onderwijsaanbod in Meppel e.o. te behouden en (verder) te versterken.

In oktober 2018 is een vooronderzoek naar bestuurlijke samenwerkingsvormen afgerond. Hieruit bleek dat het voortgezet onderwijs in Meppel e.o. het meeste gebaat zou zijn bij een hechte bestuurlijke samenwerking tussen CSG Dingstede en Stad & Esch. De besturen gaven de voorkeur aan een bestuurlijke fusie in de vorm van een *samenwerkingsbestuur*, mede vanwege de mogelijkheid van het behoud van de eigen levensbeschouwelijke identiteit van de scholen (christelijk en openbaar).

In december 2019 hebben de bestuurders en toezichthouders van beide organisaties echter vastgesteld dat er op dat moment onvoldoende fundament was om de bestuurlijke fusie in gang te zetten.

Toen in november 2020 de rector-bestuurder van CSG Dingstede zijn vertrek naar een andere bestuursfunctie aankondigde, hebben de Raad van Beheer van CSG Dingstede en de Raad van Toezicht van Stad & Esch besloten tot een bestuurlijke fusie per 1 januari 2022, met het oog op de toekomstige verwachte leerlingendaling en de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het behoud en versterking van het onderwijsaanbod in Meppel e.o. De directeur-bestuurder van Stad & Esch is toen door de Raad van Beheer van CSG Dingstede met ingang van 1 februari 2021 ook benoemd tot waarnemend bestuurder van CSG Dingstede.

2.2 Motieven en ambitie voor de fusie

Aan de bestuurlijke fusie lagen twee motieven ten grondslag: de daling van het aantal leerlingen en de verticale en horizontale druk op het onderwijs. Uit het haalbaarheidsonderzoek (2021:6):

Daling van het aantal leerlingen

De zoektocht naar bestuurlijke samenwerking is mede ingegeven door de omvang van de daling van het aantal leerlingen: over de periode 2016-2020 bedroeg de daling 8,8% (413 leerlingen) en voor die periode 2021-2032 is de prognose een daling van 14%

(603 leerlingen). De risico's die deze daling met zich meebrengt betreft onder andere het onderwijsaanbod, de onderwijskwaliteit en de positie van de medewerkers.

Verticale en horizontale druk

Naast de daling van het aantal leerlingen is er tegelijkertijd sprake van een toenemende druk vanuit de overheid en samenleving. De overheid stelt steeds hogere eisen aan de onderwijskwaliteit en vraagt steeds vaker adequaat in te spelen op maatschappelijke vraagstukken. Ouders en leerlingen worden steeds kritischer als het gaat om de kwaliteit en de organisatie van het onderwijs.

Ambitie

Om adequaat en gepast in te kunnen spelen op deze beide ontwikkelingen is vergaande bestuurlijke samenwerking tussen de beide besturen in de regio essentieel. Deze samenwerking moet leiden tot een versterking van de bestuurskracht, waardoor het mogelijk wordt om de zes doelstellingen voor de fusie te realiseren.

2.3 Doelstellingen van de fusie

De besturen hebben in 2021 zes doelstellingen geformuleerd die zij door middel van een bestuurlijke fusie wilden realiseren (zie haalbaarheidsonderzoek 2021:6-7, en FER 1.5, 2021):

1. Behoud en versterking onderwijsaanbod & onderwijsconcept

Het behouden (en verder versterken) van een gevarieerd onderwijsaanbod en onderwijsconcept op scholen, waarbij de scholen elk een sterk profiel hebben.

2. Gevarieerde identiteit op scholen met het oog op het behoud van keuzemogelijkheden vanuit een sterk schoolprofiel

Het sterke eigen schoolprofiel betreft de levensbeschouwelijke, onderwijskundige en school-culturele identiteit en is duidelijk zichtbaar op schoolniveau. De levensbeschouwelijke identiteit is wettelijk verankerd op stichtingsniveau (samenwerkingsbestuur).

3. Blijven investeren in onderwijskwaliteit

Leerlingen hebben recht op het beste onderwijs. Elke dag opnieuw. Daarom werken we dagelijks aan een professionele kwaliteitscultuur. We zijn ons bewust van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van onze leerlingen. We zijn kritisch op onze resultaten en spannen ons in om deze voortdurend te verbeteren. Dat vraagt flinke investeringen van zowel de medewerkers als de organisatie.

4. Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

We zijn een werkgever waar mensen graag (willen) werken. Dit betekent dat er veel aandacht is voor de medewerker en groei en ontwikkeling centraal staan.

5. Meerwaarde voor de regio

We spelen een actieve rol in de regio en dragen bij aan een goede aansluiting binnen de regionale onderwijsketen. Samen met het primair onderwijs, het vervolgonderwijs, het bedrijfsleven en de maatschappelijke instellingen draagt de nieuwe stichting bij aan een vitale regio.

6. Behoud en versterken professionele ondersteunende dienstverlening

Er is een goed ingerichte en gekwalificeerde ondersteunende dienstverlening die de ambitie en doelstellingen helpt verwezenlijken. De samenwerking leidt tot kwaliteitsverhoging, kwetsbaarheidsreductie en kostenverlaging.

2.4 Ambities en strategische doelen VOMEEO

In het verlengde van de doelstellingen van de fusie (paragraaf 2.3) heeft VOMEEO een zestal ambities en strategische doelstellingen opgesteld (Strategische kaders VOMEEO 2022-2026: 4-5).

Ambitie 1: Professionele kwaliteitscultuur

Leerlingen hebben recht op het beste onderwijs. Elke dag opnieuw. Daarom werken we dagelijks aan een professionele verbetercultuur. We zijn ons bewust van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van onze leerlingen. We zijn kritisch op onze resultaten en spannen ons in om deze voortdurend te verbeteren. Dat vraagt flinke investeringen van zowel de medewerkers als de organisatie.

Strategisch doel

Er is een professionele kwaliteitscultuur. Alle betrokkenen zijn zich continu bewust van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van onze leerlingen, zijn kritisch op de geboekte resultaten en spannen zich in om deze continu te verbeteren.

Ambitie 2: Gevarieerd onderwijsaanbod en onderwijsconcepten

Het behouden (en verder versterken) van een gevarieerd onderwijsaanbod en onderwijsconcept op de scholen, waarbij de scholen elk een sterk eigen profiel hebben.

Strategisch doel

Binnen beide scholen wordt gehandeld vanuit de schooleigen missie, visie en identiteit. Van hieruit wordt het onderwijs voor de leerlingen boeiend, uitdagend en op maat vormgegeven.

Ambitie 3: Zichtbare identiteit

Er is een sterk eigen schoolprofiel. Dit betreft de levensbeschouwelijke, onderwijskundige en schoolculturele identiteit en is duidelijk zichtbaar op schoolniveau.

Strategisch doel

De identiteit van beide scholen maakt onlosmakelijk onderdeel uit van het DNA van de respectievelijke scholen. Binnen beide scholen vindt de borging van de drie uitingvormen van de identiteit op schoolniveau plaats.

Ambitie 4: Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

We zijn een werkgever waar mensen graag (willen) werken. Dit betekent dat er veel aandacht is voor de medewerkers en alles is gericht op het leren en groeien van onze leerlingen en medewerkers. Het uitgangspunt voor ons personeelsbeleid is dat medewerkers het goed zijn van de organisatie. Het personeelsbeleid wordt gedragen door vijf pijlers: vertrouwen, openheid & eerlijkheid, groei & ontwikkeling, wet- & regelgeving en persoonlijk- en schoolbelang.

Strategisch doel

Medewerkers stellen jaarlijks hun doelen ten aanzien van groei en ontwikkeling (vaardigheden en competenties, vakspecifieke ontwikkeling en kwaliteit en eigen) en handelen vanuit de 5 pijlers

Strategisch doel

Het continue zoeken naar mogelijkheden om verdere invulling te geven aan het zijn van een goed en aantrekkelijk werkgever.

Ambitie 5: Meerwaarde voor de regio

We spelen vanuit onze maatschappelijke opdracht een actieve rol in de regio en dragen bij aan een goede aansluiting binnen de regionale onderwijsketen. Samen met het primair onderwijs, het vervolgonderwijs, het bedrijfsleven en de maatschappelijke instellingen dragen wij bij aan een vitale regio.

Strategisch doel

Samen met onze partners een kwalitatief hoogstaand en dekkend onderwijsaanbod in de regio realiseren en in stand houden.

Ambitie 6: Sterke ondersteunende dienstverlening

Er is een goed ingerichte en gekwalificeerde ondersteunende dienstverlening die de ambitie en doelstellingen helpt verwezenlijken. De samenwerking leidt tot kwaliteitsverhoging, kwetsbaarheidsreductie en kostenverlaging.

Strategisch doel

Het continue zoeken naar mogelijkheden om verdere invulling te geven aan een sterke ondersteunende dienstverlening.

Kortom: "VOMEEO staat voor het behoud van een breed, gevarieerd en kwalitatief goed onderwijsaanbod, vormgegeven binnen de scholen Stad & Esch, Stad & Esch Praktijkschool en CSG Dingstede. VOMEEO biedt hierbij mogelijkheden en voordelen voor het personeel en de bedrijfsvoering en biedt meer flexibiliteit om het onderwijs, ook in de toekomst, goed te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van ouders en leerlingen. Een samenwerkingsbestuur biedt alle ruimte voor het behoud van de eigen levensbeschouwelijke en onderwijskundige identiteit van de afzonderlijke scholen. Vanuit gezamenlijk personeelsbeleid en bovenschoolse bedrijfsvoering geven de scholen invulling aan de eigen (onderwijskundige) identiteit." (Strategische kaders VOMEEO 2022-2026:3).

3. Samenvatting data-analyse: leerlingstromen

Bijlage 1 schetst de situatie t.a.v. leerlingstromen vóór en na de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEO. Dit hoofdstuk geeft een beknopte samenvatting van de kernbevindingen van deze analyse.

BRIN-structuur VOMEO

- Onder het bevoegd gezag van VOMEO (41636) valt de scholengroep Stad & Esch (25CL) met 5 scholen/vestigingen, de Stad & Esch Praktijkschool (19TQ) en CSG Dingstede (03XM).

Ontwikkeling leerlingaantal VOMEO

- Een belangrijke aanleiding voor de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEO was de terugloop van het aantal leerlingen. Uit de data-analyse blijkt dat het totale aantal leerlingen op Stad & Esch en CSG Dingstede, na een jarenlange afname, vanaf schooljaar 2022-2023 gestabiliseerd is en vervolgens licht is gestegen. Deze stijging is grotendeels te verklaren door de start van de opvang van Oekraïense leerlingen in 2022. Opvallend is wel dat het moment van de omslag in de ontwikkeling van het totale aantal leerlingen op de scholen van VOMEO niet parallel loopt met landelijke of regionale trends. Hoewel een direct causaal verband niet met zekerheid is vast te stellen, wijst dit er mogelijk op dat de omslag ook mede samenhangt met de bestuurlijke fusie tot VOMEO.
- Naast de omslag in de ontwikkeling van het totale aantal leerlingen, zijn er over de afgelopen 10 jaar geen significante veranderingen zichtbaar in leerlingstromen, zoals marktaandeel, instroom of uitstroom. Dat duidt op een bestendige positie van de scholen in het regionale onderwijslandschap en op continuïteit in de keuze van ouders en leerlingen voor het onderwijsaanbod en -concept van de betrokken scholen.
 - **Marktaandeel besturen** Het marktaandeel van VOMEO (en de voorlopers daarvan) in de gemeenten Meppel en Westerveld is relatief stabiel geweest over de afgelopen 10 jaar.
 - **Instroom** In Meppel komt ongeveer de helft van de leerlingen van buiten de gemeente. Ten opzichte van 10 jaar geleden zien we een lichte daling van het aantal leerlingen dat van buiten de regio komt. Die daling zette in 2016-2017 in om na 2022-2023 weer licht te stijgen. Voor gemeente Westerveld geldt dat in 2024-2025 17% van de leerlingen van buiten de regio komt. Ten opzichte van 10 jaar geleden is dit aandeel bijna verdrievoudigd: het aantal leerlingen dat van buiten gemeente Westerveld in de gemeente naar school gaat is flink

toegenomen. Let wel: vanwege de relatief kleine aantallen zijn de percentages gevoelig voor schommelingen.

Het totaalbeeld (Meppel en Westerveld samen) is over de jaren heen vrij stabiel gebleven; het aandeel leerlingen van buiten de regio is over de afgelopen 10 jaar slechts met 2 procentpunt gedaald.

- **Uitstroom** Slechts een heel klein deel van de leerlingen dat in Meppel woont gaat buiten Meppel naar school: 5% in 2024-2025. Dat aandeel is over de afgelopen 10 jaar stabiel gebleven. In 2024-2025 gaat zo'n driekwart van de leerlingen die in gemeente Westerveld wonen buiten de gemeente naar school. Dat aandeel is over de afgelopen 10 jaar licht gedaald: van 82% in 2015-2016 naar 74% in 2024-2025.

Het totaalbeeld (Meppel en Westerveld samen) is over de jaren heen vrij stabiel gebleven; het aandeel leerlingen van buiten de regio is over de afgelopen 10 jaar slechts met 3 procentpunt gedaald.

Ontwikkeling leerlingaantal per 'school'

- Het leerlingenaantal op Stad & Esch Lyceum (25CL00), Stad & Esch Beroepencollege (25CL01) en Stad & Esch Praktijkschool (19TQ00) is gedaald na de bestuurlijke fusie: voor het lyceum en de praktijkschool geldt dat het aantal leerlingen met zo'n 10% is gedaald in schooljaar 2024-2025 ten opzichte van schooljaar 2022-2023; voor het beroepencollege gaat het om zo'n 6% daling in deze periode. Voor de andere scholen geldt juist dat het leerlingaantal is gestegen in 2024-2025 ten opzichte van 2 jaar eerder: met 7% voor CSG Dingstede (03MX00), met 5% voor Stad & Esch Diever (25CL03) en met 12% voor Stad & Esch Eigen Weg (25CL04).
- Het aandeel leerlingen per school (BRIN4) onder het bevoegd gezag van VOMEIO laat zien hoe de verhoudingen zijn veranderd. Het aandeel leerlingen van Stad & Esch Praktijkschool is min of meer gelijk gebleven over de afgelopen 10 jaar. Het aandeel leerlingen van Stad & Esch van 2015-2016 tot 2022-2023 is behoorlijk gestegen (van 60% tot 69%) en daarna gestabiliseerd of licht gedaald. Voor het aandeel leerlingen op CSG Dingstede geldt het tegenovergestelde: het aandeel leerlingen is van 2015-2016 tot 2022-2023 flink gedaald (van 37% tot 27%), en daarna gestabiliseerd of licht gestegen.

4. Realisatie doelstellingen

Dit hoofdstuk beschrijft op basis van data-analyse (waaronder de data-analyse uit hoofdstuk 3) en documentenanalyse in hoeverre de beoogde doelstellingen van de fusie zijn gerealiseerd.

4.1 Vooraf

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op zowel data-analyse als documentenanalyse. Voor de documentenanalyse is gebruik gemaakt van zowel online beschikbare documenten als documenten die wij hebben ontvangen van VOMEO, waaronder de jaarverslagen van VOMEO van 2022, 2023 en 2024, de jaarverslagen van Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe (Stad & Esch) van 2018, 2019, 2020 en 2021, en de jaarverslagen van de Stichting voor Protestants Christelijk Voortgezet Onderwijs voor Meppel (PCVOM) (CSG Dingstede) van 2020 en 2021.

4.2 Doelstelling 1: Behoud en versterking onderwijsaanbod & onderwijsconcept

Zoals beschreven in hoofdstuk 3/bijlage 1 is het totale leerlingenaantal op Stad & Esch en CSG Dingstede vanaf schooljaar 2022-2023 gestabiliseerd, na jaren van daling. Hoewel een direct verband met de fusie niet is vast te stellen en de leerlingstijging grotendeels verklaard kan worden door de opvang van Oekraïense leerlingen sinds 2022, wijst de timing van deze omslag, die afwijkt van landelijke en regionale trends, erop dat de bestuurlijke fusie tot VOMEO hierin mogelijk een positieve rol heeft gespeeld.

De stabilisatie van het leerlingenaantal kan worden gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor het behoud van het onderwijsaanbod. Zonder verdere afname van leerlingen ontstaat meer ruimte om het bestaande aanbod in stand te houden en, waar mogelijk, te versterken. Daarnaast zijn er in de afgelopen jaren geen grote veranderingen waargenomen in leerlingstromen, wat duidt op continuïteit en stabiliteit in de positionering (waaronder het onderwijsconcept) van de betrokken scholen.

De onderstaande tabellen laten de ontwikkeling zien van de leerling- en oudertevredenheid over de scholen van VOMEO (waar mogelijk uitgesplitst naar schoolsoort) over de schooljaren 2021-2022 (vóór en rond de fusie), 2022-2023 en 2023-2024.

Over het algemeen zijn de leerlingen tevreden over hun school. De meeste scores liggen op of boven het gemiddelde van vergelijkbare scholen (wanneer een score lager is dan die van het gemiddelde van vergelijkbare scholen is deze rood gemarkeerd in tabel 1). Opvallend is dat de scores in 2023-2024 vaak iets lager liggen dan de scores in 2021-2022. Omdat dit patroon ook zichtbaar is bij het gemiddelde van vergelijkbare scholen, kunnen hier echter geen harde conclusies aan worden verbonden.

Ook ouders lijken over het algemeen tevreden over de scholen van VOMEO (zie tabel 2). Zij geven de scholen doorgaans een cijfer rond of boven de 7. Opvallend is echter dat oudertevredenheid in bijna alle gevallen lager ligt dan het gemiddelde van vergelijkbare scholen. Daarnaast valt op dat de tevredenheid onder ouders over CSG Dingstede, Stad & Esch Diever en Stad & Esch Eigen Weg de afgelopen jaren (fors) is toegenomen, terwijl de tevredenheid over de overige scholen onder VOMEO de afgelopen jaren juist (flink) is afgenomen.

Op basis van de tevredenheidscijfers kan geen uitspraak gedaan worden over het effect van de fusie.

