Fusie-effectrapportage

bestuurlijke fusie

OOH en Fectio



Definitieve versie juli 2026

1 Inhoud

1 Inhoud 2
2 Samenvatting 4
3 Inleiding 6
4 Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie 7
4.1 Voorgeschiedenis en proces 7
4.2 Beoogde meerwaarde (WHY) 7
4.3 Kwalitatieve en kwantitatieve doelen 9
4.4 Alternatieven bestuurlijke samenwerking 9
4.5 Keuze voor bestuurlijke fusie 15
4.6 Maatschappelijke opdracht 17
5 Communicatie over de fusie 18
5.1 Betrokkenheid van de medezeggenschapsraden 18
5.2 Betrokkenheid van de raden van toezicht 18
5.3 Betrokkenheid van bestuursbureau, directeuren, scholen (ouders en personeel) 18
5.4 Communicatie- en participatieaanpak in besluit- en implementatiefase 19
5.5 Communicatie en nazorg na de fusiedatum 21
6 Organisatie en inrichting van de rechtspersoon na de fusie 22
6.1 Samenwerkingsbestuur 22
6.2 Raad van toezicht 22
6.3 Bestuur 23
6.4 Inrichting fusie-organisatie 24
6.5 Organisatiestructuur 26
6.6 Implementatie inrichting organisatie 28
6.7 Medezeggenschap 28
6.8 Identiteit 29
6.9 Cultuur en cultuuraspecten 31
6.10 Extern toezicht 32
7 Gevolgen van de fusie voor het onderwijs 34
7.1 Harmonisatie onderwijs 35
7.2 Harmonisatie onderwijskwaliteit 36
7.3 Planvorming en verantwoording 38
7.4 Monitoring onderwijskwaliteit 39
7.5 Leerlingbegeleiding 41
8 Gevolgen van de fusie voor het personeel 42
8.1 Effecten door grotere schaal 42
8.2 Rechtspositionele effecten en DGO 43
8.3 Effecten voor verschillende groepen medewerkers 43
8.4 Effecten op het bestuursbureau 44
8.5 Functiegebouw 45
8.6 Arbeidsvoorwaarden 45
8.7 Personeelsbeleid 46
8.8 Formatietoedeling 47
8.9 Mobiliteitsbeleid 47
8.10 Vervangingsbeleid 47
8.11 Kweekvijverbeleid 47
8.12 Ruimte voor Ambitie/Promotiebeleid 48
8.13 Professionaliseringsbeleid 48

8.14 Harmonisatieplanning 48
9 Financiële gevolgen van de fusie 49
9.1 Financiële impact 49
9.2 Groot onderhoud 52
9.3 Financiële risico's 53
9.4 Aandachtspunten uit het due diligence rapport 55
9.5 Relatie met bestuursbureau en implementatiecapaciteit 56
9.6 Niet-financiële kosten en baten 56
9.7 Conclusie 57
10 Gevolgen van de fusie voor voorzieningen 59
10.1 Contracten en dienstverlening 59
10.2 Administratieve systemen 60
10.3 Aanbestedingsbeleid 61
10.4 Onderhoud en huisvesting 62
10.5 ICT-beleid en ICT-beheer 62
10.6 Implementatieplan ICT 63
10.7 Harmonisatieplan ICT 64
10.8 Domein en e-mail 65
10.9 Implementatiefase tot fusiedatum (1 januari 2027) 65
11 Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid 66
12 Evaluatie van de fusie 67
12.1 Uitgangspunten voor de evaluatie 67
12.2 Evaluatie aan de hand van reguliere bronnen 67
12.3 Evaluatiemomenten 68
12.4 Betrokkenheid van GMR en raad van toezicht 68
12.5 Succesvolle fusie 69
12.6 Advies gemeente(n) 69

Bijlagen:

Bijlage 1. Statuten samenwerkingsbestuur 70
Bijlage 2. Kwaliteitsprofiel raad van toezicht 85
Bijlage 3. Bestuursopdracht college van bestuur 88
Bijlage 4. Functieprofiel college van bestuur 90
Bijlage 5. Intern benoemingsprocedure college van bestuur 93
Bijlage 6. Sturingsvisie 96
Bijlage 7. Cultuurontwikkeling fusie-organisatie 99
Bijlage 8. Vergelijking samenwerkingsvormen 101
Bijlage 9. Organogram 102
Bijlage 10. Due Diligence rapport Infinite Financieel 103
Bijlage 11. Financieel: Overstap naar activeren groot onderhoud 104
Bijlage 12. Routekaart 106
Bijlage 13. Risico beheersing fusieproces 110

2 Samenvatting

In deze Fusie-effectrapportage (FER) beschrijven Stichting Fectio en Stichting Openbaar Onderwijs Houten (OOH) hun voornemen om per 1 januari 2027 bestuurlijk te fuseren. Deze voorgenomen fusie is het resultaat van een intensief traject van verkenning, onderzoek en gezamenlijke dialoog dat in 2024 is gestart. De rapportage laat zien dat beide organisaties samen willen gaan vanuit de overtuiging dat zij gezamenlijk beter in staat zijn om hun maatschappelijke opdracht duurzaam vorm te geven.

Centraal in de afweging staat de vraag hoe ook in de toekomst kwalitatief goed, toegankelijk en toekomstbestendig onderwijs kan worden gegarandeerd voor alle kinderen in Houten, Bunnik en omgeving. Zowel Fectio als OOH constateren dat de eisen aan onderwijsorganisaties de afgelopen jaren sterk zijn toegenomen. Schoolbesturen moeten niet alleen zorgen voor goed onderwijs, maar ook inspelen op personeelstekorten, passend onderwijs, digitalisering, kwaliteitszorg, inclusie en steeds complexere eisen aan governance en bedrijfsvoering. Voor beide organisaties geldt dat zij op onderdelen relatief kwetsbaar zijn georganiseerd, met kleine bestuursbureaus en beperkte specialistische capaciteit. Door samen te gaan ontstaat volgens beide besturen een robuustere organisatie die beter bestand is tegen deze ontwikkelingen.

De bestuurlijke fusie moet leiden tot één nieuwe organisatie met zestien basisscholen: twaalf katholieke scholen en vier openbare scholen. Daarbij blijft de eigen identiteit van de scholen behouden. De dagelijkse praktijk voor leerlingen, ouders en medewerkers verandert in beginsel niet. De scholen behouden hun eigen profiel, identiteit en pedagogisch-didactische aanpak. Ook blijven de bestaande BRIN-nummers en daarmee de afzonderlijke bekostigingseenheden behouden. Wel ontstaat er één gezamenlijke stichting met één college van bestuur, één raad van toezicht en één bestuursbureau. Voor medewerkers blijft de werkplek veelal hetzelfde, maar zij kunnen de fusie wel merken door gezamenlijke beleidskaders, samenwerking tussen scholen, ondersteuningsstructuren en geharmoniseerde regelingen.

De meerwaarde van de fusie wordt in de FER nadrukkelijk gekoppeld aan de maatschappelijke opdracht van het onderwijs. Beide organisaties willen gezamenlijk sterker bijdragen aan gelijke kansen voor kinderen, brede ontwikkeling en inclusief onderwijs. Door expertise en ondersteuning te bundelen ontstaat meer ruimte voor specialistische kennis op het gebied van bijvoorbeeld passend onderwijs, taalontwikkeling, zorgstructuren en kwaliteitsontwikkeling. Daarnaast biedt een grotere organisatie meer mogelijkheden voor innovatie en gezamenlijke professionalisering van medewerkers. De fusie moet leiden tot een sterkere professionele leercultuur waarin scholen en medewerkers meer van elkaar kunnen leren en expertise gemakkelijker kan worden gedeeld.

Ook op het gebied van werkgeverschap verwachten beide organisaties duidelijke voordelen. In een tijd van arbeidsmarktkrapte is het voor kleine organisaties steeds lastiger om continuïteit te waarborgen en specialistische functies duurzaam in te vullen. De nieuwe organisatie wil aantrekkelijker worden voor medewerkers door meer loopbaanmogelijkheden, betere begeleiding van starters en zij-instromers en meer ruimte voor mobiliteit en ontwikkeling. Tegelijkertijd moet de schaalvergroting ertoe bijdragen dat kwetsbaarheid bij ziekte, vacatures of personele wisselingen vermindert.

Daarnaast speelt doelmatigheid een belangrijke rol. Door processen gezamenlijk te organiseren verwachten Fectio en OOH efficiënter te kunnen werken. Dubbele structuren kunnen worden verminderd, externe inhuur kan worden teruggebracht en gezamenlijke inkoop en ICT leveren schaalvoordelen op. Beide organisaties benadrukken daarbij dat het doel niet is om “groter om het groter zijn” te worden, maar om meer middelen en kwaliteit beschikbaar te maken voor het primaire proces: het onderwijs in de klas. Hierdoor kan op termijn meer ruimte ontstaan om middelen

doelmatig in te zetten ten behoeve van het primaire proces. Daarbij wordt rekening gehouden met tijdelijke implementatiekosten in de eerste fase na de fusie.

Tegelijkertijd maakt de FER duidelijk dat de nieuwe organisatie financieel voor stevige opgaven staat. Zowel Fectio als OOH zullen de komende jaren, ook zonder fusie, te maken krijgen met een noodzaak tot strakke financiële sturing vanwege de kwetsbare financiële situatie. Ontwikkelingen zoals stijgende personeelskosten, krapte op de arbeidsmarkt, toenemende ondersteuningsbehoeften van leerlingen, investeringen in huisvesting en ICT en een veranderend bekostigingslandschap vragen van beide organisaties een hoge mate van financieel bewustzijn en beheersing. Veel van deze financiële aandachtspunten, zoals liquiditeit, huisvesting, onderhoud, formatie en ICT, zouden ook zonder fusie aandacht vragen. De fusie maakt het mogelijk deze opgaven gezamenlijk en planmatiger te organiseren.

De fusie neemt deze opgaven niet weg. Juist op dit punt zien beide organisaties echter ook een belangrijke meerwaarde van de fusie. Door de krachten te bundelen ontstaat meer capaciteit, deskundigheid en continuïteit binnen het bestuursbureau en de bedrijfsvoering. De nieuwe organisatie kan beschikken over meer specialistische kennis op het gebied van financiën, control, HRM, kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling. Kwetsbare solofuncties kunnen worden verminderd en er ontstaat meer ruimte voor functiescheiding, professionalisering en strategische advisering. Daarmee wordt de kwaliteit van de financiële sturing en monitoring beter geborgd dan binnen twee afzonderlijke, relatief kleinere organisaties mogelijk is.

De fusie wordt daarmee niet gepresenteerd als een financiële “oplossing”, maar als een organisatievorm die betere voorwaarden creëert om noodzakelijke financiële beheersing duurzaam te organiseren. De verwachting is dat de grotere schaal meer mogelijkheden biedt om tijdig bij te sturen, financiële risico’s scherper te monitoren en strategische keuzes beter te onderbouwen. Daarnaast kan efficiënter worden gewerkt door vermindering van dubbele overhead, minder externe inhuur en gezamenlijke inkoop. Hierdoor ontstaat meer ruimte om middelen daadwerkelijk ten goede te laten komen aan het primaire proces.

In de FER zijn verschillende samenwerkingsvormen onderzocht, waaronder een samenwerkingsovereenkomst, federatie, holdingconstructie en personele unie. Uiteindelijk concluderen beide besturen dat alleen een bestuurlijke fusie voldoende aansluit bij de breedte van de gezamenlijke ambities. Andere modellen worden beoordeeld als te vrijblijvend, bestuurlijk te complex of onvoldoende effectief om de gewenste kwaliteits- en schaalvoordelen daadwerkelijk te realiseren. Vooral de behoefte aan eenduidige sturing, transparante governance en efficiënte bedrijfsvoering heeft geleid tot de keuze voor één nieuwe organisatie.

De nieuwe organisatie krijgt een two-tier governancemodel met een college van bestuur en een onafhankelijke raad van toezicht. Daarbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de borging van zowel katholiek als openbaar onderwijs binnen één samenwerkingsbestuur. De FER beschrijft een toezichtvisie waarin kwaliteit van onderwijs, maatschappelijke verantwoordelijkheid, doelmatige besteding van publieke middelen en professionele dialoog centraal staan. De raad van toezicht krijgt een brede toezichthoudende rol op strategie, financiën, kwaliteit en continuïteit, en onderhoudt structureel contact met de medezeggenschap.

De FER maakt duidelijk dat de bestuurlijke fusie niet wordt gezien als eindpunt, maar als begin van een nieuwe gezamenlijke ontwikkelfase. Na besluitvorming volgt een implementatieperiode waarin gewerkt wordt aan harmonisatie van processen, verdere cultuurontwikkeling en het opstellen van een nieuw strategisch koersplan voor de periode tot 2031. Daarbij blijft het centrale uitgangspunt dat de fusie uiteindelijk ten dienste moet staan van de ontwikkeling van kinderen en de kwaliteit van het onderwijs in de regio.

3 Inleiding

Voor u ligt de Fusie-effectrapportage (FER), onder verantwoordelijkheid van de bestuurders van Fectio en OOH. Met deze FER geven wij, als bestuurders, aan waarom wij de bestuurlijke fusie nastreven, wat de beoogde meerwaarde hiervan is en hoe wij de bestuurlijke fusie willen realiseren per 1 januari 2027. Aan de FER is een zorgvuldig proces voorafgegaan van het haalbaarheidsonderzoek in 2025, de intentieverklaring tot een bestuurlijke fusie en meerdere werkgroepen die onderdelen van de FER hebben uitgewerkt in het voorjaar 2026. Daarnaast is een due diligence onderzoek uitgevoerd door Infinite Financieel om te onderzoeken of het ook financieel verantwoord is om de bestuurlijke fusie te realiseren en welke financiële risico's hierbij aandacht verdienen. Alle input (zowel intern als extern) is door de bestuurders verwerkt in deze FER, met dank aan iedereen die heeft bijgedragen om tot dit resultaat te komen. In elke stuurgroep is gescand hoe het staat met de geïdentificeerde strategische risico's in het fusieproces (de zgn. Top 10 risico's). In Bijlage 13 wordt aangegeven hoe is en wordt omgegaan met beheersing van risico's en waar in de FER dit is terug te lezen.

Het samenvoegen van twee organisaties betreft ook en vooral van elkaar leren, elkaars verschillen waarderen, en ontdekken wat de ander te bieden heeft. Naast nadenken over nieuwe structuren, organisatieprocessen, en methoden is het bij elkaar brengen van twee culturen net zo belangrijk, want het gaat uiteindelijk om de vraag of iedereen zich wil inzetten voor het beste resultaat voor de leerling, ook al gaat dat soms ten koste van persoonlijke voorkeuren of bestaande praktijken. Daarbij moeten ook keuzes worden gemaakt voor de inrichting van de organisatie. Leidend hierbij is geweest welke werkwijze, aanpak of inrichting het beste past bij de opdracht van de nieuwe organisatie. Daarbij wordt niet gekeken vanuit de vraag welke bestaande werkwijze van OOH of Fectio wordt overgenomen, maar vanuit de vraag wat voor leerlingen, medewerkers, scholen en organisatie als geheel het meest passend en toekomstbestendig is. Gelijkwaardigheid betekent voor ons dat beide organisaties zichtbaar en herkenbaar bijdragen aan de nieuwe stichting. Niet het optellen van verworvenheden staat centraal, maar het zorgvuldig wegen van wat vanuit beide organisaties waardevol is en wat de nieuwe organisatie nodig heeft.

Wij constateren met waardering dat vanuit beide organisaties, vanuit deze gedachte van gelijkwaardigheid, met veel inzet, motivatie en enthousiasme is meegedacht in het fusieproces. De bestuurlijke fusie kan ook alleen een succes worden als er sprake is van een breed gevoeld draagvlak in zowel OOH als Fectio dat het onderwijs in brede zin (zowel primair als secundair proces) hiermee is gediend, en dat draagvlak voelen wij zeker in beide organisaties.

Met de FER is de bestuurlijke fusie niet af. Er is een Routekaart bijgevoegd (Bijlage 12) die laat zien dat er nog de nodige stappen te zetten zijn (zowel intern als extern) voordat de fusie per 1 januari 2027 een feit is. En ook dan is de fusie niet af, maar begint het pas. Op diverse terreinen liggen er bestuurlijke opgaven, zowel strategisch-inhoudelijk met het opstellen van een nieuw koersplan als financieel-beheersmatig door strak op de financiën te sturen. Centraal zal echter staan de ambitie om gezamenlijk de randvoorwaarden te scheppen in de nieuwe organisatie om het onderwijs in de klas optimaal te ondersteunen; het gaat (ook in de toekomst) om de ontwikkeling van kinderen!

Inge Oelen, bestuurder Fectio en Erwin Boom, interim-bestuurder OOH.

4 Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe vanaf 2024 de beide schoolbesturen met elkaar in gesprek zijn over bestuurlijke samenwerking, uitmondend in het streven naar een bestuurlijke fusie. De 'WHY' van de samenwerking wordt beschreven, in de beoogde meerwaarde en doelen die OOH en Fectio voor ogen hebben, om voortaan samen de maatschappelijke opdracht voor goed onderwijs in Houten, Bunnik en omgeving te realiseren. De verschillende alternatieven voor bestuurlijke samenwerking passeren de revue met beschrijving van voor- en nadelen en de verantwoording van de keuze om voor een bestuurlijke fusie te gaan.

4.1 Voorgeschiedenis en proces

Fectio is met 12 basisscholen actief in Houten en Bunnik. OOH heeft 4 basisscholen in Houten. Na verkennende gesprekken in 2024 hebben beide schoolbesturen in februari 2025 een intentieverklaring getekend om de haalbaarheid en wenselijkheid van intensieve samenwerking c.q. fusie tussen beide schoolbesturen te onderzoeken. Redenen om dit te doen zijn de al langer bestaande positieve samenwerking binnen Houten, de mogelijkheid om de kwaliteit en continuïteit in de bedrijfsvoering te borgen door te profiteren van een grotere organisatieomvang (beide organisaties beschikken nu over een relatief klein en kwetsbaar bestuursbureau qua bezetting) en de mogelijkheid om de expertise en kennis meer te delen in het belang van de leerling.

Met draagvlak van de beide gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR'en) en raden van toezicht is het onderzoek gestart met een externe projectleider (Nijkamp Consult). Dit onderzoek heeft geresulteerd in een Haalbaarheidsrapportage die in juni 2025 is gepresenteerd aan de directeuren, GMR'en en raden van toezicht van beide organisaties. De rapportage is onder verantwoordelijkheid van de beide bestuurders opgesteld en heeft als conclusie dat er geen onoverkomelijke belemmeringen zijn voor een bestuurlijke krachtenbundeling en dat samenwerking kansen biedt voor:

- diversiteit en innovatie;
- goed werkgeverschap en versterken van de HRM-functie;
- financiële slagkracht;
- gezamenlijke professionalisering, kennisdeling en onderzoek;
- versterken positief imago;
- versterken bestuurlijke continuïteit en borging van procedures.

Deze rapportage is ter bespreking aangeboden met directeuren, GMR'en en Raden van Toezicht met de gelegenheid voor reacties. Deze reacties zijn verwerkt in een nadere rapportage (Rapport 2, oktober 2025) waarbij o.a. de 'WHY-vraag' nader is uitgewerkt, evenals de mogelijke alternatieve vormen van samenwerking. Op basis hiervan is in januari 2026, met instemming van de GMR'en en de raden van toezicht, de intentieverklaring getekend waarbij is uitgesproken om te streven naar een bestuurlijke fusie tussen OOH en Fectio per 1 januari 2027.

4.2 Beoogde meerwaarde (WHY)

De beide besturen zien een duidelijke meerwaarde in een organisatie die wat groter is in omvang. De kwaliteit en continuïteit van onderwijs kunnen worden versterkt door expertise, mensen en ondersteunende processen te bundelen. Dat maakt de organisatie en de scholen minder kwetsbaar (vervanging, ziekte, vacatures, bezetting bestuursbureau), versnelt kennisdeling en verstevigt de expertise (en bereikbaarheid van stafmedewerkers) voor de scholen en vermindert dubbel werk. In beide organisaties zijn er nu soms meerdere taken voor stafmedewerkers. Bundeling van beide organisaties kan de rolzuiverheid en taakafbakening, de kwaliteit en specialisatie en expertise verhogen.

De beoogde meerwaarde van een grotere organisatie wordt gezien op de volgende domeinen:

1. <u>Gelijke kansen en brede ontwikkeling voor álle kinderen in Houten en omgeving</u>

Beide besturen dragen de verantwoordelijkheid om elk kind, ongeacht achtergrond of levensbeschouwing, toegang te geven tot kwalitatief goed, toekomstgericht en inclusief onderwijs in de directe leefomgeving.
Door de krachten te bundelen ontstaat één sterke organisatie die:

- het onderwijsaanbod in de regio dekkend en duurzaam kan organiseren (ook bij leerlingendaling of specifieke doelgroepen);
- expertise op het gebied van passend onderwijs, taalontwikkeling, en kansengelijkheid bundelt.

2. <u>Toekomstbestendig onderwijs in de lokale gemeenschap</u>

De samenleving vraagt om scholen die:

- wendbaar zijn bij maatschappelijke thema's (inclusie, digitalisering, basisvaardigheden, brede vorming);
- kunnen samenwerken met het Samenwerkingsverband Profi Pendi, kinderopvang, jeugdzorg, welzijn en gemeente.
  Een gezamenlijke stichting kan deze samenwerkingen structureel en professioneel organiseren, met één aanspreekpunt richting gemeenten en partners.
  Zo wordt de publieke opdracht – goed onderwijs als gemeenschappelijke voorziening in elke wijk – beter geborgd.

3. <u>Versterken van kwaliteit en professionaliteit</u>

Onderwijsverbetering vraagt steeds meer gespecialiseerde ondersteuning (o.a data, gedrag, taal, NT2, zorgstructuren). Een fusie:

- vergroot de professionele leercultuur door kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling (bijv. via een Fectio–OOH Academie);
- biedt meer loopbaanperspectief en ontwikkelkansen voor medewerkers;
- maakt ruimte voor investering in innovatie (zoals 10–14-onderwijs, Agora, of integrale kindcentra).

4. <u>Zorg voor continuïteit en kwaliteit in personele bezetting</u>

De krapte op de arbeidsmarkt maakt kleine besturen kwetsbaar.
Eén organisatie kan:

- personeel flexibeler inzetten en beter vervangen bij ziekte of vertrek;
- meer opleidings- en instroomroutes organiseren (zij-instroom, startersbegeleiding);
- stafmedewerkers een duidelijk en gerichter takenpakket aanbieden;
- expertise vasthouden in plaats van versnipperen over twee organisaties.

5. <u>Verantwoord omgaan met publieke middelen</u>

De maatschappelijke opdracht omvat ook het zorgvuldig en doelmatig besteden van belastinggeld. Door samen te gaan, kunnen de middelen efficiënter worden ingezet ten behoeve van het primaire proces:

- minder overhead en dubbele processen;
- één bestuursbureau, met één bestuurder;
- meer interne kwaliteit op het bestuursbureau en daardoor minder inhuur nodig;
- gezamenlijke inkoop en ICT;

Dat verhoogt de doelmatigheid én het vertrouwen van de samenleving in het onderwijsbestuur.

6. Een sterker partnerschap met de gemeente en de samenleving

Eén bestuur biedt een duidelijke gesprekspartner voor de gemeente Houten en omliggende dorpen over huisvesting, kindcentra, inclusie en regionale projecten. Dat versterkt de publieke verankering van het onderwijs en maakt het eenvoudiger om gezamenlijk te investeren in brede voorzieningen.

Daarnaast is de nieuwe organisatie een serieuze en grote werkgelegenheidspartner binnen de gemeente met een duidelijke verankering in de gemeente Houten.

4.3 Kwalitatieve en kwantitatieve doelen

Belangrijke kwalitatieve doelen bij de beoogde fusie zijn:

- Bijdragen aan de maatschappelijke opdracht voor het onderwijs;
- Borgen van de huidige diversiteit van scholen en de daarbij geleverde kwaliteit van het onderwijs en bijdragen aan hogere ambities hierop;
- Versterken van het zijn van een aantrekkelijke werkgever;
- Vergroten van kwaliteit en kwantiteit van de ondersteunende diensten van het bestuursbureau;
- Het beperken van de (relatieve) kostenstijging van bestuur en bedrijfsvoering;
- Het versterken van de bestuurskracht in relatie tot een breed maatschappelijk veld (samenwerkingsverband/ gemeente/ opvang/ bibliotheek etc); De gefuseerde organisatie heeft in de gemeente Houten een marktaandeel van 65% van de leerlingen in het primair onderwijs;
- Versterken van de bestuurlijke slagkracht om in de organisatie efficiënter en doelmatiger te werken aan continue onderwijskwaliteit;
- Het realiseren van een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

Als kwantitatieve doelen worden hierbij genoemd:

- Efficiënte bedrijfsvoering met minder overheadskosten voor bestuurder (één bestuurder) en één bestuursbureau;
- Inkoopvoordelen door een grotere schaalomvang;
- Behoud leerlingaantal passend bij demografische ontwikkelingen na 2 jaar;
- ≥ 80% medewerkers scoort de tevredenheid van de nieuwe stichting gelijk of hoger dan voor de fusie na 2 jaar bij een medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Alle scholen werken met dezelfde kwaliteitscyclus na 2 jaar.

In deze fase is het moeilijk om aan de gestelde doelen specifieke indicatoren te koppelen, los van bovengenoemde normen, die de fusie op voorhand ‘meetbaar’ maken. Wel zijn in hoofdstuk 12, dat gaat over de evaluatie van de fusie, beoordelingsaspecten opgenomen die onderdeel zullen zijn van de evaluatie en zijn een aantal succescriteria benoemd. Verder zal de hier geformuleerde ambitie worden uitgewerkt in een nieuw koersplan voorjaar 2027 waarin de fusie-doelen een plek zullen krijgen en verder worden uitgewerkt. Het bestuur en de raad van toezicht zullen realisatie van de doelen in het kader van het nieuwe koersplan nauwlettend volgen, in een open dialoog met de medezeggenschap. De doelen uit deze paragraaf worden in hoofdstuk 12 gekoppeld aan reguliere evaluatiebronnen; in de implementatieplanning en begroting 2027 wordt per spoor zichtbaar hoe de doelen praktisch worden uitgewerkt.

4.4 Alternatieven bestuurlijke samenwerking

In de uitgebrachte rapportages (Haalbaarheidsrapport juni 2025 en Rapport 2 oktober 2025) is onderzoek gedaan naar de meest passende bestuursvorm waarbij meerdere samenwerkingsvormen de revue zijn gepasseerd:

- overeenkomst;
- federatie;
- holding
- personele unie

- bestuurlijke fusie.

De keuze voor een vorm van bestuurlijke samenwerking wordt grotendeels bepaald door de vraag welke taken, bevoegdheden en risico's men in de toekomstige samenwerking wil delen of gezamenlijk dragen. Deze vraag is essentieel, omdat het bij bestuurlijke samenwerking in de eerste plaats gaat om de inhoud en pas in de tweede plaats over de vorm. Bestuurlijke samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om voor bepaalde doelen en omstandigheden tot passende oplossingen te kunnen komen. Samenwerking is noodzakelijk als de doelen niet (meer) op eigen kracht kunnen worden bereikt en gewenst als samenwerking het bereiken van de doelen gemakkelijker of beter maakt.

In dit hoofdstuk worden deze juridische mogelijkheden om samenwerking vorm te geven beschreven en met elkaar vergeleken.

1. <u>Samenwerkingsovereenkomst</u>

In deze vorm maken de besturen afspraken over zaken die ze gezamenlijk zullen aanpakken. Deze afspraken worden vormgegeven in een schriftelijke overeenkomst. Het nakomen van afspraken kan desnoods via de burgerlijke rechter worden afgedwongen. Deze afdwingbaarheid heeft als consequentie dat schoolbesturen op de inhoud van de overeenkomst hun organisatie binden en hun autonomie inleveren. In de overeenkomst kan ook worden geregeld voor hoelang de samenwerking wordt aangegaan. Na afloop van deze periode hebben partijen de vrijheid om de afspraken al dan niet te verlengen of te veranderen.

Voorbeelden van samenwerking op contractuele basis zijn:
- gezamenlijk in dienst nemen van een medewerker[1];
- gezamenlijk inhuren van diensten bij derden;
- gezamenlijk huren van een pand voor het bestuursbureau.

<u>Voordelen van samenwerking op basis van een samenwerkingsovereenkomst:</u>
- Er is vrijheid van keuze op welke specifieke onderdelen wel en niet wordt samengewerkt en daarmee behoud van autonomie.
- Het biedt flexibiliteit door de mogelijkheid van wijziging, verlenging of beëindiging.
- Er zijn schaalvoordelen door bundeling van de geldmiddelen.
- De huidige bestuursstructuur hoeft niet te veranderen.
- De looptijd van de samenwerking kan worden beperkt; dat maakt de inzet voor partijen in tijd overzichtelijk en zorgt voor een natuurlijk moment van afweging om te stoppen of door te gaan.

<u>Nadelen van samenwerking op basis van een samenwerkingsovereenkomst:</u>
- Bestuurskracht en deskundigheid worden niet wezenlijk versterkt, omdat er geen sprake is van een gemeenschappelijk gelegitimeerde aansturing. Er is meer afstemming nodig tussen partijen, zowel op het niveau van bestuur, intern toezicht als medezeggenschap, in vergelijking met de aansturing vanuit één centraal punt.
- Flexibiliteit is aan de ene kant een voordeel, maar zorgt ook voor onzekerheid over de toekomstige samenwerking: Wordt de samenwerking voortgezet? Hoe zal het straks verdergaan?
- Bestuurslast en bureaucratie nemen toe, omdat over elke contract, elke verandering daarin, alsmede de uitvoering daarvan onderhandeld dan wel gecommuniceerd moet worden.
- Er is in principe geen sprake van onderlinge beleidsafstemming.
- Elke participant hanteert de eigen interne besluitvormings- en inspraakprocedures; deze gescheiden lijnen kunnen zorgen voor vertraging dan wel stroperigheid.

[1] Praktijkvoorbeeld bij OOH en Fectio is het delen van de beleidsmedewerker huisvesting en vakleerkracht gym.

- Een samenwerkingsovereenkomst kan worden opgezegd of ontbonden; ook is verschil in interpretatie van de gemaakte afspraken mogelijk; een overeenkomst is daarmee de meest vrijblijvende vorm van samenwerking.

2. <u>Federatie</u>

Onder een federatie verstaan we een overkoepelende rechtspersoon waarin verschillende besturen samenwerken, veelal met als doel het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten en gezamenlijke belangenbehartiging en beleidsafstemming. De samenwerkende schoolbesturen blijven elk afzonderlijk eindverantwoordelijk voor de eigen scholen. De participanten worden richting derden vertegenwoordigd door het bestuur van de federatie.

Een voordeel van een federatie ten opzichte van een samenwerkingsovereenkomst is dat er formeel één bestuur verantwoordelijk en aanspreekbaar is voor de uitvoering van de aan de federatie opgedragen taken. Bij een samenwerkingsovereenkomst blijven de partners zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de gemaakte afspraken.

Een ander voordeel van een federatie boven een samenwerkingsovereenkomst is dat een federatie als groeimodel voor een besturenfusie kan worden gebruikt. Als schoolbesturen meer willen samenwerken dan ze al deden, behoeven aan de federatie alleen maar extra taken te worden opgedragen. Bij samenwerking op basis van een overeenkomst levert uitbreiding van de samenwerking meer problemen op. Zo dient bijvoorbeeld voor iedere taak, dus ook voor een nieuwe, weer afgesproken te worden wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe de uitvoering gestalte krijgt, hoe de terugkoppeling over de resultaten plaatsvindt et cetera.

<u>Voordelen van een federatie:</u>

- De samenwerking vindt haar formele basis in het rechtspersonenrecht en de statuten van de federatie; er ontstaat een formele basis om gezamenlijke afspraken te maken en eventueel uit te breiden, dit afhankelijk van de statutaire ruimte.
- Het is overzichtelijker dan het afsluiten van diverse contracten met steeds andere partners.
- De federatie geeft meer mogelijkheden tot vergroting en concentratie van de bestuurskracht en deskundigheid.
- In de richting van derden kunnen overeenkomsten op federatieniveau worden gesloten; dat kan leiden tot meer efficiency in de administratieve verwerking en een sterkere onderhandelingspositie.
- Een federatie valt niet onder de wet- en regelgeving in het funderend onderwijs en biedt mogelijkheden om zaken desgewenst anders te regelen, bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden.

<u>Nadelen van een federatie:</u>

- De bestuurskracht en de deskundigheid van het individuele bestuur worden niet wezenlijk versterkt; dit geldt uiteraard wel voor de zaken die op federatief niveau worden opgepakt.
- Er komt een extra bestuurslaag bij.
- De bestuurslast en bureaucratie nemen toe (bestuursvergaderingen, ledenvergaderingen, begroting, jaarrekening, etc.).
- De resultaten zijn afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin partijen daarin willen investeren en consensus weten te bereiken.
- Het ontbinden van een federatie is lastiger dan het opzeggen van een overeenkomst. Uiteraard bestaat de mogelijkheid om een federatie voor bepaalde tijd op te richten om – net als bij een samenwerkingsovereenkomst – te zorgen voor een natuurlijk moment van afweging. Een federatie is dus minder vrijblijvend dan een samenwerkingsovereenkomst.

3. Holding

Bij de vorming van een holding ontstaat er een zogeheten ‘moederstichting’ met dochterstichtingen dan wel werkmaatschappijen. Er is een centrale regie en aansturing en het groepsbelang staat bij een holding centraal. De hoogste zeggenschap in de holding ligt bij de moedermaatschappij. De werkmaatschappijen zijn statutair afhankelijk van deze maatschappij. Strategische beslissingen binnen de werkstichtingen zijn onderworpen aan goedkeuring door de moederstichting. De werkmaatschappijen (dochterstichtingen) zijn formeel de schoolbesturen en ontvangen ook de Rijksbekostiging. Het Rijk staat niet toe dat de holding rechtstreeks de bekostiging ontvangt.

Voordelen van een holding zijn:

- Biedt een alternatieve vorm als een bestuurlijke fusie om welke reden dan ook niet haalbaar is;
- Biedt financiële zelfstandigheid aan de werkmaatschappij zodat bij een faillissement van een werkstichting niet de andere werkstichtingen meegezogen worden;
- Biedt een groeimodel als mogelijke tussenstap naar een bestuurlijke fusie.

Nadelen van een holding zijn:

- Geen transparante bestuursvorm; zal steeds uitgelegd moeten worden, er zijn in totaal 3 rechtspersonen die een complexe, onderlinge verhouding hebben. De bestuurlijke gelaagdheid neemt toe.
- De onderwijswetgeving kent de holding niet; OCW en Onderwijsinspectie staan huiverig tegenover geldstromen die naar de holding gaan, en zijn kritisch op deze vorm.
- De wettelijke scheiding van bestuur en intern toezicht is complex bij de holding. De onderwijswetgeving eist onafhankelijk toezicht op het niveau van het schoolbestuur (lees de werkmaatschappij). De verwevenheid van belangen binnen de holding kunnen een onafhankelijke invulling van het intern toezicht frustreren als het intern toezicht op meerdere niveaus actief is.
- De medezeggenschap is niet geregeld op holdingniveau omdat de onderwijswetgeving die niet kent.

4. Personele unie

Een personele unie wil zeggen dat de beide stichtingen als afzonderlijke rechtspersonen blijven bestaan en vermogensrechtelijk van elkaar gescheiden zijn. Binnen een personele unie wordt de governance op dezelfde wijze ingericht en worden de statutaire organen door dezelfde personen bemenst. De stichtingen hebben dan elk dezelfde bestuurders en dezelfde interne toezichthouders. Daarmee ligt de bestuurlijke verantwoordelijkheid en regie feitelijk op dezelfde plaats, omdat besluiten in beide stichtingen door dezelfde personen worden genomen en het intern toezicht door dezelfde personen wordt uitgeoefend. Dit betekent dat in beide rechtspersonen wordt gehandeld vanuit dezelfde visie en dezelfde normen en waarden.

Er zijn twee afgescheiden vermogens en exploitaties. Exploitatieverliezen en exploitatie-overschotten blijven binnen de afzonderlijke stichtingen en kunnen niet met elkaar worden verevend. Verevening zou ook in strijd zijn met de bekostigingsvoorwaarden, aangezien de bekostiging per bestuur dan niet wordt besteed voor de scholen waarvoor deze beschikbaar is gesteld. In een personele unie kan wel worden gestuurd waar het gaat om de kosten van de bovenschoolse ondersteuningsstructuur. Daarin kan een zekere gezamenlijkheid worden gerealiseerd. Omdat de bestuurders van beide stichtingen dezelfde zijn, zal op grond van het Burgerlijk Wetboek een geconsolideerde jaarrekening moeten worden opgesteld.

Dit consolideren heeft geen invloed op de afgescheiden vermogens en de bedrijfsvoering. In een personele unie kan de (strategische) beleidsvoering worden ingericht als ware dat er sprake is van

één organisatie. Binnen beide organisaties kunnen dezelfde beleidsregels, reglementen, gedragscodes et cetera van toepassing worden verklaard. Er kan een gemeenschappelijk directieberaad worden ingericht, die een rol krijgt bij de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering. In een personele unie kunnen schaal- en efficiencyvoordelen worden gerealiseerd, zoals een gemeenschappelijk bestuursbureau, gezamenlijke inkoop van goederen, gezamenlijke scholing van medewerkers en gezamenlijke inhuur van diensten bij derden.
Doordat beide stichtingen blijven bestaan, blijven ook bepaalde kosten op twee plekken in stand, bijvoorbeeld het opstellen van twee begrotingen, twee jaarrekeningen en lidmaatschappen op bestuurlijk niveau (bijvoorbeeld organisaties van bestuur en management, PO-raad, landelijke geschillencommissies).

Doordat er sprake is van twee aparte werkgevers, kan personele mobiliteit over de grenzen van de stichtingen heen alleen worden gerealiseerd via ontslag bij de ene werkgever en benoeming bij de andere werkgever. Er kan ook worden gewerkt met detacheringsconstructies. Deze zijn echter alleen bedoeld voor tijdelijke oplossingen. Bij personele mobiliteit over de grenzen van de stichtingen heen moeten goede afspraken worden gemaakt over de secundaire arbeidsvoorwaarden en overige rechtspositionele aangelegenheden, zoals de gevolgen van noodzakelijk ontslag bij terugloop van het aantal leerlingen. Voor de medezeggenschap blijven de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden per stichting in stand om hun wettelijke taken vervullen. In overleg met beide raden kan een orgaan worden ingesteld voor afstemming en inspraak op boven bestuurlijk niveau.

