



EINDRAPPORT FUSIEONDERZOEK

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
1.1 Kader	3
1.2 Organisatieschetsen	4
1.3 Beoogde meerwaarde	6
Hoofdstuk 2 Onderzoek	8
2.1 Onderzoeksorganisatie	8
2.2 Onderzoeksopdrachten	9
Hoofdstuk 3 Onderwijs en identiteit	10
3.1 Inleiding	10
3.2 Onderzoeksopdracht	10
3.2.1 Opdrachtformulering	10
3.2.2 Geformuleerde uitgangspunten	11
3.2.3 Ingeschatte meerwaarde	11
3.3 Resultaten onderwijs	12
3.3.1 Visie op onderwijs	12
3.3.2 Kwaliteitszorg	12
3.3.3 Onderwijskundig beleid	13
3.3.4 Onderwijsaanbod	13
3.3.5 Zorg	14
3.3.6 Onderwijskundig leiderschap	14
3.3.7 Onderwijskwaliteit	14
3.4 Resultaten identiteit	15
3.4.1 Grondslagformulering	15
3.4.2 Identiteitsbeleid	15
3.4.4 Aannamebeleid	16
Hoofdstuk 4 Personeel	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Onderzoeksopdracht	18
4.2.1 Opdrachtformulering	18
4.2.2 Geformuleerde uitgangspunten	18
4.2.3 Ingeschatte meerwaarde	18
4.3 Resultaten	19
4.3.1 Risicoanalyse	19
4.3.2 Personeelsbeleid	21
4.3.3 Bestuursformatieplan	23
Hoofdstuk 5 Financiën, facilitair en ICT	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Onderzoeksopdracht	25
5.2.1 Opdrachtformulering FF&I	25
5.2.2 Geformuleerde uitgangspunten	25
5.2.3 Ingeschatte meerwaarde	25

5.3 Resultaten	26
5.3.1 Huidige financiële situatie	26
5.3.2 Afschrijvingscriteria	27
5.3.3 Begrotingskaders en meerjarenbegroting	27
5.3.4 Algemene reserves	27
5.3.5 Lopende contracten	27
5.3.6 Inkoopbeleid en privacywetgeving	27
5.3.7 Voorzieningen groot onderhoud en jubilea	28
5.3.8 Huur, medegebruik en verhuur	28
5.3.9 Leerlingprognoses	29
5.3.10 Overheadkosten na de fusie	29
5.3.11 Effect bestuurlijk samengaan	30
Hoofdstuk 6 Bestuur en organisatie	32
6.1 Inleiding	32
6.2 Onderzoeksopdracht	32
6.2.1 Opdrachtformulering Bestuur en Organisatie	32
6.2.2 Geformuleerde uitgangspunten	32
6.2.3 Ingeschatte meerwaarde	33
6.3 Resultaten	33
6.3.1 Stichting	33
6.3.2 Bestuursvorm	34
6.3.3 Besturingsfilosofie	35
6.3.4 Organogram	37
6.3.5 Inrichting bestuur	38
6.3.6 Inrichting raad van toezicht	38
6.3.7 Inrichting medezeggenschap	39
6.3.8 Bestuursbureau en bovenschoolse organisatie	40
6.3.9 Strategisch beleid	41
Hoofdstuk 7 Bevindingen, conclusie en besluiten	43
7.1 Bevindingen werkgroepen	43
7.2 Conclusie	44
7.3 Deelbesluiten	44
7.4 Actiepunten	47
Hoofdstuk Voorstellen, besluitvorming en planning	49
8.1 Voorstellen stuurgroep	49
8.2 Besluitvorming	49
8.2.1 Medezeggenschap	49
8.2.2 OCW, NKSR en gemeenten	50
8.3 Planning	53
Bijlagen	
1. Intentieverklaring	
3. Fusie-effectrapportage	
4. Statutenwijziging	

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Kader

Stichting Rooms-Katholieke Primair Onderwijs Culemborg (SRKPOC) en Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland (SKOR) zijn twee stichtingen die respectievelijk 3 en 9 katholieke basisscholen in stand houden. Beide stichtingen hebben zich enig tijd georiënteerd op de mogelijkheden die er zijn op het gebied van samenwerking.