Tabel 1. Ontwikkeling tevredenheid leerlingen (bron: [Scholen op de kaart](#))

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CSG Dingstede (03XM00)			
Mavo	6,3 (vgl. 6,4)	6,1 (vgl. 6,2)	6,2 (vgl. 6,1)
Havo	6,1 (vgl. 6,2)	6,0 (vgl. 6,1)	6,2 (vgl. 6,1)
Vwo	6,2 (vgl. 6,5)	6,3 (vgl. 6,4)	6,5 (vgl. 6,4)
Stad & Esch Lyceum (25CL00)			
Mavo	6,5 (vgl. 6,4)	6,3 (vgl. 6,2)	6,2 (vgl. 6,1)
Havo	6,3 (vgl. 6,2)	6,4 (vgl. 6,1)	6,2 (vgl. 6,1)
Vwo	6,6 (vgl. 6,5)	6,3 (vgl. 6,4)	6,3 (vgl. 6,4)
Stad & Esch Beroepencollege (25CL01)			
Vmbo-basis	6,6 (vgl. 6,6)	6,1 (vgl. 6,4)	6,3 (vgl. 6,3)
Vmbo-kader	6,5 (vgl. 6,4)	6,0 (vgl. 6,2)	6,5 (vgl. 6,1)
Stad & Esch Diever (25CL03)			
Mavo	6,6 (vgl. 6,4)	6,2 (vgl. 6,2)	6,3 (vgl. 6,1)
Havo	6,5 (vgl. 6,2)	5,6 (vgl. 6,1)	6,5 (vgl. 6,1)
Stad & Esch Eigen Weg (25CL04)			
Vmbo	7,3 (vgl. 7,0)	7,1 (vgl. 6,8)	7,5 (vgl. 6,7)
Mavo	7,4 (vgl. 6,4)	7,8 (vgl. 6,2)	7,1 (vgl. 6,1)
Stad & Esch Praktijkschool (19TQ00)			
Pro	8,0 (vgl. 7,5)	8,2 (vgl. 7,4)	8,2 (vgl. 7,2)

Tabel 2. Ontwikkeling oudertevredenheid (bron: [Scholen op de kaart](#))

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CSG Dingstede (03XM00)			
Ouders		7,6 (vgl. (7,8))	7,9 (vgl. (7,7))
Stad & Esch Lyceum (25CL00)			
Ouders	7,6 (vgl. (7,9))	7,3 (vgl. (7,8))	7,3 (vgl. (7,7))
Stad & Esch Beroepencollege (25CL01)			
Ouders	7,4 (vgl. (7,9))	7,2 (vgl. (7,8))	6,9 (vgl. (7,7))
Stad & Esch Diever (25CL03)			
Ouders	7,3 (vgl. (7,9))	7,4 (vgl. (7,8))	7,5 (vgl. (7,7))
Stad & Esch Eigen Weg (25CL04)			
Ouders	7,0 (vgl. (7,9))	7,9 (vgl. (7,8))	7,7 (vgl. (7,7))
Stad & Esch Praktijkschool (19TQ00)			
Ouders	8,1 (vgl. (7,9))	7,0 (vgl. (7,8))	6,7 (vgl. (7,7))

Wat betreft *schoolsoorten* is het onderwijsaanbod behouden gebleven. Op het niveau van *vakken* is er echter wel wat aanbod verdwenen; zo wordt Frans vanwege kleine leerlingenaantallen niet langer aangeboden in de mavo van CSG Dingstede en de tl van Stad & Esch. Vakken met kleine leerlingenaantallen in de bovenbouw zijn kwetsbaar. Om die reden clusteren zowel Stad & Esch als CSG Dingstede leerjaren en niveaus. Zie de tabellen hieronder.

Tabel 3. Clustering van vakken in de bovenbouw bij Stad & Esch (januari 2026)

Vak	Aantal leerlingen							Clustering
	tl3	tl4	h4	h5	v4	v5	v6	
Kunst dans (kda)	9	0	3	0	8	2	6	h4+h5+v4+v5+v6
Kunst drama (kdr)	2	4	2	1	3	6	6	1 uur: tl3+tl4 2 uur: tl4+h4+v4 h5+v5+v6
Kunst muziek (kmu)	6	8	1	8	7	9	8	tl3+tl4 h4+v4+v5 h5+v6
Kunst beeldende vormgeving (kubv)	-	-	4	6	7	7	9	h4+h5 v4+v5+v6
Cambridge Engels (cam)	-	0	9	4	15	17	-	h4+v4 h5+v5
Maatschappijwetenschappen (maw)	-	-	10	15	-	-	-	h4+h5 (eerste helft jaar)
Wiskunde B (wisb)	-	-	16	5	20	22	21	1 uur: h4+h5
Wiskunde C (wisc)	-	-	-	-	1	1	1	met wiskunde A
Griekse taal en cultuur (gtc)	-	-	-	-	0	1	6	v4+v5
Bewegen, sport & maatschappij (bms)	-	-	32	25	10	7	-	h4+v4 v5+v5 van CSG Dingstede

Tabel 4. Clustering van vakken in de bovenbouw bij CSG Dingstede (januari 2026)

Vak	Aantal leerlingen							Clustering
	m3	m4	h4	h5	v4	v5	v6	
Tekenen (bte)	>12	9	-	-	-	-	-	m3+m4
R2f (rekenen 2F)	>12	6	-	-	-	-	-	m3+m4
R3f (rekenen 3F)	-	-	5	1	-	-	-	h4+h5
Kunst algemeen/ beeldende vorming (kua/kbv)	-	-	10	5	0 (kua)	7 (kua)	3 (kua)	kua: h5+v6 kubv: h4+h5+v5+v6
O&O (technasium)	-	-	>12	9	3	4	12	h4+v4+v5 h5+v6
Wiskunde D (wisd)	-	-	3	2	4	7	2	h4+v4 h5+v5+v6
Wiskunde C (wisc)	-	-	-	-	1	1	0	wisc+wisa

Waar nu gekozen wordt voor clustering over leerjaren en niveaus heen, kan de kwetsbaarheid door kleine leerlingenaantallen in de toekomst ook leiden tot het verdwijnen van aanbod voor leerlingen. Samenwerking tussen de scholen komt op dit vlak moeizaam tot stand. Er loopt nu een pilot waarbij de leerlingen in leerjaar 5 van het vwo op beide scholen gezamenlijk het vak BSM volgen.

Voorlopige conclusie

Op basis van de stabilisatie van het leerlingenaantal en de continuïteit in leerlingstromen kan geconcludeerd worden dat doelstelling 1 van de fusie – behoud van het onderwijsaanbod qua *schoolsoorten* en onderwijsconcept – is behaald. Of er sprake is van versterking van het onderwijsaanbod en onderwijsconcept is niet duidelijk op basis van de documentenanalyse.

4.3 Doelstelling 2: Gevarieerde identiteit op de scholen met het oog op het behoud van keuzemogelijkheden vanuit een sterk schoolprofiel

VOMEIO is een samenwerkingsstichting: een rechtspersoon die zowel openbaar onderwijs als christelijk onderwijs verzorgt in afzonderlijke scholen; het gaat dus niet om een samenwerkingsschool, waarbij binnen één school verschillende denominaties samenwerken. Het openbaar onderwijs wordt verzorgd door Stad & Esch en het christelijk onderwijs wordt verzorgd door CSG Dingstede. Voor ouders en leerlingen is er in deze samenwerkingsconstructie dus keuzevrijheid tussen beide scholen.

VOMEIO onderscheidt drie pijlers van identiteit (van website: <https://vomeio.nl/ambities/>):

1. *De levensbeschouwelijke identiteit*

Omdat er sprake is van bijzonder en openbaar onderwijs wordt de levensbeschouwelijke identiteit op zowel stichtingsniveau als schoolniveau gehandhaafd en geborgd. Binnen VOMEIO geldt dit voor zowel de open christelijke identiteit van CSG Dingstede als het openbare karakter van Stad & Esch.

2. *De onderwijskundige identiteit*

Voor wat betreft de onderwijskundige identiteit zijn er veel overeenkomsten tussen de scholen. Waar mogelijk worden verbindingen gelegd tussen de scholen om enerzijds de onderwijskundige profilering (onderwijsconcept en onderwijsaanbod) en anderzijds de onderwijskwaliteit te garanderen en naar een (nog) hoger niveau te tillen.

3. *De schoolculturele identiteit*

De schoolculturele identiteit is een belangrijk onderdeel van het karakter van de scholen en tegelijkertijd moeilijk in woorden uit te drukken. Het is het gevoel dat leerlingen, ouders en medewerkers krijgen als zij de school binnen lopen. De school past dan goed, of de klik is er niet. Leerlingen voelen zich er thuis of niet. Binnen beide scholen zijn er groepen medewerkers betrokken bij strategische thema's zoals de missie, visie en identiteit van de scholen.

Binnen de stichting zijn de levensbeschouwelijke identiteit en het openbare karakter op schoolniveau verankerd in de statuten. Op stichtingsniveau betekent dit dat de stichting (Strategische kaders VOMEIO 2022-2026:6):

- uitdraagt dat zij twee verschillende denominaties herbergt, namelijk openbaar en christelijk (bijzonder) onderwijs;
- in haar statuten deze tweeledige doelstelling heeft opgenomen;
- in de reglementen van de (G)MR en RvT de opdracht tot borging van identiteit heeft beschreven;
- de borging van het openbare karakter en de rol van de gemeente in de statuten heeft opgenomen.

De levensbeschouwelijke identiteit en het openbare karakter wordt op schoolniveau ingericht en geborgd. Op schoolniveau wordt binnen CGS Dingstede gewerkt met een identiteitscommissie die de levensbeschouwelijke identiteit bewaakt. Het openbaar karakter van Stad & Esch wordt bewaakt door de identiteitsgroep Stad & Esch (Diever). Er is geen bovenscholse identiteitscommissie ingesteld. Wel heeft de Raad van Toezicht (op bovenscholse niveau) een bijzondere rol in de borging van de levensbeschouwelijke identiteit en het openbare karakter van de scholen in de stichting (commissie Onderwijskwaliteit & Identiteit; zie [hier](#) het reglement van deze commissie). Op de websites van Stad & Esch (<https://stadenesch.nl/>) en van CSG Dingstede (<https://www.dingstede.nl/>) zijn de uitwerkingen van de drie pijlers van identiteit op schoolniveau te vinden.

De missie van Stad & Esch is het optimaal voorbereiden van leerlingen op de uitdagingen die de 21^{ste} eeuw hen biedt. *De 21^{ste} eeuw vraagt veel van leerlingen. Om goed in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende samenleving moeten jullie aan vele competenties voldoen, waaronder mediageletterd zijn, beschikken over probleemoplossend vermogen, kritisch zijn en kunnen samenwerken* ([Strategisch Beleidsplan 2021-2025 'Klaar voor je toekomst, maak je dromen waar'](#)). De visie van Stad & Esch kent vier pijlers: (i) passie als brandstof voor talenten, (ii) persoonlijk maken

als standaard, (iii) creativiteit als sleutel tot succes, (iv) ruimte voor lef. Deze missie en visie vormen de bouwstenen, het DNA, van Stad & Esch.

CSG Dingstede heeft een open christelijke identiteit. De school biedt personeel, leerlingen en ouders ruimte voor een eigen invulling van het christelijk geloof. Alle leerlingen die voldoen aan de onderwijsgerelateerde toelatingseisen zijn van harte welkom; wel wordt van iedereen verwacht de christelijke identiteit te respecteren en deel te nemen aan activiteiten die daarbij horen. De school geeft op de website aan dat het christelijke karakter van CSG Dingstede zichtbaar wordt in de omgang met leerlingen, de inhoud van de lessen, de vorming van leerlingen, het leefklimaat en in waardevolle gebruiken zoals o.a. dagopeningen, het vak godsdienst en levensbeschouwing en de kerstviering. Tegelijkertijd benadrukt de school haar brede inclusieve benadering door oog te hebben voor verschillen in niveau, ambitie, interesse, ontwikkeling, cultuur en ondersteuning, wat tot uiting komt in persoonlijke begeleiding en waardering van elk individu. Deze combinatie van religieuze grondslag en pedagogische onderwijsvisie definiëren het schoolprofiel van CSG Dingstede.

Het gegeven dat er over de afgelopen 10 jaar geen grote veranderingen zichtbaar zijn in leerlingstromen duidt op een bestendige positie van beide scholen in het regionale onderwijslandschap en op continuïteit in de keuze van ouders en leerlingen voor het onderwijsaanbod en -concept van de betrokken scholen.

Voorlopige conclusie

Op basis van de handhaving en de borging van de verankering van de levensbeschouwelijke identiteit op zowel stichtings- als schoolniveau, de sterke en onderscheidende schoolprofielen en de continuïteit in de keuze van ouders en leerlingen, lijkt geconcludeerd te kunnen worden dat doelstelling 2 van de fusie – het behouden van keuzemogelijkheden vanuit een sterk eigen schoolprofiel – is behaald. Zowel voor als na de fusie zijn de keuzemogelijkheden voor ouders en leerlingen gelijk gebleven.

4.4 Doelstelling 3: Blijven investeren in onderwijskwaliteit

VOMEO zet sterk in op onderwijskwaliteit, zoals verankerd in het [kwaliteitsbeleidsplan](#) uit juli 2024. Het kwaliteitsmodel van VOMEO rust op drie pijlers: missie en visie (richting), teamgerichte arbeidsorganisatie (TAO; structuur) en de LeerKRACHT-methodiek (cultuur). Onderdeel van de kwaliteitscyclus (hoofdstuk 3.6 van het kwaliteitsbeleidsplan) is dat gewerkt wordt met een kwaliteitsteam, bestaande uit de bestuurder, een teamleider Dingstede, een procesleider Stad & Esch en de kwaliteitsmedewerkers van de scholen. Dit team is verantwoordelijk voor het bewaken van de uitgangspunten van het kwaliteitsbeleidsplan en initieert en ondersteunt de borging van de professionele kwaliteitscultuur in de scholen. Kwaliteit is periodiek onderwijs van gesprek binnen het overleg met de Raad van Toezicht en met de directeurs. Viermaal per jaar is er een VOMEO-breed kwaliteitsoverleg met alle leidinggevendenden van de scholen.

De kwaliteitsmedewerkers van de scholen ondersteunen de *datateams*. Deze teams bestaan uit medewerkers van de scholen. De datateams werken in principe vanuit de eigen school en komen een aantal maal per jaar gezamenlijk bijeen. Via het Magister Management Platform (MMP) worden data ontsloten. Datateams vertalen op proactieve wijze vragen uit de praktijk naar onderzoeksvragen en hypothesen en bespreken de onderzoeksresultaten en analyses van de onderwijsopbrengsten met bestuur, schoolleiding of binnen de onderwijsteams.

Vooruitlopend op de fusie zijn Stad & Esch en CSG Dingstede al gaan werken aan een gezamenlijke visie voor de Interne Audit (Visie interne audit, november 2021).

Het laatste vierjaarlijkse onderzoek bestuur en scholen door de Inspectie van het Onderwijs dateert uit 2020 (zie [hier](#) de rapportage van 22-6-2022). Toen is Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe onderzocht. De indicatoren zijn voldoende of goed beoordeeld: het oordeel 'goed' is gegeven voor de bestuurlijke kwaliteitscultuur (KA2: Kwaliteitszorg en ambitie), en daarnaast is het oordeel 'goed' gegeven voor het aanbod in de kunstvakken en loopbaanoriëntatie bij Stad & Esch Lyceum (OP1: Aanbod). De kwaliteit van de havo-afdeling van Stad & Esch Diever is als onvoldoende beoordeeld, met een herstelopdracht als gevolg. Op 20 februari 2023 is de kwaliteit van het onderwijs op de afdeling havo van deze school weer als voldoende beoordeeld.

In 2024 heeft de onderwijsinspectie een steekproef kwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij vmbo-basis en -kader van Stad & Esch Eigen Weg met als uitkomst een onvoldoende op de indicatoren: sturen, kwaliteitszorg en ambitie (SKA1, SKA2, SKA3). Begin 2025 heeft het herstelonderzoek plaatsgevonden. De onderwijskwaliteit is op basis van het herstelonderzoek als voldoende beoordeeld (zie [hier](#) de rapportage van 6-6-2025).

Voorlopige conclusie

Het uitgebreide kwaliteitsbeleidsplan suggereert dat VOMEEO stevig inzet op onderwijskwaliteit. Met dit plan, de bijbehorende acties, en de formalisering en harmonisatie van beleid – resulterend in onder andere het Reglement commissie van beroep voor de eindexamens VOMEEO (augustus 2022) – lijken, op basis van jaarverslagen van Stad & Esch en CSG Dingstede van voor de fusie, de investeringen in kwaliteit te zijn toegenomen ten opzichte van de situatie van voor de fusie. Doelstelling 3 van de fusie – het blijven investeren in onderwijskwaliteit – lijkt daarmee te zijn behaald.