De stichtingen kunnen zich ten opzichte van derden presenteren als intensief samenwerkende besturen en de schaal- en synergievoordelen daarvan maximaal benutten (de onderhandelingen worden immers door hetzelfde CvB gevoerd). Aan de vorming van een personele unie kleven echter ook risico’s en bezwaren. Op grond van de Governance Code Funderend Onderwijs kan de combinatie van functies in de holding en in de werkmaatschappijen vragen oproepen over onverenigbaarheid van belangen en de verlangde transparantie in het handelen van schoolbestuurders. Dit geldt ook de leden van de raad van toezicht als die in meerdere stichtingen (holding, werkmaatschappijen) fungeren als intern toezichthouder. Met name het aspect van mogelijke belangenverstrengeling is daarbij een belangrijk element.

Omdat sprake blijft van afzonderlijke stichtingen kunnen gelden niet zomaar van de ene naar de andere rechtspersoon overgeheveld worden. Er zal kostentoerekening moeten plaatsvinden bij personeel dat voor beide stichtingen werkt. En de fiscus zal personeel dat werkzaamheden verricht voor de andere stichting aanmerken als een btw-belaste prestatie. Om uit de btw-afdracht te blijven zal het gewenst zijn om aangemerkt te worden als fiscale eenheid. Dit heeft echter diverse voorwaarden, waardoor onzeker is of een personele unie daar onder valt.

<u>Voordelen personele unie zijn:</u>
- Kan gebruikt worden als groeimodel indien een bestuurlijke fusie nog een stap te ver is of geen breed draagvlak krijgt in de eigen organisatie.
- Kan weer ontvlochten worden als de personele unie geen succes blijkt te zijn.
- Organisatie kan als een organisatorische eenheid opereren (bestuur en intern toezicht zijn dezelfde personen).

<u>Nadelen personele unie zijn:</u>
- Administratieve last: er blijft sprake van 2 begrotingen, 2 jaarrekeningen, gescheiden administratie en boekhouding en 2 accountantscontroles.

- Personeel blijft bij eigen stichting in dienst en heeft geen bestuursbenoeming, levert minder ontslagbescherming op bij daling leerlingen, beperkte mobiliteit.
- Governance risico's ten aanzien van mogelijke belangenverstrengeling van bestuur en intern toezicht. Een bestuurder of een toezichthouder kan bij verschillende belangen in beide stichtingen in een spagaat terechtkomen.
- Aanwezigheid van btw-risico's bij inzet van personeel naar andere stichting en kostenverrekening bij onderlinge dienstverlening. Onduidelijk of de personele unie wordt gezien als fiscale eenheid.
- De medezeggenschap blijft gescheiden binnen de eigen organisatie (GMR per rechtspersoon).

<u>Andere aandachtspunten zijn:</u>

- Voor de vorming van een personele unie is aanpassing van de statuten van beide stichtingen nodig om een identiek governancemodel te kunnen inrichten.
- Wie besluit er te stoppen met een personele unie als blijkt dat dit geen succes is? Wie gaat dan namens beide organisaties bepalen dat zij weer hun eigen weg gaan? Zij worden immers vertegenwoordigd door dezelfde mensen en het is de vraag of er in die situatie sprake kan zijn van een zorgvuldige belangenafweging.
- Bij een personele unie zullen in de dagelijkse praktijk in de beeldvorming de grenzen tussen de besturen steeds meer vervagen; in de loop der tijd zal de omgeving de personele unie steeds meer als één organisatie gaan zien (dezelfde bestuurders, dezelfde toezichthouders, in de praktijk één bestuursvergadering en één vergadering van de RvT, hetzelfde bestuursbureau op hetzelfde adres, structureel gezamenlijk overleg met gemeenschappelijke medezeggenschapsraden et cetera).

Mede in het kader van de interne en externe verantwoording zullen desondanks iedere keer aparte documenten moeten worden gemaakt (begroting, jaarrekening, reglementen, beleidstukken, notulen van vergaderingen, archivering et cetera om zichtbaar te houden dat het om verschillende rechtspersonen gaat met ieder hun statutaire en wettelijke verantwoordelijkheden).

5. <u>Bestuurlijke fusie</u>

De meest verregaande vorm van bestuurlijke samenwerking is de bestuurlijke fusie.
In deze vorm komen bestuurlijke verantwoordelijkheid en regie op één plek te liggen. Er ontstaat immers één organisatie die wordt aangestuurd vanuit één bestuurlijke aansturingslijn en intern toezicht. Een besturenfusie is het meest geëigende model als besturen intensief en breed willen samenwerken en er een situatie ontstaat waarin de verantwoordelijkheden van de partners niet meer goed te scheiden zijn.

Als de schoolbesturen een bestuurlijke fusie aangaan, worden zij daarmee één bevoegd gezag, één rechtspersoon, één schoolbestuur dat zelfstandige scholen in stand houdt. De scholen behouden hun eigen identiteit en hun eigen BRIN-nummer (bekostigingseenheid). Het voltallige personeel (onderwijzend, ondersteunend en management) komt in dienst van de nieuwe gefuseerde stichting. Vanuit één centraal bestuur worden alle zaken rondom personeelsbeleid, financiën, bedrijfsvoering, huisvesting geregeld en georganiseerd. De Rijksbekostiging komt centraal binnen, maar is wel te onderscheiden naar de verschillende scholen, want het BRIN-nummer per school blijft de bekostigingseenheid.

Er wordt één jaarrekening en jaarverslag op bestuursniveau opgesteld, waarover intern en extern verantwoording wordt afgelegd. Op schoolniveau kan er, omdat het wel zelfstandige scholen zijn, een eigen pedagogisch-didactisch concept behouden blijven en er moet per school een schoolplan worden opgesteld en een medezeggenschapsraad (MR) worden ingericht. Het personeel krijgt

mogelijkheden voor interne mobiliteit en werkgelegenheid over de scholen die onder het bestuur ressorteren. Er geldt immers een bestuursaanstelling.

Voordelen van een bestuurlijke fusie:

- Een bestuurlijke fusie maakt de organisatiestructuur en bedrijfsvoering eenvoudiger en daarmee efficiënter.
- Alleen op bestuursniveau geldt een wettelijk verplichte verantwoordingslast in de vorm van een begroting, jaarverslag et cetera.
- Directe besparingen volgen verder doordat het bestuur, de RvT en een deel van het management ineengeschoven wordt; dat kan direct ten goede komen aan het primaire proces.
- Omdat de lumpsum wordt bepaald op het niveau van BRIN-nummer, verandert de totale hoogte van de bekostiging niet door een bestuurlijke fusie.
- Personeel komt door bestuurlijke fusie automatisch in dienst van de gefuseerde stichting. Voor personeel geldt dat een aanstelling bij een groter bestuur ten eerste meer zekerheid op (behoud van) werkgelegenheid biedt, en ten tweede meer perspectief betekent op (vrijwillige) mobiliteit en doorgroeimogelijkheden.
- Kwaliteitsverbetering kan worden gerealiseerd door verankerde organisatorische verbinding: meer mogelijkheden voor professionalisering en innovatie
- In het algemeen geldt dat er bij een bestuurlijke fusie een kwaliteitsverbetering en vermindering van de risico's op de ondersteunende diensten kan worden gerealiseerd: door de grotere schaal is het mogelijk om specialisten in dienst te hebben en solofuncties en dubbelfuncties te vermijden.

Nadelen van een bestuurlijke fusie:

- Voor een bestuurlijke fusie tussen schoolbesturen is een fusietoets vereist. Dat wil zeggen dat er een FER moet worden opgesteld, die voor instemming moet worden voorgelegd aan de GMR's en voor advies/goedkeuring aan alle betrokken gemeenten. DUO toetst of het besluit tot fusie op voldoende steun kan rekenen binnen de organisaties en of de fusie niet leidt tot significante belemmeringen van de keuzevrijheid voor leerlingen.
- Er is sprake van verlies van onafhankelijkheid: er ontstaat immers één (nieuwe) stichting.
- Als er sprake is van erg grote verschillen tussen de fusiepartners in financiële positie, grootte en prognoses, kan dat voor een van de partijen nadelig zijn, omdat de financiële risico's worden vergroot door versmelting van de organisaties.

In Bijlage 8 is een schematisch overzicht opgenomen van de verschillende samenwerkingsvormen op basis van een aantal relevante aspecten.

4.5 Keuze voor bestuurlijke fusie

De samenwerkingsvorm is zoals eerder vermeld geen doel op zich, maar een middel om de beoogde doelen te bereiken. Het gaat dus om de bestuursvorm die het beste de beoogde doelen kan bereiken (doeltreffendheid) en tegen de minste kosten (doelmatigheid).

De beoogde meerwaarde en te realiseren doelen die in 1.4. en 1.5. genoemd zijn, hebben betrekking op alle domeinen van een schoolbestuur:

- Onderwijs
  Gelijke kansen, brede ontwikkeling voor alle kinderen in Houten en omgeving; realiseren hogere ambitie kwaliteit onderwijs, meer ruimte voor innovatie.
- Bedrijfsvoering
  Vergroten kwaliteit en kwantiteit ondersteunende diensten bestuursbureau, beperken (relatieve) kostenstijging van bestuur en bedrijfsvoering.

- Personeel
  Versterken aantrekkelijke werkgever, meer kennisdeling en vergroten professionele leercultuur, meer loopbaanperspectief, meer ruimte voor flexibele inzet.
- Financiën
  Gebruik maken van schaalvoordelen, realiseren van efficiency-voordelen (minder externe inhuur, gezamenlijke inkoop en ict).
- Strategisch vermogen
  Herkenbare speler in de regio, één aanspreekpunt richting gemeenten en partners, binnen Houten een grote werkgelegenheidspartner

Op basis van deze brede WHY is duidelijk dat de samenwerkingsovereenkomst en de federatie als passende bestuursvorm afvallen. De overeenkomst is voor het realiseren van deze doelen te vrijblijvend en is enkel geschikt als het om één of een paar zeer beperkte terreinen van samenwerking gaat. De federatie valt eveneens af omdat de bestuurskracht die nodig is om de doelen te realiseren niet voldoende is in deze vorm; er komt zelfs een bestuurslaag bij, die ook extra bestuurslast en bureaucratie veroorzaakt.

De personele unie biedt meer mogelijkheden maar heeft als nadeel de bestuurlijke gelaagdheid en extra administratieve last doordat er sprake blijft van twee stichtingen, twee begrotingen, twee jaarrekeningen, waardoor niet volledig kan worden geprofiteerd van een efficiënte werkwijze. Dit leidt tot structurele meerkosten in vergelijking met een bestuurlijke fusie door onderlinge kostenverrekeningen, allocatie van overheadkosten, mogelijke fiscale vraagstukken waaronder btw-risico's bij dienstverlening tussen beide stichtingen, dubbele accountantskosten, dubbele financiële en personele administratie, afzonderlijke verantwoordingslijnen richting medezeggenschap en externe toezichthouders etc. Een grove schatting is dat de meerkosten ten opzichte van een bestuurlijke fusie ca € 250.000 tot € 400.000 per jaar zullen bedragen.

Er zijn in de personele unie governance risico's omdat er voor de toezichthouders belangenverstrengeling kan ontstaan tussen de beide stichtingen waar toezicht op wordt gehouden. Ook het personeel blijft gescheiden, waardoor er niet een bestuursbenoeming ontstaat, wat belemmeringen oplevert voor de werkgelegenheidsgarantie, mobiliteit en loopbaanperspectief. En er ontstaat een btw-risico voor de dienstverlening tussen beide stichtingen.

Blijft over de holding en de bestuurlijke fusie. De holding biedt in vergelijking met de bestuurlijke fusie een minder transparante vorm en zal steeds moeten worden uitgelegd omdat deze vorm in het onderwijs weinig voorkomt. Het Rijk kent ook geen holding waardoor de Rijksbekostiging dus binnenkomt bij de 'dochterstichtingen'. De hiervoor vermelde juridische en governance risico's maken de holding niet aantrekkelijk en risicovol.

De bestuurlijke fusie biedt de meeste waarborgen om de beoogde meerwaarde te realiseren op alle terreinen; gezien de breedte van de WHY is het gewenst dat alle expertise en bedrijfsprocessen gebundeld zijn in één krachtige organisatie. De bestuurlijke fusie biedt eenheid van besturing en een duidelijke, transparante organisatievorm voor bestuur, intern toezicht, ondersteunend bestuursbureau, directeuren en medewerkers in de scholen. De Rijksbekostiging komt op 1 plek binnen en er is 1 organisatie waar bestuur, intern toezicht en medezeggenschap wettelijk goed is geborgd.

Bij een bestuurlijke fusie is een belangrijk aandachtspunt de menselijke maat; soms leidt een bestuurlijke fusie tot nieuwe bestuurlijke lagen, waarbij de menselijke maat in gedrang komt. Dit risico is bij de voorgenomen fusie tussen OOH en Fectio niet aanwezig. Door de bestuurlijke fusie ontstaat een organisatie met 16 basisscholen. Dat is een omvang die nog zeer beheersbaar is vanuit sturing door één bestuurder en biedt nog steeds een schaal waarin mensen elkaar kunnen kennen

‘van hoog tot laag’ en betrokken kunnen zijn op elkaar. De organisatiestructuur is in hoofdstuk 6, met name paragraaf 6.4 en 6.5, verder uitgewerkt.

De conclusie is daarom dat de bestuurlijke fusie tussen beide stichtingen als meest passend en meest kansrijk wordt gezien om de beoogde doelen te bereiken.

4.6 Maatschappelijke opdracht

Bestuurlijke fusie betekent wel het afscheid van twee zelfstandige organisaties die elk autonoom zijn in het nemen van de eigen beslissingen. Het opgeven van de eigen zelfstandigheid van Fectio en OOH wordt gedaan vanuit de overtuiging dat het realiseren van de beoogde doelen beter samen kan plaatsvinden, dan alleen. In dat kader is de Governance Code Funderend Onderwijs relevant. De relevante vraag is niet ‘wordt mijn organisatie hier beter van’, maar op welke wijze kunnen wij in de regio onze maatschappelijke opdracht als schoolbesturen het beste uitvoeren. De Code zegt hierover o.a. het volgende: “*Het bestuur neemt een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid voor regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de regio. Dit reikt verder dan de continuïteit van de eigen organisatie. Dit betekent ook dat het bestuur de samenwerking met andere partijen opzoekt wanneer het maatschappelijk belang daarom vraagt” (blz. 12).*

De beide schoolbesturen willen goed onderwijs voor alle kinderen in Houten en directe omgeving. In beide organisaties is er besef dat er bijvoorbeeld een gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt in de vier windstreken van Houten om thuisnabij en goed onderwijs voor elk kind te realiseren en elkaar daarbij te helpen, ook als het een keer moeilijk is op een school. Die gevoelde en beleefde verantwoordelijkheid is groter dan de verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie, en gaat over het belang van goed onderwijs voor elk kind.

Juist vanuit die maatschappelijke opdracht kiezen Fectio en OOH ervoor hun krachten te bundelen, met behoud van de herkenbare katholieke en openbare identiteit van de scholen. De fusie is daarmee geen doel op zich, maar een middel om goed, bereikbaar, divers en toekomstbestendig onderwijs in Houten, Bunnik en omgeving duurzaam te borgen.

5 Communicatie over de fusie

5.1 Betrokkenheid van de medezeggenschapsraden

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden van beide organisaties zijn gedurende het gehele traject actief en in verschillende fasen betrokken. Vanaf de start van het verkennende proces zijn de GMR'en geïnformeerd over de aanleiding, de mogelijke meerwaarde en de stappen in het traject richting een mogelijke fusie.
In de uitwerkingsfase van de Fusie Effect Rapportage (FER) zijn leden van de GMR'en actief betrokken in verschillende werkgroepen, waaronder de werkgroepen HRM, financiën, identiteit & cultuur en medezeggenschap. In deze werkgroepen hebben zij samen met medewerkers uit beide organisaties verschillen, overeenkomsten en mogelijke keuzes voor de nieuwe stichting verkend.
Conceptteksten van onderdelen van de FER zijn tussentijds gedeeld met beide GMR'en. Zij hebben de gelegenheid gekregen om feedback te geven op inhoud, zorgpunten en aandachtspunten. Deze feedback is verwerkt in de vervolgaanpassingen van de FER. Hiermee zijn de GMR'en niet alleen formeel, maar ook inhoudelijk en procesmatig betrokken bij de totstandkoming van de rapportage. Richting de besluitvormingsfase ontvangen de GMR'en de definitieve FER ter instemming, conform de wettelijke kaders.

5.2 Betrokkenheid van de raden van toezicht

De raden van toezicht van beide organisaties zijn vanaf de start van het traject betrokken bij de verkenning van de bestuurlijke samenwerking. In meerdere gezamenlijke en afzonderlijke bijeenkomsten zijn zij geïnformeerd over de aanleiding, de mogelijke meerwaarde en de risico's van een fusie.
Gedurende het traject zijn de raden van toezicht periodiek geïnformeerd over de voortgang, de inrichting van werkgroepen en de eerste bevindingen. Conceptonderdelen van de FER zijn tussentijds gedeeld, zodat de raden van toezicht in een vroeg stadium feedback konden geven op richting, inhoud en risico-inschatting. Deze feedback is meegenomen in de verdere uitwerking.

De raden van toezicht hebben daarbij nadrukkelijk aandacht gevraagd voor onder meer financiële beheersing, risico's uit de due diligence, governance, de inrichting van het bestuursbureau, communicatie, cultuurontwikkeling, identiteit en de borging van een zorgvuldig besluitvormingsproces. Deze aandachtspunten zijn verwerkt in de betreffende hoofdstukken van de FER en in de bijlagen over governance, sturingsvisie, risico's en routekaart.

De raden van toezicht vervullen in dit traject een klankbordrol richting de bestuurders en bewaken tegelijkertijd de zorgvuldigheid van het proces, de belangen van leerlingen en medewerkers en de continuïteit van beide organisaties. In de besluitvormende fase ontvangen de raden van toezicht de definitieve FER ter goedkeuring, conform hun toezichthoudende rol.

Na besluitvorming blijven de raden van toezicht betrokken via de reguliere toezicht- en verantwoordingsstructuur, met bijzondere aandacht voor de implementatie, financiële ontwikkeling, risicobeheersing, cultuurontwikkeling en realisatie van de beoogde doelen van de fusie.

5.3 Betrokkenheid van bestuursbureau, directeuren, scholen (ouders en personeel)

Medewerkers, directeuren en stafleden van beide organisaties zijn op verschillende manieren betrokken bij het fusietraject. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de gezamenlijke werkgroepen

waarin medewerkers uit beide organisaties samenwerken aan onderdelen van de FER. In deze werkgroepen is actief gewerkt aan het in beeld brengen van verschillen, overeenkomsten en mogelijke keuzes voor de nieuwe organisatie.
Daarnaast zijn directeuren betrokken via gezamenlijke directeurenbijeenkomsten en cultuurdagen. Tijdens deze bijeenkomsten is gewerkt aan het leren kennen van elkaar, het bespreken van overeenkomsten en verschillen en het verkennen van gezamenlijke uitgangspunten voor de nieuwe stichting. De opbrengsten van deze bijeenkomsten zijn verwerkt in de onderdelen identiteit en cultuur van de FER.

Ook is met directeuren gesproken over de toekomstige sturingsvisie, het werken in clusters, de rol van het bestuursbureau en de gevolgen van de fusie voor scholen en teams. Daarbij is aandacht besteed aan het feit dat de beweging naar clusters voor OOH-scholen nadrukkelijker een verandering betekent dan voor Fectio-scholen, waar hiermee al ervaring is opgedaan.

Binnen beide organisaties worden medewerkers via interne overleggen, clusterbijeenkomsten en directeurenoverleggen geïnformeerd over de voortgang. Directeuren spelen hierin een belangrijke rol in het delen van informatie en het ophalen van signalen vanuit de scholen.
Ouders en personeel worden geïnformeerd via nieuwsbrieven, interne communicatiekanalen en via de medezeggenschapsraden. Hiermee is geborgd dat ook op schoolniveau signalen worden opgehaald en dat er transparantie is over het proces.

Voor ouders is daarbij steeds benadrukt dat de fusie geen wijziging betekent van schoollocatie, identiteit, schoolconcept, BRIN-nummer of dagelijkse onderwijspraktijk. Voor medewerkers is toegelicht dat de dagelijkse werkplek voor veel medewerkers in beginsel gelijk blijft, maar dat zij de fusie wel kunnen merken in gezamenlijke beleidskaders, systemen, overlegstructuren, professionalisering, arbeidsvoorwaarden en samenwerking tussen scholen.

Richting belangrijke mijlpalen in het proces zijn aanvullende communicatie-uitingen ingezet, zoals gezamenlijke berichten aan medewerkers, ouders en externe partners. Hiermee is geborgd dat alle betrokkenen tijdig en zorgvuldig worden meegenomen in het proces richting besluitvorming.
Onderdeel van de besluitvormingsfase is ook de ouderraadpleging die door de GMR'en wordt georganiseerd. Deze raadpleging is bedoeld om ouders op een laagdrempelige manier te informeren en hun aandachtspunten op te halen. De uitkomsten worden betrokken bij de afweging van de GMR'en.
Bij de verdere communicatie blijft aandacht nodig voor begrijpelijke taal, tijdige informatie en ruimte voor vragen. Dit is in het bijzonder van belang omdat de fusie voor groepen medewerkers verschillend kan voelen. Daarbij wordt expliciet bewaakt dat de nieuwe stichting wordt gepresenteerd als een gezamenlijke organisatie van Fectio en OOH, en niet als een overname van de ene organisatie door de andere.

5.4 Communicatie- en participatieaanpak in besluit- en implementatiefase

In de periode richting besluitvorming en implementatie wordt de communicatie zorgvuldig en doelgroepgericht ingericht. Daarbij is het uitgangspunt dat betrokkenen tijdig worden geïnformeerd over relevante stappen in het fusieproces en dat er ruimte is om vragen, zorgen en signalen op te halen.

De communicatie richt zich in ieder geval op medewerkers, directeuren, ouders, MR'en, GMR'en, raden van toezicht, gemeenten, NKSR/kerkelijke partners en overige samenwerkingspartners. Per fase wordt bekeken welke informatie voor welke doelgroep relevant is, via welk kanaal deze informatie het beste kan worden gedeeld en wie daarin een rol heeft. Daarbij wordt aangesloten bij bestaande overlegstructuren en communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven, informatiebrieven, directeurenoverleggen, medezeggenschapsvergaderingen, oudercommunicatie, bijeenkomsten en bestuurlijke overleggen.
Om de communicatie en participatie concreet te organiseren, wordt per fase gewerkt met een communicatie- en participatieoverzicht. Daarin wordt vastgelegd welke doelgroepen worden betrokken, met welk doel, via welk middel, op welk moment en wie verantwoordelijk is voor uitvoering en terugkoppeling. Dit overzicht wordt gedurende het proces geactualiseerd, zodat duidelijk blijft wie wanneer wordt geïnformeerd, geraadpleegd of betrokken bij formele besluitvorming.

Communicatie- en participatieoverzicht

Doelgroep	Doel	Middel(en)	Moment / timing	Verantwoordelijk
Medewerkers	Informeren, vragen ophalen en zorgen signaleren.	Nieuwsbrief, teamoverleg, directeurenoverleg, informatiebijeenkomst waar nodig.	Bij belangrijke mijlpalen en waar nodig tussentijds.	Bestuur, projectleiding en directeuren.
Directeuren	Betrekken bij duiding, signalering en communicatie richting teams en ouders.	Directeurenoverleg, clusterbijeenkomsten, gezamenlijke bijeenkomsten.	Doorlopend in besluitvormings- en implementatiefase.	Bestuur en projectleiding.
Ouders	Informeren over proces, gevolgen voor scholen en ouderraadpleging.	Ouderbrief, nieuwsbericht, MR/GMR-lijnen, ouderraadpleging.	Richting formele besluitvorming en bij relevante mijlpalen.	GMR'en, bestuur en directeuren.
MR'en	Schoolnabije signalen ophalen en vragen bespreken.	MR-overleg, informatie via directeur, schriftelijke toelichting.	Per fase en bij schoolrelevante onderwerpen.	Directeuren en bestuur.
GMR'en	Formele betrokkenheid, advies, instemming en organisatie ouderraadpleging.	GMR-overleg, FER, toelichting, reactiematrix, ouderraadpleging.	Besluitvormingsfase en waar nodig voorafgaand daaraan.	Bestuur, projectleiding en GMR'en.
Raden van toezicht	Toezicht, klankbord, risico-inschatting en goedkeuring.	RvT-overleggen, gezamenlijke sessies, concept- en definitieve FER.	Gedurende traject en in besluitvormings-fase.	Bestuur en projectleiding.
Gemeenten	Advisering en betrokkenheid vanuit openbaar onderwijs en lokale verantwoordelijk-heid	Bestuurlijk overleg, formele adviesaanvraag, FER.	Na afronding FER en richting DUO-fusietoets.	Bestuur en projectleiding.
NKSR / kerkelijke partners	Toetsing en borging van katholieke identiteit.	Bestuurlijk overleg, statuten, formeel verzoek.	Richting formele besluitvorming en statutaire borging.	Bestuur en projectleiding.

Doelgroep	Doel	Middel(en)	Moment / timing	Verantwoordelijk
Samenwerkings-partners	Informeren over proces en mogelijke gevolgen voor samenwerking.	Gerichte informatie, bestuurlijke contacten, overleg waar nodig.	Bij relevante mijlpalen en in implementatiefase	Bestuur en betrokken portefeuille-houders.

Richting besluitvorming wordt expliciet gecommuniceerd over de formele stappen die nog volgen, waaronder de instemmingsaanvraag aan de GMR'en, de ouderraadpleging, het overleg met de vakbonden, de advisering door gemeenten, de betrokkenheid van de NKSR, de fusietoets door DUO en de goedkeuring door de raden van toezicht. Daarbij wordt steeds aangegeven welke stap informerend, adviserend, instemmend of besluitvormend van aard is.

Verwerking van signalen en terugkoppeling
Communicatie wordt nadrukkelijk niet alleen gezien als het zenden van informatie, maar ook als het ophalen van signalen. Vragen, aandachtspunten en zorgen van medewerkers, ouders, directeuren, MR'en, GMR'en, raden van toezicht, gemeenten, NKSR/kerkelijke partners en samenwerkingspartners worden via de bestaande lijnen verzameld. Directeuren, medezeggenschapsorganen, werkgroepen en bestuurlijke overleggen vervullen hierin een belangrijke rol. De opgehaalde signalen worden betrokken bij de verdere uitwerking van de fusie, de implementatie en de voorbereiding van besluitvorming. Waar signalen leiden tot aanpassing of aanscherping, wordt dit verwerkt in de betreffende documenten of vervolgstappen. Waar signalen niet leiden tot aanpassing, wordt dit waar passend toegelicht.

Gelijkwaardige communicatie tussen OOH en Fectio
In alle communicatie wordt bewust aandacht besteed aan de gelijkwaardige positie van OOH en Fectio. Daarbij wordt gelet op evenwichtig taalgebruik, zichtbaarheid van beide organisaties en het zorgvuldig toelichten van keuzes. Dit is van belang omdat de organisaties verschillen in omvang en omdat medewerkers moeten kunnen herkennen dat sprake is van een fusie waarin beide organisaties iets waardevols inbrengen en er geen sprake is van een overname.

5.5 Communicatie en nazorg na de fusiedatum

Ook na de beoogde fusiedatum van 1 januari 2027 blijft communicatie een belangrijk aandachtspunt. In die fase ligt de nadruk op duidelijke informatie over de nieuwe stichting, de nieuwe naam en huisstijl, praktische gevolgen voor medewerkers en ouders, de inrichting van de organisatie en de wijze waarop vragen kunnen worden gesteld. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van informatieberichten, bijeenkomsten en terugkoppelingen via bestaande overlegstructuren.
Na de fusiedatum wordt bovendien aandacht besteed aan nazorg. Dit betekent dat actief wordt gevolgd welke vragen, zorgen of knelpunten ontstaan bij medewerkers, ouders, directeuren, medezeggenschap en samenwerkingspartners. Deze signalen worden periodiek besproken door de bestuurders en betrokken verantwoordelijken en waar nodig vertaald naar aanvullende communicatie, aanpassingen in de implementatie of extra ondersteuning. Op deze manier blijft communicatie ook na de formele fusie ondersteunend aan duidelijkheid, vertrouwen en betrokkenheid.

6 Organisatie en inrichting van de rechtspersoon na de fusie

Dit hoofdstuk gaat over de wijze waarop de fusieorganisatie bestuurlijk wordt ingericht en hoe de governancestructuur eruit ziet. De functies van raad van toezicht, bestuur, directeuren, en medezeggenschap wordt beschreven, waarbij ook een organogram is opgenomen. Diverse uitwerkingen waaronder concept statuten, kwaliteitsprofiel raad van toezicht, functieprofiel bestuur, bestuursopdracht, benoemingsprocedure bestuur, sturingsvisie en medezeggenschapsreglementen zijn in de Bijlagen opgenomen.

6.1 Samenwerkingsbestuur

Met de fusie ontstaat een samenwerkingsbestuur dat onderwijs verzorgt op 12 katholieke basisscholen en 4 openbare basisscholen. Hiervoor zijn nieuwe statuten opgesteld (zie Bijlage 1) voor de te vormen stichting. In de statuten is de identiteit van zowel het katholiek als het openbaar onderwijs geborgd middels diverse artikelen. In de statuten is ten aanzien van het katholiek onderwijs de rol van de Nederlandse Katholieke Schoolraad (NKSR) geborgd; wijziging van artikelen die gaan over de identiteit van het katholiek onderwijs vergen goedkeuring van de NKSR.

De opgestelde statuten voor de nieuwe stichting worden eveneens voorgelegd ter toetsing aan de NKSR en zijn al door de NKSR juridisch getoetst. In de statuten ten aanzien van het openbaar onderwijs is de rol van de gemeenteraad eveneens geborgd, waarbij begroting en jaarstukken worden aangeboden aan de gemeenteraad conform de wettelijke regeling zoals die geldt voor samenwerkingsbesturen. De bestuurlijke fusie vereist instemming van de gemeenteraad van Houten in verband met het openbaar onderwijs.

Het samenwerkingsbestuur gaat uit van een two-tierstructuur; er is een college van bestuur en een raad van toezicht. Op beide organen is de Governance Code Funderend Onderwijs van toepassing.

6.2 Raad van toezicht

Binnen de beoogde fusieorganisatie wordt gewerkt vanuit een waardengedreven toezichtvisie**,** waarin de kwaliteit van het onderwijs centraal staat. Deze kwaliteit wordt breed opgevat en omvat naast cognitieve ontwikkeling ook socialisatie en brede persoonsvorming. Doel is leerlingen te ondersteunen in het ontwikkelen van zelfkennis, maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijk burgerschap.

Het toezicht richt zich tevens op de wijze waarop binnen de fusieorganisatie zowel openbaar als katholiek onderwijs wordt vormgegeven. Leerlingen krijgen ruimte voor een eigen levensbeschouwelijke ontwikkeling, waarbij dialoog, respect en vertrouwen leidend zijn.

De raad van toezicht vervult de rol van vertegenwoordiger van de samenleving en ziet erop toe dat het onderwijs aansluit bij vervolgonderwijs en rekening houdt met de veranderende behoeften van de samenleving. Daarnaast wordt toegezien op een doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen. De raad hanteert hierbij een kaderstellende toezichtbenadering, waarin duidelijke ijkpunten worden geformuleerd. Binnen deze kaders beschikt het college van bestuur over voldoende handelingsruimte om strategische keuzes te maken gericht op maatschappelijke opbrengsten voor leerlingen. Dit wordt nader uitgewerkt in een toezichtkader na de fusie.

Taken en Rollen

De raad van toezicht is binnen de fusieorganisatie op hoofdlijnen verantwoordelijk voor:

- **Toezicht**: het integraal toezicht op beleid, doelstellingen, uitvoering van het strategisch beleidsplan en de algemene gang van zaken;
- **Advies**: het adviseren van het college van bestuur en fungeren als klankbord;
- **Werkgeverschap**: het optreden als werkgever van het college van bestuur;
- **Netwerkfunctie**: de verbinding van de organisatie met de externe omgeving.

De samenwerking tussen raad van toezicht en college van bestuur is gebaseerd op vertrouwen, transparantie en open dialoog.

Informatievoorziening

De raad van toezicht bepaalt zelfstandig haar informatiebehoefte. Structureel ontvangt zij integrale managementrapportages over de voortgang van beleid en prestaties, ten minste driemaal per jaar. Daarnaast worden de begroting, jaarrekening, het jaarverslag en beleidsvoornemens besproken. Om zicht te houden op de praktijk en de maatschappelijke verankering van de organisatie, onderhoudt de raad tweemaal per jaar overleg met de GMR. Deze informatievoorziening wordt vastgelegd in een toezichtkader dat na de fusie wordt vastgesteld.

Professionalisering

De leden van de raad van toezicht investeren structureel in hun professionele ontwikkeling. Hierbij ligt de nadruk op deskundigheidsbevordering, teamvorming en effectieve samenwerking. Deze professionaliseringsaanpak draagt bij aan de kwaliteit en continuïteit van het toezicht binnen de fusieorganisatie. De raad van toezicht voert jaarlijks een zelfevaluatie uit en houdt zich aan de Governance Code Funderend Onderwijs.

Samenstelling en Organisatie

De raad van toezicht bestaat in de beoogde structurele situatie uit vijf tot zeven leden. In de implementatiefase (najaar 2026) zal nader worden bepaald in overleg met de beide raden van toezicht hoe de nieuwe raad van toezicht qua personele bezetting eruit zal gaan zien per fusiedatum; Indien dit leidt tot een tijdelijk grotere raad van toezicht, is het streven om binnen twee jaar na de fusiedatum de omvang van de raad van toezicht terug te brengen tot de structurele omvang, met inachtneming van de benodigde profieleisen. In de statuten wordt een overgangsartikel opgenomen dat hiervoor kan worden gebruikt.

Bij de samenstelling wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van deskundigheden op de volgende terreinen:

- Onderwijs
- Personeel en organisatie
- Financiën en bedrijfsvoering
- Identiteit (katholiek en openbaar onderwijs)

De raad werkt met vaste commissies, waaronder een remuneratiecommissie, auditcommissie en commissie onderwijs & kwaliteit. Deze commissies bereiden besluitvorming voor en verdiepen specifieke thema's in overleg met het college van bestuur. De raad van toezicht zal in het rvt-reglement de vergoedingsregeling opnemen; de vergoeding wordt vastgesteld met inachtneming van de normen die de VTO3 (organisatie van toezichthouders in onderwijs en kinderopvang) hanteert. De samenstelling van de raad vindt plaats op basis van vastgestelde kwaliteitsprofielen, die openbaar zijn. Zie Bijlage 2.

6.3 Bestuur

De nieuwe organisatie telt in totaal zestien scholen. Uitgangspunt is dat de nieuwe organisatie wordt geleid door een eenhoofdig bestuur, ondersteund door een bestuursbureau. Voor de nieuwe

organisatie dient in 2027 een nieuw Koersplan te worden ontwikkeld. Dit wordt de eerste strategische opdracht voor het bestuur om met input van alle interne en externe stakeholders tot een breed gedragen strategie te komen voor de volgende vier jaren. Daarbij hoort ook het opstellen van een stakeholder-analyse waarbij de relevante stakeholders in beeld zijn voor het benaderen van en het participeren in dit traject. De bestuursopdracht ten aanzien van de relevante domeinen onderwijs, personeel en financiën is geformuleerd in Bijlage 3 van de FER.

Ten aanzien van de samenstelling van het bestuur geldt dat er een functieprofiel (Bijlage 4) is opgesteld. Dit functieprofiel wordt, conform de wettelijke kaders en de vastgestelde benoemingsprocedure, ter advisering voorgelegd aan beide GMR'en voordat definitieve besluitvorming over de benoeming plaatsvindt. Na vaststelling van het functieprofiel zal een interne benoemingsprocedure (Bijlage 5) worden gevolgd, gericht op het bewerkstelligen van een breed draagvlak voor de te benoemen bestuurder. De beide raden van toezicht van OOH en Fectio nemen een gezamenlijk besluit over de benoeming van de bestuurder, na raadpleging en advies van de beide GMR'en en een ingestelde adviescommissie met medewerkers per stichting.

Koersplan

Na de definitieve besluitvorming over de fusie zomer 2026 zal in najaar 2026 al worden begonnen met het opstellen van een nieuw strategisch beleidsplan voor de fusie-organisatie, met als ambitie om het plan zomer 2027 vast te stellen. In het strategisch beleidsplan wordt de koers van de fusie-organisatie vastgelegd en worden de thema's bepaald die tot 2031 centraal staan.
Het bestuur, stafmedewerkers en directeuren ontwikkelen gezamenlijk het strategisch beleidsplan. De GMR en raden van toezicht worden hierbij tijdig en actief betrokken, passend bij hun rol in medezeggenschap en intern toezicht. Op basis van het strategisch beleidsplan wordt vervolgens door de scholen het schoolplan opgesteld.

6.4 Inrichting fusie-organisatie

De organisatie is gebaseerd op een sturingsfilosofie waarin vertrouwen, professionele ruimte, eigenaarschap en heldere kaders centraal staan.

Uitgangspunt: sturingsvisie als fundament

De fusie-organisatie bouwt voort op een manier van sturen waarin onderwijskwaliteit ontstaat in scholen en teams. Het bestuur bepaalt niet direct de uitvoering in de klas, maar stelt kaders, doelen en bewaakt samenhang en kwaliteit.
Het doel is een organisatie te vormen die bestuurlijk robuust is, onderwijskwaliteit duurzaam versterkt, schaalvoordelen benut en tegelijkertijd de menselijke maat in scholen borgt.

Sturingsvisie

Het bestuur stuurt op kaders en strategische doelen. Scholen geven daarbinnen zelfstandig invulling aan hun onderwijs en blijven als herkenbare onderwijseenheden verantwoordelijk voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Clusters vertalen de bestuurlijke en strategische kaders naar gezamenlijke afspraken over onderwijskwaliteit, personeel, ondersteuning en continuïteit. Dit gebeurt binnen de wettelijke verantwoordelijkheden van het bestuur en de schooldirecteuren.