Vanuit deze oriëntatie zijn de stichtingen met elkaar in gesprek gegaan om een eventuele (verregaande) samenwerking verder af te tasten. De bestuurders concludeerden dat met een bestuurlijke fusie veel meerwaarde kan ontstaan voor beide stichtingen. De organisaties bleken meerdere overeenkomsten te vertonen en er leek geen sprake te zijn van factoren die op voorhand een fusie in de weg kunnen staan. De alternatieven voor een fusie lagen niet of minder voor hand en ook het verder gaan als twee afzonderlijke stichtingen zou minder recht doen aan alle voordelen die een fusie met zich meebrengt.

De bestuurders hebben deze beelden vastgelegd in een zogenaamd samenwerkingsdocument en dit gedeeld met de raden van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. Daarbij hebben de bestuurders geadviseerd een onderzoek in te stellen naar de gevolgen van een samengaan van de twee stichtingen. De GMR-en en de RvT's herkenden zich in de beelden en hebben dit advies overgenomen. In lijn daarmee is in november 2017 door beide stichtingen de intentie (zie bijlage 1) uitgesproken om een onderzoek in te richten naar de wenselijkheid en haalbaarheid van een fusie.

Om het onderzoek naar de gevolgen van een bestuurlijke fusie en de daaropvolgende fase van besluitvorming in goede banen te leiden, is een procesplan opgesteld. In dit procesplan is de vormgeving van de onderzoeks- en besluitvormingsfase opgenomen en de wijze waarop de communicatie over de fusie is ingericht.

De onderzoeksfase vond plaats tussen november 2017 en februari 2018. In deze periode hebben werkgroepen zich beziggehouden met de uitvoering van de geformuleerde onderzoeksopdrachten. De werkgroepen hebben zich hierbij laten adviseren door diverse interne geleidingen en externe deskundigen. Het gehele onderzoek is geleid door een stuurgroep en een externe projectleider.

De werkgroepen hebben elk een deelrapportage opgesteld, waarin de opdrachten op het betreffende deelgebied zijn uitgewerkt. De bevindingen zijn samengebracht in deze voorliggende eindrapportage. Deze eindrapportage kan daarmee de basis vormen voor de integrale afweging, medezeggenschap en besluitvorming.

1.2 Organisatieschetsen

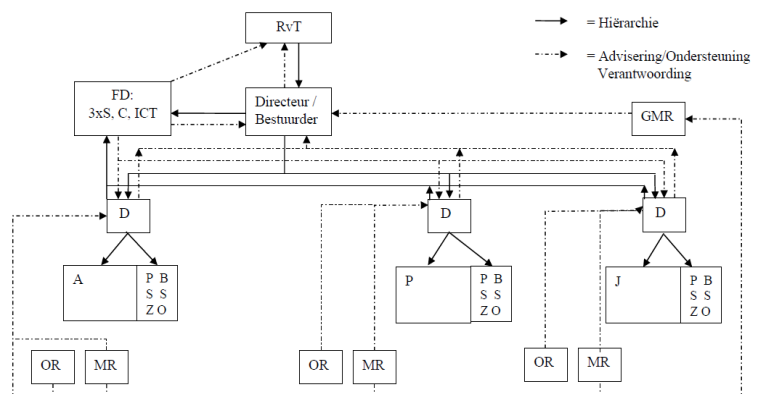
Organisatiestructuur

De **SRKPOC** werkt sinds 2016 volgens het raad van toezicht model. Na de wijziging van de statuten is de algemeen directeur benoemd tot directeur-bestuurder en is tevens een (onbezoldigde) raad van toezicht ingesteld. De directeur-bestuurder (Jos van Zutphen) zal per 1-1-2019 met pensioen gaan.

De directie bestaat uit drie schooldirecteuren, die naast hun functie als schooldirecteur ook lesgevende taken hebben.

De stichting verzorgt vanuit de SRKPC ook peuteropvang en buitenschoolse opvang.

De directeur van de betreffende basisschool verzorgt onder andere de aansturing van het personeel en de uitvoering van het beleid van de kinderopvangactiviteiten.