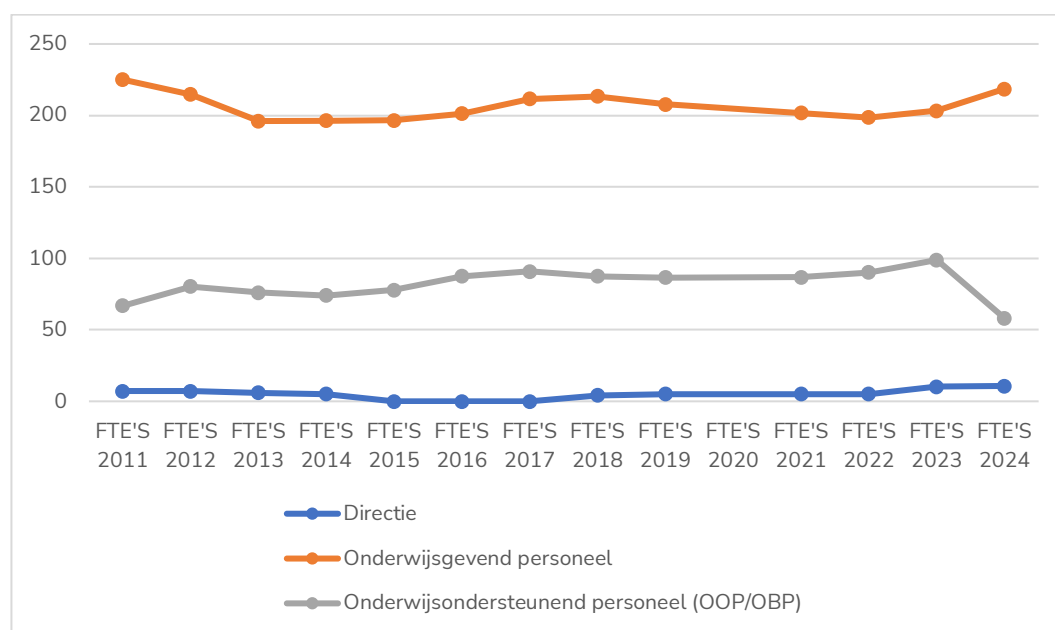
4.5 Doelstelling 4: Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

In het jaarverslag 2024 (p. 33-38) laat VOMEEO zien hoe het zich inzet voor goed werkgeverschap. Het uitgangspunt voor het personeelsbeleid van VOMEEO is dat medewerkers het goud zijn van de school. Dit beleid wordt gedragen door vijf pijlers: (i) vertrouwen, (ii) openheid & eerlijkheid, (iii) groei & ontwikkeling, (iv) wet- en regelgeving, en (v) persoonlijk- en schoolbeleid. Deze vijf pijlers van het

personeelsbeleid van VOMEO lijken te zijn overgenomen van Stad & Esch (zie jaarverslag 2021), en na de fusie verder te zijn uitgewerkt door VOMEO.

Volgens de DUO-data (met peildatum 1 oktober 2024) had VOMEO in 2024 in totaal 287 fte in dienst. Dat aantal is vergelijkbaar met het aantal van voor de fusie. Figuur 1 toont de ontwikkeling van het aantal fte's per functiegroep: directie, onderwijsgevend personeel en onderwijsondersteunend personeel. Omdat de data van 2020 erg afwijkend waren (0 fte directie, 58 fte onderwijsgevend personeel en 18 fte onderwijsondersteunend personeel), zijn die uit de grafiek gelaten. Qua aantallen fte's zien we geen grote verschillen tussen de jaren voor de fusie en na de fusie; wel zien we een lichte stijging in het aantal fte directie en onderwijsgevend personeel, en een daling in het aantal fte onderwijsondersteunend personeel ten opzichte van de jaren voorafgaand aan de fusie.

De lichte stijging in het aantal fte directie is te verklaren doordat de teamleiders bij CSG Dingstede zijn omgezet van LD-docent naar teamleider, waardoor zij als directie in plaats van onderwijsgevend personeel meetellen. De daling in het aantal fte onderwijsondersteunend personeel en de stijging in het aantal fte onderwijsgevend personeel vanaf 2023 is te verklaren door het omzetten van instructeurs in schaal 9 (categorie onderwijsondersteunend personeel) naar LB-docenten (categorie onderwijsgevend personeel).



Figuur 1. Ontwikkeling aantal fte's VOMEO (en voorlopers), DUO-data (peildatum 1 oktober 2024)

De data uit de jaarverslagen van 2022, 2023 en 2024 van VOMEO wijken af van de DUO-data (zie tabel 5), maar laten hetzelfde patroon zien: een lichte toename van het aantal fte directie en onderwijsgevend personeel, en een daling van het aantal fte onderwijsondersteunend personeel. Daarbij wordt in de jaarverslagen van VOMEO nog

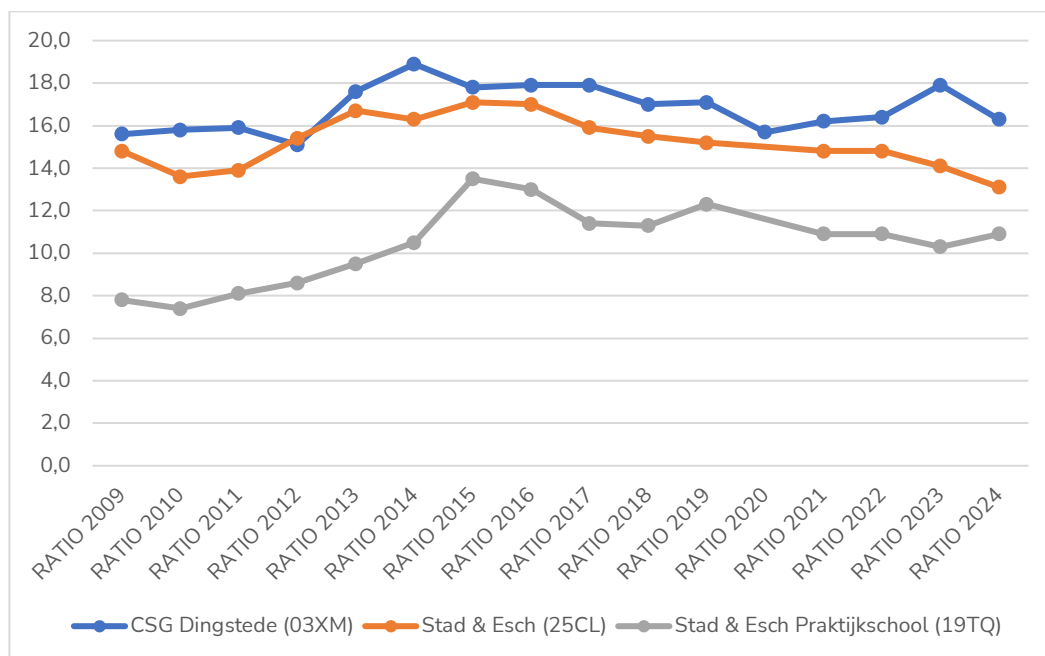
het onderscheid gemaakt tussen onderwijsondersteunend personeel (niet lesgebonden) en onderwijsondersteunend personeel (lesgebonden). Met name het onderwijs-
ondersteunend personeel (lesgebonden) is behoorlijk gedaald in 2024 t.o.v. 2023.

De daling van het aantal fte onderwijsondersteunend personeel (lesgebonden) in 2024 t.o.v. 2023 is mogelijk (deels) te verklaren doordat er vanaf 2024 minder middelen ingezet zijn vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (zie jaarverslag 2023). De daling van het totaal aantal fte na 2023 is mogelijk ook (deels) te verklaren door de taakstelling die is opgenomen in de begrotingen van 2024 en 2025 en verder (zie jaarverslagen 2023 en 2024).

Tabel 5. Personele bezetting VOMEO (uit jaarverslagen 2022, 2023, 2024)

	2022	2023	2024
Directie	9.2	11.3	11.8
Onderwijs ondersteunend (niet lesgebonden)	79.6	83.3	79.6
Onderwijs ondersteunend (lesgebonden)	12.4	19.9	7.6
Onderwijzend	218.4	219.7	230.7
Totaal	319.5	334.2	329.7

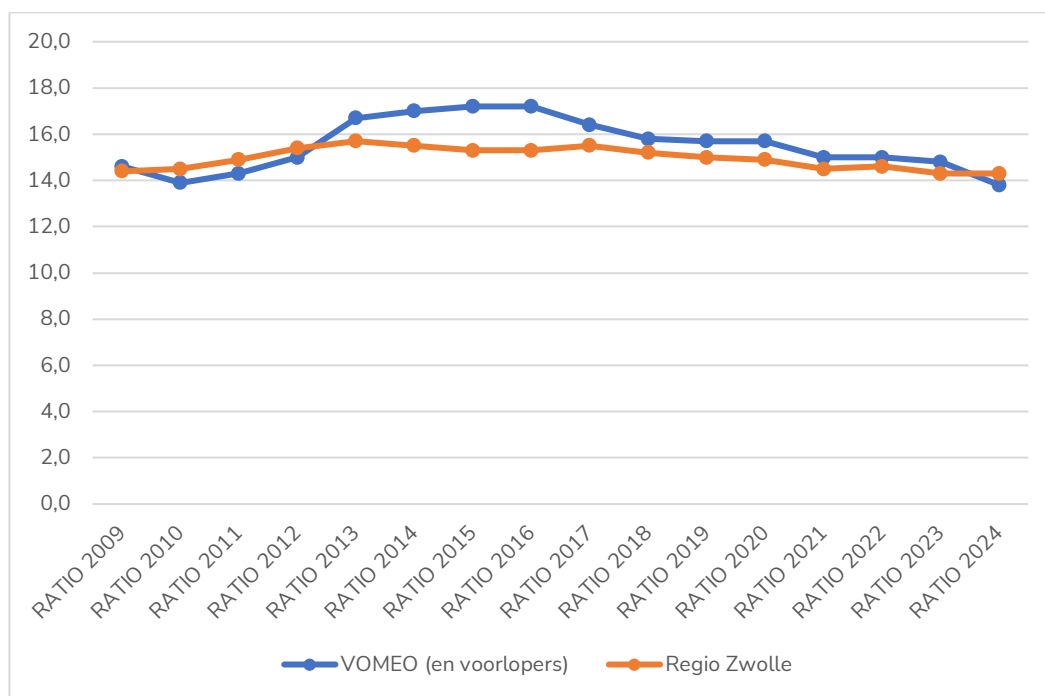
De leerling-leraar ratio is het verhoudingsgetal tussen het aantal leerlingen en het aantal leraren in het vo. Figuur 2 toont de (ontwikkeling van de) leerling-leraarratio bij CSG Dingstede en de scholen van Stad & Esch.



Figuur 2. Ontwikkeling leerling-leraarratio CSG Dingstede en Stad & Esch, DUO-data (peildatum 1 oktober 2024)

Figuur 3 toont de (ontwikkeling van de) leerling-leraarratio van VOMEO (en de voorlopers daarvan). Hier zien we na de fusie en met name in het laatste jaar een lichte afname van het verhoudingsgetal. Dat betekent dat er, in verhouding, meer leraren

beschikbaar zijn per leerling. De ontwikkeling van de leerling-leraarratio bij VOMEO is sinds 2017 in grote mate vergelijkbaar met de ontwikkeling van de leerling-leraarratio in arbeidsmarktregio Zwolle.



Figuur 3. Ontwikkeling leerling-leraarratio VOMEO en arbeidsmarkt Zwolle, DUO-data (peildatum 1 oktober 2024)

De ontwikkelingen in figuur 1 en figuur 3 samen wijzen erop dat er na de fusie in verhouding meer capaciteit beschikbaar is gekomen in de kern van het onderwijsproces (leraren), zonder dat het totale personeelsbestand significant is gegroeid. Dit kan duiden op een efficiëntere inzet van personeel en mogelijk ook op schaalvoordelen die door de fusie zijn gerealiseerd (zie ook doelstelling 6).

Ten behoeve van voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel heeft VOMEO zich aangesloten bij [Noorderwijzer](#) (onderwijsregio Drenthe): een samenwerkingsverband van 20 vo-schoolbesturen met 1 mbo-bestuur en 3 lerarenopleidingen in Drenthe. Het doel van Noorderwijzer is samen kwalitatief goed en duurzaam onderwijs (blijven) bieden in de regio Drenthe en aantrekkelijke en goede werkgevers zijn voor bestaande en nieuwe medewerkers. Vanuit de samenwerking binnen Noorderwijzer is het mogelijk om kennis te delen, de kwaliteit en continuïteit van onderwijs te waarborgen en te versterken, aantrekkelijk werkgeverschap te realiseren, kwalitatief personeel te werven en behouden en de werkgelegenheid in de regio Drenthe te bevorderen.

Voor het opleiden van toekomstige leraren en zij-instromers is VOMEO aangesloten bij twee partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren. Stad & Esch is onderdeel van School of Education, en CSG Dingstede is onderdeel van [opleidingsschool Noordermarke](#). In het jaarverslag 2021 van CSG Dingstede (PCVOM) wordt vermeld dat

in 2022 de overstap naar de School of Education wordt verkend en voorbereid; Stad & Esch en CSG Dingstede zouden hiermee onderdeel uitmaken van dezelfde opleidingsschool. Deze overstap heeft dus niet plaatsgevonden.

VOMEO heeft zelf een Academie, een intern kennis- en opleidingscentrum. Het is de plek waar vraag en aanbod op het gebied van professionalisering bij elkaar worden gebracht. De Academie steunt op vier pijlers: Persoonlijk leiderschap, Onderwijs en leren, Kwaliteitscultuur en Opleiden in de school (zie o.a. Kwaliteitsbeleidsplan, pagina 14). De Stad & Esch academie die begin 2018 is ontstaan als plek waar alle scholings- en ontwikkelingsactiviteiten die op school plaatsvinden zijn gebundeld (jaarverslag Stad & Esch 2019), is opgegaan in de VOMEO Academie. CSG Dingstede had voorafgaand aan de fusie geen eigen academie.

Medewerkersonderzoek

Om inzicht te krijgen in de tevredenheid, de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers van de scholen van VOMEO, heeft VOMEO in de maanden november en december 2023 een Medewerkersonderzoek laten uitvoeren (zie Rapportage Medewerkersonderzoek, januari 2024). De resultaten van dit onderzoek laten het volgende zien.

- De medewerkers van VOMEO zijn over het algemeen tevreden met hun werk. VOMEO scoort hierin gelijk aan de benchmark VO.
- De loyaliteit van medewerkers (op basis van de 'Net Promotor Score') van de scholen van VOMEO ligt lager (-11) dan de benchmark VO (-1). Dit betekent dat er een negatief evenwicht is tussen promotors en detractors. Concreet zou 18% van de medewerkers hun school actief aanbevelen als interessante werkgever (promotors), terwijl 29% hun school zou afraden (detractors).
 - De loyaliteit volgens de NPS is lager dan de benchmark. Tegelijkertijd werkt een relatief groot percentage van de medewerkers (44%) al langer dan 16 jaar op een van de scholen van VOMEO.
 - Er is een verschil zichtbaar tussen de scholen: de NPS-score van CSG Dingstede is +6 en de NPS-score van Stad & Esch is -16.
- De medewerkers zijn (zeer) tevreden over: de inhoud van het werk (score: 8.2, vergelijkbaar met benchmark), de sfeer (score: 8.1, vergelijkbaar met benchmark) en de werkomstandigheden (score: 7.8, vergelijkbaar met benchmark), en het onderwijs (score: 7.4, hoger dan benchmark).
- Aandachtspunten voor medewerkers zijn: persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, werkdruk en (interne) communicatie. Met name voor de laatste twee thema's geldt dat er een relatief hoog percentage ontevreden medewerkers is (respectievelijk 21% en 23%).
 - De (relatieve) onvrede t.a.v. (interne) communicatie is met name gericht op de volgende aspecten:
 - overleg tussen eigen teams en andere teams

- het ontvangen van voldoende en tijdige informatie over veranderingen/ontwikkelingen die voor het eigen werk van belang zijn
- open en eerlijke communicatie
- De (relatieve) onvrede t.a.v. werkdruk is met name gericht op:
 - acceptabele werkdruk
 - invloed op werkdruk
 - te druk
 - hoeveelheid tijd voor vergaderingen en overleggen
 - hoeveelheid tijd voor leerlingen die extra zorg/aandacht nodig hebben
- T.a.v. tevredenheid laten de resultaten een verschil zien tussen de scholen van VOMEO: CGS Dingstede scoort lager op persoonlijke ontwikkeling (6.6) en werkdruk (6.0) dan Stad & Esch (respectievelijk 7.1 en 6,4), en CGS Dingstede scoort hoger op sfeer (8.5) dan Stad & Esch (7.9).
- De medewerkers zijn redelijk tevreden over de professionaliteit van de cultuur (6.9). Deze score is vergelijkbaar met die van de benchmark VO (6.8).

Hoewel uit het Medewerkersonderzoek een aantal aandachtspunten naar voren komen, blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun werk bij de scholen van VOMEO. Hoe deze aandachtspunten en de mate van tevredenheid zich verhouden tot de situatie vóór de fusie is echter niet duidelijk.

Opvallend is wel dat de medewerkers die minder dan 2 jaar op een van de scholen van VOMEO werken (tabel pagina 51), beduidend tevredener zijn dan het gemiddelde van alle VOMEO-medewerkers. Deze medewerkers hebben de fusie niet meegemaakt, maar het is niet duidelijk of hun grotere tevredenheid daarmee verband houdt.

Mobiliteit/uitwisseling van medewerkers tussen scholen

In het jaarverslag 2021 van CSG Dingstede 2021 wordt genoemd dat een enkele docent vanwege boventallige uren lessen geeft op Stad & Esch (pagina 11). Vooruitlopend op de bestuurlijke fusie per 1 januari 2022 zijn CSG Dingstede en Stad & Esch gezamenlijk opgetrokken bij het invullen van vacaties. Zo worden vacatures tot 1 mei eerst intern uitgezet in beide scholen, en na 1 mei gelijktijdig intern en extern.

In hoeverre de mobiliteit van medewerkers tussen de scholen binnen VOMEO na de fusie (verder) is toegenomen wordt niet duidelijk uit de documentenanalyse. De bestuurder van VOMEO heeft in juli 2024 een document vastgesteld waarin de werkwijze rond overplaatsing en boventalligheid wordt beschreven. In bepaalde gevallen kan er reden zijn om een medewerker te verplaatsen naar een ander team, een andere afdeling of een andere (deel)school. In hoeverre dit in de praktijk plaatsvindt, is op basis van de beschikbare data niet bekend.

Voorlopige conclusie

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd dat het samenwerkingsbestuur VOMEO stevig inzet op goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Doelstelling 4 van de fusie lijkt daarmee behaald. De blijvende inzet van VOMEO op organisatieontwikkeling en gezamenlijk personeelsbeleid heeft onder andere geresulteerd in de wijziging van de afdeling Personeel en Organisatie in de afdeling Human Resource Development (zie 'Strategisch document afdeling HRD', mei 2024), en het formaliseren van bepaalde processen en beleid t.a.v. personeel, zoals de oplossingspiramide voor medewerkers (juli 2022), afspraken rondom (dreigend) verzuim (juli 2023), de regeling rondom aanwezigheid en verlof (april 2024), het vaststellen van uitgangspunten voor inschaling en aanstelling van nieuwe medewerkers (mei 2024), de werkkostenregeling (juni 2024), en het functiebouwwerk (november 2024). Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over hun werk op de scholen van VOMEO.