Eigenaarschap gaat altijd samen met verantwoording. Via het directeurenoverleg, cluster- en kwaliteitsgesprekken en de reguliere planning- en controlcyclus wordt inzicht gehouden in ontwikkeling, resultaten, risico's en benodigde ondersteuning. De sturingsvisie is uitgewerkt in Bijlage 6.

Werken in clusters

Clusters vormen een belangrijk werkverband binnen de organisatie. Directeuren zijn professioneel verantwoordelijk voor de arbeidsorganisatie van de scholen binnen het cluster. Expertise wordt gedeeld en talent wordt flexibel ingezet. Onder arbeidsorganisatie wordt verstaan: de manier waarop scholen samen hun personele inzet, expertise, ondersteuning, vervanging, ontwikkeling en kwaliteit organiseren, zodat de continuïteit en kwaliteit van onderwijs zo dicht mogelijk bij de scholen worden versterkt.

De clusterindeling wordt bepaald op basis van organisatorische criteria, zoals geografische nabijheid en samenwerkingsverbanden. Binnen het cluster dragen directeuren een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor analyse, kennisdeling, ondersteuning en het tijdig signaleren van risico's. Deze gedeelde verantwoordelijkheid verandert niet de formele eindverantwoordelijkheid: de bestuurder blijft bestuurlijk eindverantwoordelijk en de directeur blijft verantwoordelijk voor de eigen school binnen de vastgestelde kaders.

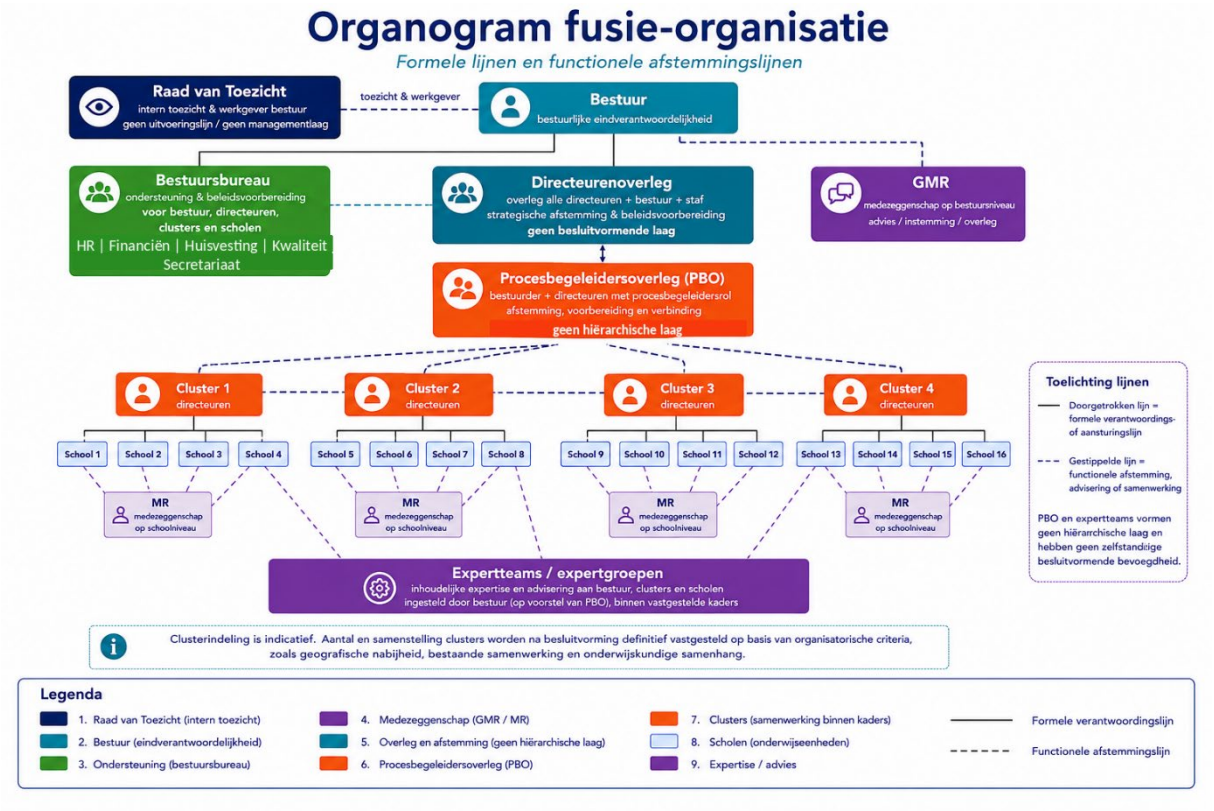
Clusters werken binnen vooraf vastgestelde bestuurlijke kaders, kwaliteitskaders, personele kaders en budgetten. Zij kunnen binnen die kaders afspraken maken over inzet van expertise, gezamenlijke ondersteuning, professionalisering en afstemming van personele vraagstukken. Besluiten met gevolgen buiten het cluster, boven het beschikbare budget of buiten de vastgestelde kaders worden voorgelegd aan het procesoverleg.

Clusters nemen geen bestuurlijke besluiten en vormen geen extra hiërarchische laag. Zij bereiden voor, stemmen af en organiseren gezamenlijke uitvoering binnen de door het bestuur vastgestelde kaders. Wanneer een vraagstuk cluster-overstijgend is, raakt aan wettelijke verantwoordelijkheden, bestuurlijke kaders, begroting of personele rechtspositie, vindt opschaling plaats via het procesbegeleidersoverleg waarbij het bestuur aanwezig is. Bij kwaliteitsrisico's wordt daarnaast de reguliere kwaliteitscyclus gevolgd, zodat analyse, ondersteuning, herstelmaatregelen en bestuurlijke besluitvorming goed op elkaar aansluiten.

6.5 Organisatiestructuur

De fusie-organisatie ziet er in het organogram als volgt uit:

(zie ook Bijlage 9 in groot, liggend formaat)



Toelichting organogram:

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is de interne toezichthouder van de stichting. De RvT houdt integraal toezicht op strategie, onderwijskwaliteit, financiën, werkgeverschap, governance en continuïteit. De RvT staat niet in de uitvoeringslijn van de organisatie, maar ziet toe op het functioneren van het bestuur en de stichting als geheel.

Bestuur

Het bestuur stelt de koers, kaders en strategische doelen vast en is bestuurlijk eindverantwoordelijk. Het bestuur geeft leiding aan de organisatie via duidelijke kaders, de planning- en controlcyclus, kwaliteitsgesprekken en het gesprek met directeuren, staf en medezeggenschap. Het bestuur neemt besluiten die het bestuurlijk mandaat raken of cluster-overstijgende gevolgen hebben.

Directeurenoverleg

Het directeurenoverleg is het overleg van de bestuurder met alle directeuren en, afhankelijk van de agenda, betrokken stafmedewerkers. Dit overleg heeft een organisatiebrede functie: strategische afstemming, beleidsvoorbereiding, professionele ontwikkeling, uitwisseling en bespreking van vraagstukken die de gehele stichting raken.

Procesbegeleidersoverleg (PBO)

Het procesbegeleidersoverleg bestaat uit de procesbegeleiders van de clusters en de bestuurder. Een procesbegeleider is een directeur die binnen het cluster een coördinerende en verbindende rol

vervult in de afstemming, voorbereiding en voortgangsbewaking. Deze rol geeft geen hiërarchische bevoegdheid ten opzichte van andere directeuren.
Het overleg is bedoeld om de samenhang tussen de clusters te versterken, cluster-overstijgende vraagstukken te bespreken en signalen uit de organisatie tijdig te verbinden aan bestuurlijke kaders en besluitvorming.

Het PBO is nadrukkelijk geen extra hiërarchische laag en heeft geen zelfstandige besluitvormende bevoegdheid. De formele verantwoordelijkheden van bestuurder, directeuren, Raad van Toezicht en medezeggenschap blijven ongewijzigd. Besluiten worden genomen binnen de daarvoor geldende wettelijke, bestuurlijke en statutaire kaders.

De rol van het PBO is procesmatig en verbindend. Het overleg ondersteunt de werking van de arbeidsorganisatie door te zorgen voor afstemming tussen clusters, het delen van ervaringen en het voorbereiden van onderwerpen die om bestuurlijke afweging vragen. Daarbij kan het gaan om thema's als onderwijskwaliteit, personele vraagstukken, continuïteit, inzet van expertise, ontwikkeling van clusters en de uitvoering van het koersplan. Het PBO heeft een belangrijke signalerende rol richting de bestuurder gericht op diverse processen en beleidsontwikkelingen.

Expertteams
Expertgroepen richten zich op inhoudelijke verdieping en het ontwikkelen en benutten van expertise rond organisatiebrede thema's. Vanuit die expertise kunnen zij, binnen afgesproken kaders, bijdragen aan het voorbereiden van adviezen of voorstellen richting bestuur of clusters. Een expertgroep wordt ingesteld door het procesbegeleidersoverleg.

Clusters
Clusters zijn werkverbanden van scholen en directeuren waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan continuïteit, kwaliteit, personele inzet, ondersteuning en kennisdeling. Het cluster kan afspraken maken binnen bestuurlijke kaders, kwaliteitskaders, personele kaders en budgetten, maar neemt geen besluiten die buiten het mandaat van directeuren of bestuur vallen.

Scholen
Scholen blijven herkenbare en autonome onderwijseenheden. Voor ouders en leerlingen verandert de dagelijkse organisatie niet. De directeur blijft verantwoordelijk voor de eigen school, het team, de onderwijskwaliteit en de uitvoering van het schoolplan binnen de kaders van de stichting.
Tienmaal per jaar komen de clusters met het bestuur en stafleden bij elkaar, het directeurenoverleg. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om te professionaliseren, te inspireren en af te stemmen. Voorgenomen besluiten en/of adviezen die in de clusters zijn voorbereid, kunnen daar samenkomen, zodat het bestuur een besluit kan nemen.

Bovenschoolse arbeidsorganisatie
De bovenschoolse organisatie, het bestuursbureau, ondersteunt clusters en scholen op het gebied van HRM, financiën, ICT, huisvesting en kwaliteitsontwikkeling. Deze organisatie werkt dienstverlenend en beleidsvoorbereidend.
Medezeggenschap

De organisatie kent medezeggenschap op schoolniveau (MR) en bestuursniveau (GMR). Transparantie en tijdige betrokkenheid zijn hierbij leidend. Meer hierover staat in paragraaf 6.7.

Samenhang en menselijke maat
Samenhang wordt geborgd via het koersplan, clusterdoelen, het directeurenoverleg, het PBO en een heldere verantwoordingscyclus. De menselijke maat blijft behouden doordat besluitvorming zo laag

mogelijk in de organisatie plaatsvindt, terwijl bestuurlijke verantwoordelijkheid, toezicht en medezeggenschap helder belegd blijven.

6.6 Implementatie inrichting organisatie

Voor de scholen van OOH is deze sturingsfilosofie relatief nieuw. Directeuren zijn het afgelopen jaar hierin geschoold. De directeuren en het bestuur van Fectio werken inmiddels al ruim twee jaar volgens deze sturingsvisie en hebben daarin ervaring opgedaan.

Na het definitieve fusiebesluit zal het bestuur, in afstemming met de directeuren, een besluit nemen over de nieuw te vormen clusters. Er zal een cluster in Houten worden toegevoegd. De huidige twee clusters worden daarbij opnieuw samengesteld, zodat kennis en ervaring met deze werkwijze via het dagelijks samenwerken verder worden opgebouwd en gedeeld.

Waar nodig zal extra externe ondersteuning worden ingezet, zoals dat de afgelopen twee jaar binnen Fectio ook is gedaan, om de overgang zorgvuldig te begeleiden.

6.7 Medezeggenschap

Medezeggenschap vervult een wezenlijke rol binnen de bestuurlijke organisatie van het onderwijs. Zij borgt de waarde van inspraak van medewerkers, ouders en leerlingen, draagt bij aan het bewerkstelligen van een breed draagvlak voor beleid en besluitvorming en verhoogt de kwaliteit van besluiten doordat verschillende perspectieven tijdig en structureel worden betrokken. In de bestuurlijke fusie tussen OOH en Fectio wordt deze rol nadrukkelijk onderschreven en verder versterkt.

De medezeggenschap op schoolniveau blijft ongewijzigd. Iedere school behoudt een eigen medezeggenschapsraad (MR). De directeur van de school voert het overleg met de MR en blijft primair verantwoordelijk voor de betrokkenheid van medewerkers en ouders bij het beleid en de besluitvorming op schoolniveau.

<u>Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR)</u>
Op stichtingsniveau functioneert een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De bestuurder voert het overleg met de GMR over stichtingsoverstijgende onderwerpen. In de huidige situatie is de GMR van OOH samengesteld uit één personeelslid en één ouder per school, wat resulteert in een GMR van in totaal acht leden, die elk een zittingstermijn van vier jaar hebben. Bij Fectio wordt gewerkt met een zittingsduur van drie jaar, waarbij elke MR afwisselend gedurende drie jaar een ouder en daarna drie jaar een personeelslid afvaardigt. De GMR bestaat in totaal uit twaalf leden. Een voordeel van deze systematiek is dat ouders niet voor een lange periode een verplichting aangaan; een nadeel van deze systematiek is de beperkte continuïteit van kennis en ervaring binnen de GMR.

In de nieuwe situatie is gekozen voor een zittingsduur van vier jaar. Deze langere zittingsduur maakt het mogelijk om meer kennis en ervaring op te bouwen binnen de GMR, wat de kwaliteit en effectiviteit van de medezeggenschap ten goede komt. Om de omvang van de GMR werkbaar te houden, wordt in het GMR-reglement vastgelegd dat per school óf één ouder óf één personeelslid zitting heeft in de GMR voor een periode van vier jaar. De GMR van de nieuwe organisatie zal dus in totaal zestien leden tellen. Afgesproken is om uiterlijk twee jaar na de fusie de werking van de medezeggenschap te evalueren met de bestuurder en dan te bezien wat een gewenste omvang van de GMR is.

<u>Statuut en GMR-Reglement</u>
In het Medezeggenschapsstatuut is de medezeggenschapsstructuur van de nieuwe organisatie vermeld. Daar is o.a. in opgenomen dat er jaarlijks scholing plaatsvindt voor nieuwe (G)MR-leden en

dat de voorzitters jaarlijks worden geschoold. In het GMR-reglement zijn de wettelijke bevoegdheden van de GMR opgenomen, waaronder het initiatiefrecht, het informatierecht en het advies- en instemmingsrecht. Net als in de huidige situatie bij zowel OOH als Fectio zal de toekomstige GMR werken met themacommissies. Deze commissies worden betrokken bij de voorbereiding van beleid en adviseren de GMR over onderwerpen die binnen hun thematische expertise vallen.

Professionalisering, jaarkalender, faciliteiten
Personeelsleden die zitting hebben in de GMR ontvangen vrijgestelde taakuren conform de CAO-PO. De GMR stelt jaarlijks een verslag op van de eigen werkzaamheden. Dit verslag wordt gepubliceerd op de website van de stichting en toegezonden aan de afzonderlijke MR'en. Daarnaast stelt de GMR in overleg met het college van bestuur jaarlijks een jaarkalender vast, waarin wordt vastgelegd welke onderwerpen op welk moment worden behandeld. In deze jaarkalender is expliciet ruimte opgenomen voor onderwerpen die de GMR proactief zelf wil agenderen. In de organisatiebegroting wordt een professionaliseringsbudget opgenomen voor nieuwe leden van de GMR/MR en voorzitters van GMR/MR. Gemaakte onkosten in het kader van professionalisering (waaronder reiskosten) worden bekostigd door de organisatie.

Gevolgen voor betrokkenheid medezeggenschap, personeel, leerlingen en ouders
De bestuurlijke fusie zal op schoolniveau voor leerlingen en ouders weinig tot geen directe gevolgen hebben. De scholen behouden hun eigen identiteit en schoolconcept en handelingsruimte om binnen bestuurlijke kaders (sturingsvisie, zie Bijlage 6 en paragraaf 6.4/6.5.) eigen keuzes te maken. Door de fusie zal het proces van kwaliteitsverbetering en doorgaande professionalisering de ontwikkelingskansen van leerlingen verder vergroten. Door de medezeggenschap tijdig te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen en het te voeren beleid is de inspraak van ouders en personeelsleden goed geborgd, wat de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt.
Met deze inrichting wordt beoogd de medezeggenschap binnen de gefuseerde organisatie duurzaam te versterken, met behoud van betrokkenheid op schoolniveau en met een professionele, goed toegeruste GMR op stichtingsniveau.

6.8 Identiteit

In het fusietraject wordt de identiteit van beide stichtingen expliciet meegenomen als wezenlijke en relevante component voor een zorgvuldige afweging.
Fectio kent een herkenbare katholieke grondslag en hanteert pedagogische kernwaarden als vertrouwen, samen leren en verbinding. Deze waarden geven richting aan de samenwerking tussen scholen, ouders en omgeving en vormen het fundament onder de onderwijsopdracht en de wijze waarop relaties worden vormgegeven.

OOH kenmerkt zich door een open en inclusieve identiteit, gestoeld op gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting. Dit zijn de landelijk vastgestelde kernwaarden van het openbaar onderwijs. Daarnaast werkt OOH vanuit kernwaarden: verbondenheid, optimisme, eigenaarschap en lef.
Beide stichtingen vervullen nadrukkelijk een maatschappelijke rol, met scholen die stevig verankerd zijn in de wijk en het kind plaatsen in relatie tot de samenleving als geheel.

In de nieuwe stichting vormen de bestaande identiteitsdocumenten, statutaire bepalingen en schoolprofielen het vertrekpunt voor de ontwikkeling van een gedeeld waardenkader dat geldt voor de gehele organisatie. Dit gezamenlijke kader richt zich op gedeelde ambities zoals inclusiviteit, kwaliteit van onderwijs, samenwerking met ouders en professionaliteit van medewerkers. Binnen dit kader blijft nadrukkelijk ruimte bestaan voor herkenbare identiteitsprofielen op schoolniveau, waardoor het openbare karakter van de OOH-scholen en de katholieke identiteit van de Fectio-scholen zichtbaar, betekenisvol en uitlegbaar blijven. Dit borgt keuzevrijheid voor ouders en sluit aan

bij de bestaande onderwijspraktijk waarin scholen zich onderscheiden in levensbeschouwelijke oriëntatie en pedagogische accenten.

Identiteit gaat over wat medewerkers drijft en waarom zij zich verbonden voelen met hun school en stichting. In het dagelijks werk in de klas en in de organisatie zullen veel overeenkomsten zichtbaar zijn, maar identiteit kan op schoolniveau wel degelijk betekenis krijgen in taal, rituelen, vieringen, pedagogische keuzes, burgerschap en de wijze waarop scholen omgaan met diversiteit en levensbeschouwing. Op het niveau van waarden en betekenisgeving kunnen en mogen verschillen blijven bestaan. Het samengaan vraagt daarom om een zorgvuldig proces van gesprek en afstemming, gericht op wederzijds begrip en vertrouwen, zodat een gezamenlijke organisatiecultuur en een gedeeld waardenkader kunnen ontstaan, met blijvende herkenbaarheid van de openbare en katholieke identiteit.

Borging van de twee identiteiten

In de nieuwe stichting blijven zowel de katholieke identiteit van Fectio als de openbare identiteit van OOH herkenbaar geborgd. Het samengaan betekent niet dat de ene identiteit opgaat in de andere, maar dat beide identiteiten binnen één gezamenlijke stichting hun eigen plaats behouden. Daarmee blijft recht gedaan worden aan de bestaande schoolgemeenschappen, de keuzevrijheid van ouders en de verschillende tradities waaruit de scholen voortkomen. Deze borging vindt ook statutair plaats door het vormen van een samenwerkingsbestuur, waarbij de doelstelling is dat de stichting zowel openbaar als katholiek onderwijs vormgeeft. Het bestuur en de raad van toezicht onderschrijven deze doelstelling en gezamenlijke grondslag van de stichting. In de conceptstatuten, zie Bijlage 1, is opgenomen dat van alle medewerkers een loyale houding wordt verwacht om mee te werken aan het realiseren van de identiteit van de eigen school.

De bestaande identiteit en het profiel van de scholen blijven daarbij het uitgangspunt. Katholieke scholen behouden ruimte voor hun katholieke grondslag, waarden, vieringen, rituelen en verbinding met ouders en omgeving. Openbare scholen behouden hun openbare karakter, waarin gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting centraal staan. Op schoolniveau blijft zichtbaar welke levensbeschouwelijke en pedagogische oriëntatie de school heeft en hoe deze in de dagelijkse praktijk betekenis krijgt.

De borging van identiteit vindt niet alleen plaats in documenten, maar vooral in het blijvende gesprek daarover. Binnen de nieuwe stichting wordt identiteit periodiek geagendeerd in de bestaande overleg- en verantwoordingsstructuur. Daarbij kan worden gedacht aan gesprekken in de Raad van Toezicht, de GMR, het directeurenoverleg en, waar passend, de medezeggenschapsraden van scholen. Op deze manier wordt gevolgd of beide identiteiten in beleid, communicatie en praktijk voldoende herkenbaar blijven.
Concreet wordt identiteit geborgd via de bestaande kenniskring/identiteitsdialoog en via de reguliere kwaliteits- en toezichtcyclus. Identiteit komt terug in het koersplan, schoolplannen, kwaliteitsgesprekken, het profiel van de raad van toezicht, schoolbezoeken en de toezichtagenda.

Een aparte identiteitscommissie wordt op dit moment niet als noodzakelijke voorwaarde gezien. De bestaande gremia bieden voldoende mogelijkheden om signalen op te halen, ontwikkelingen te bespreken en zo nodig bij te sturen. Mocht in de praktijk blijken dat aanvullende borging wenselijk is, dan kan de nieuwe stichting op een later moment besluiten om hiervoor een tijdelijke werkgroep of adviesgroep in te richten.

Bij beleid, communicatie en besluitvorming wordt steeds meegewogen wat keuzes betekenen voor de herkenbaarheid van de katholieke en openbare scholen. Zo blijft er ruimte voor verschil binnen een gedeeld waardenkader. De verbinding tussen de scholen ligt in de gezamenlijke maatschappelijke opdracht, goed onderwijs, inclusiviteit, professionaliteit en samenwerking, terwijl de eigenheid van de afzonderlijke scholen zichtbaar en betekenisvol blijft.

6.9 Cultuur en cultuuraspecten

Naast identiteit speelt organisatiecultuur een belangrijke rol in het functioneren van scholen en medewerkers. Cultuur komt tot uiting in dagelijkse routines, omgangsvormen, leiderschapsstijlen, communicatie, besluitvorming en de wijze waarop samenwerking vorm krijgt. Deze aspecten zijn in de praktijk vaak sterker voelbaar dan formele identiteitskaders en bepalen in hoge mate hoe medewerkers hun werk ervaren.

Binnen zowel Fectio als OOH bestaat variatie in cultuur tussen scholen en teams. Deze verschillen zijn mede gevormd door geschiedenis, lokale context, schoolpopulatie en ontwikkelkeuzes van teams. In de gesprekken die in het kader van de fusie zijn gevoerd is zichtbaar geworden dat beide organisaties sterke professionele culturen kennen, maar dat de wijze waarop deze tot uiting komt kan verschillen. Fectio werkt bijvoorbeeld al geruime tijd met teamgericht organiseren, cluster-samenwerking en gedelegeerd leiderschap, waardoor scholen gewend zijn om over schoolgrenzen heen samen te werken en verantwoordelijkheid te delen. Binnen OOH is eveneens een sterke professionele cultuur aanwezig, met nadruk op eigenaarschap, betrokkenheid en verbinding binnen de eigen schoolteams. Tijdens de gezamenlijke cultuursessies met directeuren van beide organisaties is gebleken dat er veel bereidheid bestaat om van elkaar te leren en samen een nieuwe organisatie te vormen. Tegelijkertijd werd zichtbaar dat de fusie voor de ene organisatie ingrijpender kan voelen dan voor de andere. Dit vraagt aandacht voor het herkennen en erkennen van verschillende perspectieven en ervaringen. Het voorkomen van het gevoel van ‘overname’ en het expliciet benoemen van gemaakte keuzes is daarbij belangrijk.

Cultuurontwikkeling laten we ontstaan vanuit de dialoog waarin de bestaande verhalen van beide organisaties worden erkend en meegenomen. In dit proces wordt ruimte geboden om ervaringen, zorgen en verwachtingen te delen, zodat wederzijds begrip en vertrouwen kunnen groeien.
Bij de ontwikkeling van een gezamenlijke cultuur wordt gebruikgemaakt van systemische principes die richting geven aan gezonde organisaties. Daarbij staan drie elementen centraal:

<u>Ordening</u>
Duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming is essentieel voor een goed functionerende organisatie. Wanneer helder is wie waarvoor verantwoordelijk is en welke kaders gelden, ontstaat rust en voorspelbaarheid in de samenwerking.

<u>Binding</u>
Een sterke organisatiecultuur vraagt om een balans tussen verbondenheid en ruimte voor verschillen. In de nieuwe stichting wordt gewerkt aan een cultuur waarin scholen en teams zich verbonden voelen met het geheel, terwijl er tegelijkertijd ruimte blijft voor eigen accenten en lokale identiteit.

<u>Uitwisseling</u>
Samenwerking tussen scholen, teams en medewerkers is essentieel voor professionele ontwikkeling. Door de verschillen en overeenkomsten in kennis, expertise en ervaringen actief uit te wisselen

ontstaat een lerende organisatie waarin scholen van elkaar kunnen profiteren en gezamenlijke kwaliteit groeit.

De nieuwe stichting kiest daarom voor een cultuur waarin veiligheid, vertrouwen, professionele ruimte, samenwerking en leren van elkaar centraal staan. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan het begeleiden van veranderingen die onvermijdelijk zijn bij een fusie. Cultuurverandering gaat immers altijd gepaard met het loslaten van bestaande werkwijzen en gewoonten. Het erkennen van wat waardevol was in de bestaande organisaties helpt om deze verandering op een respectvolle en zorgvuldige manier vorm te geven.

Door hier bewust aandacht aan te besteden (zie de gefaseerde uitwerking van de cultuurontwikkeling in de nieuwe organisatie, Bijlage 7), wil de nieuwe stichting een organisatie ontwikkelen waarin medewerkers zich verbonden voelen met het gezamenlijke doel: het bieden van goed onderwijs aan alle kinderen in gemeenten Houten, Bunnik en omgeving.

Bestuursbureau

Om de toekomstige samenwerking tussen medewerkers van de bestuursbureaus soepel te laten verlopen, zijn OOH en Fectio eind maart 2026 gestart met een informele activiteit om elkaar beter te leren kennen. Vanaf medio mei 2026 worden er drie bijeenkomsten georganiseerd (met externe ondersteuning) voor alle bestuursbureaumedewerkers. Het doel is om de onderlinge band te versterken**,** elkaars rollen en waarden te begrijpen en gezamenlijk een nieuwe missie, koers en taakverdeling voor na de fusie te bepalen. Hiermee beogen we alle bureaumedewerkers duidelijkheid te geven over de (toekomstige) taken.

6.10 Extern toezicht

In de stichting is sprake van openbaar onderwijs en katholiek onderwijs.

Openbaar onderwijs

De gemeenteraad van de gemeente Houten vervult een toezichthoudende ten aanzien van de toegankelijkheid en borging van voldoende openbaar onderwijs in de gemeente. Het fusiebesluit zal daarom door OOH ter instemming aan de gemeenteraad van Houten worden voorgelegd, met de bijbehorende opgestelde statuten, zie Bijlage 1.
In de statuten zijn waarborgen voor het toezicht door de gemeente op het openbaar onderwijs opgenomen door o.a. toezending van de begroting en de jaarstukken, voordat deze definitief zijn vastgesteld; de gemeente kan hierop een zienswijze indienen bij de stichting (dit zijn wettelijke eisen die horen bij een samenwerkingsbestuur). Besluiten over opheffing of overdracht van openbare scholen moet de stichting ter goedkeuring voorleggen aan de gemeenteraad.
Ook is opgenomen in de statuten, dat het openbaar onderwijs plaatsvindt met eerbiediging van ieders godsdienst of levensovertuiging en volledig toegankelijk is voor alle leerlingen zonder onderscheid naar achtergrond. Dit wordt in de schoolplannen ook geborgd.

Katholiek onderwijs

De Nederlandse Katholieke Schoolraad (NKSR) houdt toezicht op de identiteit van het katholiek onderwijs. Dit toezicht betreft bij een bestuurlijke fusie dat de NKSR deze FER en de bijbehorende statuten ontvangt en de fusie moet goedkeuren ten aanzien van het borgen van de identiteit van de katholieke scholen. In de statuten is opgenomen dat de stichting zich houdt aan de regelingen die de NKSR heeft vastgesteld voor de katholieke scholen (opgenomen in het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs, het ARKO). Ook de katholieke scholen zijn algemeen toegankelijk, tenzij de

ouders of verzorgers niet instemmen met doelstelling en grondslag van de school. In de schoolplannen wordt de katholieke identiteit van de school nader uitgewerkt, zie ook 6.8.

7 Gevolgen van de fusie voor het onderwijs

Inleiding
In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de voorgenomen fusie betekent voor het onderwijs in de scholen. Daarbij staat voorop dat de scholen herkenbare onderwijseenheden blijven, met een eigen onderwijsconcept, identiteit, pedagogisch-didactische keuzes en relatie met ouders en omgeving. Voor leerlingen en ouders verandert de dagelijkse schoolpraktijk hierdoor niet direct.

Tegelijkertijd biedt de fusie mogelijkheden om de ondersteuning van scholen, de professionele samenwerking en de kwaliteitszorg verder te versterken. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op de effecten van de fusie op scholen, de uitgangspunten voor harmonisatie van onderwijs en onderwijskwaliteit, de inrichting van planvorming en verantwoording, de monitoring van onderwijskwaliteit en de uitgangspunten voor leerlingbegeleiding.

Daarbij wordt nadrukkelijk aangesloten bij de kracht van beide organisaties. OOH brengt onder meer ervaring in met openbaar onderwijs, inclusieve waarden, korte lijnen, schoolnabijheid en sterk onderwijskundig leiderschap. Fectio brengt onder meer ervaring in met clustersamenwerking, expertgroepen en integraal leiderschap. De nieuwe organisatie bouwt voort op deze sterke elementen, zonder één bestaande werkwijze als vanzelfsprekend leidend te maken.

In de fusieorganisatie blijven scholen herkenbare onderwijseenheden met een eigen onderwijsconcept, identiteit, pedagogisch-didactische keuzes en relatie met ouders en omgeving. Voor leerlingen en ouders verandert de dagelijkse schoolpraktijk daardoor niet direct.

Wel verandert de rol van schoolleiders geleidelijk. In de huidige situatie ligt bij OOH het accent sterker op onderwijskundig leiderschap binnen de eigen school. In de fusieorganisatie wordt toegewerkt naar integraal leiderschap. Dat betekent dat directeuren niet alleen verantwoordelijk zijn voor de onderwijskundige ontwikkeling van hun eigen school, maar ook breder bijdragen aan personele, organisatorische en kwaliteitsvraagstukken binnen de school en het cluster.

Deze ontwikkeling wordt gezien als een versterking van het leiderschap. Schoolleiders krijgen meer ruimte om samen verantwoordelijkheid te nemen voor onderwijskwaliteit, personele continuïteit, professionele ontwikkeling en de inzet van expertise. Daarmee ontstaat een bredere gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en ontwikkeling van alle scholen binnen de organisatie.

De fusie biedt daarnaast meer mogelijkheden voor gezamenlijke scholing, professionalisering, kennisdeling en ondersteuning op thema's als onderwijskwaliteit, passend onderwijs, hoogbegaafdheid, gedrag, taalontwikkeling en basisvaardigheden. Scholen kunnen daardoor sterker gebruikmaken van elkaars expertise en goede voorbeelden.

Binnen de nieuwe organisatie wordt verder gewerkt met netwerken, expertgroepen en gezamenlijke ontwikkelthema's. Binnen Fectio is hiermee al ervaring opgedaan; binnen OOH ligt het accent sterker op schoolnabije samenwerking, korte lijnen en onderwijskundig leiderschap. In de fusieorganisatie kan dit gezamenlijk worden doorontwikkeld, waarbij scholen van beide organisaties hun kennis, ervaringen en sterke praktijken inbrengen.

Ook kan de grotere schaal bijdragen aan meer continuïteit in de personele bezetting. Personeel kan waar nodig flexibeler worden ingezet, bijvoorbeeld bij vervanging, tijdelijke ondersteuning of het benutten van specifieke expertise. Uitgangspunt blijft dat dit zorgvuldig gebeurt, met oog voor teams, schoolidentiteit en de continuïteit voor leerlingen.

Tot slot maakt de grotere schaal het mogelijk om de bovenschoolse ondersteuning professioneler en minder kwetsbaar te organiseren. Denk aan ondersteuning van de scholen op het gebied van HR, financiën, ICT, huisvesting en kwaliteitszorg. Daardoor kunnen directeuren en teams beter worden ondersteund en kan meer aandacht uitgaan naar de ontwikkeling van het onderwijs in de scholen.

***Samengevat**: de fusie verandert niet de herkenbaarheid en dagelijkse praktijk van de scholen, maar versterkt de ondersteuning, samenwerking en ontwikkelkracht. De beweging naar integraal leiderschap biedt schoolleiders de mogelijkheid om niet alleen hun eigen school, maar ook de gezamenlijke kwaliteit en continuïteit van de organisatie verder te versterken.*

7.1 Harmonisatie onderwijs

De scholen gaan werken binnen een cluster zoals beschreven in de sturingsvisie (zie Bijlage 6 en paragraaf 6.4/6.5.), om ervoor te zorgen dat er continu onderwijs van hoge kwaliteit wordt gegeven en dat ieder kind zo veel mogelijk een plek heeft. Talenten van kinderen moeten zo veel mogelijk tot ontplooiing komen. Dit vraagt om gezamenlijke kwaliteits- en beleidskaders. Harmonisatie betekent daarbij niet dat alle scholen hetzelfde worden, maar dat gewerkt wordt vanuit gezamenlijke uitgangspunten met behoud van de eigen identiteit, cultuur en onderwijsvisie van de scholen. Wat vinden we hoge kwaliteit, hoe zorgen we ervoor dat dit voor iedereen duidelijk is en hoe zorgen we voor een continue dialoog, vanuit zelfreflectie, over wat goed gaat en beter kan?

De clusters staan niet alleen in de ontwikkeling van kinderen. Vanuit partnerschap en in samenwerking met ouders, samenwerkingsverbanden, gemeenten en jeugdzorg wordt het sterkste onderwijs gerealiseerd. Schaalvergroting maakt de stem van de fusieorganisatie binnen dit partnerschap mogelijk luider en eendrachtiger, omdat er een grotere groep leerlingen vertegenwoordigd wordt.

De scholen zelf fungeren hierin als ontmoetingsplaatsen, waarbinnen onderwijsprofessionals met elkaar leren en van elkaar leren in relatie tot de maatschappelijke context. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn divers van aard en volgen elkaar in snel tempo op. Voor de fusieorganisatie is een breed perspectief met betrekking tot de ontwikkeling van kinderen van belang. De volgende kernbegrippen nemen daarbij een centrale plek in:

- Kwalificatie: overdracht van kennis, vaardigheden, waarden, normen.
- Persoonsvorming: vrijheid, verantwoordelijkheid, empathie, in democratisch perspectief.
- Socialisatie: zich verhouden tot de wereld, tot cultuur, tradities, innovaties, tot manieren van doen en van zijn.
- Inclusie: alle kinderen gaan, ongeacht beperkingen of achtergrond, samen in hun eigen buurt naar school.

OOH brengt onder meer ervaring in met openbaar onderwijs, inclusieve waarden, korte lijnen, schoolnabijheid en onderwijskundig leiderschap. Fectio brengt onder meer ervaring in katholiek onderwijs, clustersamenwerking, expertgroepen en integraal leiderschap. In de fusieorganisatie worden deze kwaliteiten benut om gezamenlijk sterker te worden.
De harmonisatie op het gebied van onderwijs biedt de volgende mogelijkheden om te versterken:

- **Passend onderwijs:** beide organisaties werken volgens de afspraken van het samenwerkingsverband. Er wordt op cluster- en stichtingsniveau samengewerkt door de kwaliteitscoördinatoren, kennis en expertise wordt gedeeld. Aangezien er met meerdere samenwerkingsverbanden wordt samengewerkt kan meer uitwisseling plaatsvinden om het onderwijs voor leerlingen steeds passender te maken. De ambitie van beide organisaties is inclusief onderwijs. De fusie biedt mogelijkheden om expertise breder beschikbaar te maken voor alle scholen en om de ondersteuning rondom leerlingen verder te versterken.

- **Onderwijs aan meer- en hoogbegaafden:** beide organisaties hebben voorzieningen om extra ondersteuning te kunnen bieden aan meer- en hoogbegaafden. Beide organisaties hebben plusklassen. Daarnaast heeft OOH een voltijds hoogbegaafdenvoorziening die een regionale functie vervult binnen het samenwerkingsverband. Er is dan ook veel expertise in huis. Voltijd- en deeltijd hoogbegaafdenonderwijs kunnen naast elkaar blijven bestaan en er kan meer gebruik worden gemaakt en uitwisseling plaatsvinden van specialistische kennis en expertise binnen de organisatie. Hierdoor kunnen scholen en medewerkers binnen beide organisaties sterker gebruikmaken van elkaars ervaring en specialismen.
- **10-14 Onderwijs:** Fectio heeft een 10-14 voorziening met regiofunctie, die extra ondersteuning biedt voor bovenbouwleerlingen die nog jong dan wel niet voldoende rijp zijn om de overstap naar het VO te maken. OOH maakt evenals andere omliggende besturen gebruik van deze voorziening. De voorziening blijft behouden en past binnen de gezamenlijke ambitie om een dekkend en passend onderwijsaanbod te realiseren.
- **Sociale veiligheid:** beide organisaties hebben een beleidsplan waarin alle verplichte veiligheidsaspecten zijn terug te vinden. De lijn van de PO-Raad wordt hierin gevolgd. Beide beleidsstukken zijn toe aan actualisatie en kunnen binnen de fusieorganisatie worden geharmoniseerd. Binnen Fectio zijn alle kwaliteitscoördinatoren opgeleid tot aandachtsfunctionaris meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. Binnen OOH is dit deels hetzelfde en deels bij een gedragsspecialist/vertrouwenspersoon gelegd. Dit heeft geen gevolgen voor de fusieorganisatie en hierover kunnen definitieve afspraken worden gemaakt na de fusie. Uitgangspunt is dat sociale veiligheid op alle scholen herkenbaar en zorgvuldig wordt geborgd, met ruimte voor een passende inrichting per school.