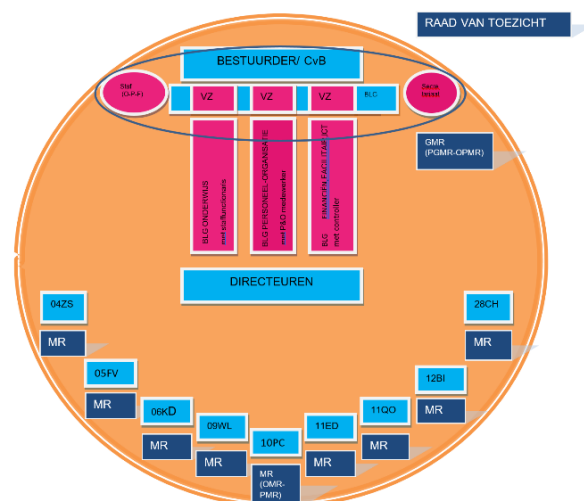


De **SKOR** is in 2015 overgegaan naar een structuur volgens het Raad van Toezicht model en vond tevens een herinrichting van het bestuursbureau plaats. Het bestuur bestaat uit een directeur-bestuurder, te weten de heer Maurice Gloudi.

De directie bestaat uit negen schooldirecteuren en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op school en uitvoering van het beleid. De staf is in te delen in drie beleidsterreinen: Onderwijs, Personeel & Organisatie en Financiën, Facilitair & ICT. Zij zijn ondersteunend en dienstverlenend aan de directeur-bestuurder en de directeuren.

De schooldirecteuren en staf werken tevens in drie beleidsgroepen. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor een van de beleidsterreinen en behandelen zij de gestelde doelen en resultaten van het strategisch beleidsplan.

De voorzitters van de beleidsgroepen vormen samen met de directeur-bestuurder de beleidsgroep kwaliteitszorg.



Scholen en leerlingaantallen

Stichting Rooms Katholiek Primair Onderwijs Culemborg			Prognoses					
Vestigingsnaam	Brinnr.	Gemeente	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Augustinus	07UA	Culemborg	187	163	153	145	147	150
De Palster	09WU	Culemborg	178	172	150	149	147	148
Josefschool	08ZN	Culemborg	218	199	195	194	187	177
Totaal			583	534	508	488	481	475

Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland			Prognoses					
Vestigingsnaam	Brinnr.	Gemeente	2015	2016	2017	2018	2019	2020
De Dagobert	09WL	Tiel	314	326	330	333	330	320
Rotondaschool	10PC	Tiel	389	373	354	340	335	330
Stefanussschool	11ED	Tiel	195	215	215	216	216	216
De Floriant	11QO	Tiel	240	205	195	195	200	190
De Achtbaan	12BI	Tiel	244	218	219	219	239	239
De Bataaf	28CH	Tiel	202	223	221	220	220	220
St. Carolus	04ZS	Cothen	132	129	130	131	118	115
Sint Antonius	05FV	Beesd	213	191	176	166	151	151
Floris Radewijnsz School	06KD	Leerdam	202	194	146	126	126	126
Totaal			2131	2074	1986	1946	1935	1879

- Volgens recente gegevens van de SRKPOC zal het leerlingenaantal in 2018 hoger uitkomen dan de interne schoolprognoses laten zien en vanaf 2018 stabiliseren. De instandhouding (opheffingsnorm 145 II.) van de scholen komt niet onder druk te staan.
- Het marktaandeel van de SRKPOC is de laatste jaren afgenomen. Met name vanwege de terugloop van de Augustinusschool t.g.v. de veranderende populatie en de ongelukkige huisvesting (drie locaties, peuterspeelzaal bij bovenbouw i.p.v. onderbouw). Nu onder één dak gehuisvest en lijkt de situatie in 2018 te stabiliseren.
- De SKOR-scholen hebben op dit moment in meer of mindere mate te maken met krimp, waardoor het leerlingaantal afneemt. De komende jaren zal deze daling zich naar verwachting nog verder doorzetten. Doordat in Beesd en Cothen komende jaren geen nieuwbouw te verwachten is, zal er een afname van het aantal leerlingen zijn. Beide scholen komen echter niet onder de opheffingsnorm.
- Het belangstellingspercentage van de SKOR-scholen in Tiel is de afgelopen jaren gestegen. In 2014 had SKOR een marktaandeel van 42,97%, in 2015 was dit 44,33% en in 2016 was het gestegen naar 45,06%.