4.6 Doelstelling 5: Meerwaarde voor de regio

De scholen van VOMEO vervullen een duidelijke regiofunctie. Dit blijkt uit de stabiele instroom van leerlingen van buiten de regio (zie hoofdstuk 3, en figuur 9 in bijlage 1), wat duidt op een structurele regionale aantrekkingskracht. Daarnaast is de uitstroom van leerlingen uit de regio naar scholen buiten de regio beperkt (zie hoofdstuk 3, en figuur 12 in bijlage 1), wat erop wijst dat VOMEO ook binnen de eigen regio een sterke positie inneemt.

Onder meer uit het jaarverslag 2024 van VOMEO blijkt dat de organisatie actief betrokken is bij diverse regionale initiatieven, waaronder Sterk Techniek Onderwijs (STO) regio Meppel/Steenwijkerland en Techkwadraat regio Meppel en Steenwijkerland.

Deze betrokkenheid sluit aan bij de ambities die Stad & Esch al vóór de fusie heeft geformuleerd in het beleidsplan 2021–2025. Daarin streeft de school nadrukkelijk naar duurzame regionale samenwerking met als doel een kwalitatief hoogstaand en dekkend onderwijsaanbod in stand te houden en verder te ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor de CGS Dingstede (jaarverslag 2020): deze school zette ook al vóór de fusie in op het versterken van het partnerschap in de regio (in het kader van het sectorakkoord VO).

Voorlopige conclusie

Op basis van de beschreven betrokkenheid van de scholen in verschillende partnerschappen en de regiofunctie van VOMEO, kan geconcludeerd worden dat doelstelling 5 van de fusie – meerwaarde voor de regio – is behaald.

4.7 Doelstelling 6: Behoud en versterken professionele ondersteunende dienstverlening

De scholen van VOMEO maakten ook voor de fusie al deel uit van de vereniging [Van Reest tot Linde](#) (VRtL). Dit is een samenwerkingsverband van zes regionale vo-scholen

in de regio Meppel, Steenwijk, Wolvega en Weststellingwerf,¹ geformaliseerd op 14 januari 2019. De bovenbestuurlijke samenwerking vindt intensief plaats op het terrein van de ICT-infrastructuur (denk aan informatiebeveiliging en privacy). Volgens de Strategische kaders VOMEO 2022-2026 (november 2023) en het jaarverslag van VOMEO 2024 wordt momenteel ook samenwerking verkend op het gebied van personeel, financiën en inkoop.

Een deel van de ondersteuning voor de scholen van VOMEO is dus bovenbestuurlijk (VRtL), een deel bovenschools – voor de gemeenschappelijke ondersteuning vanuit de centrale organisatie: Financiën, HRD, Kwaliteitszorg, Roosterbureau, Technische Dienst, Conciërgerie, en ICT Servicedesk – en een deel op schoolniveau, voor schoolgebonden ondersteuning.

Het is op basis van de beschikbare documenten onduidelijk in hoeverre de dienstverlening versterkt is na de fusie.

Jaarlijks beoordeelt de accountant de AO/IB (administratieve organisatie en interne beheersing) van VOMEO. De componenten van deze AO/IB betreffen: aanwezigheid strategisch beleidsplan, strategisch beleidsplan leidt tot beleidsrijke begroting, strategisch huisvestingsplan, bemensing bestuurskantoor, inrichting processen zijn bekend en beschreven, risicoanalyse aanwezig en risicomanagement van toepassing, fraudebeleid en frauderisicoanalyse, financieel beleidsplan en vermogensvisie, tussentijdse financiële rapportage, inkoopbeleid, ICT-beleid, integratie van processen, inkoopproces, betaalproces, personeelsproces, proces baten en automatisering.

VOMEO heeft zich op goede wijze ontwikkeld. In vergelijking met andere schoolbesturen scoort VOMEO goed op de inrichting van de AO/IB. De analyse op bovenstaande componenten is te lezen voor Bestuur, Raad van Toezicht en GMR.

Voorlopige conclusie

Op basis van de beschikbare documenten is het moeilijk te zeggen of ondersteunende dienstverlening na de fusie heeft geleid tot kwaliteitsverhoging, kwetsbaarheidsreductie en kostenverlaging. Uit de beoordeling van de accountant blijkt dat VOMEO zich op goede wijze heeft ontwikkeld ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing.

Financiële continuïteit

Voor de volledigheid wordt hieronder ook de financiële continuïteit van de organisatie(s) vóór en na de fusie weergegeven. De Inspectie van het Onderwijs kijkt voor het [toezicht](#)

¹ Bij de start (januari 2019) was Van Reest tot Linde een samenwerkingsverband tussen de scholen van Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingwerf (SVOSW), Stad & Esch en CSG Dingstede. Per 1 januari 2022 maken Stad & Esch en CSG Dinstede deel uit van VOMEO, en per 1 januari 2023 is een bestuurlijke fusie gerealiseerd tussen SVOSW en het Stellingwerf College waarna de stichtingen verder zijn gegaan onder de naam Simant. De huidige samenwerking binnen VRtL bestaat dus uit een samenwerking tussen VOMEO en Simant.

op financiële continuïteit naar een aantal kengetallen: liquiditeit (in welke mate een onderwijsorganisatie op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen), solvabiliteit (in welke mate een onderwijsorganisatie financieel gezond is op de langere termijn) en de absolute omvang van liquide middelen. Aan deze kengetallen zijn bepaalde signaleringswaarden gekoppeld (vanaf 2022); bij de liquiditeitsratio hangt de signaleringswaarde af van de omvang een bestuur, en bij het kengetal rond de absolute omvang van liquide middelen is relevant of een bestuur in het funderend onderwijs of het mbo actief is. Wanneer de kengetallen van een bestuur onder deze signaleringswaarde komen, geeft dat aanleiding voor de inspectie om de financiële positie van het bestuur nader te bekijken. Onderstaande tabel toont de kengetallen *liquiditeit* en *solvabiliteit* van VOMEO en haar voorgangers. Uit deze cijfers blijkt dat zowel vóór als na de fusie de waarden boven de signaleringswaarden ('sw') blijven, wat wijst op een financieel gezonde organisatie.

Tabel 6. Kengetallen financiële continuïteit (uit jaarverslagen 2020-2024)

Jaartal	Kengetal	PCVOM (CSG Dingstede)	Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe (Stad & Esch)	VOMEO
2020	Liquiditeit (sw = 0,75 of 1)	1,46 (≥ 1)	1,07 ($\geq 0,75$)	n.v.t.
	Solvabiliteit (sw = 0,3)	0,579	0,483	
2021	Liquiditeit (sw = 0,75 of 1)	1,79 (≥ 1)	1,48 ($\geq 0,75$)	
	Solvabiliteit (sw = 0,3)	0,525	0,367	
2022	Liquiditeit (sw = 0,75)		n.v.t.	1,81
	Solvabiliteit (sw = 0,3)			0,42
2023	Liquiditeit (sw = 0,75)			2,11
	Solvabiliteit (sw = 0,3)			0,41
2024	Liquiditeit (sw = 0,75)			1,98
	Solvabiliteit (sw = 0,3)			0,4

4.8 Conclusie

Op basis van de beschikbare data en documenten kan geconcludeerd worden dat de fusiedoelstellingen grotendeels gerealiseerd zijn.

5. Rode draden uit interviews

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen uit negen gesprekken/interviews met in totaal 29 betrokkenen: (vertegenwoordigers van) de schoolleiding van Stad & Esch, de schoolleiding van CSG Dingstede, de ondersteunende diensten, de Raad van Toezicht, de medezeggenschap, de docenten en het primair onderwijs in de regio; daarnaast is ook schriftelijk input geleverd door een stichting vanuit het primair onderwijs (zie bijlage 3). De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad (zie bijlage 2) en hadden tot doel de ervaringen van betrokkenen bij de bestuurlijke fusie tot VOMEO op te halen en te reflecteren op de zes beoogde doelstellingen van de fusie.

Het gaat hierbij om een kwalitatief beeld, dat inzicht geeft in percepties en ervaringen; bovendien waren niet alle geïnterviewden destijds direct betrokken bij de fusie en hebben niet alle geïnterviewden deze zelf meegemaakt. De uitkomsten van de gesprekken en de schriftelijke input dragen bij aan de verdieping en duiding van de bevindingen uit de in hoofdstuk 4 gepresenteerde data- en documentenanalyse (realisatie doelstellingen).

5.1 Algemene ervaringen met de fusie (terugblik)

De ervaringen met de fusie laten een gemengd beeld zien, met zowel positieve als negatieve aspecten.

Positieve ervaringen

De volgende aspecten worden als positief ervaren: de grotere mogelijkheden voor interne mobiliteit van personeel, meer capaciteit voor specifieke taken zoals PR, de intensievere samenwerking tussen de scholen op diverse terreinen (leerlingen, kwaliteit), en het behoud van de identiteit van de beide scholen. Er wordt groei gezien in hoe de scholen tegen elkaar aankijken; de scholen concurreren minder met elkaar.

Ervaren knelpunten

Voorafgaand aan de fusie heerste er onrust en onzekerheid onder medewerkers over de gevolgen van de fusie voor hun eigen positie en de identiteit van de scholen. Sommige betrokkenen vreesden een situatie waarin één van de scholen, namelijk Stad & Esch, de overhand zou krijgen, waardoor het gevoel van overname ontstond in plaats van een gelijkwaardige samenwerking en daarmee de zorg dat CSG Dingstede zou opgaan in het grotere geheel. Achteraf blijkt dat de identiteit van de scholen behouden is gebleven, maar het gevoel van overname door Stad & Esch leeft bij sommige medewerkers van CSG Dingstede nog steeds (onderstroom). Dit gevoel werd versterkt door verschillen in omvang tussen de scholen (grote broer versus kleine broer), door het feit dat de

bestuurder van VOMEO afkomstig is van Stad & Esch, en door de perceptie dat er meer beleid vanuit Stad & Esch is overgenomen dan vanuit CSG Dingstede.

Er is wel een kentering merkbaar in het gevoel van overname. Sommige geïnterviewden verklaren dit door de daling van het leerlingenaantal bij Stad & Esch en de stijging van het leerlingenaantal bij CSG Dingstede in de afgelopen jaren, waardoor de situatie gelijkwaardiger lijkt te zijn geworden. Overigens wordt de stijging van het leerlingenaantal bij CSG Dingstede door een enkeling opgevoerd als argument dat er destijds geen nut en noodzaak was voor een bestuurlijke fusie.

Veel geïnterviewden geven aan dat de communicatie en transparantie tijdens het fusieproces te wensen overlieten. Er bestond onduidelijkheid over de doelstellingen en de gevolgen van de fusie. Daarnaast is met name vanuit de ondersteunende diensten onvrede geuit over het proces, vooral omdat een duidelijk projectplan ontbrak. Hierdoor was niet altijd helder welke processen geharmoniseerd moesten worden, welke rol medewerkers daarin hadden en waarom bepaalde keuzes werden gemaakt. Vooraf is hier onvoldoende over nagedacht of is dit niet goed gecommuniceerd naar de betrokkenen. Harmonisatie van beleid werd vaak pas opgepakt wanneer problemen ontstonden, terwijl sommige zaken vooraf al geregeld hadden kunnen worden, waardoor het proces als chaotisch en ad hoc werd ervaren.

Bovendien wordt genoemd dat het faciliteren van elkaar leren kennen onvoldoende gebeurt – zo werd meermaals aangegeven dat het voorkomt dat medewerkers nog nooit op de andere school zijn geweest – terwijl daar wel behoefte aan is. Activiteiten als de gezamenlijke kerstviering en studiedag worden dan ook zeer gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt ervaren dat er (nog) weinig sprake is van een herkenbare, gezamenlijke VOMEO-cultuur. Een concreet voorbeeld is de aanpassing van de e-mailadressen naar het domein @vomeo.nl; meerdere gespreksdeelnemers geven aan hier moeite mee gehad te hebben, omdat zij zich vooral verbonden voelen met hun eigen school en niet zozeer met de stichting. Over het algemeen lijkt bij de medewerkers van de ondersteunende diensten echter wel sprake te zijn van een gevoel van verbondenheid met VOMEO.

Het creëren van een gezamenlijke VOMEO-cultuur was geen doelstelling van de fusie. Opvallend is dat sommige medewerkers wel verwachten dat er een gezamenlijke VOMEO-cultuur zou moeten ontstaan.

Neutrale ervaringen

Er zijn ook meerdere gespreksdeelnemers die geen uitgesproken negatieve of positieve ervaringen met de fusie hebben. Zij hebben de fusie als gegeven aangenomen. Volgens hen is het fusieproces relatief geruisloos verlopen, en zijn er nauwelijks zichtbare naweeën.

Vanuit het primair onderwijs is het beeld van de fusie positief of neutraal. Scholen en samenwerkingen draaiden gewoon door. Degenen met een positief beeld geven aan dat

de lijnen tussen po en vo korter zijn geworden, en dat bij de overgang naar het vo sinds de fusie meer dan voorheen het beste voor het kind centraal staat. De identiteit van de vo-scholen blijft herkenbaar, maar bepaalt minder sterk dan vóór de fusie de richting van een doorverwijzing vanuit het po. Ook wordt aangegeven dat het gesprek over doorlopende leerlijnen intensiever en gericht is geworden.

5.2 Reflectie op de fusiedoelstellingen

Deze paragraaf presenteert de reflecties van de betrokkenen op de realisatie van de zes fusiedoelstellingen.

1. Onderwijsaanbod & onderwijsconcept

Op het niveau van schoolsoorten is er geen aanbod geschrapt. Op het niveau van vakken wordt echter aangegeven dat er wel pogingen zijn gedaan om kleine vakken te behouden door leerlingen van de twee scholen te 'bundelen'. Deze samenwerking is grotendeels mislukt, onder meer vanwege verschillen in roosters en toetsweken, en de afstand tussen de locaties. Hierdoor lijkt het erop dat enkele kleine vakken toch zijn weggevallen. Frans is hiervan een voorbeeld; dit wordt niet meer gegeven in de mavo.

Ook zijn er voorbeelden genoemd van initiatieven van de afzonderlijke scholen om bepaalde kleine vakken te behouden, bijvoorbeeld door minder contacturen te hanteren (natuurkunde) of meerdere jaarlagen samen te voegen (dans). Dit gebeurde echter zonder daarbij de andere school te betrekken. Daarnaast wordt door sommigen betrokkenen ervaren dat er sinds de fusie in de bovenbouw minder vrijheid is om bepaalde vakken te kiezen (vanwege roostering).

Momenteel loopt er een pilot met gezamenlijk/gecombineerd BSM-aanbod, maar ook daar worden (logistieke) obstakels ervaren.

Positief is dat de fusie heeft geleid tot meer uitwisseling van leerlingen: leerlingen die bij de ene school niet op hun plek zijn of in een conflictsituatie zitten, kunnen nu gemakkelijker en zonder veel 'gedoe' overstappen naar de andere school. Op het niveau van de schoolleiding is op dit gebied sprake van veel onderling vertrouwen.

Wat betreft het schoolprofiel en onderwijsconcept van de scholen wordt opgemerkt dat er wel enige verandering of doorontwikkeling heeft plaatsgevonden, maar dit niet het directe gevolg is van de fusie.

Conclusie

Het gezamenlijk optrekken in het behouden of versterken van het onderwijsaanbod gebeurt slechts beperkt. Dit lijkt vooral te verklaren door de fysieke afstand tussen de locaties, verschillen in onderwijsconcept en uiteenlopende roosters.

Hoewel vooraf werd verwacht dat de fusie zou bijdragen aan het behoud van het onderwijsaanbod (o.a. door leerlingen te 'bundelen') en het versterken van het

onderwijsaanbod (o.a. door het 'delen' van aanbod), blijkt dit in de praktijk nauwelijks gerealiseerd. Dit wordt ervaren als een gemiste kans, al wordt ook erkend dat de beperkte resultaten deels het gevolg zijn van logistieke belemmeringen.

2. Identiteit en keuzevrijheid

Hoewel er voorafgaand aan de fusie bij meerdere gespreksdeelnemers zorgen bestonden over het behoud van identiteit (van beide scholen), geven alle geïnterviewden aan dat de identiteit van beide scholen, en daarmee de keuzevrijheid voor ouders en leerlingen, behouden is gebleven. Enkele gespreksdeelnemers ervaren zelfs dat de identiteit sinds de fusie is versterkt: door de fusie moesten de scholen zich sterker profileren op identiteit en is er ook meer aandacht gekomen voor identiteit. De fusie was m.a.w. een aanleiding om beter na te denken over de eigen identiteit.

Wel leeft onder het personeel de zorg wat het uitwisselen van docenten (op termijn) kan betekenen voor de identiteit van de twee scholen, en of deze daardoor mogelijk zal verwateren.

Binnen de strategische driehoek (bestuurder en directeuren Stad & Esch en CSG Dingstede) wordt sterk uitgedrukt dat men één organisatie wil zijn. Tegelijkertijd geeft met name het onderwijzend personeel aan juist behoefte te hebben aan het behoud van de afzonderlijke scholen en hun eigen karakter. Zoals een geïnterviewde het verwoordde: "We zijn geen VOMEO-familie". Er is in de praktijk dan ook weinig sprake van een gezamenlijk gevoelde VOMEO-cultuur. Dit lijkt mede het gevolg van de nadruk die in de fusieperiode is gelegd op het behouden en versterken van de identiteit van de afzonderlijke scholen.

Het onderwijsondersteunend personeel (OOP) bevindt zich in dit geheel in een andere positie: veel van hen zijn niet direct verbonden aan één van beide scholen. Hierdoor ervaren zij minder duidelijk een schoolidentiteit, en meer een VOMEO-identiteit.