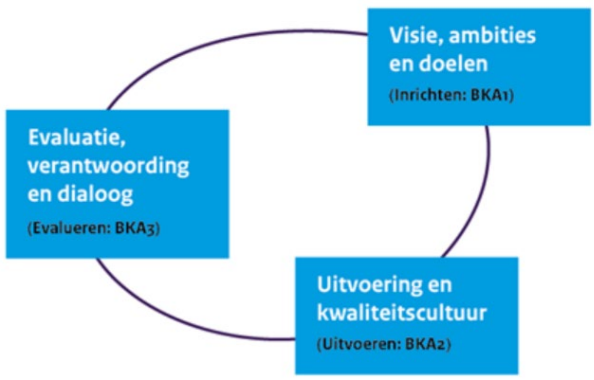
***Samengevat**: harmonisatie betekent niet dat scholen hetzelfde worden. De inzet is het ontwikkelen van gezamenlijke kwaliteits- en beleidskaders, betere kennisdeling en sterkere ondersteuning, terwijl scholen hun eigen identiteit, onderwijsconcept en lokale context behouden. Daarbij worden de kwaliteiten van zowel OOH als Fectio benut om het onderwijs passender en sterker te maken.*

7.2 Harmonisatie onderwijskwaliteit

Om de basiskwaliteit van het onderwijs op de scholen te borgen en verder te ontwikkelen, wordt binnen beide organisaties uitvoering gegeven aan de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie uit het waarderingskader van de Onderwijsinspectie. De besturing wordt daarin gezien als een cyclisch proces (zie Figuur 1) en stimuleert een ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur: beleid wordt opgevolgd en na evaluatie bijgesteld.

Figuur 1: Opbouw kwaliteitsgebied

Overgenomen uit: *Onderzoekskader PO 2021* (p.24), door Inspectie van het Onderwijs, versie 1 augustus 2025.



De drie standaarden vertegenwoordigen samen het stelsel van kwaliteitszorg en omvatten:

BKA1: Visie, ambities en doelen
Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan.

BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur.
Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt waar nodig tussentijds bij.

BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog.
Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betrekt daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

Voor de eerste fase na de fusie wordt gewerkt met een beperkte set meetbare kwaliteitsdoelen. Deze doelen worden niet los van de bestaande kwaliteitscyclus ingericht, maar opgenomen in het bestuursjaarplan, de schooljaarplannen, de kwaliteitsgesprekken en de managementrapportages. Daarbij wordt aangesloten bij bestaande werkwijzen en sterke praktijken uit beide organisaties.

Als eerste gezamenlijke kwaliteitsdoelen gelden: alle scholen beschikken over een actuele nulmeting van de basiskwaliteit; alle scholen voeren jaarlijks een opbrengstenanalyse en kwaliteitsgesprek; signalen uit inspectiebezoeken en interne audits worden vastgelegd en opgevolgd; en brede onderwijskwaliteit, waaronder kwalificatie, socialisatie, persoonsvorming, inclusie en sociale veiligheid, wordt zichtbaar meegenomen in planvorming en verantwoording.

De precieze indicatoren en streefwaarden worden na besluitvorming over de fusie vastgesteld in samenhang met het nieuwe koersplan en het bestuursjaarplan. Daarmee blijft de aanvulling uitvoerbaar en sluit deze aan bij de bestaande werkwijzen van beide organisaties. Uitgangspunt daarbij is dat niet één werkwijze leidend wordt verklaard, maar dat elementen uit beide organisaties worden benut om gezamenlijk tot een passende kwaliteitsaanpak te komen.

In de besturingscyclus van beide organisaties zijn verschillen aanwezig, die een grondslag hebben in de verschillende besturingsfilosofieën. OOH werkt vanuit korte lijnen en sterk onderwijskundig leiderschap dicht bij de scholen. Binnen Fectio ligt het accent meer op integraal leiderschap, clustering en samenwerking in netwerken en expertgroepen. Beide benaderingen hebben waardevolle elementen die elkaar binnen de fusieorganisatie kunnen versterken.

De harmonisatie op het gebied van onderwijskwaliteit heeft de volgende aandachtspunten:

- Harmonisatie vindt gefaseerd plaats. Daarbij wordt aangesloten bij bestaande kwaliteiten, instrumenten en routines van beide organisaties, zodat scholen voldoende ruimte houden voor een zorgvuldige ontwikkeling.
- De kwaliteitszorg blijft gericht op continue ontwikkeling van het onderwijs en niet uitsluitend op controle en verantwoording. De professionele dialoog tussen scholen, directeuren, kwaliteitscoördinatoren en bestuur vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt.
- Binnen de fusieorganisatie wordt gewerkt aan meer gezamenlijke kennisdeling tussen scholen en clusters. Hierdoor kunnen scholen sterker gebruikmaken van elkaars expertise, ervaringen en goede voorbeelden.
- Scholen behouden ruimte om, binnen gezamenlijke kwaliteitskaders, eigen accenten te leggen die passen bij de leerlingenpopulatie, identiteit en onderwijsvisie van de school.

- De fusie biedt mogelijkheden om de ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg minder kwetsbaar en professioneler te organiseren. Hierdoor ontstaat meer continuïteit en ruimte voor verdieping, analyse en begeleiding van scholen.

***Samengevat**: de nieuwe organisatie bouwt voort op de kwaliteitszorg van beide organisaties. In de eerste fase wordt gewerkt met een beperkte set meetbare kwaliteitsdoelen en een gefaseerde harmonisatie. Daarbij blijft de professionele dialoog centraal staan en worden sterke elementen uit OOH en Fectio gebruikt om tot een gezamenlijke kwaliteitsaanpak te komen.*

7.3 Planvorming en verantwoording

Beide organisaties werken volgens de PDCA-cyclus. Dat biedt een goede gezamenlijke basis voor de verdere inrichting van planvorming, monitoring en verantwoording binnen de fusieorganisatie. Tegelijkertijd verschillen de accenten in de huidige werkwijzen. Deze verschillen worden niet gezien als belemmering, maar als vertrekpunt om tot een gezamenlijke, versterkte kwaliteitscyclus te komen.

- Planvorming vierjaarlijks: Binnen beide organisaties wordt de koers van de organisatie vastgelegd in het strategisch beleidsplan. Deze dient opnieuw opgesteld te worden zodra er gefuseerd wordt. Dit beleidsplan komt tot stand in een brede dialoog met input van belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.
  Op schoolniveau wordt op basis van het strategisch beleidsplan een schoolplan opgesteld. Beide organisaties hanteren hiervoor het format van MijnSchoolplan in ParnasSys Schoolkwaliteit.
- In dit nieuwe strategisch beleidsplan wordt bepaald wat de gezamenlijke visie op onderwijs is. Dit wordt uitgewerkt in de eerste planperiode van de fusieorganisatie.
- Planvorming jaarlijks: Het bestuur stelt jaarlijks in overleg met de directeuren een bestuursjaarplan op. Hierin wordt de koers geprioriteerd. Scholen kiezen eigen ontwikkelpunten die voortkomen uit hun schoolplan en monitor basiskwaliteit (uit ParnasSys Schoolkwaliteit). Binnen de fusieorganisatie wordt bekeken hoe deze jaarlijkse planvorming zo kan worden ingericht dat zowel de gezamenlijke koers als de eigen schoolontwikkeling goed tot hun recht komen.
- Verantwoording bestuur: Jaarlijks stelt het bestuur een jaarverslag op waarin verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het strategisch beleid en het jaarplan. Tevens wordt tweemaal per jaar binnen Fectio en viermaal per jaar binnen OOH een managementrapportage opgesteld waarmee verantwoording wordt afgelegd aan de Raad van Toezicht. Dit wordt voorzien van een analyse en onderbouwing vanuit de gesprekken met de directeuren, de adviseur onderwijskwaliteit en eventuele resultaten van de audits.
- Verantwoording scholen: Binnen OOH worden de geëvalueerde en nieuwe jaarplannen besproken in het directeurenoverleg in september. Een werkwijze die binnen de sturingsvisie in de nieuwe organisatie een plek moet krijgen. Deze praktijk sluit goed aan bij het uitgangspunt van professionele dialoog en gezamenlijke reflectie. In de fusieorganisatie wordt onderzocht hoe deze werkwijze kan worden verbonden met de clustergerichte kwaliteitsgesprekken en de bredere verantwoordingscyclus.

Geconcludeerd wordt dat op het gebied van planvorming en verantwoording er geen risico's, maar juist veel overeenkomsten zijn. Het verdient aanbeveling bovenstaande vanuit de sturingsvisie (zie Bijlage 6) door te ontwikkelen en passend in te richten in de nieuwe fusieorganisatie. Daarbij is het van belang dat de nieuwe werkwijze herkenbaar is voor beide organisaties en niet wordt ervaren als het overnemen van één bestaande systematiek.

***Samengevat**: beide organisaties werken al cyclisch volgens de PDCA-systematiek. De fusie biedt de mogelijkheid om planvorming, schoolontwikkeling, bestuursjaarplan, schoolplannen en verantwoording meer samenhangend in te richten. Daarbij is belangrijk dat de nieuwe werkwijze herkenbaar blijft voor beide organisaties en niet voelt als het overnemen van één bestaande systematiek.*

7.4 Monitoring onderwijskwaliteit

Na de fusie wordt op basis van de beschikbare kwaliteitsinformatie van beide organisaties een gezamenlijk kwaliteitsbeeld opgesteld. Dit beeld maakt zichtbaar waar de scholen en clusters staan, welke sterke praktijken behouden en gedeeld kunnen worden en welke ontwikkelpunten aandacht vragen. Daarbij worden de werkwijzen en opbrengsten van beide organisaties gelijkwaardig betrokken, zodat het kwaliteitsbeeld niet alleen een optelsom is van gegevens, maar ook recht doet aan de verschillende manieren waarop OOH en Fectio nu zicht houden op onderwijskwaliteit.

Het gezamenlijke kwaliteitsbeeld vormt het vertrekpunt voor de verdere inrichting van de kwaliteitscyclus binnen de nieuwe stichting. De ontwikkeling wordt gevolgd via de bestaande PDCA-cyclus: jaarlijks in school- en bestuursjaarplannen, periodiek in kwaliteitsgesprekken en managementrapportages, en vierjaarlijks via audits en schoolplannen, opgebouwd vanuit bestaande sterke elementen van beide organisaties.

Beide organisaties monitoren de onderwijskwaliteit op een deels vergelijkbare wijze.

- <u>Zelfevaluatie uit ParnasSys Schoolkwaliteit</u>
  Binnen Fectio wordt deze jaarlijks ingevuld. Ontwikkelpunten uit deze zelfevaluatie worden meegenomen in het jaarplan van de school. Binnen OOH is de zelfevaluatie onderdeel van de interne audit. Deze wordt eenmaal per vier jaar ingevuld. In de fusieorganisatie wordt bepaald op welke wijze zelfevaluatie, audits en jaarplannen logisch met elkaar worden verbonden, zodat zowel periodieke diepgang als jaarlijkse monitoring een plek krijgen.

- <u>Interne audits en visitaties</u>
  Beide organisaties voeren op iedere school een interne audit uit, eenmaal in de vier jaar. Hiervoor is een gezamenlijke scholing gevolgd en wordt dezelfde werkwijze gehanteerd. Fectio hanteert daarnaast ook eenmaal in de vier jaar een interne visitatie op de scholen, gericht op een schoolspecifieke vraag. De gezamenlijke ervaring met interne audits vormt een belangrijk vertrekpunt voor de nieuwe organisatie. De aanvullende visitatiepraktijk biedt mogelijkheden om schoolontwikkeling en collegiale reflectie verder te versterken.

- <u>Opbrengsten-analyses</u>
  Elke school binnen Fectio hanteert een analysedocument waarin verschillende opbrengsten worden samengebracht en gecombineerd. Onder andere: de M- en E- meting, sociale veiligheid en de doorstroomtoets. Dit document wordt het gehele jaar door de directie/KC'ers bijgewerkt en eenmaal per jaar besproken binnen het cluster.
  Binnen OOH worden de M-meting en de doorstroomtoets uitgebreid geanalyseerd en besproken binnen het directie/KC-overleg. De regie hiervoor ligt op bestuursniveau. Beide werkwijzen bieden waardevolle informatie: de clustergerichte analyse van Fectio en de bestuursbrede analyse en bespreking binnen OOH. In de fusieorganisatie wordt onderzocht hoe deze beide perspectieven kunnen worden gecombineerd.

- <u>Kwaliteitsgesprekken</u>
  Kwaliteitsgesprekken binnen Fectio worden geïnitieerd door het cluster. Items zijn onder andere de zelfevaluatie en de opbrengsten-analyse. Kwaliteitsgesprekken binnen OOH worden geïnitieerd door het bestuur en zijn schoolgericht en vinden plaats met het volledige directieteam. Beide vormen dragen bij aan zicht op kwaliteit: de ene vanuit gezamenlijke

verantwoordelijkheid in het cluster, de andere vanuit directe bestuurlijke betrokkenheid bij de schoolontwikkeling.

- Risico-analyse prestatie-indicatoren in de lijn van de onderwijsinspectie
  Landelijk brengt de Onderwijsinspectie op een aantal indicatoren de risico's in beeld van elke school. Fectio brengt dit voor haar eigen scholen in beeld. OOH hanteert een managementrapportage (Sturen op Onderwijskwaliteit) waarin brede monitoring een plek heeft. Hierover wordt het kwaliteitsgesprek gevoerd. In de fusieorganisatie worden deze vormen van risicoanalyse en brede monitoring samengebracht, zodat zowel mogelijke risico's als bredere ontwikkelvragen tijdig zichtbaar zijn.

Aanbevelingen uit inspectiebezoeken worden binnen beide stichtingen proactief gedeeld en integraal opgepakt waar van toepassing. Na de fusie worden aanbevelingen en herstelpunten uit inspectiebezoeken bij scholen van beide organisaties samengebracht in een gezamenlijke kwaliteitsagenda. Daarin wordt vastgelegd welke punten schoolgebonden zijn en welke breder van betekenis zijn voor clusters of de gehele stichting.

De verschillende sturingsvisies van beide organisaties maken dat monitoring nu op verschillende manieren wordt uitgevoerd. Binnen Fectio zijn de directeuren van het cluster samen eigenaar én verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit van de scholen binnen het cluster. Zie Bijlage 6 en paragraaf 6.4/6.5.
In de fusieorganisatie worden deze kwaliteiten met elkaar verbonden. De monitoring van onderwijskwaliteit wordt ingericht vanuit de sturingsvisie, waarin schooldirecteuren binnen clusters gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor kwaliteit en ontwikkeling. Daarbij blijft aandacht voor de eigen ontwikkeling, context en identiteit van iedere school.

Conclusie is dat binnen beide organisaties breed gemonitord wordt en veelal dezelfde kwaliteitsactiviteiten plaatsvinden. In de fusieorganisatie zal de monitoring van de kwaliteit plaatsvinden vanuit de opgestelde sturingsvisie waarbinnen schooldirecteuren een professionele verantwoordelijkheid hebben voor de scholen in het cluster. Voor het verder inrichten van de kwaliteitszorg wordt gebruik gemaakt van bestaande ervaringen uit beide organisaties en van de handreiking Duurzaam Grip op Onderwijskwaliteit voor besturen van de PO-Raad en het nieuwe model Regie op Onderwijskwaliteit van de PO-Raad.
Voor de fusieorganisatie betekent dit dat kwaliteitszorg niet wordt ingericht als het overnemen van één bestaande werkwijze, maar als het harmoniseren en doorontwikkelen van een kwaliteitscyclus, op basis van de sterke elementen van OOH en Fectio.

***Samengevat**: na de fusie wordt een gezamenlijk kwaliteitsbeeld opgesteld op basis van de informatie uit beide organisaties. Monitoring wordt ingericht vanuit sterke elementen van OOH en Fectio, waarbij schoolnabijheid, directe bestuurlijke betrokkenheid, clusterverantwoordelijkheid, kwaliteits-gesprekken, audits en inspectiesignalen samenkomen in één herkenbare kwaliteitscyclus.*

7.5 Leerlingbegeleiding

Net als in de huidige situatie zal in de fusieorganisatie leerlingbegeleiding op verschillende niveaus georganiseerd worden. De wijze waarop dit moet plaatsvinden is grotendeels vastgelegd in het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs. Voor leerlingen en ouders verandert de dagelijkse begeleiding op schoolniveau hierdoor niet: de school blijft het eerste aanspreekpunt en blijft verantwoordelijk voor de ondersteuning van de eigen leerlingen.

Alle scholen binnen beide organisaties werken met Leerling in Beeld, één school met de DIA. Bovenschools halen beide organisaties informatie uit ParnasSys / Ultimview. De fusie heeft hierop geen directe gevolgen. Wel biedt de fusie mogelijkheden om de beschikbare informatie, expertise en ondersteuning rondom leerlingbegeleiding beter met elkaar te verbinden.

Binnen OOH en Fectio is op verschillende manieren expertise opgebouwd rondom leerlingbegeleiding, passend onderwijs, hoogbegaafdheid, gedrag, sociale veiligheid en zorgstructuren. In de fusieorganisatie kan deze expertise breder beschikbaar komen voor scholen en teams. Daarbij blijft uitgangspunt dat ondersteuning zo dicht mogelijk bij het kind en de school wordt georganiseerd.

***Samengevat**: de dagelijkse leerlingbegeleiding blijft dicht bij het kind, de ouders en de school georganiseerd. De school blijft het eerste aanspreekpunt en verantwoordelijk voor passende ondersteuning. De fusie biedt vooral kansen om informatie, expertise en ondersteuning rond leerlingbegeleiding, passend onderwijs, hoogbegaafdheid, gedrag en sociale veiligheid breder beschikbaar te maken voor alle scholen.*

8 Gevolgen van de fusie voor het personeel

In dit hoofdstuk worden de effecten van de fusie op de direct betrokkenen, namelijk het personeel, beschreven. Als eerste wordt beschreven wat de fusie voor het personeel kan gaan opleveren. Vervolgens wordt ingegaan op de effecten van de fusie voor personeel op het gebied van rechtspositie, arbeidsvoorwaarden, personeelsbeleid en formatietoedeling. Afgesloten wordt met een harmonisatieplanning.

Niet alle personele onderwerpen hoeven op 1 januari 2027 volledig te zijn uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt daarom onderscheid gemaakt tussen onderwerpen die vóór de fusiedatum geregeld moeten zijn, onderwerpen die in de implementatiefase worden voorbereid en onderwerpen die na de fusiedatum binnen het strategisch HR-beleid verder worden doorontwikkeld.

8.1 Effecten door grotere schaal

De grotere schaal van een fusieorganisatie kan verschillende positieve effecten hebben voor medewerkers en de organisatie. De voornaamste effecten:

- Betere spreiding van onder- en overformatie.
  Met het ontstaan van een grotere pool van scholen/locaties kan een betere spreiding van onder- en overformatie ontstaan. Hierdoor kan eerder worden gekeken waar vacatureruimte, krimp of tijdelijke overformatie binnen de gehele organisatie speelt.

- Meer vervangingsmogelijkheden
  Door de grotere schaal kan vervanging bij ziekte of tijdelijke uitval gemakkelijker worden georganiseerd, omdat er meer scholen, medewerkers en mogelijke inzetvormen beschikbaar zijn.

- Meer mogelijkheden tot benutten arbeidspotentieel.
  Door het vergroten van het aantal scholen, zijn er voor medewerkers meer mogelijkheden om hun potentie in te zetten, bijv. leerkrachten in de LC-schaal of medewerkers met een specifieke deskundigheid. De grotere organisatie biedt daarnaast meer mogelijkheden om talent en expertise breder beschikbaar te maken.

- Grotere diversiteit aan functies en rollen
  Door het ontstaan van een grotere diversiteit aan scholen/locaties. Hierdoor ontstaan meer ontwikkelmogelijkheden. Bijvoorbeeld: coachrol (voor zij-instromers) of bovenschoolse opleidingscoördinator. Maar ook kansen te groeien naar kwaliteitscoördinator of directeur nemen toe.

- Vergroten continuïteit van arbeidsovereenkomsten.
  Er ontstaat meer ruimte voor de continuering van arbeidsovereenkomsten. Dit risico kan in een grotere organisatie beter beheerst worden omdat de organisatie meer scholen/locaties heeft die vacatureruimte hebben.

- Versterken instroom
  In de fusie-organisatie kunnen meerdere opleidingsplaatsen worden ontwikkeld met goede begeleiding van stagiaires. Dit kan bijdragen aan de instroom van medewerkers.

- Ontwikkelen van kweekvijvers.
  De grote schaal van een fusie-organisatie maakt het mogelijk om meer opleidingsplaatsen voor directeuren en kwaliteitscoördinatoren te ontwikkelen. Niet iedere school is mogelijk geschikt als opleidingsplaats.

8.2 Rechtspositionele effecten en DGO

De medewerkers die op 31 december 2026 (uitgaande van fusiedatum 01 januari 2027) een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hebben bij OOH of Fectio en medewerkers met een tijdelijke overeenkomst met een toezegging op verlenging gaan mee over naar de fusie-organisatie. Voor deze medewerkers geldt dat er sprake is van opvolgend werkgeverschap.

Op grond van OVO (overgang van onderneming, art 7:663 BW) treden de medewerkers automatisch in dienst bij de nieuwe rechtspersoon in hun huidige functie, werktijdfactor (wtf), met hun huidige salaris en behoud van salarisperspectief en dienstjaren. Individuele afspraken met werknemers worden schriftelijk vastgelegd en toegevoegd als addendum op de arbeidsovereenkomst. Alle rechten en plichten gaan van de oude werkgever over op de nieuwe. Voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband betekent het overgaan naar de fusie-organisatie niet dat de keten van opvolgende dienstverbanden wordt onderbroken.

DGO met vakbonden

Met de vakbonden wordt in het kader van de besturenfusie nog Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) gevoerd; op grond van de CAO PO is het verplicht om met hen te overleggen over de rechtspositionele gevolgen voor het personeel. De resultaten van dit overleg zullen worden vastgelegd in een DGO-overeenkomst. Onderdeel van het DGO traject is het raadplegen door de vakbonden van de personeelsgeleding van de GMR'en en het houden van een ledenraadpleging over de uitkomsten van het overleg. Dit overleg omvat ook de voorstellen inzake het functiegebouw (de was/wordt lijst) en de harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Omdat er sprake is van rechtsopvolging wordt de opgebouwde diensttijd bij het bestuur en diens rechtsvoorgangers meegenomen naar de nieuwe organisatie. Een door de werknemer gecontroleerd overzicht van de diensttijd maakt deel uit van het personeelsdossier.

Voor medewerkers die werkzaam zijn op de scholen verandert de dagelijkse werkplek in beginsel niet direct. Zij blijven verbonden aan hun school, team en leerlingen. Wel kunnen zij de gevolgen van de fusie merken in geharmoniseerd personeelsbeleid, arbeidsvoorwaardelijke regelingen, professionalisering, mobiliteitsmogelijkheden, overlegstructuren en samenwerking tussen scholen.

Uiteindelijk zal het aantal kinderen door de fusie niet dalen, dus ook de werkgelegenheid daalt door de fusie niet. Het aantal werkgevers neemt wel af, maar de kansen op een vaste arbeidsovereenkomst nemen toe.

Voor veel medewerkers verandert de dagelijkse werkplek, functie en leidinggevende dus niet direct als gevolg van de fusie. Tegelijkertijd is het belangrijk om niet de indruk te wekken dat medewerkers weinig of niets van de fusie zullen merken. De gevolgen verschillen per groep medewerkers en worden hieronder nader toegelicht.

8.3 Effecten voor verschillende groepen medewerkers

Medewerkers op scholen

Voor medewerkers op scholen blijven de dagelijkse werkzaamheden grotendeels gelijk. Zij blijven verbonden aan hun school, team en leerlingen. Wel krijgen zij te maken met nieuwe of geharmoniseerde beleidskaders, bredere professionaliseringsmogelijkheden, een grotere interne arbeidsmarkt en mogelijk meer samenwerking met collega's van andere scholen.

Directeuren

Voor directeuren verandert vooral de context van hun leidinggevende opdracht. Zij blijven verantwoordelijk voor de eigen school, het team, de onderwijskwaliteit en de uitvoering van het schoolplan. Daarnaast gaan zij werken binnen nieuw samengestelde clusters, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat voor continuïteit, formatie, mobiliteit, kennisdeling en leren tussen scholen. Voor OOH-scholen is het werken in clusters een merkbare verandering. Dit vraagt in de implementatiefase om duidelijke afspraken over overlegstructuur, besluitvorming, rollen en de manier waarop personele vraagstukken binnen het cluster worden besproken.

Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid is een professionele verantwoordelijkheid binnen het cluster en betekent geen formele eindverantwoordelijkheid of extra zeggenschapslaag. Het mandaat blijft binnen de begroting, de mandaatregeling en de bestuurlijke kaders.

Medewerkers bestuursbureau

Voor medewerkers van het bestuursbureau zijn de effecten relatief het grootst. Zij krijgen te maken met een nieuwe gezamenlijke organisatie, een mogelijke wijziging van werklocatie, een herverdeling van taken, nieuwe samenwerkingsrelaties, andere systemen en een veranderende ondersteuningsvraag vanuit bestuur, directeuren, clusters en scholen. Dit vraagt om een zorgvuldig implementatieplan en tijdige betrokkenheid van de betreffende medewerkers.

8.4 Effecten op het bestuursbureau

Uitgangspunt voor de inrichting van het bestuursbureau is dat de ondersteuning van bestuur, directeuren, clusters en scholen zodanig wordt georganiseerd dat de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs en de ontwikkeling van medewerkers optimaal worden ondersteund. De inrichting van het bestuursbureau wordt daarom niet uitsluitend gebaseerd op de huidige personele bezetting van beide stichtingen, maar op de ondersteuningsbehoefte van de nieuwe stichting.

Vanuit de teamgerichte arbeidsorganisatie vormt het bestuursbureau geen extra hiërarchische laag. Het bestuursbureau ondersteunt, adviseert, monitort en verbindt. Eigenaarschap voor de dagelijkse onderwijspraktijk, teamontwikkeling en eerste personele afwegingen ligt bij teams, directeuren en clusters. Centrale regie blijft nodig op governance, kwaliteitszorg, HR, financiën/control, ICT/informatievoorziening, huisvesting/facilitair en bestuurlijke ondersteuning.

De beoogde inrichting van het bestuursbureau moet daarom worden getoetst aan twee vragen:

1. welke taken kunnen daadwerkelijk bij directeuren en clusters worden belegd zonder hen te zwaar te belasten
2. welke centrale deskundigheid is minimaal nodig om bestuurlijke verantwoordelijkheid, kwaliteit, continuïteit en risicobeheersing te borgen?

Op basis van deze benadering is een compact professioneel bestuursbureau passend dat dienstverlenend is aan bestuur, directeuren, clusters en scholen en tegelijkertijd voldoende deskundigheid moet hebben om de bestuurlijke verantwoordelijkheid goed te ondersteunen.

In onderstaande tabel is de huidige formatie van OOH en Fectio afzonderlijk zichtbaar gemaakt. In een aantal sessies met de medewerkers van beide bestuursbureaus zullen naast de cultuuraspecten ook de verschillende werkzaamheden aan bod komen. Op basis van de huidige situatie en de gewenste situatie zal de definitieve inrichting verder uitgewerkt worden in de implementatiefase.

Functies	Huidig FTE OOH	Huidig FTE Fectio
Bestuurder	0.9	1.0
Beleidsmedewerker B, Kwaliteit	0.5	0.7
Beleidsmedewerker B Bestuurssecretaris	0	0.7
Beleidsmedewerker B, HR	0.1	0.7
Controller	0.9	0.4*
Stafmedewerker B	0	0.8
Staffunctionaris beleid en advies B, Huisvesting en ICT	0.5	0.5
Secretaresse/stafmedewerker	0.8	0
Stafmedewerker ICT/Arbo	0.4	0

*In de huidige situatie wordt door Fectio extern een controller ingehuurd, voor 0,4 fte.

De huidige medewerkers van beide bestuursbureaus gaan over naar de nieuwe fusie-organisatie; hierbij is sprake van opvolgend werkgeverschap.

Voor de medewerkers van het bestuursbureau heeft een fusie wel merkbare effecten. Niet rechtspositioneel, maar wel met betrekking tot met wie zij gaan samenwerken en hoe de taakverdeling eruit komt te zien. Deze effecten zijn niet primair rechtspositioneel, maar hebben vooral betrekking op samenwerking, taakverdeling, systemen, werkwijzen, overlegstructuren en mogelijk de fysieke werklocatie.

In de implementatie- en beginfase kan tijdelijke extra capaciteit nodig zijn om de overgang zorgvuldig te begeleiden. Medewerkers van het bestuursbureau blijven hun reguliere werkzaamheden uitvoeren, terwijl zij tegelijkertijd nieuwe systemen, werkwijzen, overlegstructuren en samenwerkingsrelaties moeten inrichten. Deze tijdelijke implementatiecapaciteit is niet structureel opgenomen in de formatietabel, omdat beide organisaties tot de fusiedatum nog werken met een eigen begroting en formatie. In de implementatiefase wordt bepaald welke tijdelijke ondersteuning nodig is en hoe deze wordt bekostigd.

Naar verwachting zullen de medewerkers van het bestuursbureau van OOH uiterlijk per 1 januari 2027 hun intrek nemen in het kantoor van Fectio. Dit wordt zorgvuldig voorbereid, met aandacht voor bereikbaarheid, samenwerking, werkplekken, taakverdeling en de ondersteuning aan scholen en directeuren.

8.5 Functiegebouw

Zowel OOH als Fectio vallen onder de CAO Primair Onderwijs. Conform de CAO zijn alle functies bij zowel OOH als Fectio beschreven en gewaardeerd met het FUWA PO.

8.6 Arbeidsvoorwaarden

Uitgangspunt bij de fusie is dat verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden zorgvuldig worden geharmoniseerd. Daarbij wordt gestreefd naar de voor medewerkers meest gunstige regeling, voor zover dit past binnen cao, wet- en regelgeving, fiscale kaders, de werkkostenregeling en de financiële

mogelijkheden van de nieuwe stichting. Medewerkers gaan er individueel niet op achteruit, tenzij wetgeving, fiscaliteit, cao of zwaarwegende financiële doelmatigheid een andere route noodzakelijk maakt. In dat geval wordt dit gemotiveerd en besproken met de medezeggenschap en waar nodig, in het DGO. Voorafgaand aan de fusiedatum wordt een compacte vergelijking gemaakt van de belangrijkste verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden en personele regelingen. Daarbij gaat het in ieder geval om WKR-regelingen, attenties en lief-en-leedbeleid, reiskosten- en thuiswerkafspraken, professionaliseringsbudgetten, verlofregelingen voor zover deze bovenwettelijk of lokaal zijn ingevuld, arbodienstverlening, gesprekkencyclus, verzuimbegeleiding, mobiliteitsafspraken en eventuele lokale afspraken over middelen zoals telefoon, laptop of andere faciliteiten.

Per onderwerp wordt vastgesteld of harmonisatie per fusiedatum noodzakelijk is vanwege gelijke behandeling van medewerkers, of dat harmonisatie zorgvuldig na de fusiedatum kan plaatsvinden binnen het nieuwe strategisch personeelsbeleid. Uitgangspunt is dat medewerkers niet individueel achteruitgaan, tenzij wetgeving, fiscaliteit, cao of financiële doelmatigheid een andere route noodzakelijk maakt. In dat geval wordt dit gemotiveerd en besproken met de medezeggenschap en, waar nodig, in het DGO.

8.7 Personeelsbeleid

Nadat een definitief besluit over de fusie is genomen zal dit najaar in de implementatiefase harmonisatie plaatsvinden van het HR-beleid op de onderwerpen die relevant zijn om per fusiedatum gelijke behandeling voor alle medewerkers toe te passen. Dit vindt plaats in een breder kader omdat dit najaar al wordt gestart met een nieuw strategisch beleidsplan (koersplan) voor de nieuwe organisatie. De ambitie is dat het nieuwe koersplan voorjaar 2027 van kracht wordt. Het HR-beleid zal moeten passen binnen het strategisch beleidskader.

Totdat nieuw geharmoniseerd beleid is vastgesteld, blijven bestaande regelingen van OOH en Fectio van kracht voor zover deze niet strijdig zijn met de fusieafspraken, cao of wettelijke kaders. Waar per fusiedatum gelijke behandeling noodzakelijk is, wordt vóór 1 januari 2027 een overgangsregeling vastgesteld. Daarmee wordt voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over welk beleid geldt in de periode tussen fusiedatum en vaststelling van nieuw strategisch HR-beleid.

Onderwerpen die in elk geval najaar 2026 worden opgepakt met per fusiedatum te realiseren zijn:

- Gesprekkencyclus
  Momenteel komt het beleid met betrekking tot de gesprekkencyclus niet met elkaar overeen. Dit moet voor de fusiedatum coherent zijn om een ongelijke behandeling van medewerkers in ontwikkeling en beoordeling te voorkomen. In overleg met de beide GMR'en wordt een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld. Dit wordt najaar 2026 opgepakt.
- Ziekteverzuimbeleid
  Momenteel komt het beleid met betrekking tot het ziekteverzuim niet met elkaar overeen. Dit moet voor de fusiedatum op gelijke wijze worden ingevuld. Hiervoor wordt een nieuw verzuimbeleid ontwikkeld. Dit wordt gedaan in samenspraak met een passende arbodienst. De keuze is gevallen op Grip op Verzuim, de huidige arbodienst van OOH.
- Promotie/demotie en loopbaanbeleid.

Vanaf het moment dat een definitief fusiebesluit is genomen tot aan de fusiedatum op 1-1-2027 is het van belang dat de beide besturen goed op de hoogte zijn van elkaars formatieve ontwikkelingen en gezamenlijk besluiten nemen. Bijvoorbeeld: het voordragen voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd of verlengen van flexibele contracten.

Vanzelfsprekend blijft, vooruitlopend op nieuw personeelsbeleid, het borgen van goed werkgeverschap prioriteit.

8.8 Formatietoedeling

Het formatiebeleid zal onderdeel zijn van het personeelsbeleid. Hierbij zullen de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- De formatietoedeling is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het college van bestuur en de directeuren. De inzet van formatie op schoolniveau is, binnen bestuurskaders, de verantwoordelijkheid van de school. De directeur legt hierover verantwoording af. Bij het invullen van vacatures vindt overleg en afstemming met HR en de overige scholen binnen de stichting plaats. Hierbij wordt gekeken naar ontwikkelingen in de formatie binnen de gehele stichting, de flexibele schil, ontwikkelingswensen van medewerkers en de strategische personeelsplanning op basis van de onderwijsvisie;
- De scholen ontvangen bekostiging en dragen een vast percentage af voor bovenschoolse kosten. Er zijn momenteel verschillen in de wijze waarop middelen worden gealloceerd binnen Fectio en OOH. De financiële uitwerking hiervan vindt plaats in hoofdstuk 9 over financiën;
- De basisafspraak is dat scholen binnen de grenzen van hun budget blijven;
- Er wordt rekening gehouden met specifieke expertise op scholen;
- Het uitgangspunt bij nieuwe arbeidsovereenkomsten is dat 0,2 fte per dag wordt gehanteerd.

8.9 Mobiliteitsbeleid

Alle medewerkers hebben na de fusie een bestuursbenoeming. Indien interne mobiliteit aan de orde is, wordt gestreefd naar vrijwillige mobiliteit. Bij noodzakelijke mobiliteit wordt de CAO Primair Onderwijs gevolgd (art. 10.5)

Bij overplaatsing naar een school met een andere denominatie, openbaar of katholiek, wordt zorgvuldig nagegaan of sprake is van een principieel gewetensbezwaar. Wanneer een medewerker gemotiveerd aangeeft dat hiervan sprake is, wordt verplichte overplaatsing naar die school niet toegepast en wordt gezocht naar een passende oplossing binnen de nieuwe stichting.

Bij benoeming van nieuwe medewerkers zal aangegeven worden dat er sprake is van een bestuursbenoeming en dat in principe medewerkers op alle scholen van het bestuur inzetbaar moeten zijn, met respect voor eventuele principiële gewetensbezwaren.

Mobiliteit wordt niet alleen gezien als instrument om formatieve knelpunten op te lossen, maar ook als mogelijkheid voor ontwikkeling, loopbaanperspectief en het delen van expertise tussen scholen.

8.10 Vervangingsbeleid

Beide besturen werken samen met Transvita en hebben eigen medewerkers in de invalpool. Scholen kunnen een beroep doen op Transvita wanneer zij vervanging nodig hebben. Dit zal gelijk blijven na de fusie.

8.11 Kweekvijverbeleid

Binnen Fectio is ervaring opgedaan met kweekvijverbeleid voor kwaliteitscoördinatoren en schoolleiders. In de nieuwe stichting wordt onderzocht hoe dit ingezet kan worden tot een breed toegankelijk ontwikkelbeleid voor medewerkers van alle scholen. Uitgangspunt is dat beschikbare kweekvijvertrajecten na de fusie toegankelijk worden voor medewerkers uit de gehele organisatie,

met evaluatie en doorontwikkeling binnen het nieuwe strategisch HR-beleid.

8.12 Ruimte voor Ambitie/Promotiebeleid

Het beleid 'Ruimte voor Ambitie' van Fectio vormt een relevante ervaringsbron voor de nieuwe stichting, maar wordt niet zonder meer één-op-één overgenomen. Na de fusie wordt dit beleid herijkt in samenhang met het functiegebouw, de strategische personeelsplanning en het nieuwe koersplan. Daarbij wordt beoordeeld welke onderdelen passend zijn voor de gehele organisatie en welke aanpassing nodig is om recht te doen aan de praktijk van alle scholen.

8.13 Professionaliseringsbeleid

Het Professionaliseringsbeleid van zowel OOH als Fectio is nauw verbonden met het strategisch beleid en richt zich op de duurzame ontwikkeling van medewerkers. Het kenmerkt zich door een sterke focus op continue ontwikkeling en kwaliteitsverbetering en bevat een combinatie van individuele en collectieve professionaliseringsactiviteiten. Er wordt gebruik gemaakt van zowel interne als externe leermogelijkheden.

Na de fusie zal bij een nieuw Koersplan herijking van het beleid dienen plaats te vinden.

8.14 Harmonisatieplanning

Voor de fusiedatum moeten in ieder geval geregeld zijn: rechtspositie en arbeidsovereenkomsten, basisafspraken arbeidsvoorwaarden en WKR, gesprekkencyclus, verzuimbeleid, gezamenlijke uitgangspunten formatiebeleid, mobiliteitskaders, plaatsing en overgang van medewerkers bestuursbureau, keuze arbodienst, en afspraken over overlegstructuur en medezeggenschap.