1.3 Beoogde meerwaarde

Identiteit en cultuur

- Samenwerking van de twee organisaties biedt meer garantie om het Rooms Katholieke onderwijsaanbod in Culemborg te kunnen waarborgen.
- Met een grotere Rooms Katholieke organisatie komt het R.K.-onderwijs ook sterker op de kaart te staan.
- Door een samengaan ontstaan er in Culemborg drie schoolbesturen (R.K, P.C. en openbaar) van vergelijkbare grootte.
- Door dezelfde identiteit zijn er veel overeenkomsten op het gebied van waarden en normen. Door samenwerking is deze cultuur verder te versterken. Het vergemakkelijkt tevens de uitwisseling van personen en/ of expertise.

Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit

- Het uitwisselen van expertise en het samenvoegen van taken op bovenschools niveau kan een professionele aansturing van het onderwijs waarborgen.
- Door samenwerking kan het huidige kwaliteitsniveau van scholen beter worden vastgehouden en door onderlinge uitwisseling worden uitgedragen. Scholen kunnen daardoor groeien in kwaliteit.
- De stichtingen kennen tezamen meer scholen met verschillende profileringen, die elkaar kunnen inspireren.
- Voor het voeren van een goed beleid in het kader van passend onderwijs is een groter en krachtiger schoolbestuur gewenst. Dit geeft meer mogelijkheden om adequate voorzieningen voor zorgleerlingen te realiseren.
- Netwerken kunnen worden uitgebreid, waardoor meer uitwisseling van onderwijskundige expertise plaats kan vinden.
- Door samenwerking ontstaat een grotere capaciteit (tijd, geld en deskundigheid) om te innoveren.
- Meer mogelijkheden om goede kwaliteitszorg uit te voeren (Collegiale consultatie, interne audits, benchmarking).

Personeel

- Een groter aantal scholen geeft meer mobiliteitsmogelijkheden.
- Ook biedt een grotere bestuurlijke schaal betere perspectieven voor het personeelsbeleid zoals carrièreplanning, vervangingspool, na- en bijscholing etc.
- Binnen een grotere organisatie meer mogelijkheden voor goed werkgeverschap. Dit geeft meer garanties om nieuw en kwalitatief goed personeel blijvend te kunnen binden.
- Er ontstaan meer mogelijkheden om specialistische functies en taken in te voeren, waardoor het carrièreperspectief toeneemt.
- Personele risico's ten gevolge van krimp zijn binnen een grotere organisatie makkelijker op te vangen.

Bestuur en organisatie

- Samenwerking biedt voor de kleinere organisatie een meer passende en eigentijdse wijze van besturen en toezicht, gezien de toenemende complexiteit van deze taken.
- Samenwerking biedt voor de kleinere organisatie een bovenschools management met meer expertise op het gebied van onderwijs, personeel en financiën, waardoor de kwaliteit van besturen kan toenemen.
- Een grotere organisatie is een sterkere speler in het overleg met gemeente, binnen samenwerkingsverbanden, met PABO's en andere instellingen.