Conclusie

Er is brede consensus dat de fusiedoelstelling rond het behouden van de identiteit van de scholen is gerealiseerd. Tegelijkertijd is er (nog) geen sprake van een gezamenlijke VOMEO-cultuur: de scholen profileren zich nadrukkelijk als aparte entiteiten, en met name onder het onderwijzend personeel bestaat geen behoefte aan de ontwikkeling van een overkoepelende VOMEO-identiteit. Dit sluit aan bij het gegeven dat het creëren van een overkoepelende VOMEO-identiteit ook niet een doel van de fusie was.

3. Onderwijskwaliteit

Ten aanzien van de onderwijskwaliteit kwamen in de gesprekken twee geluiden naar voren. Aan de ene kant wordt ervaren dat de onderwijskwaliteit na de fusie verbeterd is, mede door kennisuitwisseling tussen de scholen en het gezamenlijk optrekken bij onderwijsontwikkeling. Aan de andere kant wordt aangegeven dat de effecten van de fusie op de onderwijskwaliteit moeilijk te duiden zijn. Sinds de fusie is geïnvesteerd in

onder meer datateams, kwaliteitszorgmedewerkers, duurzame inzetbaarheid, audits en LeerKRACHT, maar het is onduidelijk of de onderwijskwaliteit daadwerkelijk is verbeterd en *in welke mate* deze initiatieven daaraan hebben bijgedragen.

Vanuit het primair onderwijs komt het geluid dat de professionele dialoog in het onderwijs in Meppel is verbeterd sinds de fusie.

In meerdere gesprekken kwam naar voren dat kennisuitwisseling tussen de scholen op verschillende terreinen steeds meer van de grond komt. De gezamenlijke studiedag wordt als zeer waardevol ervaren. Tegelijkertijd is kennisdeling nog geen vanzelfsprekendheid of automatisme. Zo blijven kansen liggen, bijvoorbeeld op het gebied van uitwisseling tussen vaksecties (soms bestaat die uitwisseling wel maar dan was die er vaak ook al voor de fusie).

Hoewel er formeel sprake is van een gezamenlijke VOMEO Academie, noemt bijna iedereen dat deze in de praktijk nog niet echt van de grond is gekomen. De Academie wordt vooral gezien als de voortzetting van de voormalige Stad & Esch Academie. Uit de gesprekken is niet duidelijk geworden wie precies wanneer gebruik maakt van het aanbod in de Academie. Daarbij wordt genoemd dat het gezamenlijke professionaliseringsaanbod op het niveau van VOMEO niet altijd aansluit bij de specifieke behoeften van medewerkers op de afzonderlijke scholen. Het bestaande aanbod maakt het lastig om buiten dit aanbod om iets anders te organiseren, waardoor de Academie in de praktijk eerder als een belemmering dan als een stimulans wordt ervaren. Vanuit het personeel is de wens uitgesproken om het aanbod meer van onderaf vorm te geven, zodat het beter aansluit bij de praktijk en behoefte van medewerkers.

Conclusie

Hoewel er sinds de fusie aantoonbaar is ingezet op de versterking van de onderwijskwaliteit, is onduidelijk in welke mate deze inspanningen daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de verbetering daarvan. Er is sprake van (steeds) meer samenwerking en kennisdeling, maar deze lijkt nog niet altijd structureel ingebed. Gezamenlijke initiatieven, zoals de VOMEO Academie, bieden potentie, maar sluiten op dit moment onvoldoende aan bij de behoeften van medewerkers.

4. Werkgeverschap

Het HR-beleid op stichtingsniveau is grotendeels geharmoniseerd. Hier is met name het afgelopen jaar een grote stap gezet. Er zijn nog wel voorbeelden van beleid dat de ene school wel heeft en andere niet; zo beschikt CSG Dingstede over een Gedragscode, terwijl deze ontbreekt bij Stad & Esch.

De harmonisatie van arbeidsvoorwaarden zelf, waarbij het 'beste van beiden' is overgenomen, wordt door medewerkers als gunstig ervaren. Wel is door sommigen ervaren dat de communicatie rondom wijzigingen in het HR-beleid niet altijd even transparant of zorgvuldig is verlopen.

Daarnaast wordt meermaals geconstateerd dat er verschil bestaat tussen beleid op papier en de uitvoering in de praktijk. Een voorbeeld hiervan is de oplossingspiramide die op stichtingsniveau is vastgesteld, maar die op CSG Dingstede in de praktijk niet werkt. De harmonisatie is dan ook niet altijd als gelijkwaardig proces ervaren; in sommige gevallen voelde het meer als een overname van het beleid van Stad & Esch. Zo zijn bijvoorbeeld de pijlers van het personeelsbeleid 1-op-1 overgenomen uit het beleid van Stad & Esch.

In het verlengde hiervan is ook ervaren dat bij de harmonisatie van beleid niet in alle gevallen goed gekeken is naar de bestaande praktijk op beide scholen. Een concreet voorbeeld dat genoemd is betreft de organisatie van Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P). Ten tijde van de fusie maakte Stad & Esch onderdeel uit van de School of Education en maakte CSG Dingstede onderdeel uit van Opleidingsschool Noordermarke. In de beleving van betrokkenen is op een gegeven moment zonder overleg besloten dat ook CSG Dingstede onderdeel uit moest gaan maken van de School of Education, zodat beide scholen deel uit zouden maken van hetzelfde partnerschap SO&P. Volgens betrokkenen illustreert dit voorbeeld dat onvoldoende rekening is gehouden met de bestaande afspraken en werkwijzen van CSG Dingstede, waardoor vervolgens volgens hen ook veel inzet nodig was om het besluit te laten heroverwegen.

De bestuursaanstelling en de mogelijkheid van mobiliteit van werknemers tussen Stad & Esch en CSG Dingstede worden door bijna alle gespreksdeelnemers als positief ervaren. Een enkele deelnemer gaf aan mobiliteit als negatief te ervaren wanneer dit een verplichting is.

Vacatures worden in principe altijd eerst intern uitgezet, al is dit nog niet altijd een vast patroon. Vooral kleinere vacatures leiden regelmatig tot (tijdelijke) uitwisseling van docenten tussen de scholen. Er zijn ook voorbeelden van vrijwillige overstappen naar de andere school bij grotere vacatures. Hierbij wordt benoemd dat er een kans ligt om deze interne mobiliteit verder te stimuleren. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat veel onderwijzend personeel bewust kiest om bij CSG Dingstede of bij Stad & Esch te werken, juist vanwege de verschillen in identiteit, cultuur en onderwijsconcept (hoewel de meningen uiteenlopen over de mate waarin de culturen van de twee scholen nu echt zo anders zijn). Dit maakt mobiliteit niet altijd aantrekkelijk of logisch. Voor de staf ligt dit genuanceerder.

Bij mobiliteit worden daarnaast praktische belemmeringen ervaren, bijvoorbeeld doordat medewerkers niet altijd goed bekend zijn met de andere locatie (zoals het vinden van lokalen of werken met specifieke schoolformats).

Conclusie

Het werkgeverschap op stichtingsniveau ontwikkelt zich zichtbaar, met duidelijke stappen in de harmonisatie van HR-beleid en een toegenomen mobiliteit tussen de scholen. Tegelijkertijd wordt de harmonisatie niet door iedereen als evenwichtig ervaren: sommige beleidskeuzes worden gezien als eenzijdige overname van beleid van één school: Stad & Esch. Ook in de communicatie en implementatie van HR-beleid is nog winst te behalen. Mobiliteit biedt kansen, maar vraagt om verdere ondersteuning en afstemming.

5. Meerwaarde voor de regio

Over deze fusiedoelstelling is tijdens de gesprekken weinig gesproken. De meeste deelnemers gaven aan onvoldoende zicht te hebben op de daadwerkelijke meerwaarde van de fusie voor de positionering van VOMEO in de regio.

Wel werd genoemd dat de fusie ertoe heeft geleid dat de scholen meer gezamenlijk optrekken in het regionale STO. Dit wordt gezien als een positief en concreet resultaat van de fusie. Daarnaast is genoemd dat de fusie VOMEO een versterkte positie als aanspraakpunt richting de gemeente (bijvoorbeeld bij huisvestigingsvraagstukken) en andere stakeholders heeft opgeleverd. VOMEO wordt genoemd als merknaam die in Meppel en omgeving krachtig staat naast Terra en Greijdanus.

Vanuit het primair onderwijs zijn er twee geluiden. Aan de ene kant klinkt het geluid dat de positionering van VOMEO in de regio sterker is geworden dan die van de afzonderlijke scholen vóór de fusie, en dat er gemakkelijker dan voorheen samen opgetrokken kan worden door het po en het vo bij onderwijs- en maatschappelijke vraagstukken (zoals gelijke kansen, basisvaardigheden en passende ondersteuning). Aan de andere kant klinkt het geluid dat VOMEO als zodanig in het basisonderwijs nauwelijks bekend is. Leerkrachten, ouders en leerlingen kennen de afzonderlijke scholen CSG Dingstede en Stad & Esch wel, maar zijn zich er niet of nauwelijks van bewust dat deze onderdeel uitmaken van VOMEO. De stichting leeft dus niet in de beleving van in ieder geval een deel van het primair onderwijs in Meppel en omgeving. Hetzelfde beeld lijkt volgens de meeste medewerkers te gelden voor (de ouders van) de leerlingen op CSG Dingstede en Stad & Esch: ook zij ervaren de scholen vooral als zelfstandige entiteiten, en niet als onderdeel van één organisatie.

Conclusie

Omdat tijdens de gesprekken weinig is gesproken over de meerwaarde van de fusie voor de regio, is het moeilijk hier conclusies aan te verbinden. Op basis van de beschikbare informatie lijkt de regionale positionering van de stichting (nog) beperkt zichtbaar; dat hoeft echter niet negatief te zijn: vanuit het perspectief van bijvoorbeeld het primair onderwijs is het prima dat de fusie geruisloos is verlopen en dat VOMEO nauwelijks bekend is. Als positief wordt benoemd dat de fusie heeft bijgedragen een stevigere positionering en aan meer gezamenlijk optreden binnen regionale samenwerkingsverbanden, zoals STO.

6. Behoud en versterken professionele ondersteunende dienstverlening

Er zijn verschillende perspectieven op de vraag in hoeverre de fusie heeft geleid tot verbetering van de ondersteunende dienstverlening. Vaak (maar zeker niet altijd) zit het verschil in de ervaringen van de ondersteunende diensten zelf en die van de 'gebruikers'; deze hoeven elkaar niet per se tegen te spreken.

Vanuit het perspectief van de ondersteunende diensten worden bepaalde processen als meer gestroomlijnd en verbeterd ervaren, maar dit wordt niet altijd ook zo door de gebruikers ervaren. Standaardprocedures en -formulieren voelen vaak bureaucratisch en stroperig aan, terwijl voorheen sommige zaken directer en laagdrempeliger konden worden geregeld. Het stroomlijnen van processen leidt niet automatisch tot efficiëntie; vertragingen en tijdelijke omwegen komen regelmatig voor. Ondersteuning op afstand wordt soms als minder toegankelijk ervaren, wat invloed heeft op de ervaren kwaliteit.

De gespreksdeelnemers zijn het erover eens dat processen (nog) niet volledig efficiënt zijn: systemen zijn niet altijd goed geharmoniseerd en sommige keuzes, bijvoorbeeld rondom AFAS, blijken in de praktijk niet effectief (zoals dat de AFAS-omgeving van Stad & Esch als uitgangspunt is genomen). Daarover is aan de voorkant niet altijd voldoende nagedacht. Bovendien wordt door meerdere geïnterviewden aangegeven dat er nog steeds gewerkt wordt aan de harmonisatie van bepaalde zaken. De fusie is in die zin nog niet volledig afgerond.

Ook blijkt volgens de geïnterviewden het verminderen van kwetsbaarheid van wat eerder 'solofuncties' waren in de praktijk vaak niet haalbaar; taken zijn veelal nog steeds op schoolniveau georganiseerd (zoals roostermakers, HR-adviseurs, leerlingenadministratie) waardoor medewerkers kennis (van systemen) en context missen als zij toch worden gevraagd een collega op de andere school te vervangen. Voor ICT kan vervanging wel succesvol zijn, maar de uitwisselbaarheid van andere ondersteunende functies is volgens de geïnterviewden over het algemeen beperkt.

Conclusie

Op basis van de gesprekken kan niet eenduidig worden vastgesteld dat de fusie heeft geleid tot verbetering van de ondersteunende dienstverlening vanuit het perspectief van alle betrokkenen.

Huisvesting

Huisvesting was geen formeel onderdeel van de motieven voor de fusie of de fusiedoelstellingen, en het huidige vraagstuk rondom het gebouw van CSG Dingstede (renovatie of verhuizing), is geen direct gevolg van de fusie; wel houden sommige mogelijke oplossingen voor het vraagstuk verband met de fusie, zoals een verhuizing van CSG Dingstede naar een locatie dichtbij Stad & Esch. Het onderwerp hoeft daarom niet uitgebreid te worden meegenomen in dit rapport, maar omdat huisvesting in vrijwel ieder gesprek ter sprake kwam, wordt het hier kort aangestipt.

Uit de gesprekken kwamen twee perspectieven naar voren ten aanzien van het scenario waarbij CSG Dingstede verhuist naar een locatie dichtbij Stad & Esch. Enerzijds bestaat er grote zorg over het verlies van de identiteit van CSG Dingstede en het gevoel 'opgeslokt' te worden door de grotere broer. Ook zijn er bij een verhuizing van CSG Dingstede zorgen over het behoud van het Juniors Tienercollege, de 10-14 onderwijsvoorziening van CSG Dingstede en Het Kompas (Stichting KindPunt). Anderzijds zien sommige betrokkenen kansen: de kleinere fysieke afstand tussen de scholen kan de huidige blokkades bij het gezamenlijk aanbieden van onderwijsaanbod, de uitwisseling van leerlingen en de mobiliteit van docenten verminderen.

5.3 Lessen en verbetermogelijkheden

Uit de gesprekken komt naar voren dat geïnterviewden verschillende kansen zien voor bijsturing en verdere ontwikkeling binnen VOMEO, evenals lessen die kunnen worden meegenomen richting de toekomst (met het oog op de komende bestuurlijke fusie met Stichting Promes).

Kansen voor bijsturing en ontwikkeling – volgens geïnterviewden

- Verschillende geïnterviewden geven aan dat de implementatie van de fusie tot VOMEO nog niet volledig is afgerond. Zij vinden het belangrijk om deze eerst zorgvuldig te voltooien, voordat nieuwe stappen worden gezet. In dit verband wordt ook genoemd dat de opbrengsten van de fusie waarschijnlijk groter zullen zijn zodra de implementatie van de fusie volledig is afgerond ("we moeten nog beter worden in bepaalde zaken").
- Een belangrijke uitdaging ligt volgens veel geïnterviewden in het verder ontwikkelen van een gezamenlijke cultuur van professionalisering, waarin tegelijkertijd ruimte blijft voor de eigen identiteit en kracht van de afzonderlijke scholen.
- Enkelen geven aan dat het waardevol is om de opbrengsten van de fusie beter inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld op het gebied van schaalvoordelen, kwaliteit en efficiëntie. Dit kan helpen om gericht te sturen op verdere ontwikkeling.

Lessen voor de toekomst – volgens geïnterviewden

- Denk goed na over de framing van een fusie. De framing van de fusie tot VOMEO is als aandachtspunt genoemd. Terugkijkend vinden sommige betrokkenen dat de eerdere fusie te eenzijdig is gepresenteerd, alsof één school zonder de ander niet had kunnen bestaan. Dit heeft bijgedragen aan een gevoel van ongelijkheid. De les voor de toekomst is om duidelijk te communiceren vanuit gelijkwaardigheid en wederkerigheid: de scholen versterken elkaar en hebben elkaar nodig.
- Wees duidelijk of en in hoeverre van de medewerkers wordt verwacht om bij te dragen aan een gezamenlijke cultuur. Medewerkers hadden nu verschillende verwachtingen van waar de fusie tot VOMEO toe moest leiden (meer focus op één VOMEO-cultuur of meer focus op het behoud van de identiteit van de scholen). Dat heeft tot verwarring geleid.

- Zorg voor duidelijke communicatie, transparantie en tussentijdse evaluaties om medewerkers goed te informeren en het proces tijdig te kunnen bijsturen.
- Zorg voor een duidelijk projectplan met heldere rolverdeling, tijdpad en goede begeleiding bij het samenvoegen van systemen, zodat onduidelijkheid en onrust worden voorkomen.
- Ontwikkel nieuw, gezamenlijk beleid met een eigen look & feel, in plaats van bestaand beleid van één school grotendeels over te nemen. Dit draagt bij aan een herkenbare, gedeelde identiteit en kan het beeld wegnemen dat één partij de toon zet.
- Hetzelfde geldt voor de inrichting van systemen (zoals AFAS): begin opnieuw, en neem niet de inrichting van het systeem van één van de twee partijen als uitgangspunt.
- Houd rekening met de verschillen tussen onderwijzend en ondersteunend personeel.
- Heb aandacht voor de zorgen van individuele medewerkers.
- Structurele uitwisseling tussen medewerkers van beide scholen wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om samenwerking te versterken.
- Betrek vakbonden en medezeggenschapsorganen tijdig.

5.4 Conclusie

De ervaringen van de betrokkenen met de fusie en hun reflecties op het realiseren van de zes fusiedoelstellingen laten een genuanceerd beeld zien. Op basis van de gesprekken is het niet mogelijk om harde conclusies te trekken over de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd, mede omdat de betrokkenen aangeven dat de fusie nog niet volledig is afgerond.

De data- en documentenanalyse in hoofdstuk 4 laat zien dat er veel is bereikt, dat de fusiedoelstellingen grotendeels gerealiseerd lijken te zijn, en dat bepaalde kansen die de fusie heeft geboden, benut zijn. Tegelijkertijd laten de gesprekken in dit hoofdstuk zien dat de praktijk weerbarstiger is: de beleving en ervaringen van betrokkenen lopen uiteen, en bij een deel van hen is nog steeds sprake van een onderstroom van weerstand of ongemak. Waar de ene groep positieve ontwikkelingen ervaart, zoals meer samenwerking en versterkte capaciteit, ervaren anderen vooral onduidelijkheid, afstand en de gevolgen van een nog niet afgerond proces.