Na de fusiedatum kunnen worden doorontwikkeld: integraal strategisch HR-beleid, professionaliseringsbeleid, promotie- en loopbaanbeleid, kweekvijverbeleid, verdere harmonisatie van uitvoeringsregelingen en de evaluatie van de ondersteuningsstructuur van het bestuursbureau.

Onderwerp	**Voor fusiedatum 01-01-2027**	**Na fusiedatum**	**Proceseigenaar**
Rechtpositie en arbeidsovereenkomst	Gereed		Bestuur/HR
Gesprekkencyclus	Gereed		HR/GMR
Ziekteverzuimbeleid	Gereed		HR/GMR
Arbeidsvoorwaarden (incl wkr-regelingen)	Harmonisatiemodel Gereed	Doorontwikkelen	HR + DGO/GMR
Mobiliteitsbeleid	Kaders vastgesteld	Doorontwikkelen	HR / DGO / GMR
Professionaliseringsbeleid	Inventarisatie verschillen	Herijking binnen koersplan	Kwaliteit + HR
Promotie- en loopbaanbeleid	Inventarisatie verschillen	Nieuw integraal beleid	HR
Kweekvijverbeleid	Openstellen voor alle medewerkers	Doorontwikkelen	Kwaliteit + HR
Formatiebeleid	Gemeenschappelijke uitgangspunten vaststellen	Verder harmonisatie	Bestuur, directeuren + HR

9 Financiële gevolgen van de fusie

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële gevolgen van de fusie. Daarbij is onder meer gebruik gemaakt van de voorlopige jaarrekeningen OOH en Fectio 2025, in de wetenschap dat die nog niet zijn vastgesteld en goedgekeurd door het bestuur en de raad van toezicht. Het bureau Infinite Financieel heeft een due diligence onderzoek uitgevoerd (aparte bijlage) met als belangrijke conclusie dat een fusie financieel en bedrijfsmatig verdedigbaar en kansrijk kan zijn. Tegelijkertijd laat het rapport zien dat de financiële positie van beide huidige stichtingen aandacht vraagt. Infinite benoemt meerdere risico's met een hoge risicorelevantie, in het bijzonder druk op de liquiditeit in relatie tot toekomstige investeringsopgaven, beperkte financiële wendbaarheid, onvoldoende langetermijnzicht op huisvestingsverplichtingen en verschillen in systemen en processen.

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de conclusies en aanbevelingen van Infinite worden verwerkt in te nemen maatregelen na de fusie en in het financieel meerjarenperspectief. Dit perspectief gaat o.a. over de meerjarenbegroting, de balanspositie, liquiditeit en financiële kengetallen. Ook wordt benoemd onder welke voorwaarden dit perspectief beheersbaar blijft, met als kernwoord ‘blijvend strakke financiële sturing’.

Belangrijke financiële risico’s en aandachtspunten genoemd in het due diligence rapport worden in dit hoofdstuk nader beschreven en voorzien van beheersmaatregelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

9.1 Financiële impact

Voor de totstandkoming van de cijfers is gebruik gemaakt van de cijfers die aangeleverd zijn aan beide accountants ter voorbereiding op de definitieve jaarrekening 2025 en het bestuursverslag. Belangrijke kanttekening is dat voor beide besturen geldt dat de cijfers nog niet definitief zijn vastgesteld door de accountant, GMR en RvT.
Eén van de belangrijkste grondslagen van de bekostiging is het aantal kinderen. In onderstaand overzicht is de prognose van het aantal kinderen op hoofdlijnen opgenomen.

Jaartal	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Realisatie 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Fectio	2.590	2.611	2.572	2.595	2.562	2.562	2.562
OOH	1.269	1.240	1.261	1.259	1.243	1.237	1.228
Som leerlingen	3.859	3.851	3.833	3.854	3.805	3.799	3.790

Tabel 1: Ontwikkeling aantal leerlingen

Als de begrote resultaten van de onderwijsinstellingen vanuit de vastgestelde meerjarenbegrotingen 2026-2029 bij elkaar worden opgeteld en de inschatting van de kosten en baten van de fusie worden verrekend (zie verder in dit hoofdstuk), ontstaat onderstaand meerjarig financieel perspectief. Het gaat hier om indicaties en geen doelstellingen.

Begroting 2026-2029				
	Begroting	Raming		
	2026	2027	2028	2029
In € 1.000				
Rijksvergoeding	32.437	32975	32231	32078
Overige overheden	67	67	67	65
Overige baten	1.034	1.041	995	972
Totaal baten	**33.538**	**34.083**	**33.293**	**33.115**
Personele lasten	27.080	27.158	26.820	26.848
Afschrijvingen	750	769	775	759
Huisvesting	2.263	2.193	2.180	2.168
Overige lasten	3.451	3.244	3.016	2.999
Totaal lasten	**33.544**	**33.364**	**32.791**	**32.774**
Financiele baten/lasten	45	45	45	45
Resultaat	**39**	**764**	**547**	**386**

Tabel 2: Begroting 2026-2029

Zoals blijkt uit de meerjarenbegroting wordt er vanaf 2027 jaarlijks een (ruim) positief resultaat verwacht, met een dalend karakter. Dit is in lijn met de financieel kwetsbare situatie waar beide besturen afzonderlijk van elkaar mee te maken hebben en de herstelplannen die er liggen. Verder in de toekomst is de doelstelling om weer terug naar 'normaal' te bewegen richting een licht positief saldo, ten einde continuïteit te borgen maar zeker ook zoveel mogelijk middelen richting de leerling te krijgen.

Daarmee is het financieel perspectief positief, maar niet vrijblijvend. De verwachte positieve resultaten zijn nodig om buffers en liquiditeit te versterken. Zij moeten dus daadwerkelijk worden gerealiseerd en mogen niet op voorhand worden gezien als extra bestedingsruimte.
Opvallend is de trendbreuk in de baten, voortkomend uit de Rijksvergoeding in 2027. Dit heeft te maken met de uitloop van de tweede tranche van de subsidie verbetering basisvaardigheden en het feit dat vanaf 1 januari 2027 een bedrag van € 206 per leerling wordt opgenomen in de basisbekostiging voor verbetering basisvaardigheden. Ondanks het dalende aantal leerlingen stijgen de rijksbijdragen dus in één jaar.

Deze middelen zijn positief voor het financieel perspectief, maar vragen wel zorgvuldige sturing. Voor zover middelen zijn bedoeld voor verbetering van basisvaardigheden, moet ook aan de lastenkant duidelijk zijn welke inzet daartegenover staat. De middelen mogen niet leiden tot structurele verplichtingen wanneer de voorwaarden of omvang van de bekostiging later wijzigen.
Baten uit overige overheden laten een stabiel beeld zien, dit zijn veelal gemeentelijke subsidies die geen directe relatie hebben met het aantal leerlingen. Tot slot laten de overige baten een licht dalende trend zien, in lijn met de leerlingenontwikkeling.

Aan de kostenzijde is op alle onderdelen een (lichte) daling te zien. Voor de personele lasten geldt dat een lichte terugloop in aantal fte verwacht wordt door het dalende leerlingenaantal. Voor de afschrijvingskosten geldt dat deze eerst stijgen en vervolgens licht teruglopen, dit relateert aan de investeringen. Zoals verderop nog wordt benoemd zijn de investeringen een aandachtspunt voor de komende jaren, met name op huisvesting/groot onderhoud. Voor huisvesting geldt dat de komende jaren een aantal geheel nieuwe schoolgebouwen worden opgeleverd en recent opgeleverd zijn. Deze panden zijn/worden zo ingericht dat ze tot lagere kosten in de exploitatie moeten gaan leiden. Tot slot dalen de overige lasten ook. Enerzijds heeft dit te maken met het dalende aantal leerlingen. Anderzijds is er ook rekening gehouden met het voorzichtigheidsprincipe de afgelopen jaren waarbij

ruimere budgetten zijn gesteld; De verwachting is dat de realisatie de komende jaren lager zal zijn en dat de budgetruimte hiermee iets kan krimpen.

De daling van de lasten vraagt blijvende aandacht. Een dalend leerlingenaantal leidt niet automatisch tot een evenredige daling van kosten. Personele lasten, huisvesting, ICT, contracten en ondersteuning kennen vaak een zekere vaste component. Daarom blijft actieve sturing op formatie, contracten, investeringen en ondersteuningskosten noodzakelijk.

Voor beide besturen geldt dat er een meerjarenbegroting is opgesteld met als uitgangspunt een zelfstandige organisatie. De gecumuleerde begroting zoals hierboven weergegeven geeft daarom een voorzichtig financieel scenario weer. Meer specifiek houdt dit in dat de batenzijde in lijn van de verwachting is, waar de lastenzijde naar alle waarschijnlijkheid lager uit zal gaan vallen. Aanvullend is er in 2026 voor € 245.000 aan fusiekosten opgenomen en in 2027 nog een uitloop van € 65.000 aan fusiekosten.

Het financieel perspectief is niet gebaseerd op optimistische besparingen vooraf. De begroting telt in belangrijke mate twee zelfstandige organisaties bij elkaar op en houdt al rekening met fusiekosten. Eventuele schaalvoordelen zijn dus nog beperkt verwerkt. Daarmee is de raming voorzichtig.

Tegelijkertijd moeten integratiekosten en tijdelijke dubbele kosten goed worden bewaakt.
In de personele lasten is uitgegaan van twee separate bestuurskantoren. De inrichting van het bestuursbureau is ook een voorwaarde voor financiële beheersing, harmonisatie van processen, risicobeheersing en passende ondersteuning van bestuur, directeuren, clusters en scholen. De inhoudelijke onderbouwing hiervan is opgenomen in het personele hoofdstuk over het bestuursbureau (zie 8.4) en de passende professionals voor de toekomstige stichting.

Een compact bestuursbureau is financieel aantrekkelijk, maar mag niet leiden tot onvoldoende control, HR-ondersteuning, ICT-begeleiding, kwaliteitszorg, huisvestingsexpertise of implementatiecapaciteit. Het due diligence rapport laat juist zien dat voldoende centrale deskundigheid nodig is om financiële en organisatorische risico's goed te beheersen. De inrichting van het bestuursbureau wordt daarom niet alleen als kostenpost beoordeeld, maar ook als randvoorwaarde om de nieuwe stichting in control te houden. De definitieve inrichting wordt in de implementatiefase verder uitgewerkt.

In onderstaande tabel is de meerjarenbalans over de periode 2026-2029 weergegeven.

Balans 2026-2029				
	Begroting	**Raming**		
	2026	**2027**	**2028**	**2029**
In € 1.000				
Materiële vaste activa	4.749	4.956	4.682	4.496
Financiële vaste activa	59	59	59	59
Totaal vaste activa	**4.808**	**5.015**	**4.741**	**4.555**
Vorderingen	950	950	950	950
Liquide middelen	2.376	2.516	3.052	3.627
Totaal vlottende activa	**3.326**	**3.466**	**4.002**	**4.577**
Totaal activa	**8.134**	**8.481**	**8.743**	**9.132**
Eigen vermogen	3.584	3.792	4.402	4.825
Voorzieningen	942	1.014	803	804
Langlopende schulden	108	73	38	3
Kortlopende schulden	3.500	3.500	3.500	3.500
Totaal passiva	**8.134**	**8.379**	**8.743**	**9.132**

Tabel 4: Balanspositie 2026-2029

In de balans is een positieve ontwikkeling in de liquide middelen (debetzijde) zichtbaar, waarbij de eerste doelstelling is te streven naar een gezond niveau om eventuele tegenvallers opgevangen kunnen worden. Daar staat een positieve ontwikkeling in eigen vermogen (creditzijde) tegenover, dit komt voort uit de algemene reserve.

Deze ontwikkeling is positief en helpt om de zorgen uit het due diligence rapport te verminderen. Tegelijkertijd blijft liquiditeit het belangrijkste aandachtspunt. Een positief resultaat op papier is niet hetzelfde als voldoende kasruimte op elk moment. Daarom wordt de liquiditeitsontwikkeling in de nieuwe stichting structureel gemonitord, inclusief investeringen, onderhoud, vakantiegeld, eindejaarsuitkering, fusiekosten, ICT-kosten en eventuele tijdelijke dubbele lasten.

9.2 Groot onderhoud

Een belangrijke wijziging in de balans is de manier waarop groot onderhoud wordt verwerkt. OOH werkte tot nu toe met een voorziening voor groot onderhoud. Dat betekent dat jaarlijks geld werd gereserveerd voor toekomstig onderhoud. Fectio werkt met activeren. Daarbij worden grote onderhoudsuitgaven op het moment van uitvoering als investering op de balans gezet en daarna over meerdere jaren afgeschreven.

Na de fusie wordt voor alle scholen gekozen voor één gezamenlijke werkwijze: het activeren van groot onderhoud. Daardoor valt de bestaande voorziening groot onderhoud van OOH, naar verwachting € 535.000 per 31 december 2026, vrij ten gunste van de algemene reserve. Vanaf 2027 wordt niet langer jaarlijks aan deze voorziening toegevoegd. Grote onderhoudsuitgaven worden vanaf dat moment geactiveerd en via afschrijvingen over meerdere jaren verwerkt in de exploitatie.

Belangrijk is dat dit vooral een administratieve wijziging is. Het onderhoud zelf wordt hierdoor niet goedkoper of duurder. Ook verdwijnt de onderhoudsopgave niet. Alleen de manier waarop deze kosten in de jaarrekening zichtbaar worden, verandert. Daarom wordt de vrijval van de voorziening niet gezien als extra vrije bestedingsruimte. De middelen blijven in de beoordeling verbonden aan toekomstige onderhouds- en huisvestingsopgaven. Zo blijft duidelijk dat er ook na de overstap naar activeren voldoende aandacht moet zijn voor onderhoud, investeringen, liquiditeit en langetermijnplanning.

Kort gezegd: OOH had een spaarpot voor groot onderhoud. Na de fusie wordt die spaarpot administratief toegevoegd aan het eigen vermogen. Toekomstig groot onderhoud wordt dan niet meer vooraf gespaard via een voorziening, maar als investering geboekt en over meerdere jaren afgeschreven. Het geld wordt daardoor niet “vrij om zomaar uit te geven”; het blijft nodig om toekomstige onderhoudskosten goed te kunnen opvangen.

In onderstaande tabel is de impact weergegeven.

Beginstand 1-1-2026	€ 412.718	Blijkend uit concept JRR 2026
Dotatie	€ 125.000	Blijkend uit MJB 2026-2030
Onttrekking	€ 2.549	Investeringen 2026 uit MJOP en tlv voorziening GOH
Eindstand 31-12-2026	€ 535.169	Valt vrij aan EV per 1-1-2027

	Som	Ridderspoor	Plantage	Bijenkorf	Velduil
Investeringen 2027	€ 264.066	€ 211.457	€ 52.609	€ -	€ -
Investeringen 2028	€ 148.505	€ 23.786	€ 124.719	€ -	€ -
Investeringen 2029	€ 109.552	€ 9.948	€ 99.604	€ -	€ -

Tabel 5: Impact stelselwijziging

Voor de Bijenkorf en de Velduil zijn geen investeringen meegenomen. Dit komt omdat de Velduil medio april 2026 is opgeleverd en er nog een eerste schouw gemaakt moet worden waar een

meerjaren onderhoudsplan (MJOP) uit volgt. De eerste jaren valt eventueel groot onderhoud binnen de garantietermijn en eventuele aanvullende kosten lopen mee in het kleine onderhoud. Voor de Bijenkorf geldt dat de school als stopjaar 2026 heeft, vanaf nu worden er geen investeringen vanuit groot onderhoud gedaan, enkel het noodzakelijke onderhoud in de onderhoudskosten.

Op verzoek van de GMR van OOH is er een uitgebreidere uitwerking gemaakt van de impact van de overstap van een voorziening voor het groot onderhoud naar het activeren van het groot onderhoud. Deze uitwerking is als bijlage opgenomen in dit rapport, zie Bijlage 11. Daarmee wordt tegemoetgekomen aan de vraag om inzichtelijk te maken wat deze keuze specifiek betekent voor OOH. De kern is dat de overgang administratief en financieel uitlegbaar is, maar dat blijvende sturing nodig is op toekomstige onderhoudsuitgaven, stopjaren, nieuwbouw, verduurzaming en liquiditeit. In onderstaande tabel zijn de kengetallen opgenomen.

	Begroting	Raming			
	2026	2027	2028	2029	Signwaarde
Solvabiliteit 2	56%	57%	60%	62%	<30%
Liquiditeit	0,95	0,99	1,14	1,31	< 0,75
Weerstandsvermogen	11%	11%	13%	15%	<10%
Buffer eigen vermogen	-4%	-4%	-1%	1%	< 5%

Tabel 6: Kengetallen 2026-2029

Voor de kengetallen solvabiliteit (2), liquiditeit en weerstandsvermogen geldt dat deze boven de norm liggen en zich positief ontwikkelen. Voor de buffer van het eigen vermogen geldt dat deze tot 2028 negatief zal zijn, daarna volgt een positieve ontwikkeling naar de streefwaarde van 5%.
De kengetallen laten daarmee een herstelbeweging zien. Dit is positief, maar vraagt om realistische duiding. De verbetering ontstaat alleen wanneer de begrote resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd, investeringen worden gefaseerd en de organisatie scherp blijft sturen op formatie, huisvesting, ICT en contracten. De fusie biedt meer schaal en risicospreiding, maar vervangt niet de noodzaak van financiële discipline.

9.3 Financiële risico's

In deze paragraaf gaan we verder in op de financiële continuïteit en eventuele risico's.
De meerjarenbegrotingen van beide besturen vormen een belangrijke basis voor de financiële beoordeling, omdat zij zijn opgesteld vanuit de situatie dat beide organisaties ook zelfstandig zouden kunnen blijven functioneren. Daarmee is echter niet gezegd dat de grootste financiële risico's volledig zijn afgedekt. Het due diligence rapport geeft geen beeld van een acuut financieel probleem. Wel laat het onderzoek zien dat beide organisaties beperkte financiële ruimte hebben en dat toekomstige investeringen, huisvesting, personele lasten en systeemintegratie strak moeten worden gestuurd. Dat is een belangrijk onderscheid: er is geen directe financiële noodsituatie, maar wel een duidelijke opdracht om de nieuwe organisatie financieel zorgvuldig in te richten.

Financiële buffers

Door de ontwikkelingen bij beide besturen zijn de financiële buffers in de afgelopen jaren geslonken. Dit is terug te zien in de negatieve resultaten over eerdere boekjaren en in de beperkte ruimte om tegenvallers zelfstandig op te vangen. De verbetering in de meerjarenbegroting is positief, maar vraagt om blijvende sturing op structureel evenwicht tussen baten en lasten.

Daarom geldt voor beide besturen separaat dat in de meerjarenbegroting de focus ligt op het behalen van een positief resultaat, met als doel om dit positieve resultaat te laten vertalen in een versterkte liquide positie. Op die manier wordt ook in de toekomst de continuïteit geborgd. Ook zonder fusie zouden beide organisaties moeten blijven werken aan herstel van buffers en liquiditeit. De fusie maakt deze opgave zichtbaarder, maar biedt tegelijk meer mogelijkheden om risico's te spreiden, ondersteuning te versterken en scherper te sturen op structurele financiële keuzes.

Liquiditeit en kasstroom

Het belangrijkste financiële aandachtspunt is de liquiditeit. Liquiditeit gaat over de vraag of de organisatie op elk moment voldoende geld beschikbaar heeft om aan verplichtingen te voldoen. Dit is iets anders dan het resultaat in de exploitatie. Een organisatie kan een positief resultaat laten zien en toch tijdelijk krap zitten in kasstromen, bijvoorbeeld door investeringen, onderhoud, vakantiegeld, eindejaarsuitkering of tijdelijke dubbele kosten.

Daarom wordt voor de nieuwe stichting een geconsolideerde liquiditeitsprognose opgesteld. Daarin worden in ieder geval meegenomen: reguliere exploitatie, personele verplichtingen, investeringen, onderhoud, nieuwbouw, verduurzaming, ICT-migratie, fusiekosten, tijdelijke dubbele lasten en eventuele projectmiddelen. Deze prognose wordt opgenomen in de planning- en controlcyclus en zal periodiek besproken worden met bestuur, GMR en Raad van Toezicht.
Hiermee wordt liquiditeit geen incidenteel aandachtspunt, maar een vast onderdeel van de financiële sturing van de nieuwe stichting.

Harmonisatie

Verder voorzien we een aanvullend financieel risico voortkomend uit het onvoldoende harmoniseren van beide besturen, wat leidt tot aanvullende harmonisatiekosten. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het intern niet in staat zijn van het migreren van systemen (denk aan computersystemen), wat leidt tot aanvullende kosten (denk aan externe consultant inschakelen om te voorzien in de oplossing). Specifieke aandacht in de harmonisatie vraagt het allocatiemodel, dit is nu namelijk anders ingericht voor beide besturen. De nieuw te vormen stichting zal ook een eigen besturingsfilosofie hanteren.

Hierin wordt een juiste positie bepaald op de schaal centraal-decentraal aansturen. Dit kan per onderwerp beoordeeld worden, waarbij ook geldt dat de omvang van het fusiebestuur schaalvoordelen biedt. Dit zal ertoe leiden dat bepaalde onderwerpen makkelijker centraal georganiseerd kunnen worden, waar voor andere facetten geldt dat het lokaal beleggen een beter uitgangspunt is. Mogelijke (migratie) kosten kunnen terugkomen in scholing ten behoeve van professionalisering van de directeuren en (het deel van) het stafbureau zodat voor eenieder helder is wat de kaders zijn en wat er van hem/haar verwacht wordt.

Harmonisatie is daarmee geen risico dat moet worden vermeden, maar een proces dat goed moet worden gepland. De belangrijkste beheersmaatregel is dat per onderwerp wordt vastgelegd wat vóór de fusiedatum geregeld moet zijn, wat in de implementatiefase volgt, wie eigenaar is, welke kosten ermee gemoeid zijn en welke tijdelijke ondersteuning nodig is.
Niet alle harmonisatie hoeft op 1 januari 2027 volledig te zijn afgerond. Wel moet vóór die datum helder zijn welke keuzes noodzakelijk zijn voor continuïteit, rechtszekerheid, financiële beheersing en gelijke behandeling. De overige onderwerpen kunnen gefaseerd worden uitgewerkt. Deze lijn sluit aan bij de werkwijze in de andere hoofdstukken van de FER, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen besluitvorming, implementatie en doorontwikkeling na de fusiedatum.

Huisvesting

Tot slot zien we bij beide organisaties wel een zorg en potentiële uitdaging in de kosten in relatie tot onderhoud van de panden. Recent zijn - en de komende jaren worden – een aantal nieuwe schoolgebouwen betrokken waarvan het momenteel nog onduidelijk is wat de duurzame kosten voor onderhoud gaan worden en of deze gunstiger of hoger uit gaan vallen dan beide besturen de afgelopen jaren gewend waren. Dit gaat voor de korte termijn geen impact hebben, echter zal op de (middel)lange termijn meer ruimte vrijgemaakt moeten worden om te voldoen aan de investeringsvragen van de schoolgebouwen. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie na fusie, maar ook voor beide besturen separaat.

Ook hier geldt dat dit risico niet door de fusie zelf ontstaat. Huisvesting, groot onderhoud, verduurzaming, MFA-/VvE-afspraken en nieuwbouw zouden ook zonder fusie aandacht vragen. De fusie biedt juist de mogelijkheid om dit integraal en professioneler in beeld te brengen voor alle scholen samen.

Voor de nieuwe stichting wordt daarom gewerkt aan één integraal huisvestings- en MJOP-overzicht met een langetermijnscope. Daarin worden opgenomen: groot onderhoud, vervangingsinvesteringen, nieuwbouw, verduurzaming, MFA-/VvE-verplichtingen, stopjaren, gemeentelijke afhankelijkheden en de gevolgen voor liquiditeit en exploitatie. Hiermee wordt het risico uit de due diligence concreet beheersbaar gemaakt.

Dit overzicht wordt verbonden met de meerjarenbegroting en de liquiditeitsprognose, zodat huisvestingskeuzes niet los worden beoordeeld, maar in samenhang met exploitatie, beschikbare middelen en financiële buffers.

9.4 Aandachtspunten uit het due diligence rapport

Vanuit het due diligence rapport, uitgevoerd door Infinite Financieel, volgen de onderstaande aandachtspunten.

Prio	Risico	Toelichting	Beheersing
1.	**Strategie en beleid**	Na een fusie blijken er soms verschillen van inzicht te bestaan over strategie, bestuur en beleid. Dit kan voortkomen uit een gebrekkige voorafgaande afstemming of onvoldoende strategische overeenstemming.	Nieuw koersplan in 2027, gezamenlijke strategische dialoog, betrokkenheid van interne en externe stakeholders en duidelijke bestuurlijke kaders
2.	**Cultuur**	De culturele fit tussen beide organisaties is een cruciale succesfactor. Er moet expliciete aandacht zijn voor de bestaande organisatieculturen en -structuren, en hoe deze zich verhouden tot de gewenste cultuur van de nieuwe organisatie. Medewerkers moeten zich hierin herkennen om betrokken en productief te blijven. Veranderingen dienen zorgvuldig te worden gepland, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	Cultuurtraject, aandacht voor gelijkwaardigheid OOH/Fectio, communicatie, leiderschap en herkenbaarheid van beide organisaties
3.	**Inrichting allocatiemodel**	Beide organisaties hanteren een verschillend allocatiemodel. Het is essentieel om tijdig te komen tot een gezamenlijk model dat bij de nieuwe organisatie past. Hieronder wordt onder andere verstaan op welke wijze formatietoedeling op schoolniveau plaatsvindt.	Voor fusiedatum hoofdlijnen vaststellen; verdere uitwerking koppelen aan financiën, formatiebeleid en sturingsvisie
4.	**Inrichting staforganisatie**	Beide stichtingen beschikken over een relatief beperkt stafbureau. Het is van belang om gezamenlijk na te denken over de gewenste positionering en rol van het stafbureau: adviserend, faciliterend, coördinerend of sturend. Deze rol moet passen bij het gekozen bestuursmodel.	Inrichting bestuursbureau baseren op ondersteuningsbehoefte van de nieuwe stichting, niet alleen op huidige bezetting; tijdelijke implementatiecapaciteit waar nodig
5.	**Communicatie**	Effectieve communicatie is van cruciaal belang tijdens het fusieproces. Alle medewerkers moeten goed worden geïnformeerd over de motieven, voortgang en geplande veranderingen. Daarnaast is ruimte voor dialoog onmisbaar om draagvlak	Communicatie- en participatieplan met doelgroepen, timing, middelen, verantwoordelijkheden en terugkoppeling van signalen

Prio	Risico	Toelichting	Beheersing
		te creëren. Zichtbaar en betrokken leiderschap helpt om vertrouwen te wekken, betrokkenheid te behouden en verloop te voorkomen.	
6.	**Verrassingen**	Een fusie kan onder druk komen te staan als er tijdens het voortraject belangrijke informatie is weggelaten of verkeerd is ingeschat. Het is essentieel dat beide partijen volledige openheid geven, ook over minder sterke kanten. Vertrouwen vormt de basis voor een succesvolle samenwerking — verrassingen ondermijnen dit vertrouwen.	Actualisatie van cijfers, risicoregister, periodieke rapportage en transparante verwerking van aandachtspunten uit DD, GMR en RvT
7.	**Onderschatten van de integratie**	De integratie van processen en systemen vereist zorgvuldige voorbereiding en voldoende capaciteit. Omdat de reguliere werkzaamheden doorgaan, moeten er voor dit traject bewust middelen worden vrijgemaakt.	Implementatieplanning, eigenaarschap per onderwerp, fasering, kostenraming en monitoring via planning en controlcyclus

Tabel 7: Aandachtspunten due diligence rapport

De aandachtspunten van Infinite overlappen voor een groot deel met de al eerder opgestelde risicomatrix, waaruit de zogenaamde TOP 10 strategische risico's zijn voortgekomen. Deze risico's zijn en worden structureel gemonitord door de huidige bestuurders. In Bijlage 13 is aangegeven welke beheersingsmaatregelen gelden om deze risico's beheersbaar te maken en in welk hoofdstuk dit specifiek beschreven staat.

9.5 Relatie met bestuursbureau en implementatiecapaciteit

De financiële paragraaf raakt direct aan het personele hoofdstuk over het bestuursbureau. Een compact bestuursbureau is passend bij de sturingsfilosofie, maar de due diligence laat ook zien dat financiële beheersing, ICT-/procesharmonisatie, huisvesting en risicobeheersing voldoende centrale deskundigheid vragen. In de implementatie- en beginfase kan bovendien tijdelijke extra capaciteit nodig zijn, omdat medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden nieuwe systemen, processen en samenwerkingsafspraken moeten inrichten. Deze tijdelijke capaciteit is niet als structurele formatie in de tabel opgenomen, maar moet wel worden meegewogen in de financiële planning en de fasering van de implementatie.

De inrichting van de ondersteunende organisatie vraagt in de eerste jaren na de fusie gerichte aandacht. De besparing door het vervallen van één bestuurdersfunctie levert structurele financiële ruimte op, maar daar staat tegenover dat in de implementatie- en beginfase tijdelijke extra inzet nodig kan zijn. Daarbij gaat het onder meer om integratie, harmonisatie van processen en systemen, ICT, HR, financiën, huisvesting, communicatie en ondersteuning van directeuren en scholen. Deze tijdelijke inzet wordt meegenomen in de implementatieplanning en financiële monitoring, zodat de reguliere organisatie niet onevenredig wordt belast.

9.6 Niet-financiële kosten en baten

Schaalvergroting

We zien kansen in de schaalvergroting van de organisatie als geheel, gedreven door een hoger aantal leerlingen, aantal medewerkers en aantal locaties voor de fusieorganisatie. Waardoor er ook schaalvoordelen te behalen zijn bij inkoopafspraken en aanbestedingen. Deze schaalvoordelen zijn nog beperkt zichtbaar in de cijfers zoals die nu zijn opgenomen. Zij ontstaan ook niet automatisch op de fusiedatum, maar vooral op de middellange termijn, wanneer contracten, processen, systemen, ondersteuning en werkwijzen zorgvuldig zijn geharmoniseerd.

Door de grotere schaal wordt het eenvoudiger om een mouw te passen aan incidentele en tijdelijke uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan uitval op sleutelposities, zoals bij OOH in het recente verleden gebeurd is met een directeur en het tussentijdse vertrek van een andere directeur. Door de grotere omvang van de organisatie zijn er meer schouders waarover deze lasten gedragen kunnen worden en hoeft er minder snel naar een externe, vaak duurdere, oplossing gezocht te worden. Verder leidt schaalvergroting tot meer ruimte voor kennis en expertise in de interne organisatie. Dit vertaalt zich in minder inhuur van externen en het meer aanbieden van diensten en mogelijkheden vanuit de interne organisatie. Hierbij zien we zowel kansen binnen de scholen in de vorm van medewerkers met aanvullende kwalificaties. Maar zeker ook op het bestuursbureau, omdat er verhoudingsgewijs meer ruimte ontstaat om invulling te geven aan additionele werkzaamheden naast het runnen van het primaire proces.

Niet-financiële baten zitten vooral in versterking van continuïteit, deskundigheid, werkgeverschap, mobiliteit, interne loopbaanmogelijkheden, inkoopkracht, ondersteuning van scholen en bestuurlijke stabiliteit. Deze baten zijn niet altijd direct zichtbaar in euro's, maar zijn wel belangrijk voor de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Synergievoordelen

Hierbij past ook de term synergievoordelen, omdat verwacht wordt dat er op de middellange termijn meer ruimte gaat ontstaan om invulling te geven aan verdiepende zaken die gaan helpen om de onderwijskwaliteit te verbeteren.

Onder synergievoordelen verstaan we nadrukkelijk niet alleen financiële besparingen. Het gaat ook om betere risicospreiding, meer gezamenlijke expertise, sterkere ondersteuning van scholen, betere vervangingsmogelijkheden, meer loopbaanperspectief voor medewerkers en meer continuïteit in bestuur en bedrijfsvoering.

Tegelijkertijd vraagt synergie om realisme. In de eerste fase na de fusie kunnen juist extra kosten en extra inzet nodig zijn, bijvoorbeeld voor ICT, systemen, communicatie, harmonisatie van beleid, cultuurontwikkeling en tijdelijke projectcapaciteit. De baten ontstaan vooral wanneer de implementatie zorgvuldig en gefaseerd wordt uitgevoerd.
De fusie is daarmee geen snelle besparing, maar een strategische stap naar een robuustere en toekomstbestendigere onderwijsorganisatie.

9.7 Conclusie

De financiële risico's die uit het due diligence onderzoek naar voren komen, zijn relevant en vragen om actieve sturing. Tegelijkertijd zijn veel van deze aandachtspunten niet uitsluitend het gevolg van de fusie. Ook zonder fusie zouden beide organisaties moeten blijven sturen op liquiditeit, formatie, huisvesting, groot onderhoud, ICT, verduurzaming, contracten en financiële buffers.

De fusie biedt de mogelijkheid om deze opgaven meer gezamenlijk en structureel te organiseren. Door schaalvergroting kunnen risico's beter worden gespreid, kan deskundigheid gerichter worden ingezet en kan de planning- en controlcyclus van de nieuwe stichting worden versterkt. Voorwaarde is wel dat de financiële risico's expliciet worden gevolgd en worden vertaald naar onderstaande concrete beheersmaatregelen.

Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- de liquiditeitsontwikkeling wordt periodiek gemonitord;
- de meerjarenbegroting en kasstroomplanning worden realistisch en actueel gehouden;
- investeringen worden gefaseerd en in samenhang beoordeeld;
- er worden duidelijke keuzes gemaakt over allocatiemodel, formatiesturing en mandaten;

- er wordt gewerkt met een integraal huisvestings- en MJOP-overzicht;
- de nieuwe stichting beschikt over voldoende centrale deskundigheid en waar nodig tijdelijke implementatiecapaciteit;
- er wordt een risico-inventarisatie uitgevoerd middels risicodialoog;
- over risico's, keuzes en beheersmaatregelen wordt transparant gecommuniceerd binnen de reguliere overleg- en verantwoordingsstructuur.

Op deze manier wordt de financiële positie na de fusie niet alleen beoordeeld op basis van kengetallen, maar ook op de mate waarin de nieuwe organisatie in staat is om tijdig te sturen, bij te stellen en risico's op te vangen.

De conclusie van dit hoofdstuk is dat de nieuwe stichting financieel verantwoord kan starten, mits vanaf het begin strak wordt gestuurd op liquiditeit, formatie, investeringen, huisvesting, harmonisatiekosten, systeemintegratie en de opbouw van financiële buffers.

10 Gevolgen van de fusie voor voorzieningen

Dit hoofdstuk beschrijft de gevolgen van de voorgenomen fusie tussen Fectio en OOH voor voorzieningen en faciliteiten in brede zin, met specifieke aandacht voor ICT, administratieve ondersteuning, beheer en onderhoud. De beschrijving richt zich op de periode tot aan de fusiedatum (1 januari 2027) en de uitgangspunten voor de periode daarna.

Bij de uitwerking is onderscheid gemaakt tussen voorzieningen op schoolniveau en voorzieningen op stichtingsniveau. Uitgangspunt is dat het onderwijsproces en de ondersteuning van leerlingen zoveel mogelijk ongestoord doorgang vinden. De fusie mag geen negatieve effecten hebben op de dagelijkse praktijk in de scholen. Hetzelfde geldt voor de bedrijfsvoering van de nieuwe organisatie. Ook hier werken we toe naar een continu proces en onbelemmerde doorgang van de operationele processen. Waar mogelijk blijven voorzieningen in de aanloop naar de fusie ongewijzigd doorlopen. Waar sprake is van overlap, strategische impact of risico's voor continuïteit, worden keuzes zorgvuldig voorbereid en gefaseerd geïmplementeerd.

10.1 Contracten en dienstverlening

In het kader van de FER is naar alle lopende contracten gekeken. Contracten op schoolniveau zullen blijven zoals ze zijn, deze betreffen vooral onderwijsinhoudelijke keuzes waar niets in wijzigt. De contracten op stichtingsniveau zijn in overleg met de Onderwijs Inkoop Groep bekeken en zij zullen beide organisaties bijstaan in de overgangsfase om lopende contracten op elkaar af te stemmen en opnieuw over te sluiten. Daarbij is gekeken welke contracten zonder gevolgen kunnen doorlopen na de fusie en welke contracten elkaar overlappen of aanleiding geven tot heroverweging.

Inkoop en contractmanagement maken onderdeel uit van de centrale ondersteunende dienstverlening van de nieuwe stichting. Dit betekent dat bovenschoolse contracten, aanbestedingen en leveranciersafspraken centraal worden beoordeeld en waar nodig geharmoniseerd. Centrale inkoop levert vooral voordelen op bij contracten met een grotere financiële, juridische of organisatorische impact, zoals ICT, administratieve dienstverlening, verzekeringen, energie, schoonmaak, arbodienstverlening en andere bovenschoolse diensten.

Tegelijkertijd blijft er ruimte voor schoolgebonden keuzes. Scholen behouden ruimte voor keuzes die direct samenhangen met hun onderwijsconcept, lokale context of praktische organisatie, zolang deze passen binnen wet- en regelgeving, het vastgestelde inkoopbeleid en de gezamenlijke kaders voor kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid.

<u>Overgang van contracten</u>

Contracten gaan bij fusie van rechtswege over op de nieuwe stichting. Afspraken hierover worden vastgelegd in de overdrachtsakte. Tot aan de fusiedatum worden bovenschoolse contracten uitsluitend verlengd of aangegaan in onderling overleg, om te voorkomen dat latere harmonisatie wordt belemmerd.

<u>Prioritering, risico's en urgentie</u>

Op basis van impact en urgentie zijn prioriteiten aangebracht. De meest impactvolle contracten betreffen:

- het administratiekantoor;
- de ICT-omgeving (Microsoft / Google); zie ICT-beleid en beheer

Deze contracten hebben directe invloed op continuïteit, beheersbaarheid en administratieve lasten. Voor overige contracten wordt een overzicht opgesteld waarin per contract de huidige situatie, de voorgenomen richting en de indicatieve implementatietermijn zijn beschreven.

Bij de keuzes wordt steeds gekeken naar de rationale, de mogelijke alternatieven, de gevolgen voor scholen en medewerkers van beide organisaties en de ondersteuning die nodig is. Daarmee wordt voorkomen dat de harmonisatie wordt ervaren als een overname van werkwijzen, en blijft zichtbaar dat zowel het Fectio- als het OOH-perspectief wordt meegewogen.