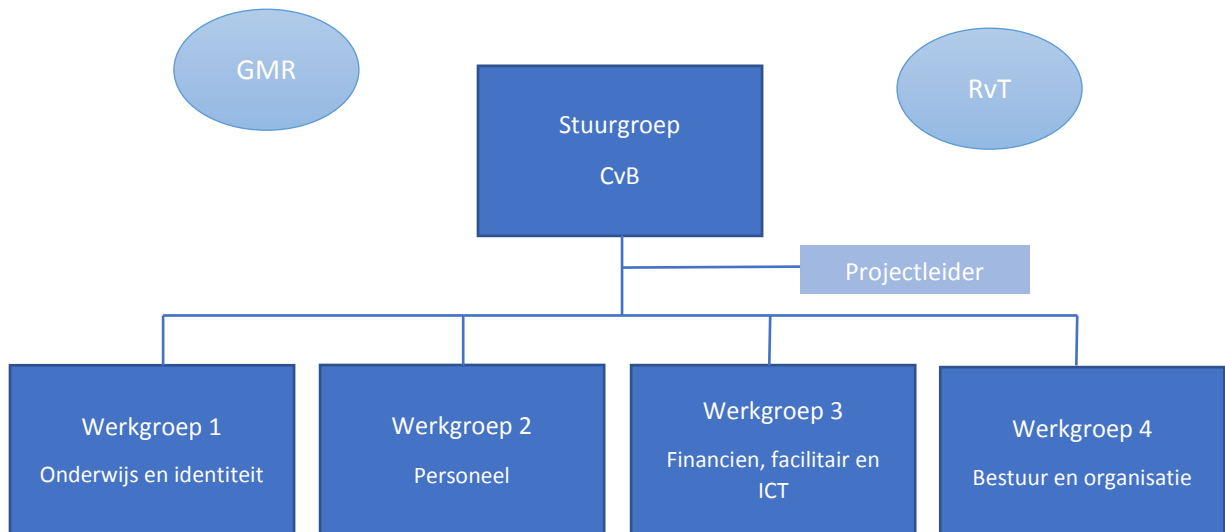
Financiën

- Het werken vanuit een grotere omvang geeft schaalvoordelen en maakt het behalen van efficiency voordelen eerder mogelijk. Hierdoor komen er meer middelen vrij voor het primaire proces.
- Door het samenvoegen van twee bestuurskantoren kunnen besparingen worden gerealiseerd op het gebied van huisvesting, personeel en organisatie.
- Er zijn kostenvoordelen te behalen door het kunnen afdwingen van betere contracten voor bijvoorbeeld gebouwenonderhoud, onderwijsleermiddelen, schoonmaak, beveiliging e.d.

Hoofdstuk 2 Onderzoek

2.1 Onderzoeksorganisatie

Organisatiestructuur



Het onderzoek is gecoördineerd door een stuurgroep waarin beide bestuurders zitting hadden. De stuurgroep is begeleid door externe projectleider. De projectleider had de taak het hele proces te bewaken en de stuurgroep te ondersteunen en adviseren daar waar nodig.

Het fusieonderzoek is grotendeels uitgevoerd binnen de vier werkgroepen. Zij hebben zich gericht op de volgende vier gebieden:

1. Onderwijs en identiteit
2. Personeel
3. Financiën, facilitair en ICT
4. Bestuur en organisatie.

De werkgroepen zijn samengesteld uit stafleden, schooldirecteuren en personeelsleden. De beide stichtingen waren hierbij evenredig vertegenwoordigd.

De werkgroepen hebben bij de uitvoering van de onderzoeksoopdrachten diverse externe deskundigen geconsulteerd. Op het gebied van bestuur en organisatie heeft de werkgroep zich waar het de invulling van het bestuur, de (G)MR en de raad van toezicht betreft, de (G)MR-en en de raden van toezicht geraadpleegd.

Het was de verantwoordelijkheid (informatieplicht) van de stuurgroep om de contacten met de betrokkenen te onderhouden. De verschillende geledingen werden op de hoogte gehouden van de voortgang van het proces via nieuwsbrieven, bijeenkomsten en via de website. De gehele communicatie is gezamenlijk georganiseerd en uitgevoerd volgens een communicatieplan.

2.2 Onderzoeksopdrachten

1. Onderwijs en identiteit

a. Onderwijs

De werkgroep onderwijs en identiteit had als eerste opdracht de kaders voor het onderwijskundig-, zorg- en kwaliteitsbeleid in een gefuseerde situatie uit te zetten. De werkgroep deed dit door middel van het uitvoeren van een onderzoek ten aanzien van de raakvlakken en overeenkomsten op het gebied van onderwijs tussen de scholen van beide stichtingen. Op basis van deze uitkomsten konden vervolgens de kaders en adviezen voor de gefuseerde organisatie worden geformuleerd.

b. Identiteit

De werkgroep Onderwijs en Identiteit had als tweede opdracht om de identiteitsaspecten te vergelijken en overeenkomsten en raakvlakken in kaart te brengen en op basis daarvan kaders en adviezen uit te brengen.

2. Personeel

De hoofdplicht van de werkgroep personeel was het in beeld brengen van de personele en rechtspositionele gevolgen van een eventuele bestuurlijke fusie. Op basis van een personele risicoanalyse is de actuele stand van zaken omtrent de personele risico's in kaart gebracht.

3. Financiën, Facilitair en ICT

De werkgroep financiën, facilitair en ICT had de opdracht om de financiële effecten van een bestuurlijk samengaan te analyseren. Naast de financiën is bekeken hoe onderhoud en beheer van huisvesting en ICT is georganiseerd en wat er aan harmonisatie noodzakelijk is.

4. Bestuur en Organisatie

De opdracht voor de werkgroep Bestuur en Organisatie was het in beeld brengen van de consequenties van een bestuurlijke fusie op de niveaus van bestuur, intern toezicht, schoolmanagement, stafdiensten en medezeggenschap. De aangepaste organisatiestructuur voor de gefuseerde organisatie is uitgewerkt in een nieuw organisatieontwerp.