6. Aanbevelingen

Hoewel de meeste fusiedoelstellingen van de bestuurlijke fusie van Protestants Christelijk Onderwijs in Meppel en Omgeving (PCVOM) en Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe tot VOMEO zijn behaald, ervaren betrokkenen dat de implementatie nog niet volledig is afgerond. Dit maakt het des te belangrijker om de komende fusie zorgvuldig vorm te geven, met aandacht voor lessen uit het verleden. De volgende aanbevelingen zijn bedoeld om zowel de afronding van de fusie tot VOMEO te ondersteunen als een stevig fundament te leggen voor de fusie tussen VOMEO en Stichting Promes.

Aanbevelingen t.a.v. de afronding van de fusie tot VOMEO

1. Heb aandacht voor de afronding van de fusie tot VOMEO en versterk daarmee de basis voor verdere samenwerking

Veel betrokkenen ervaren dat de vorige fusie organisatorisch en cultureel nog niet volledig is afgerond. Zorg daarom voor gerichte aandacht en voldoende ruimte om resterende implementatiestappen af te ronden, zowel in processen als in cultuur.

Daarnaast is het belangrijk om bewust de balans te vinden tussen het behoud en het versterken van de identiteit van de afzonderlijke scholen en de meerwaarde van samenwerking binnen de gezamenlijke stichting VOMEO, zonder dat dit de noodzaak van een overkoepelende VOMEO-cultuur impliceert.

- Stimuleer structurele kennisuitwisseling tussen teams en medewerkers, bijvoorbeeld uitwisseling tussen vaksecties, om samenwerking en professionele verbondenheid te versterken.
- Organiseer structurele contactmomenten tussen medewerkers om verbondenheid vanzelfsprekender te maken.
- Herijk de VOMEO Academie en zorg dat het professionaliseringsaanbod goed aansluit bij de praktijk en behoeften van medewerkers.
- Spreek medewerkers aan op hun eigen verantwoordelijkheid om elkaar te leren kennen en actief samenwerking te zoeken.
- Maak de opbrengsten van de fusie zichtbaar, zodat betrokkenen ervaren welke concrete resultaten zijn bereikt en er een stevig fundament ontstaat voor de nieuwe fusie.

Aanbevelingen t.a.v. de nieuwe fusie tussen VOMEO en Stichting Promes

2. Communiceer duidelijk en transparant

Zorg dat communicatie tijdens de nieuwe fusie open, transparant en consistent is. Dit helpt vertrouwen te versterken, onzekerheid te verminderen en het draagvlak binnen de organisatie te vergroten.

- Wees transparant over voortgang, keuzes en dilemma's, zodat betrokkenen begrijpen waarom beslissingen worden genomen.
- Plan tussentijdse evaluaties en gebruik deze om waar nodig bij te sturen.
- Communiceer gelijkwaardig: benadruk dat beide organisaties van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen versterken, om een gevoel van ongelijkheid te voorkomen.
- Betrek medezeggenschapsorganen en vakbonden tijdig.

3. Investeer in medewerkers en samenwerking met nieuwe stichting

Blijf actief investeren in de medewerkers van VOMEIO en hun professionele cultuur. Geef aandacht aan de eigen identiteit en kracht van elke school, houd rekening met verschillen tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, geef aandacht aan individuele zorgen en creëer een laagdrempelige manier om signalen op te halen. Zoek daarnaast bewust de samenwerking en uitwisseling met Stichting Promes op, binnen alle lagen van de organisatie, zodat wederzijds begrip, kennisdeling en professionele verbondenheid groeien, zonder dat alle vo- en po-werkwijzen moeten worden geharmoniseerd.

- Ondersteun eigen medewerkers door ruimte te bieden voor persoonlijke betrokkenheid en zorgen, bijvoorbeeld door gesprekken of feedbackmomenten op team- of individueel niveau.
- Faciliteer verandering actief met duidelijke communicatie en gerichte begeleiding, zodat medewerkers zich gesteund voelen en onzekerheden worden beperkt.
- Stimuleer samenwerking en uitwisseling met Stichting Promes, gericht op kennisdeling, wederzijds begrip en verbinding.
- Maak samenwerking expliciet bespreekbaar, bijvoorbeeld via themasessies over zowel sectorspecifieke onderwerpen als onderwerpen die samenwerking tussen po en vo bevorderen.
- Wijs medewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid in het zoeken van uitwisseling.

4. Plan en harmoniseer beleid en systemen zorgvuldig

Zorg voor een duidelijke projectstructuur en een goed doordacht plan voor beleid en systemen. Dit helpt om verwachtingen te managen en onduidelijkheid te voorkomen, terwijl de verschillen tussen po- en vo-werkwijzen worden erkend. Denk vooraf zorgvuldig na over hoe bestaande systemen en beleid kunnen worden geharmoniseerd of op elkaar kunnen worden afgestemd, en wees pragmatisch als één organisatie al beleid of systemen heeft.

- Stel tijdig een helder projectplan op met duidelijke rolverdeling, tijdpad en verantwoordelijkheden, zodat alle betrokkenen weten wat ze kunnen verwachten en het fusieproces efficiënt verloopt.
- Stem systemen zorgvuldig af: inventariseer bestaande systemen en bepaal gezamenlijk hoe ze het best kunnen worden ingericht, met aandacht voor praktische toepasbaarheid per sector.
- Ontwikkel waar mogelijk en nodig gezamenlijk beleid, maar blijf pragmatisch bij bestaande verschillen tussen de organisaties of sectoren.

7. Reflectie van het bestuur

Deze bestuursreactie duidt de aanbevelingen uit het evaluatierapport, aanbevelingen die het bestuur onderschrijft.

Het rapport bevestigt dat de oorspronkelijke fusiedoelstellingen in belangrijke mate zijn gerealiseerd. De fusie heeft geleid tot versterkte bestuurskracht, behoud van een breed en gevarieerd onderwijsaanbod en grotere regionale slagkracht. De mogelijkheden voor gezamenlijk optrekken bij het behouden en versterken van het onderwijsaanbod zijn tot op heden beperkt benut en vragen om nadere verkenning. Tegelijkertijd onderstreept de evaluatie dat blijvende aandacht nodig is voor de 'zachte kant' van organisatieontwikkeling: cultuur, identiteit, leiderschap en samenwerking.

De verschillen in cultuur en werkwijze tussen scholen zijn nog voelbaar, terwijl de eigen identiteit van scholen juist is versterkt. Voor het bestuur ligt hier een duidelijke opdracht: het vinden en vasthouden van een evenwicht tussen een herkenbare VOMEIO-identiteit en de gewenste ruimte voor de eigenheid van scholen. Hoe wenselijk is een sterke VOMEIO-identiteit en wanneer gaat een sterke bestuursidentiteit die van de school schaden? Dit vraagt om een zorgvuldige afweging en om expliciete keuzes en heldere kaders.

Het bestuur onderschrijft de aanbeveling om de ondersteunende diensten verder te professionaliseren en te harmoniseren.. Deze doorontwikkeling van de ondersteunende diensten binnen VOMEIO wordt benut als bouwsteen voor een robuuste, toekomstbestendige ondersteuningsstructuur met schaalvoordelen en kwaliteitsverbetering voor alle scholen. In samenspraak met de ondersteuning wordt hiervoor een concreet implementatieplan opgesteld. Dit vraagt om scherpe keuzes in rolverdeling, processen en prioriteiten, zodat scholen maximaal worden ontzorgd en de kwaliteit en continuïteit van ondersteuning duurzaam worden versterkt

De lessen uit deze evaluatie vormen een stevig fundament onder de voorgenomen fusie met Stichting Promes. Deze fusie wordt gezien als een volgende, logische stap in het versterken van de regionale onderwijsketen van primair tot voortgezet (en gespecialiseerd) onderwijs. Er wordt bewust gewerkt aan verbinding en vertrouwen, met respect voor ieders identiteit. Er is ruimte voor dialoog, gezamenlijke visieontwikkeling en gerichte leiderschapsontwikkeling, zodat cultuur en structuur elkaar versterken.

Vanuit deze basis bouwt het bestuur, samen met medewerkers en partners, aan een sterke regionale onderwijsorganisatie die staat voor kwaliteit, diversiteit en goed werkgeverschap. Deze evaluatie is geen eindpunt. We blijven het proces ook in de toekomst op vaste momenten evalueren.

Tot slot wil ik iedereen hartelijk danken voor de betrokkenheid, inzet en openheid die is getoond bij het tot stand komen van deze evaluatie.

Peter de Visser

Bronnen

- Fusie-effectrapportage (FER) bestuurlijke fusie Stichting voor P.C.V.O. voor Meppel en omgeving & Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe (mei 2021)
- [Haalbaarheidsonderzoek](#) bestuurlijke fusie in de vorm van een samenwerkingsbestuur, Meppel, 25 mei 2021
- [Jaarverslag 2024 VOMEIO](#)
- [Jaarverslag 2023 VOMEIO](#)
- Jaarverslag 2022 VOMEIO
- [Jaarverslag 2021 Stad & Esch \(Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe\)](#)
- [Jaarverslag 2020 Stad & Esch \(Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe\)](#)
- [Jaarverslag 2019 Stad & Esch \(Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe\)](#)
- [Jaarverslag 2018 Stad & Esch \(Stichting Onderwijsgroep Zuidwest-Drenthe\)](#)
- Jaarverslag 2020 PCVOM (CSG Dingstede)
- Jaarverslag 2021 PCVOM (CSG Dingstede)
- Strategische kaders 2022-2026 VOMEIO (november 2023)
- [Kwaliteitsbeleidsplan](#) VOMEIO, juli 2024
- [Strategisch beleidsplan CSG Dingstede 2023-2027](#) 'Oog voor verschil, oog voor iedereen'
- [Strategisch beleidsplan Stad & Esch 2021-2025](#) 'Klaar voor je toekomst, maak je dromen waar'
- Reglement commissie van beroep voor de eindexamens VOMEIO, augustus 2022
- Medewerkersonderzoek VOMEIO, Utrecht, januari 2024 (DUO Onderwijsonderzoek & Advies)
- Visie Interne Audit, november 2021
- Strategisch document afdeling HRD, mei 2024
- Oplossingspiramide voor medewerkers, juli 2022
- Wat te doen bij (dreigend) verzuim?, juli 2023
- Aanwezigheid en verlof, april 2024
- Werkkostenregeling, juni 2024
- Werkwijze bij overplaatsen en boventalligheid, juli 2024
- Inschaling en aanstelling nieuwe medewerkers, november 2024
- Functiebouwwerk VOMEIO, november 2024

Bijlage 1: Data-analyse: leerlingstromen

Deze bijlage schetst de situatie t.a.v. leerlingstromen vóór en na de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEO.

1. BRIN-structuur VOMEO

Onder het bevoegd gezag van VOMEO (41636) valt de scholengroep Stad & Esch (25CL) met 5 scholen/vestigingen, de Stad & Esch Praktijkschool (19TQ) en CSG Dingstede (03XM). Tabel 1 geeft de huidige BRIN-structuur van VOMEO weer.

Tabel 1: BRIN-structuur VOMEO (41636); peildatum: 1 oktober 2024 (eigen data)

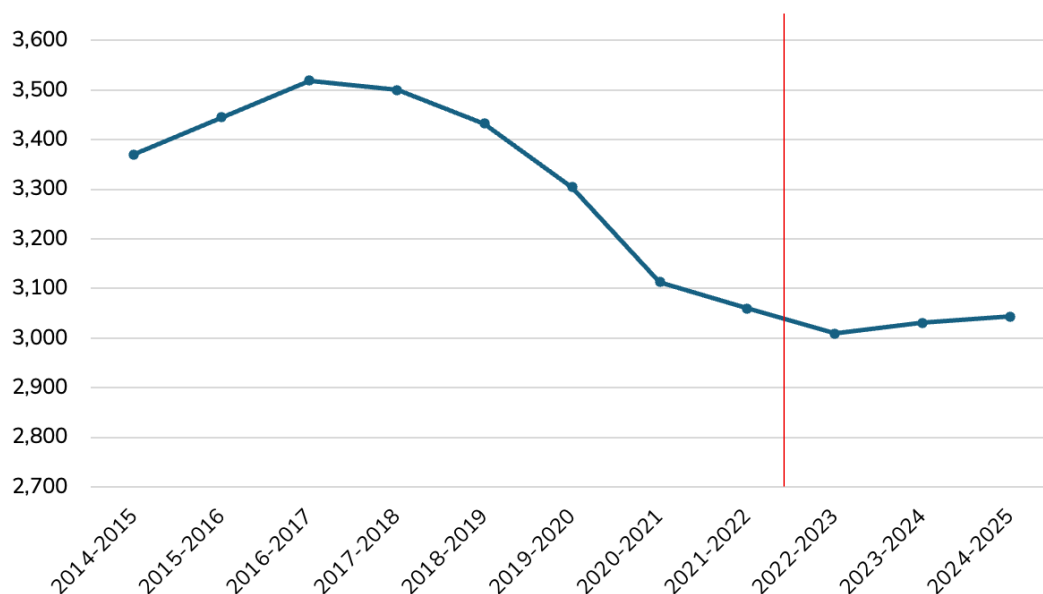
BRIN	Naam school (bekend als)	Adres	Post- code	Plaats	Gemeen- te	School- soorten	Vbo- profiel- en	LLN (eigen data) 24-25
25CL 00	Stad & Esch Lyceum	Ezingerweg 52	7943 AZ	MEPPEL	Meppel	MAVO, HAVO, VWO		1.186
25CL 01	Stad & Esch Beroepen- college	Ezingerweg 51	7943 AZ	MEPPEL	Meppel	VBO	BWI, PIE, M&T, EO, HBR, Z&W	442
25CL 03	Stad & Esch Diever	Westeres 7	7981 BC	DIEVER	Wester- veld	MAVO, HAVO		221
25CL 04	Stad & Esch Eigen Weg (voormalige vso-school)	Ezingerweg 55	7943 AZ	MEPPEL	Meppel	VBO, MAVO	BWI, PIE, M&T, EO, HBR, Z&W	92
25CL 05	Stad & Esch Taalschool Meppel	Wekhorst 36	7944 AV	MEPPEL	Meppel	ISK		120
19TQ 00	Stad & Esch Praktijkschool	Ezingerweg 54	7943 AZ	MEPPEL	Meppel	PRO		98
03XM 00	CSG Dingstede	Gerard Doustraat 13	7944 HD	MEPPEL	Meppel	MAVO, HAVO, VWO		884
Totaal								3.043

2. Ontwikkeling leerlingaantal VOMEO

Onderstaande tabel illustreert de ontwikkeling over de afgelopen 10 jaar van het aantal leerlingen aan de scholen die momenteel onder het bevoegd gezag van VOMEO vallen. Sinds schooljaar 2016-2017 zien we een daling van het aantal leerlingen. Vanaf schooljaar 2022-2023 zien we een lichte stijging van het aantal leerlingen. De rode lijn in figuur 1 geeft het moment van de fusie weer (1 januari 2022).

Tabel 2. Ontwikkeling leerlingenaantal (DUO en eigen data)

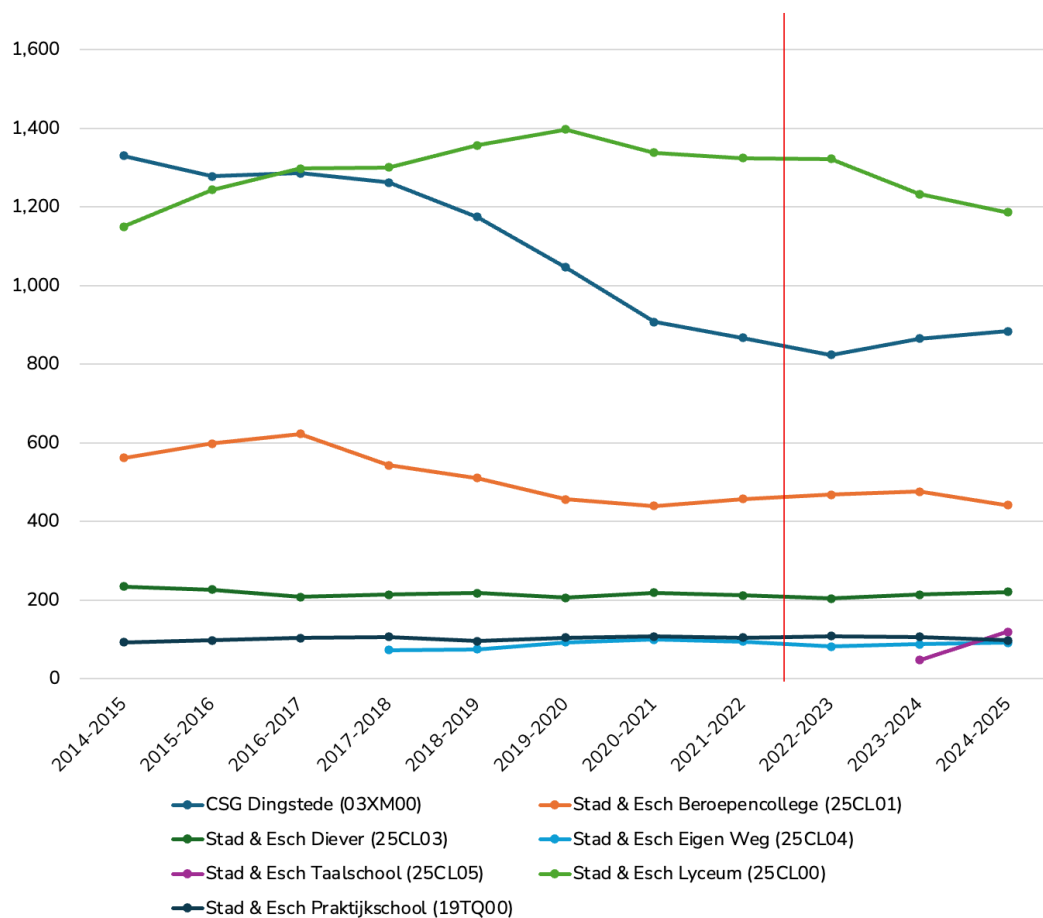
School	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Stad & Esch Lyceum	1.150	1.244	1.298	1.301	1.357	1.397	1.338	1.324	1.322	1.233	1.186
Stad & Esch Beroepen-college	562	598	623	543	511	456	440	457	468	476	442
Stad & Esch Diever	235	227	208	214	218	206	219	212	204	214	221
Stad & Esch Eigen Weg				73	75	93	100	95	82	88	92
Stad & Esch Taal-school										48	120
Stad & Esch Praktijk-school	93	98	104	107	96	105	108	105	109	107	98
CSG Dingstede	1.330	1.278	1.286	1.262	1.175	1.047	908	867	824	865	884
Totaal	3.370	3.445	3.519	3.500	3.432	3.304	3.113	3.060	3.009	3.031	3.043



Figuur 1. Ontwikkeling leerlingenaantal totaal

De figuur hieronder illustreert *per school* die momenteel onder het bevoegd gezag van VOMEQ valt de ontwikkeling van het leerlingenaantal over de afgelopen 10 jaar. Deze figuur laat zien dat het leerlingenaantal op Stad & Esch Lyceum (25CL00), Stad & Esch Beroepencollege (25CL01) en Stad & Esch Praktijkschool (19TQ00) na de bestuurlijke fusie is gedaald: voor het lyceum en de praktijkschool geldt dat het aantal leerlingen met zo'n 10% is gedaald in schooljaar 2024-2025 ten opzichte van schooljaar 2022-2023; voor het beroepencollege gaat het om zo'n 6% daling in deze periode. Voor de andere scholen geldt juist dat het leerlingenaantal is gestegen in 2024-2025 ten opzichte

van 2 jaar eerder: met 7% voor CSG Dingstede (03MX00), met 5% voor Stad & Esch Diever (25CL03) en met 12% voor Stad & Esch Eigen Weg (25CL04).