10.2 Administratieve systemen

Voor de uitvoering van de personeels- en salarisadministratie (PSA) en de financiële administratie (FA) maken beide organisaties op dit moment gebruik van een administratiekantoor. Voor OOH is dat Qualiant en voor Fectio is dat onderwijsbureau ONS.

Dit zijn de huidige systemen:

Onderdeel	OOH	Fectio
PSA dienstverlening en licenties	Qualiant - HR2DAY	Afas
Anago	ja	ja
Twinfield	ja	nee
SpendCloud	ja	ja
Jaarrekening	RA12 accountant	Crowe accountant
Financiële dienstverlening	Qualiant	ONS
Dashboard	UltimViewPlus, nu AlleQuanten	TIG HR

Inhoudelijke vergelijking

Allereerst is aan collega's van beide bestuursbureaus gevraagd om een inhoudelijke vergelijking te maken tussen de beide administratiekantoren en de bijbehorende systemen. Daarbij is specifiek gekeken naar:

- · kwaliteit van dienstverlening
- · betrouwbaarheid en continuïteit
- · gebruiksvriendelijkheid van de systemen
- · ondersteuning van directeuren en scholen
- · aansluiting op bestaande processen

Uit deze vergelijking is gebleken dat er geen wezenlijk kwaliteitsverschil is tussen de beide administratiekantoren. De kwaliteit van beide administratiekantoren is hoog en wordt binnen beide organisaties zeer gewaardeerd.
Dat is een belangrijke constatering en ook een compliment aan alle betrokken collega's en samenwerkingspartners.

Financiële afweging als doorslaggevende factor

Omdat er geen inhoudelijk kwaliteitsverschil is vastgesteld, hebben de besturen besloten de financiële gevolgen van de keuze doorslaggevend te laten zijn.
Als onderwijsorganisaties ontvangen OOH en Fectio publieke middelen. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze middelen zo veel mogelijk ten goede te laten komen aan de leerlingen en het primaire proces. Daarom is de inzet om de financiële gevolgen van de fusie, waaronder de kosten van systeemwisselingen en contractaanpassingen, zo laag mogelijk te houden.

Op basis van deze afweging is gekozen voor:

- Het administratiekantoor ONS
- Het gebruik van het AFAS-systeem
- ·a een definitief fusiebesluit zal deze keuze formeel worden bekrachtigd en wordt een implementatieplan opgesteld.

Voor OOH betekent deze keuze dat medewerkers en scholen op termijn overstappen naar ONS en AFAS. De inhoudelijke vergelijking laat zien dat beide administratiekantoren kwalitatief goed functioneren; de keuze voor ONS is daarom vooral gebaseerd op financiële doelmatigheid en beperking van dubbele kosten. Alternatieven, zoals het voortzetten van Qualiant of het langer naast elkaar laten bestaan van beide administratieve omgevingen, zijn bekeken maar leiden tot meer kosten, complexiteit en beheerslast.

Voor OOH-scholen en medewerkers wordt de overgang zorgvuldig voorbereid met tijdige communicatie, instructie, ondersteuning bij het gebruik van systemen en aandacht voor verschillen in werkwijze. De implementatie vindt pas plaats na een definitief fusiebesluit en wordt gefaseerd ingericht.

Rol ONS

ONS verzorgt de personeels-, salaris- en financiële administratie en levert de gegevens, rapportages en signaleringen die nodig zijn voor sturing en control. De controller en het bestuur blijven verantwoordelijk voor de interne control, de duiding van financiële informatie, de beleidsmatige keuzes en de rapportage aan bestuur, RvT en auditcommissie. ONS heeft daarmee een ondersteunende en uitvoerende rol en is geen vervanging van de controller of van de externe accountant.

10.3 Aanbestedingsbeleid

Beide organisaties schaffen diensten en goederen aan om hun kerntaak, het geven van primair onderwijs conform de missie en visie van de organisatie vorm te geven. Daarbij is het van belang dat het inkopen zo doelmatig mogelijk gebeurt, er voor zo min mogelijk geld een zo groot mogelijke toegevoegde waarde geleverd wordt en dat dit rechtmatig gebeurt, conform wettelijke regels, maar ook conform interne regelgeving.

OOH heeft een beleidsstuk Inkoop en aanbestedingsbeleid, Fectio heeft ook een concept inkoopbeleid, beide zullen op elkaar moeten worden afgestemd. Beide organisaties werken samen met de Onderwijs Inkoop Groep (OIG) die aanbestedingen begeleidt. In de planning wordt dit opgenomen om uit te voeren in het najaar van 2026.

Centrale inkoop levert vooral voordeel op bij bovenschoolse contracten, gezamenlijke aanbestedingen, ICT, administratieve dienstverlening, verzekeringen en andere diensten met een grotere financiële of juridische impact. Door deze onderwerpen centraal te organiseren kan de nieuwe stichting rechtmatiger, doelmatiger en professioneler inkopen. Voor schoolgebonden leermiddelen, activiteiten en keuzes die direct samenhangen met het onderwijsconcept blijft lokale ruimte bestaan, binnen de gezamenlijke kaders.

Het doel hiervan is als volgt te specificeren:

- **Rechtmatigheid**: bij alle inkopen en aanbestedingen wordt minimaal voldaan aan de relevante wet- en regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau;
- **Doelmatigheid**: het verwervingsproces wordt op een zodanige wijze uitgevoerd dat een maximale bijdrage wordt geleverd om tot een optimale bedrijfsvoering te komen;

- **Objectief**: het doel is om in te kopen tegen de juiste prijs/kwaliteitsverhouding, waarbij het inkoopproces transparant verloopt en het beoordelen van de aanbieders objectief plaatsvindt;
- **Professioneel***:* inkoopkansen optimaal worden benut;
- **Integer:** De nieuwe organisatie beoogt een integere en betrouwbare opdrachtgever te zijn, die ondernemers eerlijke en gelijke kansen biedt en tegelijkertijd verantwoording aflegt over de besteding van publieke gelden;
- **Normenkader IBP**: Aansluiten bij de nieuwe normen die hieraan worden gesteld.

10.4 Onderhoud en huisvesting

Beide organisaties beschikken over meerjarenonderhoudsplannen voor hun schoolgebouwen. Deze worden na de fusie samengevoegd en conform de reguliere cyclus geactualiseerd. Lopende nieuwbouw- en huisvestingsprojecten worden door de fusie niet beïnvloed en lopen door zoals gepland.

Fectio activeert onderhoudskosten, terwijl OOH werkt met een onderhoudsvoorziening. Voor de nieuwe stichting is het uitgangspunt dat onderhoud wordt geactiveerd. Deze keuze wordt verwerkt in de meerjarenbegroting van de nieuwe stichting en meegenomen in de beoordeling van de financiële continuïteit en liquiditeitspositie.

De keuze om onderhoudskosten te activeren zorgt voor een eenduidige werkwijze in de meerjarenbegroting en maakt investeringen en afschrijvingen beter vergelijkbaar over de scholen heen. Voor OOH-scholen betekent dit vooral een administratieve wijziging in de verwerking van onderhoudskosten; lopende onderhoudsplannen en noodzakelijke werkzaamheden blijven uitgangspunt. De financiële effecten op resultaat, liquiditeit en meerjarenbegroting worden nader uitgewerkt in de financiële paragraaf van de FER en betrokken bij de beoordeling van de continuïteit van de nieuwe stichting.

10.5 ICT-beleid en ICT-beheer

<u>ICT-beleid</u>

Het ICT-beleid van de fusieorganisatie wordt ontwikkeld in samenhang met het strategisch en onderwijskundig beleid. Tot dat moment blijven de bestaande beleidskaders van kracht. ICT-keuzes moeten het onderwijs faciliteren en mogen geen belemmering vormen voor de identiteit en werkwijze van scholen. Uitgangspunten zijn onder meer:

- ruimte voor scholen;
- behoud van korte lijnen en eerstelijns ondersteuning;
- veiligheid, AVG-conformiteit en beheersbaarheid;
- wet- en regelgeving;
- cloudbased werken als uitgangspunt.

<u>Keuze Microsoft / Google</u>

De huidige netwerkomgevingen verschillen (Microsoft 365 bij Fectio, Google Workspace bij OOH). Vanwege de impact op werkprocessen, privacy en beheer is dit onderwerp hieronder apart uitgewerkt. Het naast elkaar blijven gebruiken van twee omgevingen wordt niet als een duurzame situatie beschouwd. Dit leidt tot:

- extra beheers- en ondersteuningslast;
- verhoogde risico's op het gebied van privacy en archivering;
- belemmeringen in samenwerking tussen scholen en bestuursbureau;
- onduidelijkheid voor medewerkers en leerlingen.

Om deze redenen is onderzocht welke omgeving het best aansluit bij de uitgangspunten van de fusieorganisatie en het onderwijsproces. Op basis van de vergelijking tussen beide platformen

ontstaat een voorkeursrichting voor harmonisatie richting Microsoft 365, met een gefaseerde implementatie richting het schooljaar 2027–2028. Microsoft 365 biedt binnen de onderwijscontext meer mogelijkheden voor centrale beheersing, governance en AVG-compliant werken, terwijl tegelijkertijd ruimte blijft voor scholen om binnen deze kaders hun eigen werkwijze vorm te geven.

Bij deze voorkeursrichting zijn ook alternatieven bekeken, waaronder het volledig voortzetten van Google Workspace, het volledig naast elkaar laten bestaan van beide systemen en een langere overgangsperiode. Deze alternatieven bieden op korte termijn herkenbaarheid, maar vergroten op langere termijn de beheerslast, de AVG-risico's, de kans op dubbele opslag van data en de onduidelijkheid over archivering en eigenaarschap van data. De keuze voor Microsoft 365 voor medewerkers wordt daarom uitgewerkt als voorkeursrichting, met behoud van Google Workspace als leeromgeving voor leerlingen.

De keuze voor één platform betreft uitsluitend de technische en organisatorische inrichting van de digitale werkomgeving en raakt niet aan de pedagogisch-didactische identiteit van scholen.
De verdere uitwerking van deze keuze, inclusief migratie, scholing en communicatie, wordt opgenomen in een implementatie- en harmonisatieplan. Daarbij wordt expliciet beschreven wat de keuze betekent voor OOH-medewerkers en OOH-scholen die nu met Google Workspace werken. De overgang wordt ondersteund met scholing, praktische begeleiding, duidelijke afspraken over data en documenten en voldoende tijd om nieuwe werkwijzen eigen te maken.

10.6 Implementatieplan ICT

Het implementatieplan beschrijft de gefaseerde invoering van Microsoft 365 als digitaal werkplatform voor medewerkers binnen de fusieorganisatie in het primair onderwijs.
Voor leerlingen blijft Google Workspace de digitale leer- en samenwerkingsomgeving.
Deze functionele scheiding sluit aan bij de verschillende doelgroepen en gebruiksdoelen en draagt bij aan continuïteit van het onderwijsproces.

Uitgangspunten:

- minimale verstoring van het onderwijs;
- behoud van de bestaande digitale leeromgeving voor leerlingen;
- privacy en veiligheid van leerlinggegevens zijn geborgd;
- gefaseerde invoering richting schooljaar 2027–2028.

Het implementatieplan wordt concreet uitgewerkt na het definitieve fusiebesluit. Daarin worden planning, migratiemomenten, verantwoordelijkheden, scholing, ondersteuning en communicatie opgenomen. Extra aandacht gaat uit naar medewerkers die minder digitaal vaardig zijn, zodat de overgang voor alle teams werkbaar blijft.

Fasering van de implementatie

1. Voorbereidingsfase

- inventarisatie medewerkersaccounts en data;
- analyse koppelingen (HR, administratie);
- privacy-impactanalyse;
- communicatie richting scholen over scheiding medewerkers/leerlingen.

De ICT-specialisten van OOH worden actief betrokken bij de voorbereiding en uitvoering. Hun kennis van de huidige Google-omgeving, de scholen en de ondersteuningsvragen is nodig om risico's tijdig te signaleren en de overgang praktisch uitvoerbaar te maken.

2. Gefaseerde uitrol medewerkers

- migratie van medewerkers naar Microsoft 365;
- extra ondersteuning en scholing;

De scholing bestaat uit korte praktische instructies, werksessies en ondersteuning op schoolniveau. Voor medewerkers die extra hulp nodig hebben, wordt aanvullende begeleiding georganiseerd, bijvoorbeeld via inloopmomenten, handleidingen en ondersteuning door ICT-contactpersonen.

- leerlingen blijven werken in Google Workspace.

3. Nazorg en stabilisatie

- monitoring gebruik medewerkersomgeving
- borging in beheer en ondersteuning;
- evaluatie van de gekozen scheiding.

Verantwoordelijkheden:

- Bestuur: vaststellen kaders en uitgangspunten.
- ICT-beheer: uitvoering en ondersteuning.
- Schoolleiding**:** begeleiding medewerkers en communicatie richting teams.

10.7 Harmonisatieplan ICT

Het harmonisatieplan beschrijft hoe binnen de fusieorganisatie wordt toegewerkt naar een samenhangende en beheersbare ICT-omgeving, met Microsoft 365 voor medewerkers en Google Workspace voor leerlingen.

Reikwijdte van de harmonisatie

De harmonisatie richt zich op:

- één standaard werkomgeving voor medewerkers;
- behoud van een uniforme digitale leeromgeving voor leerlingen;
- duidelijke afspraken over samenwerking tussen beide omgevingen;
- eenduidig beheer, privacy en beveiliging.

Uitgangspunten

- doelgroepgerichte ICT-keuzes;
- centrale kaders met ruimte voor scholen;
- gebruiksvriendelijkheid voor leerlingen;
- AVG-conform werken en duidelijke verantwoordelijkheden.

De scheiding tussen medewerkers- en leerlingomgeving betreft uitsluitend de technische inrichting en doet geen afbreuk aan pedagogisch-didactische keuzes van scholen.

Concrete afspraken

- medewerkers werken binnen Microsoft 365;
- leerlingen blijven werken binnen Google Workspace;
- duidelijke afspraken over opslag en delen van documenten;
- centrale richtlijnen voor accounts, rechten en archivering;
- structurele scholing voor medewerkers.

Tijdens de overgangsperiode worden risico's van dubbele systemen beperkt door duidelijke afspraken over waar documenten worden opgeslagen, wie toegang heeft, hoe gegevens worden gedeeld en wanneer oude omgevingen worden opgeschoond of uitgefaseerd. Privacy, AVG, informatiebeveiliging en dataveiligheid worden hierbij expliciet meegenomen, onder meer via een privacy-impactanalyse en afspraken over rechten, archivering en beheer.

De risico’s van tijdelijk werken met twee omgevingen worden actief gevolgd. Daarbij wordt gekeken naar dataveiligheid, dubbele opslag, toegangsrechten, archivering, vindbaarheid van documenten, ondersteuning aan medewerkers en continuïteit van het onderwijsproces. Waar nodig worden aanvullende beheersmaatregelen genomenBorging en evaluatie

- jaarlijkse evaluatie van de gekozen inrichting;
- monitoring van beheer- en ondersteuningslast;
- betrokkenheid van MR/GMR bij doorontwikkeling;
- mogelijkheid tot heroverweging op langere termijn.

10.8 Domein en e-mail

Voor de fusieorganisatie wordt één gezamenlijke domeinnaam ingericht die de identiteit van de nieuwe stichting weerspiegelt. Deze domeinnaam wordt vóór de fusiedatum technisch ingericht, zodat deze beschikbaar is voor toekomstige toepassingen en communicatie.

De overgang naar één uniforme e-mailconstructie wordt gefaseerd uitgevoerd. Gezien de verschillen in de huidige ICT-omgevingen (Microsoft 365 en Google Workspace) en de impact van een e-mailwijziging op bereikbaarheid en werkprocessen, is ervoor gekozen niet vóór de fusiedatum een volledige implementatie van nieuwe e-mailadressen door te voeren.

Tijdens een overgangsperiode blijven de bestaande e-mailadressen van beide stichtingen naast elkaar in gebruik. Dit voorkomt verstoring van het onderwijsproces, beperkt risico's voor externe bereikbaarheid en biedt medewerkers rust en duidelijkheid in een periode waarin al meerdere veranderingen plaatsvinden.

De daadwerkelijke overgang naar één uniforme e-mailconstructie vindt plaats per augustus 2027, aansluitend op de start van een nieuw schooljaar. Hierbij wordt toegewerkt naar een eenduidige opzet van e-mailadressen in de vorm van *voornaam.achternaam@<nieuwedomeinnaam>*. Deze timing maakt het mogelijk de wijziging zorgvuldig voor te bereiden, medewerkers tijdig te informeren en ondersteuning te organiseren.

Voor medewerkers en scholen van OOH betekent dit dat bestaande e-mailadressen in de overgangsperiode bereikbaar blijven. Er worden duidelijke afspraken gemaakt over doorsturen, automatische berichten, archivering en communicatie richting ouders, leveranciers en externe partners. Hiermee wordt voorkomen dat de bereikbaarheid van scholen of medewerkers onder druk komt te staan.

Het bestuur van de fusieorganisatie draagt zorg voor:
- het beheer van meerdere domeinen en e-mailadressen gedurende de overgangsperiode;
- duidelijke afspraken over doorsturen en bereikbaarheid;
- heldere communicatie richting medewerkers en externe relaties.

Met deze gefaseerde aanpak wordt de continuïteit van de organisatie geborgd en ontstaat ruimte voor een zorgvuldige en beheerste overgang naar één herkenbare en toekomstbestendige e-mailvoorziening.

10.9 Implementatiefase tot fusiedatum (1 januari 2027)

In de periode tussen het fusiebesluit en de fusiedatum worden afspraken gemaakt over voorbereiding, planning en fasering. Uitgangspunt is dat scholen zo min mogelijk hinder ondervinden van de veranderingen. Na besluitvorming zal de aanbesteding voor ICT beheer worden gestart om de beoogde implementatiedatum van augustus 2027 te kunnen halen.
Na besluitvorming wordt per spoor een compact implementatieoverzicht gemaakt met eigenaar, mijlpalen, capaciteit, kosten en rapportage. Het gaat in ieder geval om ICT, HR, communicatie, financiën/P&C, governance, kwaliteit, huisvesting en servicebureau.

Voor alle grote systeem- en werkwijzekeuzes geldt dat scholen en medewerkers tijdig worden geïnformeerd over het waarom van de keuze, de gevolgen voor hun dagelijkse werk en de

ondersteuning die beschikbaar is. Waar de bestaande Fectio-systemen of werkwijzen als basis worden gebruikt, wordt steeds toegelicht waarom daarvoor is gekozen en hoe de ervaringen en behoeften van OOH-scholen worden meegenomen.

11 Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid

De leerlingen blijven ingeschreven op hun huidige locatie waardoor er voor de leerlingen geen merkbare gevolgen van de besturenfusie zullen zijn. De ouders krijgen te maken met een nieuw bestuur, maar de betrokkenheid op schoolniveau blijft ongewijzigd. Ouders hebben betrokkenheid op de locatie door ouderraden en participatie in de MR. Met betrekking tot de procedure rondom aanmelding van leerlingen wordt het landelijke beleid gevolgd. Een fusie heeft hierop geen effect.

Effecten van de fusie op de keuzevrijheid

Met keuzevrijheid wordt het keuzeaanbod van scholen van een bepaalde denominatie (openbaar of bijzonder onderwijs) of pedagogisch/didactische aanpak bedoeld. Voor ouders heeft de fusie geen effecten omdat de scholen en locaties door de fusie niet wijzigen. Er zijn geen gevolgen op de keuzevrijheid van de ouders en kinderen.

Effecten van de fusie op de diversiteit

De fusie heeft geen effect op de diversiteit van het onderwijsaanbod. Na de fusie blijft het onderwijsaanbod in de regio gelijk. De onderwijskundige en levensbeschouwelijke identiteit van de scholen wijzigen door de fusie niet. Ook kleinschalige scholen en bijzondere profielen behouden hun eigen gezicht; het schaalvoordeel van een grotere organisatie wordt juist benut om die kleinschaligheid beter te ondersteunen (vervanging, expertise, materialen). Op termijn worden de vigerende schoolplannen uitgelijnd met het strategisch beleidsplan dat medio 2027 zal worden vastgesteld.

Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio

De onderwijslocaties wijzigen als gevolg van de fusie niet. De spreiding van de onderwijsvoorzieningen in de regio ondervindt hierdoor geen effect. De fusie kan eraan bijdragen dat de spreiding van onderwijsvoorzieningen beter in stand wordt gehouden, doordat de nieuwe stichting meer mogelijkheden heeft om voorzieningen, expertise en ondersteuning gezamenlijk te organiseren.

12 Evaluatie van de fusie

De evaluatie van de fusie is belangrijk om zicht te houden op de mate waarin de beoogde doelen worden bereikt en risico's tijdig worden gesignaleerd. De evaluatie is eenvoudig, compleet en uitvoerbaar ingericht. Uitgangspunt is dat de evaluatie aansluit bij de doelen uit paragraaf 4.3 en bij de reguliere momenten waarop de nieuwe stichting toch al verantwoording aflegt, zoals de planning- en controlcyclus, managementrapportages, het jaarverslag, kwaliteitsgesprekken, medewerkers-tevredenheidsonderzoek en gesprekken met GMR en raad van toezicht.

Voor de beoordeling wordt gebruikgemaakt van gegevens die al beschikbaar zijn bij Fectio en OOH of die in de normale beleidscyclus van de nieuwe stichting worden verzameld. Daarmee blijft de evaluatie realistisch, beperkt in belasting en goed uitvoerbaar.

De evaluatie is bedoeld om te volgen of de bestuurlijke fusie bijdraagt aan de beoogde meerwaarde: behoud van diversiteit en onderwijskwaliteit, versterking van werkgeverschap, een robuuster bestuursbureau, doelmatige bedrijfsvoering, bestuurlijke slagkracht en een toekomstbestendige organisatie.

12.1 Uitgangspunten voor de evaluatie

- De evaluatie sluit aan bij de doelstellingen en beoogde resultaten uit paragraaf 4.3 van deze FER.
- De evaluatie maakt zoveel mogelijk gebruik van bestaande bronnen en reguliere overlegmomenten.
- De evaluatie richt zich op de vraag of de fusie in de praktijk bijdraagt aan een sterkere en toekomstbestendige organisatie, niet op het bewijzen van effecten die niet rechtstreeks aan de fusie zijn toe te schrijven.
- De evaluatie wordt compact gehouden en vraagt geen extra verantwoordingslast van scholen en medewerkers.
- De uitkomsten worden besproken met de raad van toezicht en de GMR en waar nodig vertaald naar bijstelling van beleid, inrichting of implementatie.

12.2 Evaluatie aan de hand van reguliere bronnen

De onderstaande tabel verbindt de beoogde doelen uit paragraaf 4.3 aan eenvoudige en bestaande evaluatiebronnen.

Doel uit paragraaf 4.3	**Eenvoudig beoogd resultaat**	**Reguliere bron of moment**	**Moment van beoordeling**
Behoud van diversiteit van scholen en kwaliteit van onderwijs	De scholen behouden hun eigen profiel, identiteit en onderwijsconcept. De onderwijskwaliteit blijft onderdeel van de reguliere kwaliteitscyclus.	Schoolplannen, kwaliteitsgesprekken, opbrengstanalyses, audits, inspectiesignalen en jaarverslag.	Jaarlijks, vanaf schooljaar 2027-2028.
Versterken van werkgeverschap	Medewerkers ervaren de nieuwe stichting als herkenbare werkgever en hebben zicht op ontwikkel-, mobiliteits- en loopbaanmogelijkheden.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek, verzuimcijfers, formatiegesprekken, HR-rapportages en gesprekken met directeuren en GMR.	MTO volgens reguliere cyclus; jaarlijks via HR-rapportage en jaarverslag.
Grotere kwaliteit en continuïteit van het bestuursbureau	Het bestuursbureau is passend ingericht en scholen ervaren de ondersteuning als voldoende bereikbaar, deskundig en duidelijk.	Evaluatie implementatie bestuursbureau, reguliere gesprekken met directeuren, managementrapportages en jaarverslag.	Eerste terugblik na 1 jaar; daarna jaarlijks in de P&C-cyclus.

Doel uit paragraaf 4.3	**Eenvoudig beoogd resultaat**	**Reguliere bron of moment**	**Moment van beoordeling**
Beperken van relatieve kostenstijging van bestuur en bedrijfsvoering	De nieuwe stichting stuurt zichtbaar op doelmatige inzet van middelen en voorkomt waar mogelijk dubbele processen of onnodige externe inhuur.	Begroting, managementrapportages, jaarrekening, accountantsbevindingen en inkoop-/contractinformatie.	Jaarlijks via begroting, jaarrekening en auditcommissie.
Bestuurlijke slagkracht en sterker partnerschap in de regio	De nieuwe stichting functioneert als herkenbare gesprekspartner voor gemeenten, samenwerkingsverbanden, kinderopvang en andere partners.	Bestuurlijke overleggen, stakeholdergesprekken, terugkoppeling in jaarverslag en signalen uit samenwerkingsverbanden.	Jaarlijks, gekoppeld aan jaarverslag en bestuurlijke agenda.
Duurzame en toekomstbestendige organisatie	De organisatie heeft grip op formatie, financiën, kwaliteit en risico's en kan tijdig bijsturen.	Meerjarenbegroting, risicoanalyse, managementrapportages, leerlingenprognoses en strategisch koersplan.	Jaarlijks in de reguliere planning- en controlcyclus.
Behoud leerlingaantal passend bij demografische ontwikkeling	De ontwikkeling van het leerlingaantal wordt gevolgd in relatie tot de gemeentelijke prognoses en de regionale demografische ontwikkeling.	Leerlingtelling, prognoses, begroting en jaarverslag.	Jaarlijks; eerste bredere duiding na 2 jaar.
Alle scholen werken met een gezamenlijke kwaliteitscyclus	Er is één herkenbare kwaliteitscyclus voor de nieuwe stichting, met ruimte voor de eigen schoolcontext.	Kwaliteitskalender, kwaliteitsgesprekken, audits en bestuurlijke rapportages.	Inrichting in 2027; toepassing en bijstelling vanaf schooljaar 2027-2028.

12.3 Evaluatiemomenten

De evaluatie wordt gekoppeld aan de gewone verantwoordingscyclus van de nieuwe stichting:

- Na 1 jaar: korte procesevaluatie van de implementatie. Hierbij ligt de nadruk op de inrichting van het bestuursbureau, de harmonisatie van noodzakelijke processen, de duidelijkheid voor scholen en de eerste ervaringen van medewerkers, directeuren, GMR en raad van toezicht.
- Na 2 jaar: eerste inhoudelijke evaluatie van de beoogde resultaten. Hierbij worden onder meer medewerkerstevredenheid, leerlingontwikkeling, onderwijskwaliteit, financiële sturing, werking van de kwaliteitscyclus en ervaringen met het bestuursbureau betrokken.
- Daarna: jaarlijkse monitoring via begroting, managementrapportages, jaarverslag, kwaliteitsgesprekken en de reguliere gesprekken met GMR en raad van toezicht.

12.4 Betrokkenheid van GMR en raad van toezicht

De uitkomsten van de evaluatie worden besproken met de raad van toezicht en de GMR. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar cijfers, maar ook naar signalen uit de organisatie. De GMR wordt betrokken bij de onderdelen die raken aan medewerkers, ouders en medezeggenschap. De raad van toezicht betrekt de evaluatie bij het toezicht op kwaliteit, continuïteit, financiën en bestuurlijke inrichting.

Waar de evaluatie aanleiding geeft tot verbetering, worden acties opgenomen in de reguliere beleids- en jaarplancyclus. Daarmee wordt de evaluatie geen apart project, maar onderdeel van de normale sturing en ontwikkeling van de nieuwe stichting.

12.5 Succesvolle fusie

De fusie wordt als succesvol beschouwd wanneer na twee jaar zichtbaar is dat:

- de scholen hun eigen identiteit, profiel en onderwijskundige aanpak hebben behouden;
- de nieuwe stichting werkt met één herkenbare kwaliteitscyclus;
- medewerkers de nieuwe stichting in het medewerkerstevredenheidsonderzoek ten minste gelijkwaardig waarderen ten opzichte van de situatie vóór de fusie;
- het bestuursbureau voldoende continuïteit, deskundigheid en ondersteuning biedt aan scholen;
- de financiële sturing is geborgd binnen de reguliere planning- en controlcyclus;
- de ontwikkeling van het leerlingaantal past binnen de demografische verwachtingen;
- GMR, raad van toezicht en bestuur voldoende vertrouwen hebben dat de nieuwe organisatie bestuurlijk, financieel en onderwijskundig toekomstbestendig is.

Deze beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare informatie uit de reguliere cyclus. Er worden dus geen aanvullende meetinstrumenten of aparte nulmetingen ingericht, tenzij bestuur, GMR of raad van toezicht daar op basis van de eerste ervaringen expliciet aanleiding toe zien. Er wordt wel een startbeeld opgesteld op basis van beschikbare kwaliteits-, HR-, financiële en tevredenheidsinformatie.

12.6 Advies gemeente(n)

De FER wordt wettelijk verplicht voorgelegd aan de colleges van B&W van de betrokken gemeenten Houten en Bunnik. Op het moment dat de FER bij DUO wordt aangeboden in het kader van de fusie-toets, worden de adviezen van de gemeenten hier opgenomen.

Bijlage 1. Statuten samenwerkingsbestuur

Status: bijgesteld concept waarin verwijzingen in artikelen zijn gecheckt en is toegevoegd dat consensus besluitvorming in raad van toezicht uitgangspunt is. Nadere uitwerking van de governance volgt in nog op te stellen reglement en toezichtkader van de nieuwe raad van toezicht.

Artikel 1

Naam, zetel en duur

De Stichting draagt de naam: stichting voor katholiek en openbaar primair onderwijs voor Houten, Bunnik en omgeving. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Houten. De stichting is opgericht voor onbepaalde tijd.

Artikel 2

Begripsbepalingen

In deze statuten wordt verstaan onder:

a. Stichting: de Stichting voor katholiek en openbaar primair onderwijs voor Houten, Bunnik en omgeving;

b. Raad van Toezicht: de Raad van Toezicht van de stichting;

c. College van Bestuur: het College van Bestuur van de stichting;

d. Directeur: de directeur van een school, of meerdere scholen en die als zodanig is benoemd door of namens het bestuur;

f. Gemeenten: gemeenten Houten en Bunnik;

g. GMR: de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad als bedoeld in artikel 4 van de Wet medezeggenschap op scholen, ingesteld voor de gezamenlijke door de stichting in stand gehouden scholen;

h. MR: de medezeggenschapsraad bedoeld in artikel 3 van de Wet medezeggenschap op scholen, zoals ingesteld binnen elk van de door de stichting in stand gehouden scholen;

Artikel 3

Doel

De stichting heeft ten doel het zonder winstoogmerk behartigen en bevorderen van openbaar en katholiek onderwijs in scholen voor openbaar en katholiek primair onderwijs in de regio Houten en Bunnik.

Artikel 4

Middelen

1. De Stichting tracht haar doel te bereiken langs wettige weg door:

a. het oprichten en in standhouden van openbare en katholieke scholen, met in achtneming van artikel 17 van de Wet op het primair onderwijs (WPO);

b. het samenwerken met instellingen die een gelijksoortig doel nastreven als onder a is omschreven;

c. het benutten van alle andere wettige middelen die dienstbaar zijn aan de verwezenlijking van het doel van de stichting;

d. aan te geven in de schoolplannen op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan het openbare karakter van de openbare scholen en de katholieke identiteit van de katholieke scholen.

2. Het vermogen en de inkomsten van de stichting worden gevormd door:

a. rijksbekostiging, vergoedingen, subsidies en overige bijdragen;

b. inkomsten en opbrengsten uit de activiteiten van de stichting;

c. het eigen vermogen van de stichting en de daaruit voortvloeiende inkomsten;

d. schenkingen, erfstellingen en legaten;

e. al hetgeen verder op wettige wijze wordt verkregen.

3. Erfstellingen kunnen door de stichting slechts onder het voorrecht van boedelbeschrijving worden aanvaard.

Artikel 5

Grondslag

1. Het onderwijs aan de openbare scholen draagt bij aan de ontwikkeling van de leerlingen met aandacht voor de godsdienstige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden zoals die leven in de Nederlandse samenleving en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden. Openbaar onderwijs wordt gegeven met eerbiediging van ieders godsdienst of levensbeschouwing.

2. Het onderwijs aan de katholieke scholen wordt gegeven vanuit de katholieke grondslag.

   De stichting handelt daarbij volgens de regelingen voor het katholieke onderwijs, die op grond van het gezamenlijk overleg van de Nederlandse Katholieke Schoolraad zijn vastgesteld alsmede volgens het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs.

Artikel 6

Toegankelijkheid van de scholen

1. De openbare scholen zijn toegankelijk voor alle leerlingen zonder onderscheid naar godsdienst of levensbeschouwing van de leerlingen, hun ouders of verzorgers.

2. De katholieke scholen zijn toegankelijk voor alle leerlingen tenzij de leerlingen, hun ouders of verzorgers niet instemmen met de doelstelling en de grondslag van de school.

Artikel 7

Godsdienstige en levensbeschouwelijke zaken

1. Het schoolplan en het lesrooster op de openbare scholen bieden ruimte voor godsdienstonderwijs en levensbeschouwelijk vormingsonderwijs. Op de katholieke scholen wordt aandacht besteed aan de godsdienstige vorming van de leerlingen met inachtneming van wat hierover in het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs is bepaald.
2. Het College van Bestuur draagt ervoor zorg dat in het strategisch beleidsplan van de stichting en de schoolplannen wordt aangegeven op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan de identiteit van de katholieke scholen en het karakter van de openbare scholen en hoe deze worden geborgd.

Artikel 8

Benoemingsbeleid

1. Bij benoeming van het aan haar scholen te verbinden personeel verzekert de stichting zich ervan dat het personeel loyaal zal meewerken aan de doelstelling van de school, zoals deze mede ten aanzien van de katholieke identiteit en het openbaar karakter in het schoolplan is omschreven.
2. Het College van Bestuur benoemt, schorst en ontslaat de directie van de scholen, het onderwijsgevend en het onderwijsondersteunend personeel, waaronder de stafleden.
3. Bij de benoeming van schooldirecteuren wordt getoetst of zij in staat zijn om de identiteit van de school waarop zij werkzaam zijn, actief uit te dragen.

Artikel 9

Organisatie

1. De Stichting heeft als organen een College van Bestuur en een Raad van Toezicht.
2. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de schooldirecteuren worden nader uitgewerkt in het managementstatuut van de stichting.
3. De gemeenteraad houdt overeenkomstig de wet en deze statuten toezicht voor zover het openbaar onderwijs betreft.
4. De stichting hanteert een integriteitscode, die van toepassing is op medewerkers, het college van bestuur en de raad van toezicht.

Artikel 10

College van Bestuur; samenstelling

1. Het College van Bestuur van de stichting bestaat ten minste uit één en ten hoogste twee natuurlijke personen. De Raad van Toezicht stelt het aantal leden vast.
2. De leden van het College van Bestuur dienen het doel en de katholieke grondslag en het openbare karakter van de stichting schriftelijk te onderschrijven, de belangen van de stichting te behartigen en loyaal mee te werken aan het realiseren van de doelstellingen van de stichting.
3. De leden van het College van Bestuur worden benoemd door de Raad van Toezicht. Indien het College van Bestuur uit twee personen bestaat, wordt de voorzitter van het College van Bestuur door de Raad van Toezicht in functie benoemd.
4. De leden van het College van Bestuur zijn als regel op basis van een arbeidsovereenkomst in dienst bij de stichting op basis van de toepasselijke bestuurders CAO in de onderwijssector. De Raad van Toezicht stelt de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden van de leden van het College van Bestuur vast.
5. Een lid van het College van Bestuur kan niet tevens lid zijn van de Raad van Toezicht.
6. Een lid van het College van Bestuur kan te allen tijde door de Raad van Toezicht worden geschorst en ontslagen, met inachtneming van de wettelijke en contractuele bepalingen. Ter zake van schorsing, handhaving of opheffing van de schorsing of ontslag, besluit de Raad van Toezicht met een meerderheid van tenminste twee/derde van de uitgebrachte stemmen. Het betrokken lid van het College van Bestuur wordt in de gelegenheid gesteld zich in een vergadering van de Raad van Toezicht te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman. Indien een lid van het College van Bestuur is geschorst, dient de Raad van Toezicht binnen drie maanden na ingang van de schorsing te besluiten tot ontslag van het lid dan wel tot opheffing of handhaving van de schorsing. Bij het ontbreken van een besluit als bedoeld in de vorige zin vervalt de schorsing.
7. Een lid van het College van Bestuur defungeert:
   a. door overlijden;
   b. door faillietverklaring of doordat de schuldsaneringsregeling natuurlijke personen - al dan niet voorlopig - van toepassing wordt verklaard;
   c. door onder curatelestelling of onderbewindstelling;
   d. door vrijwillig aftreden;
   e. door ontslag door de rechtbank;
   f. door een onherroepelijke strafrechtelijke veroordeling voor een misdrijf;
   g. door ontslag, verleend door de Raad van Toezicht.
8. Bij het ontstaan van een vacature in het College van Bestuur, zal de Raad van Toezicht zo spoedig mogelijk daarin voorzien door benoeming van een nieuw lid. Een niet voltallig College van Bestuur behoudt zijn bevoegdheden.
9. Bij ontstentenis of belet van een of meer leden van het College van Bestuur, niet zijnde alle leden of het enig (overgebleven) lid, nemen de overblijvende leden, of neemt het overblijvende lid het gehele bestuur waar.
   Bij ontstentenis of belet van alle leden van het College van Bestuur of van het enig (overgebleven) lid, regelt de Raad van Toezicht de waarneming van de taken van het College van Bestuur.
   Onder belet van een lid van het College van Bestuur wordt in deze statuten in ieder geval verstaan de omstandigheid dat

a. het lid van het College van Bestuur gedurende een periode van meer dan één maand beschikbaar is door ziekte of andere oorzaken; of
b. het lid van het College van Bestuur is geschorst.

10. Leden van het College van Bestuur mogen niet middellijk of onmiddellijk deelnemen aan leveringen of aannemingen ten behoeve van de stichting.