Hoofdstuk 3 Onderwijs en identiteit

3.1 Inleiding

De gevolgen voor het onderwijs en de identiteit zijn verkend door de werkgroep onderwijs en identiteit. In deze werkgroep zaten twee schooldirecteuren, één IB-er en één staf lid onderwijs. Dit hoofdstuk beschrijft de kaders en adviezen die de werkgroep op basis van de onderzoeksresultaten heeft geformuleerd.

3.2 Onderzoeksopdracht Onderwijs en identiteit

3.2.1 Opdrachtformulering

Onderwijs

- Visie: Uitwisselen en vergelijken van de onderwijskundige visie. Raakvlakken en overeenkomsten benoemen.
- Onderwijs: Uitwisselen en vergelijken van relevante onderwijskundige zaken, zoals onderwijsaanbod, profileringen, onderwijskundige concepten, pedagogisch-didactische inrichting, schooltijden etc.
- Zorg: In beeld brengen van overeenkomsten en verschillen op het gebied van zorg, zoals de visie op zorg, het zorgsysteem, passend onderwijs, schoolprofielen ed.
- Kwaliteitszorg: Het kwaliteitszorgsysteem in beeld brengen en vergelijken. Te denken valt aan het kwaliteitsbeleid, de kwaliteitscyclus, en gebruikte kwaliteitsinstrumenten. Ook dienen de kwaliteitsrisico's op het gebied van onderwijs in kaart te worden gebracht.
- Kaders en adviezen: Kaders uitzetten nieuw beleid/ aanpassingen beleid en adviezen geven m.b.t. invoering en implementatie.
- Meerwaarde: Het in beeld brengen van de meerwaarde van een bestuurlijke fusie ten opzichte van de huidige situatie.
- Deelrapportage: Rapporteren over de uitkomsten van het onderzoek als input voor de eindrapportage

Identiteit:

- Uitwisselen en vergelijken van identiteitsaspecten. Hierbij wordt onder andere gekeken naar afspraken met betrekking tot het aannamebeleid, levensbeschouwelijk leren en vieren & gedenken. Ook dient te worden nagegaan wat de principes zijn van beide organisaties over hoe om wordt gegaan met levensbeschouwelijke diversiteit van medewerkers en partners.
- Kaders uitzetten en adviezen uitbrengen over toekomstig beleid
- Meerwaarde van een bestuurlijke samenvoeging ten opzichte van de huidige situatie in kaart brengen

3.2.2 Geformuleerde uitgangspunten door bestuur en raad van toezicht

- Het belang van het kind staat altijd voorop!
- Samenwerking leidt tot kwaliteitsverbetering;
- De scholen kunnen hun eigenheid c.q. visie op de kleinschalige basisschool met een breed aanbod behouden en bestaande samenwerkingsverbanden in stand houden;
- Het huidige voorzieningenaanbod blijft behouden;
- Het huidige strategische beleid blijft voor de transitieperiode voor beide organisaties uitgangspunt;
- De Katholieke identiteit blijft gewaarborgd binnen de nieuwe organisatie;
- Binnen de nieuwe organisatie krijgt identiteit een belangrijke plek.

3.2.3 Ingeschatte meerwaarde

Onderwijs

- Het uitwisselen van expertise en het samenvoegen van taken op bovenschools niveau kan een professionele aansturing van het onderwijs waarborgen.
- Door samenwerking kan het huidige kwaliteitsniveau van scholen beter worden vastgehouden en door onderlinge uitwisseling worden uitgedragen. Scholen kunnen daardoor groeien in kwaliteit.
- De stichtingen kennen tezamen meer scholen met verschillende profileringen, die elkaar kunnen inspireren.
- Voor het voeren van een goed beleid in het kader van passend onderwijs is een groter en krachtiger schoolbestuur gewenst. Dit geeft meer mogelijkheden om adequate voorzieningen voor zorgleerlingen te realiseren.
- Netwerken kunnen worden uitgebreid, waardoor meer uitwisseling van onderwijskundige expertise plaats kan vinden.
- Door samenwerking ontstaat een grotere capaciteit (tijd, geld en deskundigheid) om te innoveren.