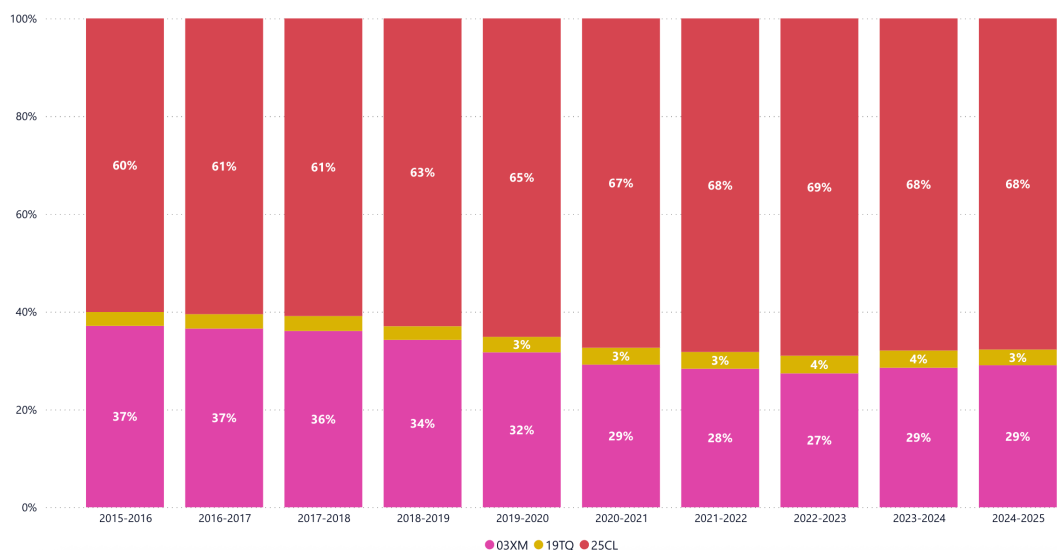
Figuur 2. Ontwikkeling leerlingaantallen per vestiging (BRIN6)

Uit het jaarverslag 2022 VOME0 (pagina 17) blijkt dat er sinds 2022 Oekraïense leerlingen ingeschreven zijn bij Stad & Esch en CSG Dingstede. Op 1-10-2022 ging het om in totaal 21 leerlingen, en op 1-10-2023 ging het om 76 leerlingen (jaarverslag 2023 VOME0, pagina 19). Volgens het jaarverslag 2024 VOME0 (pagina 20) ging het op 1-10-2024 om 120 leerlingen.

De stijging van het aantal leerlingen bij VOME0 vanaf 2022 is dus te verklaren door de start van de opvang van Oekraïense leerlingen in dat jaar. De groei van het aantal leerlingen bij CSG Dingstede is hier echter niet aan toe te schrijven.

Onderstaande figuur illustreert de ontwikkeling van het aandeel leerlingen per school (BRIN4) onder het bevoegd gezag van VOME0, in verhouding tot elkaar. Deze figuur laat zien dat het aandeel leerlingen van Stad & Esch Praktijkschool min of meer gelijk is gebleven over de afgelopen 10 jaar. Het aandeel leerlingen van Stad & Esch van 2015-2016 tot 2022-2023 is behoorlijk gestegen (van 60% tot 69%) en daarna gestabiliseerd of licht gedaald. Voor het aandeel leerlingen op CSG Dingstede geldt het

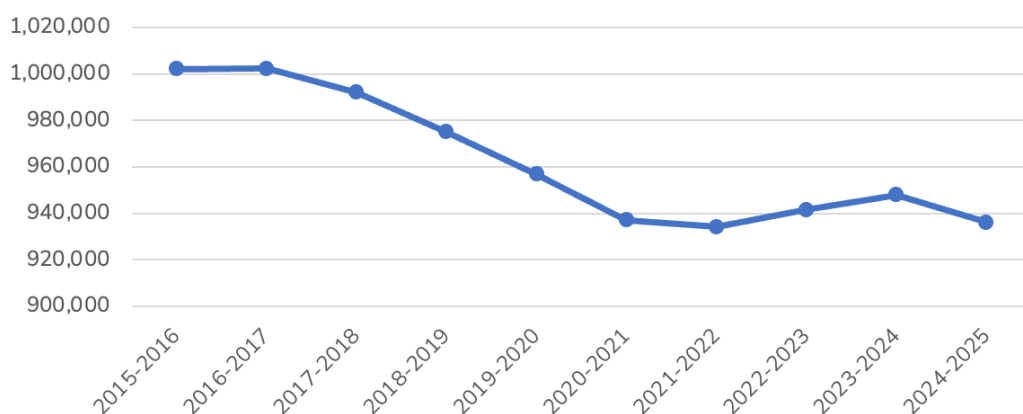
tegenovergestelde: het aandeel leerlingen is van 2015-2016 tot 2022-2023 flink gedaald (van 37% tot 27%), en daarna gestabiliseerd of licht gestegen.



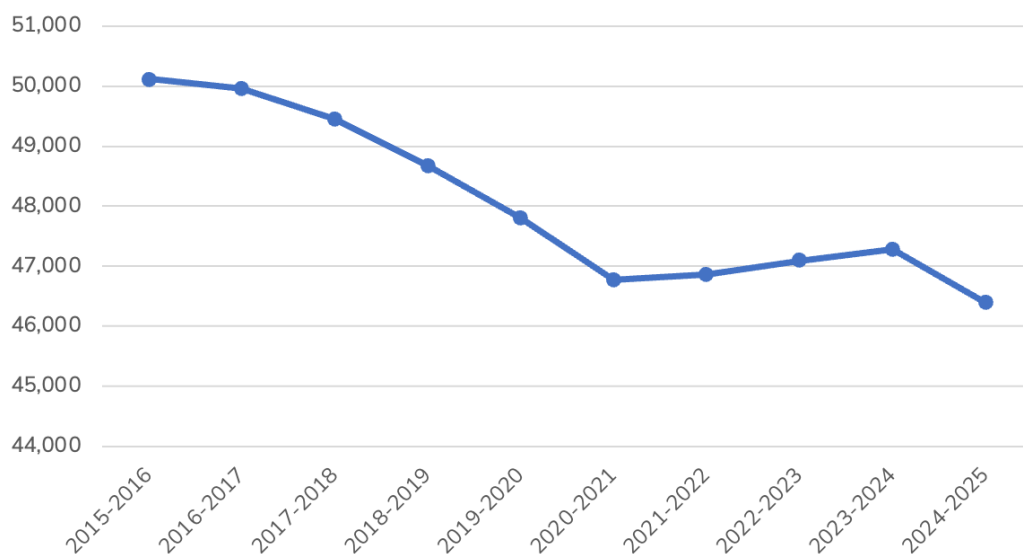
Figuur 3. Aandeel leerlingen per school

Ook figuur 3 laat dus, net als figuur 1, een trendbreuk of omslagpunt zien vanaf schooljaar 2022-2023 (het gaat hier om data met peildatum 1 oktober 2022). Het is mogelijk dat deze trendbreuk samenhangt met de bestuurlijke fusie net voor die periode.

Als we naar het landelijke beeld (figuur 4) en het beeld van de bredere regio Zwolle (figuur 5) kijken, zien we een iets ander beeld. Het omslagpunt van de jarenlange daling van het leerlingenaantal naar een stijging van het leerlingenaantal ligt zowel landelijk als in de regio Zwolle eerder dan voor de VOMEO-scholen: landelijk in 2021-2022 en in de regio Zwolle in 2020-2021. Voor de VOMEO-scholen ligt dit omslagpunt in 2022-2023 (figuur 1). Bovendien zien we zowel landelijk als regionaal in de periode van 2023-2024 tot 2024-2025 een flinke daling van het leerlingenaantal. Deze daling zien we niet bij VOMEO. Dit lijkt erop te wijzen dat het moment van de omslag en de stabilisering (of lichte stijging) van het leerlingenaantal die we in Meppel zien (figuur 1) geen reflectie van het landelijke of regionale patroon is.



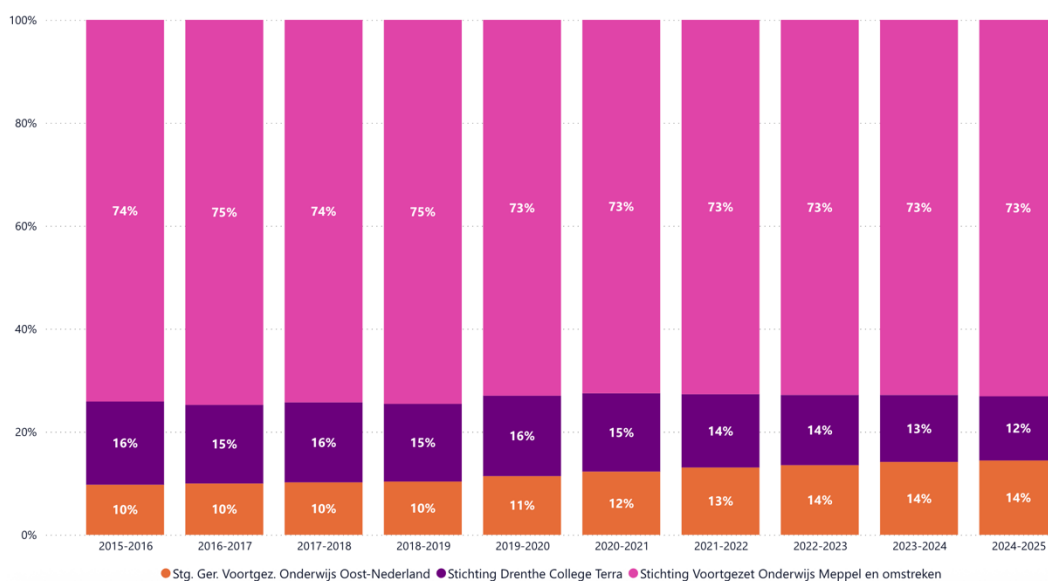
Figuur 4. Ontwikkeling leerlingenaantal landelijk



Figuur 5. Ontwikkeling leerlingenaantal regio Zwolle (22 gemeenten)

3. Ontwikkeling leerlingaantal regio

De volgende figuur toont het marktaandeel van de besturen in gemeenten Meppel en Westerveld.² Het aandeel van VOMEEO (en de voorlopers daarvan) is relatief stabiel geweest over de afgelopen 10 jaar.

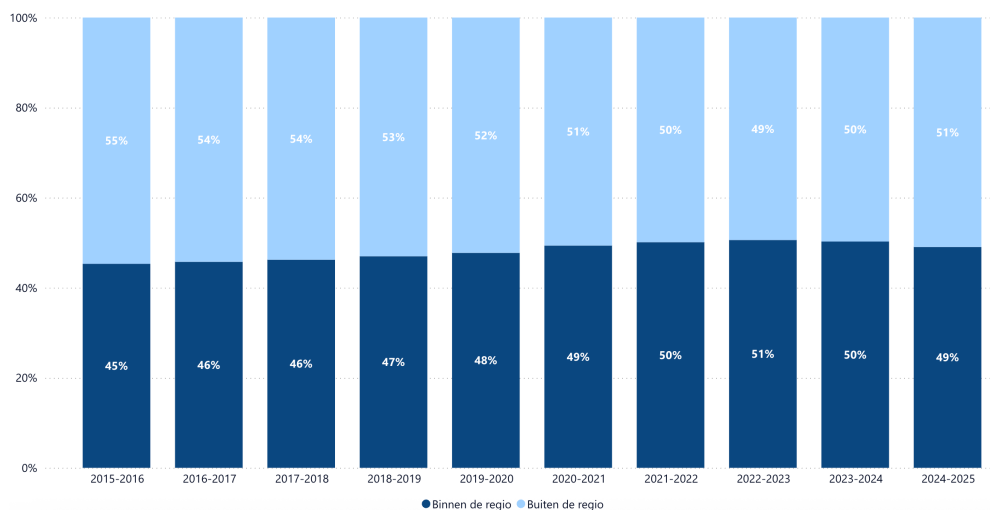


Figuur 6. Aandeel leerlingen per bestuur in gemeenten Meppel en Westerveld

² Stichting Gereformeerd Onderwijs Oost-Nederland (43837) houdt in Meppel het Greijdanus College (17VS04) in stand, en Stichting Drenthe College Terra (40782) houdt een school van Drenthe College Terra (25PW) in Meppel in stand.

Instroom

Figuur 7 laat de ontwikkeling van de instroom van leerlingen in scholen in gemeente Meppel zien.³ Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen leerlingen die woonachtig zijn in gemeente Meppel en hier ook naar school gaan (binnen de regio) en leerlingen die niet woonachtig zijn in gemeente Meppel (buiten de regio).



Figuur 7. Ontwikkeling instroom gemeente Meppel

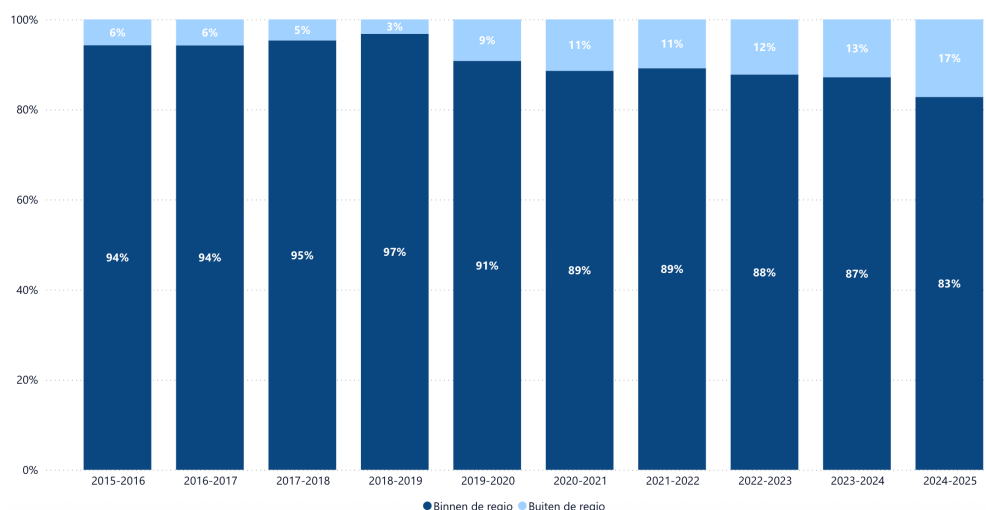
In Meppel komt ongeveer de helft van de leerlingen van buiten de gemeente. Ten opzichte van 10 jaar geleden zien we een lichte daling van het aantal leerlingen dat van buiten de regio komt. Die daling zette in 2016-2017 in om na 2022-2023 weer licht te stijgen. Er kwamen vanaf 2023-2024 dus weer meer leerlingen van buiten de gemeente Meppel in Meppel naar school. De leerlingen die kiezen voor een school in gemeente Meppel maar hier niet woonachtig zijn, komen met name uit de gemeenten De Wolden en Staphorst, zoals te zien in tabel 3.

Tabel 3. Instroom: herkomst leerlingen naar gemeente

Gemeentenaam leerling (> 1%)	Instroom
De Wolden	628
Staphorst	563
Westerveld	349
Steenwijkerland	293
Zwartewaterland	58
Hoogeveen	52

Figuur 8 laat de ontwikkeling van de instroom van leerlingen in gemeente Westerveld zien.

³ Let op: het gaat om alle scholen in gemeente Meppel en Westerveld, niet alleen de scholen onder het bevoegd gezag van VOMEIO (en de voorlopers daarvan).