Artikel 11

College van Bestuur; taak en bevoegdheid

1. Het College van Bestuur vormt het bestuur van de stichting in de zin van de wet en is belast met het besturen van de stichting en de door de stichting in stand gehouden onderwijsinstellingen.
   Bij de vervulling van hun taak richt het College van Bestuur zich naar het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisaties. Het College van Bestuur houdt zich aan de Governance Code Funderend Onderwijs.
   Het College van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.
   Het College van Bestuur stelt ten minste éénmaal per jaar de Raad van Toezicht schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de Stichting.
2. Aan het College van Bestuur komen alle bevoegdheden ten aanzien van de stichting en de scholen toe, met uitzondering van de bevoegdheden die op grond van deze statuten expliciet aan de Raad van Toezicht zijn toegekend.
   Een lid van het College van Bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming indien hij daarbij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisatie.
   Wanneer hierdoor geen bestuursbesluit zou kunnen worden genomen, wordt het besluit genomen door de Raad van Toezicht.
3. Het College van Bestuur is bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt, zulks met in achtneming van lid 4 van dit artikel.
4. Het College van Bestuur heeft voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig voor het nemen van besluiten met betrekking tot:
   a. het vaststellen van het strategisch beleidsplan;
   b. het vaststellen van de begroting en het jaarverslag conform de geldende wet- en regelgeving, waarin in elk geval opgenomen de jaarrekening en het bestuursverslag;
   c. het wijzigen van de statuten;
   d. het vaststellen en wijzigen van het managementstatuut;
   d. het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de stichting of de in stand te houden scholen;
   e. het vaststellen van het treasurystatuut, waarin is vastgelegd welke uitgangspunten ten grondslag liggen aan het financieel beleid;

f. de beëindiging van de dienstbetrekking van meer dan vijf procent (5 %) van de werknemers;
g. ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden, waaronder reorganisatie en/of arbeidsvoorwaarden van meer dan vijf procent (5 %) van de werknemers in dienst van de stichting;
h. het doen van uitgaven of het aangaan van financiële verplichtingen buiten de begroting boven een door de raad van toezicht vast te stellen bedrag;
i. een aanvraag tot faillissement of van surséance van betaling;
j. het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt;
k. de wijziging van de grondslag, opheffing, stichting, overname, samenvoeging, overdracht of afsplitsing van een of meer van de scholen;
l. juridische fusie, (af-)splitsing of ontbinding van de stichting.

5. Het College van Bestuur is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de uitvoering van zijn taken en de resultaten van de organisatie.
6. Indien het College van Bestuur uit twee leden bestaat, worden besluiten genomen op basis van consensus. Indien geen overeenstemming wordt bereikt, heeft elk lid van het College van Bestuur het recht om binnen tien dagen na de dag van de vergadering, waarin gezamenlijk is vastgesteld dat geen overeenstemming kan worden bereikt, aan de Raad van Toezicht te verzoeken een beslissing over het betreffende voorstel te nemen.
   De beslissing van de Raad van Toezicht geldt alsdan als een besluit van het Bestuur.
   Besluiten van het College van Bestuur kunnen ook rechtsgeldig buiten vergadering worden genomen.
7. Vergaderingen van het College van Bestuur kunnen ook worden gehouden door middel van telefonische- of videoconferenties, of door middel van enig ander communicatiemiddel, mits de bestuurders elkaar gelijktijdig kunnen horen.
8. Besluiten van het College van Bestuur worden schriftelijk vastgelegd.

Artikel 12

Vertegenwoordiging

1. De leden van het College van Bestuur vertegenwoordigen gezamenlijk dan wel ieder afzonderlijk de stichting in en buiten rechte.
2. Het College van bestuur kan tevens volmacht verlenen aan derden, om de stichting binnen de grenzen van die volmacht te vertegenwoordigen.

Artikel 13

Openbaarheid van vergaderingen

1. De vergaderingen van het College van Bestuur zijn openbaar, tenzij:

   a. de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer dit eist;

b. de bescherming van de zakelijke en financiële belangen van de stichting en de daaraan verbonden organisatie of onderdelen daarvan dit noodzakelijk maakt;

c. dit leidt tot onredelijke bevoordeling of benadeling van bij de betreffende besluitvorming betrokkenen.

2. Van een besloten vergadering wordt een afzonderlijk verslag opgemaakt dat niet openbaar wordt gemaakt, tenzij het College van Bestuur anders beslist.

Artikel 14

Geheimhouding van stukken

1. Het College van Bestuur kan over het in de bestuursvergadering behandelde en over de inhoud van de stukken die aan hem zijn of worden voorgelegd, geheimhouding opleggen.
2. De ingevolge het voorgaande lid opgelegde geheimhouding nemen zowel diegenen in acht die bij de behandeling aanwezig zijn, als diegenen die op andere wijze van het behandelde en van de stukken kennis nemen, totdat het College van Bestuur de geheimhouding opheft.
3. De voorzitter kan over de inhoud van stukken in het voorgaande lid voorlopige geheimhouding opleggen. De verplichting tot voorlopige geheimhouding vervalt, indien het College van Bestuur deze niet bekrachtigt in de eerstvolgende vergadering.

Artikel 15

Raad van Toezicht; samenstelling

1. De stichting kent een Raad van Toezicht. Deze bestaat uit vijf tot zeven leden. De raad van toezicht bepaalt zijn eigen omvang.
2. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad van Toezicht met inachtneming van openbaar gemaakte kwaliteitsprofielen waarbij de GMR in de gelegenheid is gesteld hierover te adviseren. De Raad van Toezicht draagt zorg voor spreiding van deskundigheden en voor voldoende affiniteit met het openbaar onderwijs en het katholiek onderwijs binnen de stichting. Eén lid van de Raad van Toezicht wordt benoemd op bindende voordracht van de GMR.
3. De leden van de Raad van Toezicht dienen het doel en de katholieke grondslag en openbaar karakter van de stichting te onderschrijven.
4. Tot lid van de Raad van Toezicht zijn niet benoembaar:
   a. een lid van het College van Bestuur van de stichting;
   b. de persoon die zelf of van wie de levenspartner of een familielid (bloed- of aanverwant) in de eerste graad in dienstbetrekking is bij de stichting;
   c. leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van de stichting en/of de medezeggenschapsraden van de scholen;
   d. personen die (on)middellijk betrokken zijn bij de levering van goederen of diensten aan de stichting;
   e. leden van de gemeenteraad, het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeenten.

Voorts zijn niet benoembaar personen die een zodanige functie bekleden dat het lidmaatschap van de Raad van Toezicht kan leiden tot strijdigheid met het belang van de stichting, strijdigheid met deze functie, tot onverenigbaarheid of tot ongewenste vermenging van belangen of verwantschap.

5. Elk lid treedt uiterlijk vier jaar na zijn benoeming af, volgens een door de Raad van Toezicht op te stellen rooster van aftreden. Aftredende leden kunnen terstond worden herbenoemd, met inachtneming van een totale benoemingsduur van acht jaren.
6. Ingeval van een of meer vacatures in de Raad van Toezicht vormen de overblijvende leden een wettig samengestelde Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht voorziet zo spoedig mogelijk in de vacatures met inachtneming van het in lid 2 van dit artikel gestelde. Een lid dat tussentijds is benoemd, treedt af op het tijdstip waarop degene in wiens plaats hij is benoemd, zou hebben moeten aftreden.
   In geval van ontstentenis of belet van één of meer leden van de Raad van Toezicht zijn de overblijvende leden van de Raad van Toezicht met het toezicht belast.
   In geval van ontstentenis of belet van alle leden van de Raad van Toezicht wordt het toezicht tijdelijk uitgeoefend door een persoon buiten de Stichting die daartoe door de Raad van Toezicht steeds moet zijn aangewezen.
   In het geval alle leden van de Raad van Toezicht komen te ontbreken en de Raad van Toezicht niet een persoon heeft aangewezen als bedoeld in de vorige volzin, is het College van Bestuur gehouden om binnen drie maanden nadat alle leden van de Raad van Toezicht zijn komen te ontbreken, de rechtbank te verzoeken een persoon buiten de Stichting tot lid van de Raad van Toezicht te benoemen.
   Indien om welke reden dan ook de rechtbank vervolgens niet overgaat tot de benoeming van één nieuw lid van de Raad van Toezicht, is het College van Bestuur gehouden om binnen drie maanden nadat duidelijk is geworden dat de rechtbank niet overgaat tot de benoeming van één nieuw lid van de Raad van Toezicht, een persoon buiten de Stichting tot lid van de Raad van Toezicht te benoemen.
   Onder belet van een lid van de Raad van Toezicht wordt in deze statuten in ieder geval verstaan de omstandigheid dat
   a. het lid van de Raad van Toezicht gedurende een periode van meer dan één maand niet beschikbaar is door ziekte of andere oorzaken; of
   b. het lid van de Raad van Toezicht is geschorst.
7. De Raad van Toezicht kan, onder opgave van redenen en met een twee/derde meerderheid van de stemmen besluiten een lid van de Raad van Toezicht te schorsen of te ontslaan in een speciaal daarvoor bijeengeroepen vergadering, evenwel niet dan nadat aan het betrokken lid de gelegenheid is geboden om zich in de vergadering te verantwoorden en te doen verdedigen. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadspersoon. Het betrokken lid van de Raad van Toezicht heeft in de desbetreffende vergadering geen stemrecht. De maximale schorsingstermijn bedraagt drie maanden.
8. Het lidmaatschap van de Raad van Toezicht eindigt:
   a. door overlijden;
   b. door onder curatelestelling of onderbewindstelling;
   c. door faillietverklaring of doordat de schuldsaneringsregeling natuurlijke personen - al dan niet voorlopig - van toepassing wordt verklaard;
   d. door een onherroepelijke strafrechtelijke veroordeling voor een misdrijf;
   e. door schriftelijke opzegging door het lid;

f. door ontslag door de Raad van Toezicht;
g. door periodiek aftreden;
h. doordat een lid niet meer voldoet aan het bepaalde in het derde lid van dit artikel;
i. door het aanvaarden van een functie als bedoeld in lid 5 van dit artikel;
j. door overige in de wet genoemde gevallen.

11. De Raad van Toezicht kiest uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter voor een periode van vier (4) jaar.

Artikel 16

Raad van Toezicht; taak en bevoegdheid

1. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen de stichting en op de verwezenlijking van grondslag en doelstelling van de stichting. De raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden door het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht oefent tevens die taken en bevoegdheden uit die in deze statuten aan de Raad van Toezicht zijn opgedragen of toegekend.
   Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisaties. De Raad van Toezicht houdt zich aan de n Code Funderend Onderwijs.
2. De Raad van Toezicht fungeert als werkgever van de leden van het College van Bestuur en komt in die hoedanigheid alle arbeidsrechtelijke bevoegdheden en verplichtingen toe. De Raad van Toezicht kan de leden van het College van Bestuur in elk geval schorsen of ontslaan, indien:
   a. niet of niet behoorlijk wordt voldaan aan de verplichtingen inzake rapportage en het verstrekken van inlichtingen als bedoeld in artikel 11 lid 1;
   b. er sprake is van aantoonbaar verwijtbaar handelen of nalaten in strijd is met de wet of deze statuten;
   c. er sprake is van wanbeheer of een andere vorm van onbehoorlijk bestuur;
   d. er ernstige aanwijzingen zijn dat een lid van het College van Bestuur niet geschikt is voor zijn/haar taak.
3. De Raad van Toezicht is tenminste belast met:
   a. het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en het strategisch meerjarenplan van de stichting;
   b. het toezien op de naleving door het bestuur van wettelijke verplichtingen, de code voor goed bestuur, bedoeld in artikel 165, eerste lid, onderdeel a van de Wet op het Primair Onderwijs, en de afwijkingen van die code;
   c. het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van deze wet;
   d. het aanwijzen van een accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, die de jaarstukken controleert en hiervan verslag uitbrengt aan de Raad van Toezicht;
   e. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met d, in het jaarverslag
   f. het vaststellen en wijzigen van een toezichtkader.

Artikel 17

Raad van Toezicht; vergaderingen

1. De Raad van Toezicht vergadert ten minste vier (4) maal per jaar en voorts zo dikwijls als de voorzitter van de Raad van Toezicht, twee (2) leden van de Raad van Toezicht of een lid van het College van Bestuur het nodig acht. Vergaderingen worden uitgeschreven onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Toezicht.
2. Oproeping voor de vergaderingen als bedoeld in lid 1 geschiedt, spoedeisende gevallen uitgezonderd, schriftelijk en tenminste 7 dagen voorafgaand aan de vergadering. Met de oproep worden de agenda en vergaderstukken toegestuurd.
3. De Raad van Toezicht neemt haar besluiten met consensus. Pas indien consensus niet mogelijk blijkt wordt er gestemd. Voor het nemen van besluiten is vereist dat tenminste meer dan de helft van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. De leden stemmen zonder last. Stemming kan zowel mondeling als schriftelijk geschieden; schriftelijke stemming heeft plaats bij stemming over personen een benoeming betreffende en overigens, indien één of meer leden dit wensen. Blanco en ongeldige stemmen worden als niet uitgebracht beschouwd.
5. Indien de stemmen staken, komt geen besluit tot stand.
6. Ten aanzien van onderwerpen, waaromtrent de leden van de Raad van Toezicht tevoren schriftelijk voldoende zijn geïnformeerd, kunnen de leden, die ter vergadering afwezig zullen zijn, hun stem bij een door hen ondertekende schriftelijke verklaring indienen bij de voorzitter, die gehouden is deze verklaring bij de stemming ter vergadering openbaar te maken. Alsdan zal deze verklaring meetellen bij de stemming omtrent de desbetreffende onderwerpen als ware zij uitgebracht door een aanwezig lid.
7. Wordt bij stemming over personen, een benoeming betreffende, de vereiste meerderheid niet verkregen, dan vindt op een door de voorzitter te bepalen tijdstip herstemming plaats tussen de personen die de meeste stemmen op zich verenigd hebben. Staken alsdan de stemmen, dan wordt degene, die in beide stemmingen samen het hoogste aantal stemmen op zich verenigde, geacht te zijn gekozen. Indien bij deze stemming de stemmen opnieuw staken, dan beslist terstond het lot.
8. Als in een vergadering het vereiste aantal leden voor het nemen van rechtsgeldige besluiten niet aanwezig is, dan kunnen in een volgende vergadering, ongeacht het aantal dan aanwezige leden de aangehouden besluiten wel rechtsgeldig worden genomen. Deze volgende vergadering mag niet eerder worden gehouden dan vijf en niet later dan twintig werkdagen volgende op de vergadering waarin geen rechtsgeldige besluiten konden worden genomen.
9. Ieder lid van de Raad van Toezicht kan ter vergadering voorstellen een onderwerp aan de agenda toe te voegen. De Raad van Toezicht beslist of, en zo ja in hoeverre, aan dit voorstel gevolg wordt gegeven.
10. Van de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Toezicht een verslag gemaakt dat in de daaropvolgende vergadering wordt vastgesteld.
11. In alle geschillen omtrent stemmingen, niet bij deze statuten voorzien, beslist de voorzitter van de Raad van Toezicht.
12. De Raad van Toezicht kan zich in de vergadering laten adviseren door een deskundige.

13. De leden van het College van Bestuur wonen de vergadering van de Raad van Toezicht bij, tenzij de Raad van Toezicht anders besluit.

14. Vergaderingen van de Raad van Toezicht kunnen ook worden gehouden door middel van telefonische- of videoconferenties, of door middel van enig ander communicatiemiddel, mits elk deelnemende lid van de Raad van Toezicht door alle anderen gelijktijdig kan worden gehoord.

15. Een lid van de Raad van Toezicht neemt niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming indien hij daarbij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisaties.

    Wanneer hierdoor geen besluit van de Raad van Toezicht zou kunnen worden genomen, wordt het besluit desalniettemin genomen door de Raad van Toezicht onder schriftelijke vastlegging van de overwegingen die aan het besluit ten grondslag liggen.

Artikel 18

Raad van Toezicht; informatieverschaffing

Het College van Bestuur is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de uitvoering van zijn taken en de resultaten van zijn handelen. Het College van Bestuur verschaft daartoe de Raad van Toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens. De informatieverstrekking omvat in ieder geval:

a. zaken die zijn vastgelegd in de statuten, reglementen en het toezichtkader;
b. de begroting en het financieel jaarverslag als bedoeld in deze statuten alsmede de accountantsverklaring (jaarlijks);
c. tussentijdse rapportages op hoofdlijnen van beleid;
d. alle informatie die de raad van toezicht verlangt.

Artikel 19

Reglement

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht kunnen ieder een reglement vaststellen dat de interne aangelegenheden regelt. Het reglement mag geen bepalingen bevatten in strijd met deze statuten. Het reglement van het College van Bestuur behoeft de goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Artikel 20

Archief

Het College van Bestuur draagt met inachtneming van de toepasselijke wettelijke bepalingen zorg voor de archiefbescheiden.

Artikel 21

Jaarverslag

1. Het College van Bestuur brengt jaarlijks verslag uit over zijn werkzaamheden. Het besteedt daarbij in ieder geval aandacht aan de wezenskenmerken van het openbaar onderwijs en identiteit van het katholiek onderwijs.

2. Het verslag wordt bekendgemaakt. De gemeente Houten ontvangt een exemplaar van het verslag.

Artikel 22

Financiën en verslaglegging

1. Het boekjaar valt samen met het kalenderjaar.

2. Het College van Bestuur stelt de begroting en de jaarrekening niet vast, dan na overleg met de gemeenteraad, met het oog op het openbaar onderwijs dat door de stichting wordt gegeven. De jaarrekening gaat vergezeld van een verslag van een controlerend accountant dat, behalve de verklaring bij de rekening, bevindingen bevat over de vraag of de administratie en het beheer voldoen aan eisen van rechtmatigheid en doelmatigheid.

3. Na het overleg met de gemeenteraad stelt het College van Bestuur de begroting vast, conform artikel 11 lid 4 sub b van deze statuten.

   Binnen zes maanden na afloop van het boekjaar stelt het College van Bestuur het jaarverslag vast, conform artikel 11 lid 4 sub b van deze statuten. De gemeenteraad wordt vooraf in staat gesteld een zienswijze te geven, in verband met het openbaar onderwijs binnen de stichting.

   De jaarrekening over het afgelopen jaar moet zijn opgemaakt aan de hand van de voor dat jaar goedgekeurde begroting. De vaststelling kan slechts plaatsvinden indien bij de jaarrekening een rapport van een registeraccountant is gevoegd. De registeraccountant is benoemd conform artikel 16 lid 3 onder d van deze statuten.

4. Indien het College van Bestuur voornemens is de begroting te wijzigen, wordt deze wijziging overeenkomstig de voorgaande leden van dit artikel ter overleg aan de Raad van Toezicht voorgelegd en vastgesteld.

5. De geldmiddelen van de Stichting bestaan uit:

   a. het stichtingskapitaal en de inkomsten daaruit;

   b. subsidies uit de openbare kassen;

   c. rechtmatig verkregen bijdragen en schenkingen;

   d. erfstellingen en legaten, die alleen onder het voorrecht van boedelbeschrijving mogen worden aanvaard;

   e. andere, op wettige basis verkregen baten.

6. Het College van Bestuur beheert, besteedt en verantwoordt de geldmiddelen volgens overheidsvoorschriften.

Artikel 23

Statutenwijziging

1. Het College van Bestuur kan de statuten wijzigen met inachtneming van het bepaalde in artikel 11 lid 4 sub c en met de goedkeuring van de gemeente Houten in verband met het door de stichting in stand gehouden openbaar onderwijs. De gemeenteraad van de gemeente Houten kan zijn goedkeuring slechts onthouden indien door de voorgenomen statutenwijziging de wettelijk vereiste invloed voor zover het openbaar onderwijs betreft niet langer verzekerd is.

   Voor zover de wijziging van de statuten betrekking heeft op de in artikel 26 lid 1 genoemde onderdelen, is voorafgaand aan de statutenwijziging de goedkeuring van de Nederlandse Katholieke Schoolraad vereist.

2. Een besluit tot statutenwijziging van de stichting dient te worden goedgekeurd met een meerderheid van tenminste twee/derde deel der uitgebrachte geldige stemmen in een speciaal tot dit doel bijeengeroepen vergadering waarin de Raad van Toezicht volledig aanwezig is. Wordt in de bijeengeroepen vergadering het vereiste quorum niet behaald dan kan in een binnen een maand doch tenminste een week later tot hetzelfde doel te houden vergadering een besluit tot wijziging der statuten of ontbinding met de normale meerderheid en het quorum van artikel 17 lid 3 worden genomen.
3. Een voorstel tot statutenwijziging van de stichting moet tenminste twee weken voor de beslissende vergadering schriftelijk ter kennis worden gebracht van alle leden van de Raad van Toezicht.
4. Een besluit tot wijziging van de statuten kan slechts worden genomen, indien aan het in artikel 15 lid 1 genoemde vereiste omtrent het aantal leden van de Raad van Toezicht dat tenminste zitting dient te hebben, wordt voldaan.

Artikel 24

Ontbinding

1. Het College van Bestuur kan de Stichting ontbinden met inachtneming van het bepaalde in artikel 11 lid 4 sub l en artikel 26 lid 1.

2. De goedkeuring van het besluit tot ontbinding van de stichting als bedoeld in lid 1 van dit artikel, dient te worden verleend met een meerderheid van tenminste twee/derde deel der uitgebrachte geldige stemmen in een speciaal tot dit doel bijeengeroepen vergadering waarin de Raad van Toezicht volledig aanwezig is. Wordt in de bijeengeroepen vergadering het vereiste quorum niet behaald dan kan in een binnen een maand doch tenminste een week later tot hetzelfde doel te houden vergadering een besluit tot ontbinding met de normale meerderheid en het quorum van artikel 17 lid 3 worden genomen.

3. Een voorstel tot ontbinding van de stichting moet tenminste twee weken voor de beslissende vergadering schriftelijk ter kennis worden gebracht van alle leden van de Raad van Toezicht.
4. Een besluit tot ontbinding kan slechts worden genomen, indien aan het in artikel 15 lid 1 genoemde vereiste omtrent het aantal leden van de Raad van Toezicht dat tenminste zitting dient te hebben, wordt voldaan.

5. Ingeval van ernstige taakverwaarlozing door het College van Bestuur of functioneren in strijd met de wet, voorzover het openbaar onderwijs betreft, neemt de gemeenteraad de maatregelen die hij nodig acht teneinde de continuïteit van het onderwijsproces te waarborgen voorzover het openbaar onderwijs betreft.

Artikel 25

Vereffening

1. Bij ontbinding van de Stichting is het College van Bestuur met de vereffening belast. Het College van Bestuur geeft de opdracht voor de uitvoering van de vereffening aan een onafhankelijk deskundige.

2. Gedurende de vereffening blijven deze statuten van kracht voor zover dat met de vereffening verenigbaar is.

3. De vereffenaars doen aan de registers waar de Stichting is ingeschreven opgaaf van hun optreden als zodanig en van de gegevens over zichzelf die van een bestuurder worden verlangd.

4. De vereffenaars besteden hetgeen na voldoening der schuldeisers van het vermogen van de ontbonden Stichting is overgebleven zo veel mogelijk overeenkomstig het doel van de Stichting.

Artikel 26

Slotbepalingen

1. Voor besluiten tot statutenwijziging voor wat betreft de artikelen 3, 4, 5, 7, 8, 10 lid 2, 15 lid 3 en 26 voor zover dit het katholiek onderwijs betreft, besluiten tot fusie, (af)splitsing of ontbinding van de stichting, alsmede voor oprichting, opheffing, overdracht of samenvoeging van katholieke scholen is goedkeuring vereist van de Nederlands Katholieke Schoolraad te Baarn.

   Besluiten tot opheffing of fusie van een of meer openbare scholen, statutenwijziging, juridische fusie, juridische splitsing en ontbinding vergen instemming van de Raad van de gemeente Houten. Instemming ten aanzien van statutenwijziging of overdracht van een of meer openbare scholen kan door de Raad slechts worden gehouden indien overheersende invloed in het bestuur niet is verzekerd voor zover het het openbaar onderwijs betreft.

2. In alle gevallen de Stichting betreffende waarin deze statuten niet voorzien, beslist het College van Bestuur.

OVERGANGARTIKEL

De eerste samenstelling van de Raad van Toezicht bestaat in afwijking van artikel 12 lid 1 uit …personen. De Raad van Toezicht stelt een getrapt rooster van aftreden vast, waardoor uiterlijk ……de omvang van de Raad van Toezicht zal voldoen aan het gestelde in artikel 12 lid 1.

Bijlagen

Aan deze akte zijn de navolgende stukken vastgemaakt:

- Besluit College van Bestuur (Bijlage 1);
- Goedkeuring Raad van Toezicht OOH en Fectio (Bijlage 2);
- Goedkeuring NKSR (Bijlage 3);
- Goedkeuring Raad van de gemeente Houten (Bijlage 4).

SLOT

De comparant is mij, notaris, bekend. De identiteit van de comparant is door mij, notaris, aan de hand van het hiervoor vermelde en daartoe bestemde document vastgesteld.

Deze akte is in minuut verleden te …….. op de datum vermeld in de aanhef. De zakelijke inhoud van de akte is aan de comparant medegedeeld en toegelicht. Vervolgens heeft de comparant verklaard daarvan tijdig voor het verlijden kennis te hebben genomen en op volledige voorlezing geen prijs te stellen.

Onmiddellijk na beperkte voorlezing, is deze akte door de comparant en mij, notaris, ondertekend.

Bijlage 2. Kwaliteitsprofiel raad van toezicht

Status: concept. Verdere governance-uitwerking volgt; de toekomstige raad van toezicht heeft hierin nog een eigen rol.

1. Inleiding

Dit kwaliteitsprofiel beschrijft de gewenste samenstelling, competenties en werkwijze van de raad van toezicht (RvT) van (naam organisatie), ontstaan uit Fectio en OOH. Het profiel vormt het kader voor werving, selectie, zelfevaluatie en professionele ontwikkeling van de raad.

De raad van toezicht ziet toe op goed bestuur, borging van kwaliteit, financiële continuïteit en maatschappelijke legitimiteit van de organisatie.

2. Identiteit en Maatschappelijke Verankering

De raad van toezicht:

- onderschrijft de missie, visie en doelstelling van de organisatie;
- respecteert zowel de katholieke als de openbare identiteit binnen de organisatie;
- beschikt over een brede maatschappelijke binding en een relevant netwerk;
- heeft binding met de regio waarin de scholen zijn gevestigd;

3. Taken en Rollen

De raad van toezicht vervult de volgende kernrollen:

- Toezichthouder: toezicht op beleid, strategie, kwaliteit en financiën;
- Adviseur: klankbord en sparringpartner voor het college van bestuur;
- Werkgever: verantwoordelijk voor benoeming, beoordeling en ondersteuning van het college van bestuur;
- Netwerkpartner: ondersteunt de bestuurder in het realiseren van de maatschappelijk e verantwoordelijkheid van de organisatie en heeft daarbij oog voor de externe verbinding.

4. Algemene Eisen aan Leden

Van alle leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij:

- de missie, visie en identiteit van de organisatie onderschrijven;
- onafhankelijk, kritisch en professioneel opereren;
- integer zijn en beschikken over een sterk verantwoordelijkheidsgevoel;
- belangen kunnen herkennen, afwegen en transparant maken;
- in staat zijn tot teamgericht samenwerken;
- zich blijven ontwikkelen als toezichthouder.

5. Competenties en Deskundigheid

De raad van toezicht beschikt collectief over deskundigheid op de volgende terreinen:

- onderwijs en kwaliteit;
- personeelsbeleid en organisatie;
- financiën en bedrijfsvoering;

- identiteit (ten aanzien van katholiek en openbaar onderwijs).

Van individuele leden wordt verwacht dat zij beschikken over:

- academisch denk- en werkniveau;
- ervaring met complexe organisaties;
- strategisch inzicht;
- communicatieve vaardigheden;
- kritisch en constructief vermogen;
- zelfreflectie;
- affiniteit met het onderwijsdomein.

6. Houding en Gedrag

Leden van de raad van toezicht:

- handelen vanuit professionaliteit en integriteit;
- respecteren de rolverdeling binnen de governance;
- erkennen de professionele autonomie van bestuur en organisatie;
- stimuleren openheid en transparantie;
- zijn inspirerend en verbindend;
- opereren rolvast.

7. Samenstelling en Diversiteit

De raad van toezicht streeft naar een evenwichtige samenstelling met:

- diversiteit in gender, achtergrond en expertise;
- vertegenwoordiging van relevante maatschappelijke sectoren;
- spreiding van kennis en ervaring;
- balans tussen continuïteit en vernieuwing.

De samenstelling waarborgt dat alle relevante toezichtsdomeinen adequaat zijn afgedekt.

8. Professionalisering en Ontwikkeling

De raad van toezicht investeert structureel in:

- gezamenlijke scholing;
- individuele deskundigheidsbevordering;
- periodieke zelfevaluatie.

Professionalisering is gericht op versterking van kwaliteit, effectiviteit en onderlinge samenwerking.

9. Rol en Profiel van de Voorzitter

De voorzitter van de raad van toezicht:

- draagt zorg voor het goed functioneren van de raad;
- leidt de vergaderingen en besluitvorming;
- is eerste aanspreekpunt voor het college van bestuur;
- bewaakt de governance-afspraken;

- bevordert open dialoog en zorgvuldige afweging;
- kan delegeren en verbinden;
- is besluitvaardig en resultaatgericht.

Daarnaast beschikt de voorzitter over:

- gezag en natuurlijk leiderschap;
- diplomatieke en onderhandelingsvaardigheden;
- conflicthanteringsvaardigheden;
- bestuurlijke, juridische en/of politieke ervaring;
- ruime beschikbaarheid.

10. Relatie met het college van bestuur

De raad van toezicht:

- fungeert als strategisch partner en kritisch klankbord;
- beoordeelt het functioneren van het college van bestuur;
- bewaakt de realisatie van de bestuursopdracht;
- stimuleert professioneel en verbindend leiderschap.

De samenwerking is gebaseerd op vertrouwen, transparantie en wederzijdse verantwoordelijkheid.

11. Evaluatie en Actualisering

Dit kwaliteitsprofiel wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd op basis van:

- interne zelfevaluaties;
- externe ontwikkelingen;
- veranderende strategische opgaven;
- feedback van stakeholders.

Het profiel vormt een dynamisch instrument voor blijvende kwaliteitsborging van het toezicht.

Bijlage 3. Bestuursopdracht college van bestuur

Status: concept. Verdere governance-uitwerking volgt; de toekomstige raad van toezicht heeft hierin nog een eigen rol.

Doel

Het college van bestuur heeft als primaire opdracht om de organisatie te ontwikkelen tot een onderwijsorganisatie met een hoge onderwijskwaliteit waar de ontwikkeling en de groei van de leerling centraal staat. Het onderwijs wordt gegeven door een financieel robuuste, innovatieve en maatschappelijk verankerde onderwijsorganisatie met een samenwerkingscultuur en identiteit.

Kernopgaven

1. Visie, strategie, onderwijs

- Ontwikkelen van een nieuw koersplan (meerjarenbeleidsplan).
- Groei in onderwijskwaliteit met borging van huidig niveau op korte termijn.
- Versterking van kwaliteitsontwikkeling en opbrengstgericht werken.
- Investeren in professionele ontwikkeling.

2. Financiële Continuïteit

- Structurele verbetering van de reservepositie.
- Realisatie van een duurzaam positieve exploitatie.
- Doelmatige inzet van middelen en risicobeheersing.

3. Innovatie en Ontwikkeling

- Ontwikkelen en uitvoeren van onderwijsinnovaties en onderwijskundige pilots
- Stimuleren van toekomstgericht onderwijs voor de leerlingen.
- Bevorderen van kennisdeling binnen de organisatie.

4. Samenwerking voorschoolse organisaties, VO en 10–14

- Structurele samenwerking met de voorschoolse organisaties en het voortgezet onderwijs in Houten.
- Borging en doorontwikkeling van 10–14-voorziening.

5. Inclusief onderwijs, Hoogbegaafdheid en Plusvoorzieningen

- Versterken van inclusief onderwijs
- Verankering in het regulier onderwijs van plusklassen en HB-voorziening.

6. Identiteit, Cultuur en Integratie

- Bevorderen van waardengedreven identiteitsontwikkeling van de katholieke en openbare scholen binnen de scholen.
- Samenbrengen van de culturen van Fectio en OOH.
- Ontwikkelen van gedeelde waarden en werkwijzen.
- Bevorderen van onderling vertrouwen en samenwerking.

Besturingsfilosofie

- Er wordt gestuurd op kaders en strategische doelen.
- Uitgangspunt is vertrouwen, professionele ruimte en eigenaarschap.
- Schooldirecteuren zijn, binnen herkenbare eenheden, collectief verantwoordelijk voor de arbeidsorganisatie van de scholen en leggen verantwoording af aan het bestuur.
- Het bestuursbureau ondersteunt en faciliteert directeuren en college van bestuur.

Sturing en Verantwoording

- Heldere doelstellingen en prestatie-indicatoren.
- Periodieke rapportage aan de raad van toezicht.
- Samenhangende planning- en controlcyclus.

Verwachting

De raad van toezicht verwacht dat het college van bestuur deze opdracht uitvoert met:

- Duidelijke, meetbare doelen in het strategisch beleid voor de komende vier jaren.
- Professioneel, verbindend en resultaatgericht leiderschap, gericht op duurzame kwaliteit en toekomstbestendigheid.
- Maatschappelijke binding in de externe omgeving van de organisatie.

Bijlage 4. Functieprofiel college van bestuur

Status: concept. Verdere governance-uitwerking volgt; de toekomstige raad van toezicht heeft hierin nog een eigen rol.

1. Context en Positionering

(naam organisatie) is een samenwerkingsbestuur. Het is een gefuseerde onderwijsorganisatie ontstaan uit Fectio (12 katholieke scholen) en Openbaar Onderwijs Houten (4 openbare scholen). De organisatie werkt volgens een two-tier governance model met een raad van toezicht en een college van bestuur.

Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de strategische, onderwijskundige, organisatorische en financiële ontwikkeling van de stichting. Het bestuur fungeert als boegbeeld van de organisatie en vertegenwoordigt de organisatie extern.

Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en handelt binnen de kaders van wet- en regelgeving, statuten, governancecode en toezichtkader.

2. Doel van de Functie

Het college van bestuur heeft als primaire opdracht om de organisatie te ontwikkelen tot een onderwijsorganisatie met een hoge onderwijskwaliteit waar de ontwikkeling en de groei van de leerling centraal staat. Het onderwijs wordt gegeven door een financieel robuuste, innovatieve en maatschappelijk verankerde onderwijsorganisatie met een samenwerkingscultuur en identiteit.

3. Bestuursopdracht

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de strategische opgaven die in de bestuursopdracht zijn verwoord ten aanzien van:

- Visie, Strategie en Onderwijs
- Financiële Continuïteit
- Innovatie en Ontwikkeling
- Samenwerking voorschoolse organisaties, VO en 10–14
- Inclusief onderwijs en borging daarbinnen van Hoogbegaafdheid en Plusvoorzieningen
- Identiteit, Cultuur en Integratie.

4. Kerntaken en Resultaatgebieden

4.1 Beleidsontwikkeling en Strategie

- Ontwikkelen van een hoge onderwijskwaliteit, gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen;
- Vertalen van maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen naar beleid;
- Opstellen van meerjarenbegroting en strategische plannen;
- Rapporteren aan de raad van toezicht;
- Overleg voeren met gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

4.2 Aansturing en Bedrijfsvoering

- Bewaken van onderwijskwaliteit en identiteit;

- Aansturen en begeleiden van clusters waarin schooldirecteuren samen verantwoordelijkheid dragen;
- Inrichten van een functioneel en efficiënt bestuursbureau;
- Verantwoordelijkheid voor integrale bedrijfsvoering;
- Ontwikkeling en bewaking van planning- en controlcyclus;
- Zorgdragen voor informatievoorziening en risicomanagement.

4.3 Leidinggeven en Organisatieontwikkeling

- Leidinggeven aan directeuren en bestuursbureau;
- Bevorderen van leiderschapsontwikkeling;
- Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid;
- Werving, selectie en talentontwikkeling.

4.4 Externe Vertegenwoordiging

- Vertegenwoordigen van de organisatie richting gemeenten, samenwerkingsverband Profi Pendi, samenwerkingsverband ZOUT, PO-Raad en ketenpartners;
- Onderhouden en versterken van strategische netwerken;
- Bevorderen van maatschappelijke positionering.

5. Sturing en Verantwoording

Het college van bestuur draagt zorg voor:

- Heldere onderwijs -en organisatie doelstellingen en prestatie-indicatoren;
- Periodieke voortgangs- en verantwoordingsrapportages;
- Transparante besluitvorming;
- Een samenhangende planning- en controlcyclus.

college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

6. Functie-eisen

Van de bestuurder wordt verwacht dat deze beschikt over:

- Academisch denk- en werkniveau;
- Bestuurlijke en leidinggevende ervaring in het onderwijs;
- Kennis van governance en onderwijs wet- en regelgeving;
- Bedrijfsmatig en financieel inzicht;
- Geldige diploma’s en verklaringen (waaronder VOG).

7. Competenties

De bestuurder beschikt over de volgende kerncompetenties:

- Strategisch en analytisch vermogen;
- Omgevingsbewustzijn en maatschappelijke sensitiviteit;
- Ondernemerschap;
- Reflectief vermogen en zelfmanagement;

- Kennis van veranderprocessen en risicomanagement;
- Netwerkvaardigheid.

8. Persoonskenmerken

De bestuurder is:

- verbindend en samenwerkingsgericht;
- inspirerend en stimulerend;
- doelgericht en besluitvaardig;
- integer en betrouwbaar;
- ambitieus en bevlogen;
- resultaatgericht en betrouwbaar;

9. Professionalisering en Evaluatie

Het college van bestuur investeert in voortdurende professionele ontwikkeling. Het functioneren wordt periodiek geëvalueerd door de raad van toezicht op basis van afgesproken doelstellingen en dit functieprofiel.

Dit profiel vormt de basis voor werving, beoordeling, ontwikkeling en opvolgingsplanning.

Bijlage 5. Intern benoemingsprocedure college van bestuur

Status: concept. Verdere governance-uitwerking volgt; de toekomstige raad van toezicht heeft hierin nog een eigen rol.

1. Doel en Uitgangspunten

Deze procedure beschrijft de werkwijze voor de benoeming van de bestuurder van de gefuseerde onderwijsorganisatie, ontstaan uit Fectio en OOH.

De procedure is gericht op:

- zorgvuldige en transparante besluitvorming;
- tijdige betrokkenheid van medezeggenschap;
- borging van kwaliteit en legitimiteit;
- evenwichtige samenwerking tussen beide raden van toezicht.