Identiteit

- Samenwerking van de twee organisaties biedt meer garantie om het Rooms Katholieke onderwijsaanbod in Culemborg te kunnen waarborgen.
- Met een grotere Rooms Katholieke organisatie komt het R.K.-onderwijs ook sterker op de kaart te staan.
- Door een samengaan ontstaan er in Culemborg drie schoolbesturen (R.K, P.C. en openbaar) van vergelijkbare grootte.
- Door dezelfde identiteit zijn er veel overeenkomsten op het gebied van waarden en normen. Met samenwerking is deze cultuur verder te versterken. Het vergemakkelijkt tevens de uitwisseling van personen en/ of expertise.

3.3 Resultaten onderwijs

3.3.1 Visie op onderwijs

In de visie op onderwijs zien we grote overeenkomsten tussen de SRKPOC en de SKOR. Beide stichtingen beschrijven een stichtingsbrede visie in hun strategisch beleidsplan. In de verwoording ervan zitten wel verschillen, maar de basisvisie van waaruit de beide stichtingen handelen komt sterk overeen. Het gaat daarbij om het bieden van goed onderwijs op maat, waarbij leerkrachten en ouders samen kinderen begeleiden in hun ontwikkeling naar actief positief kritische mensen die hen in staat te stellen een bijdrage te leveren aan een verdraagzame en respectvolle samenleving. Dit krijgt gestalte in onderwijs dat gestoeld is op de katholieke identiteit, waarbij voldoende ruimte is voor andere godsdienstige en levensbeschouwelijke opvattingen.

De verwachting is dat uit beide visies zonder problemen een gezamenlijk gedragen visie kan worden geformuleerd, waarin beide stichtingen zich herkennen. En een visie die voldoende kaders biedt en tegelijkertijd voldoende ruimte laat, om hier op schoolniveau inkleuring aan te geven.

De werkgroep adviseert tevens om een visie te ontwikkelen op de organisatie en het aanbod van de kinderopvang binnen de stichting, gezien de ontwikkelingen die spelen binnen de samenwerking met de kinderopvangorganisaties.

Kader en advies 1: *Vóór augustus 2019 een gedragen visie en missie ontwikkelen op onderwijs en opvang.*

3.3.2 Kwaliteitszorg

Zowel de SKOR als de SRKPOC werkt volgens een gestandaardiseerd kwaliteitszorgsysteem. Alle scholen hebben een kwaliteitshandboek op schoolniveau, waarin het kwaliteitsbeleid en de belangrijkste werkprocessen op het gebied van kwaliteitszorg zijn beschreven.

Beide stichtingen hanteren een cyclus van kwaliteitszorg waarbij scholen op basis van de strategische doelen van de stichting en hun schoolplan, een onderwijskundig jaarplan opstellen. De schooldirecteuren rapporteren richting het bestuur middels managementrapportages. De rapportages komen inhoudelijk niet geheel overeen en de ook de frequentie en de cyclus wijken af. In het geval van een fusie zal moeten worden gekomen tot een eenduidig systeem.

Voortgangsgesprekken met de directeur en/of teamleider onderwijs worden binnen beide stichtingen op wederzijds verzoek ingepland. Bij SKOR wordt momenteel gebruik gemaakt van WMK voor de vragenlijsten, QuickScans en onderwijskundige jaarplannen/-verslagen, maar er wordt onderzocht of dit systeem gehandhaafd blijft. Binnen SRKPOC vinden individuele gesprekken plaats met de directeur-bestuurder volgens eigen formats.

Onderwijsopbrengsten worden gevolgd en geanalyseerd met behulp van trendanalyses (SKOR) of diepteanalyses (SRKPOC). Het verschil zit hier in de naam van het instrument.

Qua inhoud komen ze sterk overeen. De verwachting is dat met geringe aanpassingen tot een uniforme systematiek kan worden gekomen.

De SRKPOC maakt hierbij gebruik van het leerlingvolgsysteem in ESIS. SKOR is onlangs gestart met Parnassys. Er zijn geen onoverkomelijke bezwaren om beide systemen in de eerste periode naast elkaar te laten bestaan. Uiteindelijk zal wel gekomen moeten worden tot één systeem. Dit werkt effectiever en kostenbesparend.