Figuur 8. Ontwikkeling instroom gemeente Westerveld

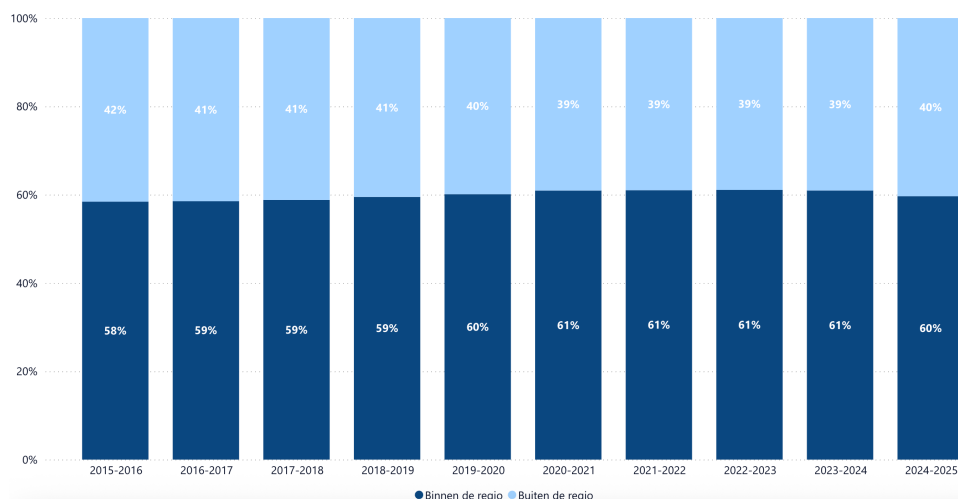
Voor gemeente Westerveld geldt dat in 2024-2025 17% van de leerlingen van buiten de regio komt. Ten opzichte van 10 jaar geleden is dit aandeel bijna verdrievoudigd: het aantal leerlingen dat van buiten gemeente Westerveld in de gemeente naar school gaat is flink toegenomen. Let wel: vanwege de relatief kleine aantallen zijn de percentages gevoelig voor schommelingen. De meeste leerlingen die kiezen voor een school in Westerveld – namelijk Stad & Esch Diever⁴ – komen uit de gemeenten Westerwolde en Midden-Drenthe, zoals te zien in tabel 4.

Tabel 4. Instroom: herkomst leerlingen naar gemeente

Gemeentenaam leerling (≥ 5)	Instroom
Westerwolde	17
Midden-Drenthe	15
Weststellingwerf	5

Figuur 9 toont de ontwikkeling van de instroom van leerlingen in scholen in de gemeenten Meppel en Westerveld gezamenlijk. Dit totaalbeeld is over de jaren heen vrij stabiel gebleven; het aandeel leerlingen van buiten de regio is over de afgelopen 10 jaar slechts met 2 procentpunt gedaald.

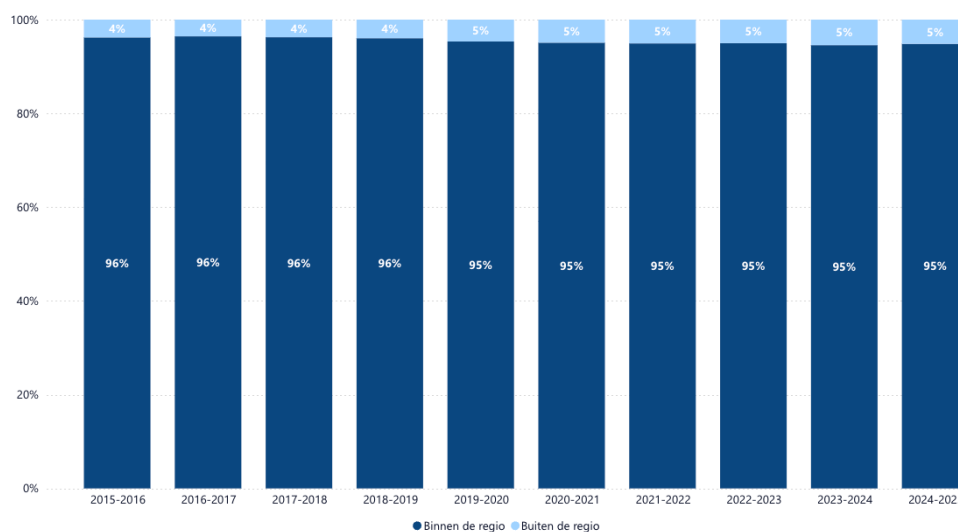
⁴ Stad & Esch Diever (25CL03) is de enige vo-school in gemeente Westerveld.



Figuur 9. Ontwikkeling instroom regio (gemeenten Meppel en Westerveld)

Uitstroom

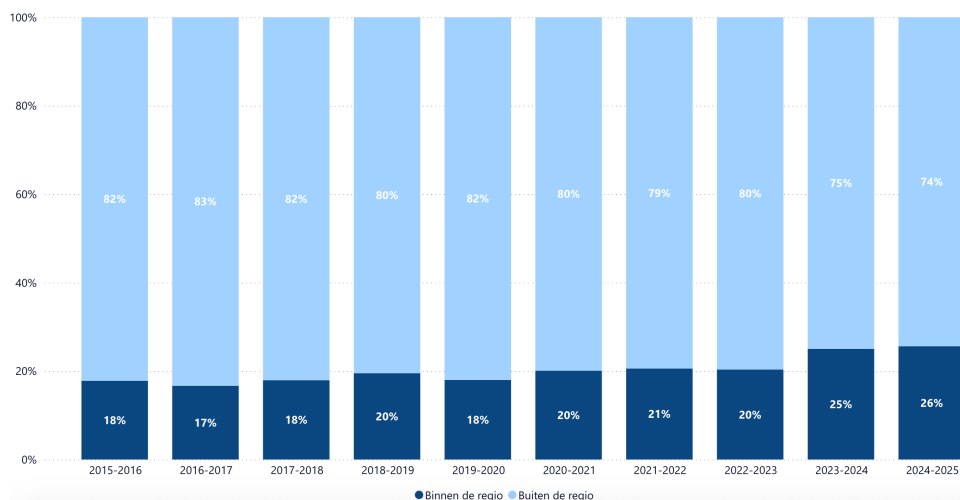
Figuur 10 laat de ontwikkeling van de uitstroom van leerlingen uit gemeente Meppel zien. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het percentage leerlingen dat in Meppel woont en voor een school kiest in de eigen woongemeente (binnen de regio) en het percentage leerlingen dat woonachtig is in Meppel maar voor een school kiest buiten de eigen woongemeente (buiten de regio).



Figuur 10. Ontwikkeling uitstroom gemeente Meppel

Slechts een heel klein deel van de leerlingen dat in Meppel woont gaat buiten Meppel naar school: 5% in 2024-2025. Dat aandeel is over de afgelopen 10 jaar stabiel gebleven. Voor de leerlingen die een keuze maken voor een school buiten gemeente Meppel geldt dat zij doorgaans kiezen voor een school in de gemeente Zwolle. In de meeste gevallen gaat het om Centre for Sports & Education (01AA61) of om Greijdanus Zwolle (17VS00).

Figuur 11 laat de ontwikkeling van de uitstroom van leerlingen uit gemeente Westerveld zien. In 2024-2025 gaat zo'n driekwart van de leerlingen die in gemeente Westerveld wonen buiten de gemeente naar school. Dat aandeel is over de afgelopen 10 jaar licht gedaald: van 82% in 2015-2016 naar 74% in 2024-2025.



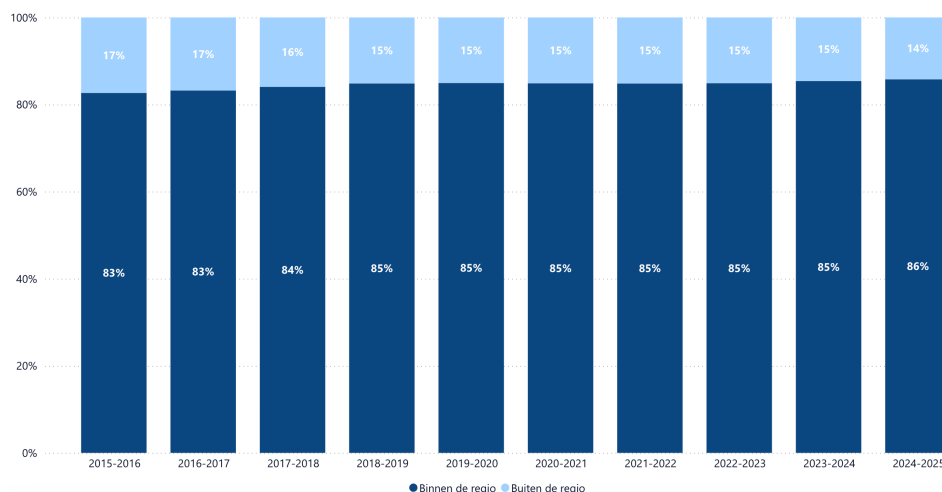
Figuur 11. Ontwikkeling uitstroom gemeente Westerveld

Voor de leerlingen die een keuze maken voor een school buiten gemeente Westerveld geldt dat zij doorgaans kiezen voor een school in gemeente Meppel of Steenwijkerland. Dit is geïllustreerd in tabel 5.

Tabel 5. Uitstroom: leerlingen naar school buiten de regio

Bekend als + BRIN (> 1,5%)	Gemeente	Uitstroom
Stad & Esch Lyceum (25CL00)	Meppel	143
RSG Tromp Meesters Lijsterbesstraat (16GZ00)	Steenwijkerland	134
Drenthe College Terra (25PW54)	Meppel	70
Stad & Esch Beroepencollege (25CL01)	Meppel	58
SG Eekeringe (23WU00)	Steenwijkerland	55
CSG Dingstede (03XM00)	Meppel	35
Greijdanus College (17VS04)	Meppel	25
Volta (CS Vincent van Gogh) (02EB07)	Midden-Drenthe	13
Drenthe College Terra (25PW58)	Weststellingwerf	12
Dr Nassau College ISK (20LO08)	Assen	11
Stad & Esch Praktijkschool (19TQ00)	Meppel	11
Stellingwerf College (15VQ00)	Ooststellingwerf	10

Figuur 12 toont de ontwikkeling van de uitstroom van leerlingen uit de gemeenten Meppel en Westerveld gezamenlijk. Dit totaalbeeld is over de jaren heen vrij stabiel gebleven; het aandeel leerlingen van buiten de regio is over de afgelopen 10 jaar slechts met 3 procentpunt gedaald.



Figuur 12. Ontwikkeling uitstroom regio (gemeenten Meppel en Westerveld)

4. Conclusie

Een belangrijke aanleiding voor de bestuurlijke fusie die heeft geleid tot de totstandkoming van VOMEO was de terugloop van het aantal leerlingen. Uit de data-analyse blijkt dat het totale aantal leerlingen op Stad & Esch en CSG Dingstede, na een jarenlange afname, vanaf schooljaar 2022-2023 gestabiliseerd is en vervolgens licht is gestegen. Deze stijging is grotendeels te verklaren door de start van de opvang van Oekraïense leerlingen in 2022. Opvallend is wel dat het moment van de omslag in de ontwikkeling van het totale aantal leerlingen op de scholen van VOMEO niet parallel loopt met landelijke of regionale trends. Hoewel een direct causaal verband niet met zekerheid is vast te stellen, wijst dit er mogelijk op dat de omslag ook mede samenhangt met de bestuurlijke fusie tot VOMEO.

Naast de omslag in de ontwikkeling van het totale aantal leerlingen, zijn er over de afgelopen 10 jaar geen significante veranderingen zichtbaar in leerlingstromen, zoals marktaandeel, instroom of uitstroom. Dat duidt op een bestendige positie van de scholen in het regionale onderwijslandschap en op continuïteit in de keuze van ouders en leerlingen voor het onderwijsaanbod en -concept van de betrokken scholen.

Bijlage 2: gespreksleidraad

Vooraf

De vragen in deze topiclijst/gespreksleidraad zijn gericht op het ophalen van ervaringen van betrokkenen bij de bestuurlijke fusie van Stad & Esch en CSG Dingstede tot VOMEQ, en op reflectie op de zes doelstellingen die met deze fusie zijn beoogd. De leidraad dient als basis voor semigestructureerde interviews, waarbij ruimte is voor verdieping en doorvragen. Naast inhoudelijke en organisatorische aspecten, is er ook aandacht voor het proces van cultuurintegratie.

De mogelijke fusie tussen VOMEQ en Promes wordt in de interviews niet besproken, maar de opbrengsten van de evaluatie in het algemeen en de interviews in het bijzonder kunnen wel gebruikt worden als input voor het formuleren van lessen en aanbevelingen voor de toekomst.

Ervaringen met de fusie (terugblik)

- Hoe is de bestuurlijke fusie tussen Stad & Esch en CSG Dingstede ervaren?
- Welke verwachtingen leefden er voorafgaand aan de fusie?
- Wat is er sinds de fusie merkbaar veranderd binnen de organisatie of op schoolniveau?
- Wat zijn zichtbare resultaten of opbrengsten van de fusie?
- Waar zijn knelpunten of uitdagingen ervaren?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen Stad & Esch en CSG Dingstede? (Hoe verloopt de samenwerking tussen teams van de oorspronkelijke organisaties? Zijn er spanningen of verschillen in taal of stijl? Welke meerwaarde heeft het samengaan gehad op relaties en samenwerking?)
- Is er sprake van een gezamenlijke cultuur of werkwijze? (Zijn er twee culturen voelbaar? Waar zit dat in gedrag, taal, rituelen? Is er ruimte voor de 'oude/eigen' identiteit?)

Reflectie op de fusiedoelstellingen

Onderstaande vragen zijn slechts een leidraad. Per gesprek en deelnemer wordt bepaald welke doelen extra aandacht vragen.

1. Onderwijsaanbod & onderwijsconcept

- In hoeverre is het bestaande onderwijsaanbod behouden of versterkt?
- Hoe heeft het onderwijsconcept zich ontwikkeld sinds de fusie?
- Zijn er maatregelen genomen om het aanbod toekomstbestendig te maken bij leerlingendaling?
- Is de financiële continuïteit van de organisatie versterkt door de fusie?

2. Identiteit en keuzevrijheid

- Is de onderwijskundige autonomie van scholen behouden? Zijn de pedagogisch-didactische uitgangspunten van de oorspronkelijke scholen nog zichtbaar?
- Voelen medewerkers, ouders en leerlingen zich nog verbonden met hun school?
- Hoe zichtbaar en herkenbaar zijn de profielen en identiteiten van de scholen gebleven?
- Is er voldoende ruimte voor de eigen levensbeschouwelijke of onderwijskundige identiteit?

3. Onderwijskwaliteit

- Zijn er verbeteringen zichtbaar op het gebied van onderwijskwaliteit sinds de fusie?
- Hoe wordt gewerkt aan kwaliteitszorg en professionele ontwikkeling?
- Zijn er nieuwe onderwijskundige initiatieven ontstaan door de fusie?

4. Werkgeverschap

- Hoe wordt het werken binnen VOMEEO ervaren?
- Is er aandacht voor ontwikkeling, samenwerking en werkplezier?
- Zijn er meer ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden ontstaan voor medewerkers?
- Is het HR-beleid geharmoniseerd en transparant?
- Wordt de organisatie ervaren als een aantrekkelijke werkgever?
- Is er sprake van mobiliteit van medewerkers tussen de scholen?

5. Meerwaarde voor de regio

- Welke rol speelt VOMEEO in de regio, in relatie tot andere onderwijsorganisaties, het bedrijfsleven of maatschappelijke partners?
- Is de regionale positie van VOMEEO versterkt na de fusie? Zijn er nieuwe of versterkte samenwerkingen met andere organisaties?

6. Behoud en versterken professionele ondersteunende dienstverlening

- Zijn processen en systemen geharmoniseerd en efficiënter ingericht?
- Hoe wordt de kwaliteit van de ondersteuning ervaren?
- Is er sprake van verbeterde ondersteuning, efficiëntie of minder kwetsbaarheid? (is er sprake van een robuustere organisatie met minder kwetsbare functies?)

Lessen en verbetermogelijkheden

- Welke doelen zijn nog niet of slechts deels gerealiseerd?
- Waar liggen kansen voor bijsturing of verdere ontwikkeling?
- Welke lessen kunnen worden getrokken uit het fusieproces voor de toekomst?

Afronding

- Wat is het belangrijkste inzicht of de belangrijkste opbrengst van de fusie tot nu toe?
- Zijn er onderwerpen niet besproken die wel belangrijk zijn voor deze evaluatie?

Bijlage 3: deelnemers gesprekken

Schoolleiding CSG Dingstede

Suzanne Bouwers, directeur

Evelijn de Bruijn, teamleider havo/atheneum bovenbouw

Femke Moonen, coördinator ondersteuning

Schoolleiding Stad & Esch

Liesbeth Schut, procesleider Beroepencollege Stad & Esch

Maarten Schelling, procesleider havo Stad & Esch

Bedrijfsvoering VOMEIO

Paulien Brust, stafhoofd HRD

Erna Voors, stafhoofd Facilitair

Linda de Jonge, HRD-adviseur

Ingrid Jansen, HRD-adviseur

Manon van der Weide, salarisadministratie

Gerwin Jutstra, medewerker Financiën

Cynthia Ale, medewerker Financiën

Controller VOMEIO

Laura Schuite, controller

Raad van Toezicht

Jokelyne Gerritsen, lid commissie Onderwijskwaliteit & Identiteit

Henk van Veldhuizen, lid commissie Onderwijskwaliteit & Identiteit

Medezeggenschap

Bas van Dam, voorzitter MR CSG Dingstede en voorzitter GMR VOMEIO

Marcel Verbeek, secretaris MR CSG Dingstede en lid GMR VOMEIO

Iris Meulman, voorzitter MR Stad & Esch, secretaris GMR VOMEIO

Joost Eisses, secretaris MR Stad & Esch

Docenten

Nathalie van Wagenveld, Stad & Esch

Arjan Linthorst, CSG Dingstede

Esmé van den Brink, CSG Dingstede

Primair onderwijs

Martin Weegeenaar, directeur Kindcentrum Het Kompas (KindPunt) en Juniors

Tienercollege (samenwerking Het Kompas en CSG Dingstede)

Sander van de Belt, directeur Kindcentrum Gavelanden (KindPunt)

Schriftelijk: Stichting Promes



SVRK

Orteliuslaan 1051
3528 BE Utrecht

info@svrk.nl
www.svrk.nl

SvRK B.V.
KVK 87159430
BTW NL864221216B01
IBAN NL35INGB0634742752

Datum : Januari 2026

Classificatie : Intern gebruik

Kenmerk : SvRK25282