Bij de bestuurlijke fusie gaan alle personeelsleden met behoud van eigen functie automatisch over naar de nieuwe rechtspersoon. De functie van bestuurder betreft een nieuwe functie in de fusieorganisatie. Uitgangspunt is een interne benoemingsprocedure, waarbij interne kandidaten kunnen solliciteren naar de benoeming van bestuurder. In elk geval is de zittende bestuurder van Fectio kandidaat voor de functie van bestuurder van de fusieorganisatie.

2. Juridisch en Governancekader

De procedure vindt plaats binnen de kaders van

- de Wet medezeggenschap op scholen (WMS);
- de statuten van de nieuwe organisatie;
- de Governancecode Funderend Onderwijs;
- de vastgestelde bestuursopdracht.

De gezamenlijke raden van toezicht zijn bevoegd tot benoeming van de bestuurder voor de nieuwe organisatie.

3. Betrokken Partijen en Rollen

3.1 Raden van Toezicht Fectio en OOH

- stellen gezamenlijk het functieprofiel vast;
- bewaken de kwaliteit en zorgvuldigheid van de procedure;
- nemen gezamenlijk het benoemingsbesluit.

3.2 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden (GMR)

- GMR Fectio: adviseert over het functieprofiel en over de voorgenomen benoeming.
- GMR OOH: adviseert over het functieprofiel en over de voorgenomen benoeming.

3.3. Adviescommissies

- Bestaande uit delegatie bestuursbureau en directeuren van elke organisatie

3.4 Kandidaat-bestuurder

- de zittende bestuurder van Fectio;
- levert gevraagde documentatie aan;
- neemt deel aan gesprekken.

4. Fasen van de Procedure

Fase 1: Opstellen Bestuursopdracht en Functieprofiel

1. De raden van toezicht stellen een concept-functieprofiel op.
2. Deze documenten worden ter advisering voorgelegd aan:
    - de GMR van Fectio;
    - de GMR van OOH.
3. De GMR'en ontvangen beide documenten gelijktijdig en volledig.
4. De GMR'en brengen binnen een afgesproken termijn hun schriftelijk advies uit.

Fase 2: Vaststelling Functieprofiel

1. De raden van toezicht bespreken de ontvangen adviezen.
2. Waar nodig wordt het functieprofiel aangepast.
3. Het definitieve functieprofiel wordt vastgesteld in gezamenlijkheid van beide raden van toezicht.
4. De vaststelling wordt schriftelijk vastgelegd.

Fase 3: Start Benoemingsprocedure

1. Na vaststelling van het functieprofiel openen de raden van toezicht formeel de benoemingsprocedure en wordt de vacature intern bekend gemaakt met een sluitingstermijn.
2. De raden van toezicht richten een gezamenlijke selectiecommissie in.
3. De selectiecommissie voert met de kandidaat/kandidaten een gesprek en selecteert (bij meerdere kandidaten) een benoembare kandidaat-bestuurder.

Fase 4: Adviesprocedure GMR OOH, GMR Fectio en adviescommissies

1. De kandidaat-bestuurder voert een gesprek met (een afvaardiging van) de GMR OOH, de GMR Fectio en de beide adviescommissies.
2. De GMR'en en de adviescommissies brengen binnen een afgesproken termijn een gemotiveerd schriftelijk advies uit aan de eigen raad van toezicht over de voorgenomen benoeming.

Fase 5: Gesprek raad van toezicht OOH en Fectio met kandidaat-bestuurder

1. Elke raad van toezicht voert een benoemingsgesprek met de kandidaat-bestuurder.
2. In het gesprek wordt ingegaan op:
    - visie op de fusieorganisatie;
    - uitvoering van de bestuursopdracht;
    - samenwerking met medezeggenschap;
    - identiteit van het openbaar onderwijs;
    - cultuurintegratie;
    - financiële en onderwijskundige opgaven.

3. De uitkomsten worden vastgelegd in een intern verslag.

Fase 6: Standpuntbepaling raad van toezicht OOH en Fectio

1. De raad van toezicht formuleert een gemotiveerd standpunt.
2. Dit standpunt wordt schriftelijk kenbaar gemaakt aan de andere raad van toezicht.

Fase 7: Gezamenlijke Besluitvorming

1. De raden van toezicht van Fectio en OOH voeren gezamenlijk overleg.
2. Op basis van alle beschikbare informatie wordt een integrale afweging gemaakt.
3. Bij positieve instemming volgt het gezamenlijke benoemingsbesluit.
4. Indien wordt afgeweken van het GMR-advies, wordt dit schriftelijk gemotiveerd.

Fase 8: Formele Benoeming en Communicatie

1. De benoeming wordt vastgelegd in een formeel besluit.
2. Arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld conform Bestuurders CAO Funderend Onderwijs.
3. De GMR'en en overige betrokkenen worden geïnformeerd.
4. Interne en externe communicatie vindt plaats volgens een vastgesteld communicatieplan.

5. Indicatief Tijdpad

Fase	Activiteit	Termijn
1	Advies functieprofiel	Week
2	Vaststelling profiel	Week
3	Start procedure	Week
4	Advies GMR'en, commissies	Week
5	Gesprek RvT OOH en RvT Fectio	Week
6	Standpuntbepaling	Week
7	Besluitvorming	Week
8	Benoeming	Week

6. Vertrouwelijkheid en Zorgvuldigheid

- Alle betrokkenen handelen vertrouwelijk.
- Persoonsgegevens worden verwerkt conform AVG.
- Verslaglegging wordt beperkt tot noodzakelijke informatie.

7. Vaststelling

Deze procedure is vastgesteld door de gezamenlijke raden van toezicht van Fectio en OOH op: [datum].

Namens de raden van toezicht,

[Naam voorzitter RvT Fectio]
[Naam voorzitter RvT OOH]

Bijlage 6. Sturingsvisie

Sturingsvisie van (naam)

Inleiding

In deze sturingsvisie beschrijft het bestuur van (naam) de wijze waarop zij de organisatie wil aansturen. Daarnaast wordt weergegeven hoe de organisatie haar koers wil waarmaken. (naam) is een ontwikkelingsgerichte organisatie die scholen en hun teams centraal stelt, gedreven door de gedeelde kernwaarden: ambitie, vertrouwen, samenwerking, en verantwoordelijkheid. Deze sturingsvisie geeft aan hoe we deze kernwaarden inzetten om goed onderwijs te realiseren.

Kernwaarden van (naam)

1. Vertrouwen in elkaar:
   We werken op basis van vertrouwen in de capaciteiten van onze medewerkers en teams. Door vertrouwen te geven, stimuleren we eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
2. Ontwikkelen met plezier:
   We streven naar de hoogste onderwijskwaliteit en stimuleren innovatie en professionaliteit. Elke school binnen (naam) krijgt ruimte om te excelleren en bij te dragen aan de bredere doelen van de organisatie.
3. Samenwerking voor verbinding:
   Door te werken in clusters bevorderen we kennisdeling, wederzijdse ondersteuning en het gezamenlijk aanpakken van uitdagingen. We geloven in het belang van eigenaarschap. Teams zijn verantwoordelijk voor hun prestaties en leggen hierover verantwoording af in een transparant en gestructureerd proces.

Sturing op onderwijskwaliteit zonder directe invloed

Bij (naam) zien we onderwijskwaliteit als het vermogen van een schoolteam om doelgericht en samenhangend onderwijs te bieden aan alle leerlingen. Goed onderwijs is onderwijs dat aansluit bij de ontwikkelbehoeften van kinderen, hoge verwachtingen stelt, leerlingen eigenaarschap geeft over hun leren en bijdraagt aan hun brede vorming.

Onderwijskwaliteit is de kern van onze maatschappelijke opdracht. Tegelijkertijd heeft het bestuur hier niet dagelijks directe invloed op, omdat het onderwijs in de klas vorm krijgt door professionals in scholen. Sturen op kwaliteit gebeurt bij (naam) daarom via duidelijke kaders, professionele ruimte en een gedeelde cultuur van eigenaarschap.

Professionele ruimte en eigenaarschap

(naam) biedt haar scholen en teams professionele ruimte binnen heldere kaders, zodat zij flexibel kunnen inspelen op lokale behoeften en uitdagingen. Binnen elk cluster worden doelen gesteld die voortvloeien uit het strategische Koersplan van (naam). Deze doelen bieden richting, maar laten ruimte voor scholen om zelf accenten te leggen en hun onderwijskundige identiteit vorm te geven.

We geloven dat deze ruimte bijdraagt aan eigenaarschap, innovatie en werkplezier. Professionals op alle niveaus, inclusief ons bestuursbureau, krijgen de ruimte om beslissingen te nemen die bijdragen aan het realiseren van onze gemeenschappelijke ambities.

Samenwerking in clusters

Onze organisatie is verdeeld in ……..clusters, waarin scholen samenwerken aan het organiseren van de arbeidsorganisatie en het behalen van gezamenlijke doelen. Scholen binnen een cluster zijn

gezamenlijk verantwoordelijk voor de arbeidsorganisatie van alle scholen in het cluster en niet alleen de school waaraan de directeur verbonden is. Deze clustervorming stimuleert een cultuur van leren en kennisdeling. Door het uitwisselen van goede voorbeelden en het ondersteunen van elkaars sterke punten, versterken we de kwaliteit van het onderwijs.

Naast het bevorderen van kennisdeling en professionele verantwoordelijkheid, spelen clusters een cruciale rol in de continuïteit van schoolleiderschap. Door in clusters te werken, ontstaat er een bredere basis waarin schoolleiders elkaar kunnen ondersteunen en vervangen wanneer dat nodig is. Dit waarborgt continuïteit en stabiliteit op de scholen, ook bij tijdelijke uitval of wisselingen. Clusters maken het mogelijk om het schoolleiderschap te zien als een gedeelde verantwoordelijkheid en om talenten flexibel in te zetten binnen de groep van scholen.

Visie op bovenschoolse arbeidsorganisatie

Een goed functionerende arbeidsorganisatie is essentieel om onze koers en kwaliteitsambities waar te maken. Onze inrichting van de arbeidsorganisatie wordt gestuurd door de volgende principes:

- Schoolleiders zijn professionals.
- Schoolleiderschap is een collectief beroep.
- Onderwijskwaliteit vraagt om optimaal functionerende onderwijsteams.
- De inrichting van de arbeidsorganisatie is voorwaardelijk.
- Werken in kleinere teams met professionele verantwoordelijkheid staat centraal.
- De bestuurder ondersteunt meerdere clusters.
- Congruentie binnen de gehele organisatie is noodzakelijk.

Deze principes zorgen voor een professionele, duurzame en wendbare organisatie, waarin alle geledingen bijdragen aan onderwijs van hoge kwaliteit.

Bevoegdheidskader

Om onze visie op eigenaarschap te ondersteunen, werken we met een duidelijk bevoegdheidskader. Dit kader bepaalt welke verantwoordelijkheden worden gedelegeerd aan teams en clusters en hoe beslissingen genomen worden.

Procesoverleg en kennisdeling

Voor onderwerpen die het mandaat van het clusters overstijgen, is er een procesoverleg waarin gezamenlijke procesafspraken worden gemaakt. Daarnaast hebben we kenniskringen en expertgroepen waarin medewerkers uit verschillende clusters samenwerken aan organisatiebrede thema's. Dit stelt ons in staat om de aanwezige kennis en expertise optimaal te benutten en zorgt voor een cultuur van collectief leren.

Verantwoordelijkheid en verantwoording

Eigenaarschap gaat hand in hand met verantwoording. (naam) hanteert een transparante verantwoordingscyclus. Dit betekent dat doelen en verwachtingen vooraf worden besproken en dat er op vaste momenten wordt gerapporteerd over de voortgang. We organiseren cyclische gesprekken waarin resultaten worden geëvalueerd, interventies worden getoetst, en teams als elkaars 'critical friends' functioneren

Managementgesprekken en opbrengstgesprekken

Doelen worden jaarlijks vastgesteld tijdens managementgesprekken, gebaseerd op het Koersplan. Halverwege het jaar vinden opbrengstgesprekken plaats, waarin resultaten worden gedeeld en verbeterpunten worden besproken. Dit zorgt voor continue verbetering en maakt onze prestaties inzichtelijk

Een stimulerende omgeving

(naam) zet zich in voor goed werkgeverschap. We creëren een omgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen. We ondersteunen teams met intensieve kwaliteitszorg en op maat gemaakte ondersteuning, en zetten extra middelen in waar nodig. Dit maakt het mogelijk om onze hoge onderwijskwaliteit te handhaven en tegelijkertijd te zorgen voor een goede balans tussen werkdruk en werkplezier.

Door personeelszaken waar mogelijk op clusterniveau te organiseren, benutten we talenten optimaal en zorgen we voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

De sturingsvisie van (naam) legt de basis voor een toekomst waarin scholen en teams zich optimaal kunnen ontwikkelen, met de nadruk op samenwerking, eigenaarschap, en een gedeelde ambitie voor onderwijskwaliteit.

Bijlage 7. Cultuurontwikkeling fusie-organisatie

1. Uitgangspunten voor cultuurontwikkeling

Cultuurontwikkeling binnen de nieuwe stichting wordt niet gezien als een eenmalig traject, maar als een doorlopend proces waarin medewerkers samen betekenis geven aan de waarden en werkwijzen van de organisatie.

De aanpak is gebaseerd op drie systemische principes die bijdragen aan gezonde organisaties:

- Ordening: helderheid over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming
- Binding: een balans tussen verbondenheid en ruimte voor verschillen
- Uitwisseling: een gezonde balans in geven en nemen tussen teams en scholen

Deze principes vormen de basis voor de wijze waarop samenwerking en leiderschap binnen de nieuwe stichting wordt vormgegeven.

2. Belangrijke aandachtspunten bij de fusie

Uit de cultuursessies met directeuren zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen die richting geven aan het cultuurproces:

1. Erkenning van verschillen
De fusie brengt verschillende werkwijzen en ervaringen samen. Het expliciet erkennen van deze verschillen helpt om wederzijds begrip te versterken.

2. Voorkomen van het gevoel van overname
Omdat de nieuwe organisatie deels voortbouwt op bestaande structuren van Fectio (bijvoorbeeld cluster- samenwerking en teamgericht organiseren), is het belangrijk om transparant te communiceren over gemaakte keuzes en de onderliggende redenen.

3. Ruimte voor afscheid
Veranderingen in organisaties gaan altijd gepaard met het loslaten van bestaande werkwijzen of structuren. Het benoemen van wat verdwijnt en het erkennen van de betekenis daarvan helpt medewerkers om deze verandering te verwerken.

4. Gebruik maken van verschillende perspectieven
Verschillende perspectieven zijn een normaal en voorspelbaar onderdeel van cultuurontwikkeling. Door dit te erkennen en hierover in gesprek te blijven, is het een rijke bron van informatie over wat mensen belangrijk vinden.

3. Werkwijze cultuurontwikkeling

De cultuurontwikkeling in de nieuwe stichting wordt gefaseerd aangepakt.

<u>Fase 1 – Verbinden en kennismaken</u>

Doel: medewerkers en scholen leren elkaar kennen en bouwen vertrouwen op.

Activiteiten:

- gezamenlijke studiedagen en bijeenkomsten
- uitwisseling tussen scholen (bezoeken, intervisie)
- gezamenlijke thema-bijeenkomsten rond onderwijsontwikkeling
- stimuleren van samenwerking in clusters en netwerken

Fase 2 – Gezamenlijke werkwijzen ontwikkelen

Doel: bouwen aan een gedeelde professionele cultuur.

Activiteiten:

- ontwikkelen van gezamenlijke werkprincipes
- uitwisseling van succesvolle werkwijzen tussen scholen
- werken met tijdelijke projectgroepen
- gezamenlijke reflectie op leiderschap en samenwerking

Fase 3 – Verankering

Doel: cultuur verankeren in structuren en processen.

Activiteiten:

- vertalen van waarden naar leiderschap, HR-beleid en professionalisering
- opnemen van cultuurprincipes in beleidsdocumenten
- structurele uitwisseling van expertise tussen scholen
- monitoren van samenwerking en medewerkerstevredenheid

Deze fasen zijn deels opvolgend maar zullen meerdere male voorbij komen.

4. Rol van leiderschap

Directeuren en bestuur spelen een belangrijke rol in cultuurontwikkeling. Zij geven richting aan de organisatie en dragen bij aan, duidelijkheid over doelen en keuzes, voorbeeldgedrag in samenwerking en het creëren van veilige ruimte voor dialoog

Daarnaast hebben directeuren een belangrijke rol in het meenemen van hun eigen teams in het fusieproces.

5. Doel van cultuurontwikkeling

Het uiteindelijke doel is een organisatiecultuur waarin:

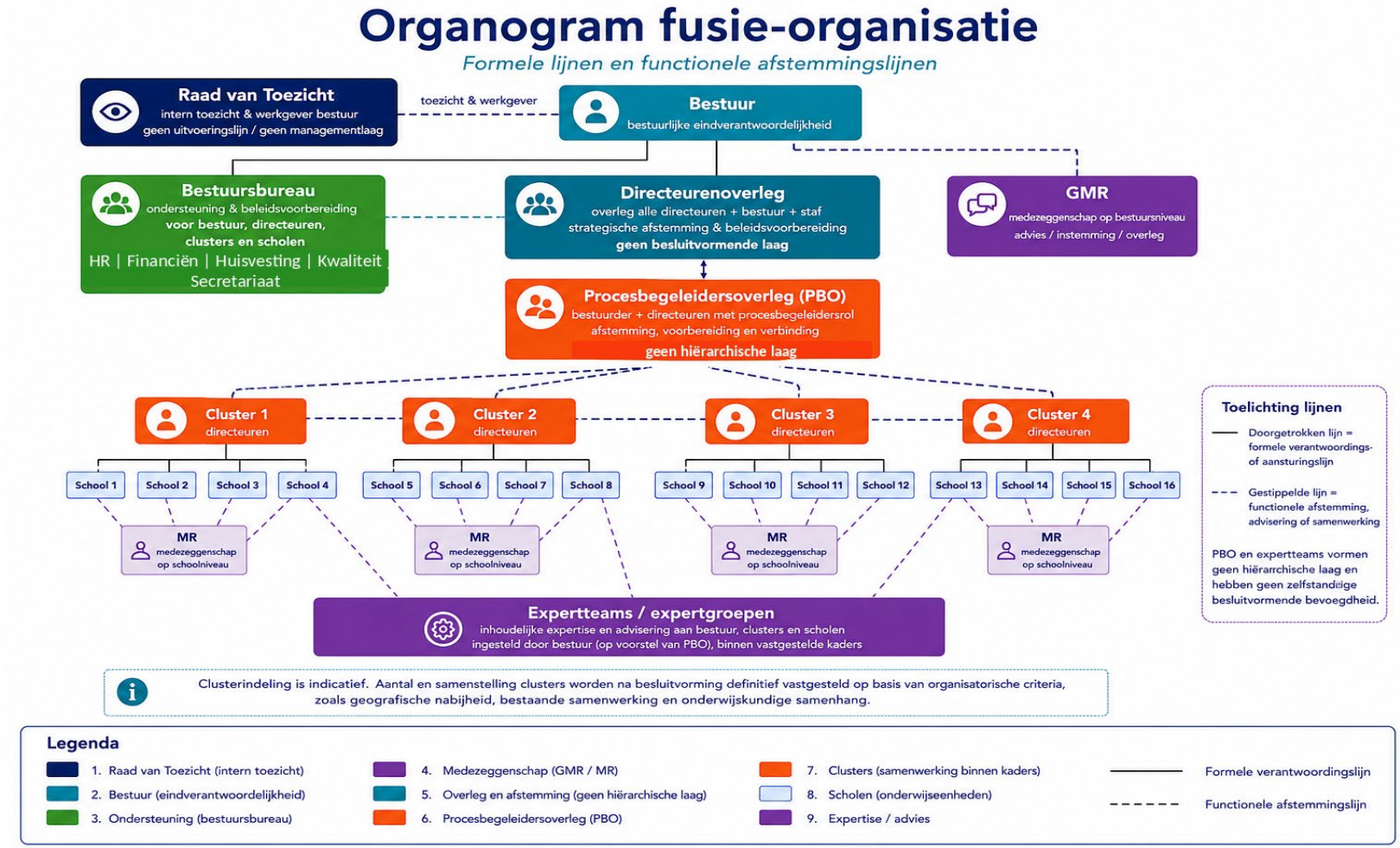
- scholen samenwerken en van elkaar leren
- verschillen tussen scholen worden gewaardeerd
- medewerkers zich verbonden voelen met de koers van de nieuwe stichting
- professionele ruimte en verantwoordelijkheid hand in hand gaan

Zo ontstaat een organisatie die niet alleen bestuurlijk is samengevoegd, maar ook in samenwerking, veiligheid, vertrouwen en professionele cultuur daadwerkelijk één geheel vormt.

Bijlage 8. Vergelijking samenwerkingsvormen

Aspect	Samen-werkings overeenkomst	Federatie	Personele unie	Holding	Besturenfusie
Juridische basis	Privaatrechtelijke overeenkomst, relatief los	Statutair verankerde samenwerkingsstructuur	Statutair verankerd	Statutair verankerd	Volledige juridische fusie tot één rechtspersoon
Vrijblijvendheid	Hoog – eenvoudig in- en uitstappen	Middel – afspraken steviger vastgelegd	Middel – ontvlechten blijft mogelijk	Laag - bindend	Laag – definitief en bindend
Autonomie besturen	Volledig behouden	Gedeeltelijk behouden (gezamenlijke organen + eigen bevoegdheden)	Zeggenschap ligt in 1 hand (maar rechtspersonen blijven bestaan)	Zeggenschap bij holding (maar schoolbesturen blijven als dochter bestaan)	Verdwijnt – één bestuur en één RvT
Slagkracht / efficiency	Beperkt (dubbele structuren blijven)	Redelijk (gedeelde taken, deels dubbel)	Redelijk tot goed (veel dubbelingen door handhaven rechtspersonen)	Redelijk tot goed (meerdere rechtspersonen)	Hoog (één bestuur, minder overhead, duidelijke sturing)
Besluitvorming	Complex en traag (ieder bestuur beslist apart)	Georganiseerd via federatiebestuur, soms traag door belangenafweging	Eenduidig en snel (één besluitvormend orgaan)	Eenduidig en snel (één besluitvormend orgaan)	Eenduidig en snel (één besluitvormend orgaan)
Continuïteit / borging	Kwetsbaar, kan snel ophouden bij conflict	Redelijk stabiel, maar minder dan fusie	Stabiel (ontvlechting is nog mogelijk)	Stabiel (ontvlechting is nog mogelijk)	Zeer stabiel, langetermijn geborgd

Bijlage 9. Organogram



Bijlage 10. Due Diligence rapport Infinite Financieel

Separaat bijgevoegd.

Bijlage 11. Financieel: Overstap naar activeren groot onderhoud

Overstap van voorziening groot onderhoud naar activeren

Vanuit de GMR van OOH kwam het verzoek om duidelijk in beeld te brengen wat de gevolgen zijn voor OOH als we net als Fectio overstappen naar het activeren van de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP).

Als eerste is het goed om op te merken dat er geen foute methode is. Beide methoden zijn goedgekeurd in de Regelgeving voor het Jaarverslag met hun eigen voor-, nadelen en risico's.

Wat is het verschil tussen een voorziening en activeren van het groot onderhoud?

Voorziening

Op basis van het MJOP wordt voorafgaand aan het onderhoud in kaart gebracht hoeveel er jaarlijks moet worden gedoteerd/gespaard voor elk component. Dit heeft tot doel dat op het moment dat een component (bijv. schilderwerk met een cyclus van 15 jaar) moet worden uitgevoerd, er voldoende geld in de voorziening zit om dit ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren.

Activeren

De component (bijv. schilderwerk met een cyclus van 15 jaar) wordt uitgevoerd in jaar xx. Er moet voldoende eigen vermogen/liquide middelen zijn om dit te betalen. Vervolgens wordt er achteraf jaarlijks door middel van afschrijvingen (gedurende 15 jaar) geld vrijgemaakt om dit component aan het einde van de cyclus opnieuw te kunnen uitvoeren.

Wat betekent de overgang voor de financiële positie van OOH?

Bij toepassing van activeren en afschrijven zal het eigen vermogen toenemen omdat de voorziening (€ 535.169 per 31-12-2026) vrijvalt ten gunste van het eigen vermogen.

- De solvabiliteit 2 blijft ongewijzigd, omdat deze wordt berekend op het eigen vermogen + de voorziening.
- Het weerstandvermogen zal stijgen, omdat deze berekend wordt over het gestegen eigen vermogen.
- In eerste instantie zal de rentabiliteit stijgen omdat de dotatie aan groot onderhoud in de begroting komt te vervallen en in het begin komen daar in zeer beperkte mate afschrijvingen voor terug. In 2026 bijvoorbeeld is een dotatie van € 125.000, - begroot, de investeringen in 2026 bedragen slecht €2.549, met dus een zeer beperkte afschrijvingslast.
- Wijzigingen in de verslaggeving leiden an sich niet tot extra onderhoudskosten. Daarom heeft de overgang geen effect op de liquiditeit.

Deze effecten zijn vooral boekhoudkundig van aard. De gebouwen worden niet goedkoper of duurder door de gekozen methode. De werkelijke onderhoudsuitgaven blijven bestaan en moeten dus goed worden gepland en bewaakt.

Wat zijn de voordelen van de overstap naar activeren?

Bij het activeren is er een betere match met de daadwerkelijke kosten. De afschrijvingen volgen het werkelijke verbruik van de component. Het bijhouden van de voorziening groot onderhoud vraagt administratie meer van OOH. Bij elke factuur moet gekeken worden of dit overeenkomt met het bedrag uit de voorziening en het verschil in de daadwerkelijke kosten moet dan alsnog in de exploitatie geboekt worden. Ook prijsindexaties kunnen ertoe leiden dat er extra gedoteerd moet worden aan de voorziening.

Wat zijn de risico's bij de overstap van een voorziening naar activering?

Het grootste risico is dat bij aanvang van deze activeringsmethode bij de vervanging van een behoorlijk component (bijv. vloeren vervangen) de afschrijvingslasten gaan stijgen, wat druk zet op de begroting. **Hoe kun je dit risico opvangen?** Je kunt een onderbouwde bestemmingsreserve vormen om te voorkomen dat de ruimte die ontstaan is door de overgang wordt ingevuld door andere structurele uitgaven. Daarom wordt geadviseerd om de vrijval van de voorziening niet als vrije bestedingsruimte te beschouwen. Deze ruimte moet worden betrokken bij toekomstige onderhouds- en huisvestingsopgaven. Daarmee blijft de financiële bedoeling achter de voormalige

voorziening behouden.
Een ander groot risico is dat er na verloop van tijd een forse boekwaarde van het onderhoud op de balans staat, terwijl het gebouw teruggegeven gaat worden aan de gemeente. Dat kan betekenen dat dan beoordeeld moet worden hoeveel er dan versneld afgeschreven moet worden. Deze desinvestering kan fors oplopen en drukt op de begroting**.**
Hoe kun je dit risico opvangen? Net als bij de voorziening dient ook hier rekening gehouden te worden met het stopjaar (einde levensduur gebouw) van de gebouwen. Door hiermee te werken is bij eventuele afwijkingen van deze voorspelling is de kans op financiële tegenvallers naar verwachting kleiner.
Voor de nieuwe stichting is hierbij vooral van belang dat de systematiek niet los wordt gezien van goed huisvestingsbeleid. Er wordt gewerkt met actuele MJOP's, realistische stopjaren, duidelijke afspraken over MFA's en VvE's, en een langetermijnplanning voor verduurzaming, nieuwbouw en groot onderhoud.

Conclusie

De overstap van een voorziening naar activeren is financieel uitlegbaar en passend binnen de harmonisatie van de nieuwe stichting. De keuze leidt op zichzelf niet tot extra onderhoudskosten en verslechtert de liquiditeit niet automatisch. Wel vraagt deze keuze om duidelijke bestuurlijke afspraken, zodat vrijvallende ruimte niet wordt gebruikt voor structurele uitgaven en toekomstige onderhoudsverplichtingen goed zichtbaar blijven.

Daarmee wordt het risico uit de due diligence beheerst: niet de verslaggevingsmethode is het grootste risico, maar het tijdig en volledig in beeld hebben van toekomstige onderhouds-, huisvestings- en investeringsverplichtingen.

Bijlage 12. Routekaart

	Besluitfase II Fusie besluit	Wie	Wanneer
Besluit	- **Voorgenomen fusiebesluit definitieve FER** - Communiceren met interne stakeholders (directeuren, GMR'en, RvT)	bestuurders	**Week 28 (6 -10 juli)** Week 28
Medezeggenschap	- **Instemming vragen aan GMR'en** op: • Besturenfusie • FER - Overleg met vz GMR over te plannen ouderraadpleging - GMR'en Organiseren ouderraadpleging (vormvrij, mag digitaal, uitkomst niet verplichtend) - Schriftelijke reactie GMR'en instemming fusie 6 weken termijn (1 week voor vakantie, week 29) 5 weken na vakantie week 36, 37, 38, 39, 40)	Bestuurders Bestuurders	Week 28 (6-10 juli) Week 28 (6-10 juli) Week 36 Week 40 2026 (uiterlijk 2 oktober)
NKSR (Nederlandse katholiek schoolraad)	- Overleg met NKSR juridisch afronden - Formeel toestemmingsverzoek NKSR	Projectleider Stuurgroep	afgerond Week 40 (AB NKSR vergadert 25-11)
DGO vakbonden	- DGO technisch overleg - Vakbonden/PGMR'en (voor-overleg) - DGO formeel overleg (met vakbonden	Stuurgroep Stuurgroep	afgerond Week 40
Gemeenten	- Advies vragen aan College BenW gemeenten Bunnik en Houten over FER - Verzoek aan gemeenteraad Houten fusie openbaar onderwijs - Besluitvorming gemeenteraad Houten	Bestuurders Bestuurder OOH	Week 28 Week 28 6 oktober (12 nov)

DUO fusietoets	- Aanvragen Lichte toets DUO met verklaring instemming GMR'en en advies FER gemeenten	Bestuurders	Week 41 2026
Raad van toezicht	- Goedkeuring vragen fusiebesluit aan raden van toezicht (zodra instemming GMR'en is verkregen) - Goedkeuring RvT Fectio - Goedkeuring RvT OOH	RvT's	Week 40 Week 40 (28-9 RvT Fectio Week 40 *(30-9 Rvt)*
Definitief fusiebesluit	- **Definitief fusiebesluit na:** ○ **Instemming GMR'en** ○ **Goedkeuring raden van toezicht (onder voorbehoud goedkeuring door - NSKR - gemeenteraad Houten (openbaar onderwijs) - DUO**	**Bestuurders**	**Week 40**
	Implementatiefase		
Werkgroepen	- Werkgroepen onderwijs & kwaliteit, personeel & organisatie, financiën, identiteit & cultuur, ict & bedrijfsvoering ○ Voorstellen voor nadere implementatie van onderwerpen die per fusiedatum geregeld moeten zijn (gericht op integratie van beide besturen)	Bestuurder(s), medewerkers	Week 36-40 2026
Bedrijfsvoering	- Afstemming systemen, AK, accountant, contracten etc. - Integratie bestuurskantoren, takenpakket medewerkers	Bestuurder(s), medewerkers bestuurskantoor	Week 36-48 2026
Planning & control	- Opstellen P&C cyclus nieuwe organisatie	Bestuurder(s)	Week 40-44 2026

	- Opstellen Meerjarenbegroting nieuwe organisatie		
Communicatie, ict	- Naam nieuwe organisatie, website, interne en externe communicatie, ict-omgeving nieuwe organisatie -	PR-werkgroep	Week 36-week 44 2026
Administratieve afwikkeling	- Overgang financiële- en personele administratie, leerlingenadministratie, beëindigen contracten etc.	Administratiekantoor	Week 44 – week 2 2026
Governance	- Raad van Toezicht in oprichting (samengesteld uit nieuwe RvT per 1-1-27) - Bewaakt voorbereiding fusie, voortgang marap door bestuurder(s) - Monitoring financiële exploitatie cijfers najaar OOH/Fectio - Goedkeuren MJB 2027	RvT in oprichting	Week .. – 52 2026 Week 47 2026
Medezeggenschap	- Instellen voorlopige GMR (samengesteld uit beide GMR'en) - Medezeggenschapsstatuut nieuwe organisatie - Medezeggenschapsreglement nieuwe organisatie - Instemming/advies op besluiten ivm nieuwe organisatie	GMR'en Bestuurder(s), projectleider Bestuurder(s)	Week 36-38 2026 Week 40-42 2026 Week 40-42 2026 Week 40-52 2026

Notaris	- Opstellen concept akte statutenwijziging (ivm bestuursoverdracht)
	- Opstellen akte bestuursoverdracht
	  ○ Personele en andere verplichtingen gaan automatisch meer over
	  ○ Activa/passiva gaan over naar nieuwe organisatie
	- Passeren nieuwe statuten en akte bestuursoverdracht
	- Inschrijven college van bestuur en raad van toezicht in KvK nieuwe organisatie
		Notaris	Week 28/29
			
			Week 40-44 2026
			
			Week 53 2026
			Week 1 2027

	Start nieuwe fusieorganisatie per 1 januari 2027		

Bijlage 13. Risico beheersing fusieproces

TOP 10 Strategische risico's (hoge prioriteit vanwege kans en impact)

Top 10 Risico's met hoge prioriteit (kans x impact)	Domein	Beheersmaatregelen	Risico-eigenaar
Fusie trekt focus weg van onderwijsverbetering, waardoor onderwijsontwikkeling tijdelijk stagneert	Onderwijs	Fusieactiviteiten faseren en maximaal tijdsbeslag voor werkgroep leden begrenzen. Duidelijke prioritering welke onderwerpen in welke fase uitgewerkt moeten worden (voorbereidingsfase, implementatiefase en post-fusie fase). Huidige stand van zaken: werkgroepen hebben op tijd geleverd, vooral staf heeft extra inzet geleverd. Onderwijs op scholen heeft geen hinder ondervonden.	bestuurders & directeuren
Leiderschapsfrictie (integraal leiderschap bij Fectio vs. Focus op onderwijskundig leider bij OOH, ontzorging bestuursbureau)	Personeel	Keuze voor integraal schoolleiderschap, voorstellen ontwikkelen voor leiderschaps- en teamontwikkeling. werkgroep cultuur werkt dit verder uit. Directeuren OOH meenemen in deze ontwikkeling. De cluster-indeling opnieuw definiëren en werken aan nieuwe directieteams. Cultuurtraject inzetten voor directie en bestuur Huidige stand van zaken: Directeuren OOH en Fectio zijn meegenomen in gezamenlijke directie-overleggen, gezamenlijke training en in werkwijze clusters.	bestuurders & HRM&werkgroep cultuur

Moeizame systeemintegratie FA/HRM/ICT/AVG	Bedrijfsvoering	Meer tijd nemen voor zorgvuldige invoering, door verruimen implementatiefase tot 1 januari 2027. Fasering activiteiten. Werkgroep ICT instellen. Huidige stand van zaken: Zie hoofdstuk 10 en, voor HR-aspecten, hoofdstuk 8. Er is een ICT implementatieplan met gefaseerde invoering van Microsofts 365 voor alle medewerkers.	Controller, ICT-coördinatoren, werkgroep ICT
Onvoldoende absorptievermogen (smalle financiële marges)	Financiën	Strakke sturing op realisatie begroting 2025 en 2026 middels kwartaalrapportages en tijdige bijsturing indien nodig. MJB opstellen met positief exploitatieresultaat (met doelen voor buffervorming). Financiële doorrekening (due diligence) en advies door Infinite Financieel Huidige stand van zaken: Zie hoofdstuk 9. De aanbevelingen van Infinite zijn door vertaald naar een strakke financiële sturing in het meerjarenperspectief; de MJB laat een groeiende vermogensopbouw zien de komende jaren.	Controller & bestuur
Onderschatting fusiekosten	Financiën	Volledig kostenoverzicht opstellen incl. harde en verborgen kosten (kwantitatief en kwalitatief). Aandacht voor kosten	Bestuur & Controller

		systeemwijziging. Via strakke sturing exploitatie is er realtime-overzicht kosten. Huidige stand van zaken: In hoofdstuk 9 zijn de fusiekosten begroot op ca € 300.000.	
Liquiditeitsrisico tijdens overgang	Financiën	Liquiditeitsplanning opstellen Huidige stand van zaken: dit wordt continu gemonitord en is beheersbaar. Na de fusie wordt een geconsolideerde liquiditeitsprognose opgesteld, zie paragraaf 9.3.	Controller
Cultuurclash (wij-zij-denken)	Cultuur & Identiteit	Starten cultuurtraject voor directeuren en bestuur beide organisaties, onder externe begeleiding (zie Bijlage 7 en paragraaf 6.9). Gemengde werkgroepen uit OOH en Fectio op diverse domeinen, stimuleren gezamenlijkheid. Gezamenlijke waarden en werkconcepten ontwikkelen. Huidige stand van zaken: Dit is gerealiseerd, onder externe begeleiding. Zie paragraaf 6.9 en Bijlage 7.	bestuurders & HRM
Gevoel van 'overname' door OOH	Cultuur & Identiteit	Gelijkwaardigheid in participatie van fusie-proces. Samen optrekken dmv	Bestuurders/directeuren

		werkgroepen, zorgvuldige communicatie, kansen en meerwaarde benadrukken voor beide organisaties Huidige stand van zaken: Dit is gerealiseerd in de werkgroepen en bestuurders zijn hiervoor alert en bevragen eigen organisaties hierop voor evt signalen.	
Tijdsdruk leidt tot overslaan zorgvuldigheid	Fusieproces	Meer tijd nemen voor fusieproces. Implementatiefase verruimen tot 1 januari 2027. Goede fasering van fusieproces, zorgvuldigheid gaat voor snelheid. Huidige stand van zaken: De fasering loopt op schema. Besluitvorming over fusie in de zomer, najaar voor verdere implementatie. Ook nog fasering (o.a. ict) na de fusie (zie hoofdstuk 10; voor onderwijskundige risico's zie hoofdstuk 7).	bestuurders & RvT
Onvoldoende communicatie → wantrouwen	Fusieproces	Communicatieplan is opgesteld en in uitvoering. Vaste updatefrequentie. Transparante communicatie over voortgang naar alle stakeholders. Stand van zaken: Is uitgevoerd. Periodieke nieuwsbrieven, voortgangsoverleg met GMR, Rvt, directeuren	Bestuurssecretaris & bestuurders

		(vast agendapunt). Positieve feedback ontvangen over transparantie proces.	