Kader en advies 2: *Binnen één jaar na de fusie komen tot een eenduidige systematiek van analyseren, rapporteren, borgen en verbeteren.*

Kader en advies 3: *Gedurende het schooljaar 2018-2019 gebruik gaan maken van één leerling-administratie en volgsysteem.*

3.3.3 Onderwijskundig beleid

Ten aanzien van het onderwijskundig beleid is te zien dat de SRKPOC veel onderwijskundige zaken gezamenlijk zijn vormgegeven, waardoor beleidstukken vaak identiek zijn. Bij SKOR is meer gewerkt met het geven van kaders en richting rondom diverse beleidsterreinen, maar is de verdere uitwerking op schoolniveau vormgegeven. Dit heeft mede te maken met de grootte van beide organisaties.

Bij beide stichtingen is er ruimte voor schoolspecifieke invullingen. De autonomie van de individuele scholen, binnen de stichtingsbrede kaders, zal ook binnen de gefuseerde situatie worden nagestreefd. Dit betreft zaken zoals onderwijsaanbod, schooltijden en pedagogische-didactische richting.

Kader en advies 4: *De scholen krijgen voldoende ruimte, maar ook handvatten en kaders, om stichtingsbreed beleid schoolspecifiek in te vullen.*

3.3.4 Onderwijsaanbod

In beide stichtingen is nadrukkelijk aandacht voor het inzichtelijk maken van het leerproces en kinderen de verantwoordelijkheid te geven sturing te geven aan hun eigen ontwikkeling. Bij de SRKPOC hebben de scholen deelgenomen aan het programma 'Leren zichtbaar maken'. Het gaat hierbij om het leren van de leerling, de impact van de leraar op het leren, manier om de impact te vergroten en de continue verbetering door het evalueren van het effect van het handelen van de leraar op de leerling. De SKOR heeft in de afgelopen periode deelgenomen aan het programma 'zelfverantwoordelijk leren'. Hierbij gaat het erom de leerlingen mede de regie te laten nemen over hun eigen leerproces, zelfreflectie, het toepassen van leerstrategieën, samenwerkend leren en werkreflectie. De leerkracht geeft ruimte voor ontwikkeling en bouwt het toezicht steeds meer af en gebruikt positieve prikkels.

De werkgroep acht het van groot belang om, in het geval van een fusie, een gezamenlijke visie op het leren te formuleren, concrete doelen te formuleren en dit op te nemen in het strategisch beleidsplan.

Kader en advies 5: *Het zelfverantwoordelijk leren verder te ontwikkelen en te borgen in het beleid en de dagelijkse praktijk.*

3.3.5 Zorg

Beide stichtingen zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband BEPO waardoor passend onderwijs op dezelfde basis wordt vormgegeven. Het uitgangspunt van beide stichtingen is gericht op een passende onderwijsplek voor ieder kind, waarbij het nadrukkelijke streven is een kind binnen de reguliere basisschool op te vangen.

De extra ondersteuning wordt echter wel schoolspecifiek ingevuld, maar dat lijkt geen belemmering te vormen. Er wordt uitgegaan van de kracht van elke school en elk lerarenteam om te zorgen voor een onderwijsaanbod wat zoveel mogelijk aansluit bij de onderwijsbehoeften van ieder kind. Het analyseren van de opbrengsten, reflectie op eigen handelen en het proces en de daarbij horende verbeteraanpak gebeurt binnen beide stichtingen.

Beide stichtingen zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband BEPO waardoor passend onderwijs op dezelfde basis wordt vormgegeven. De extra ondersteuning wordt echter wel schoolspecifiek ingevuld, maar dat lijkt geen belemmering te vormen. Er wordt uitgegaan van de kracht van elke school en elk lerarenteam om te zorgen voor een onderwijsaanbod wat zoveel mogelijk aansluit bij de onderwijsbehoeften van ieder kind. Wel is het raadzaam om op termijn te onderzoeken hoe de basisondersteuning wordt geïnterpreteerd.

Kader en advies 6: *Onderzoeken hoe de basisondersteuning wordt geïnterpreteerd en vormgegeven en verschillen gebruiken om van elkaar te leren.*

3.3.6 Onderwijskundig leiderschap

Een verschil dat door de werkgroep is gesignaleerd, is de mate van autonomie van de schoolleiders. Bij de SKOR functioneren de schoolleiders meer autonoom op de diverse beleidsterreinen. Bij de SRKPOC wordt er veel gezamenlijk opgetrokken en ondersteund. De werkgroep beveelt dan ook, in het geval van een fusie, gerichte begeleiding aan vanuit de staf voor schoolleiders die behoefte hebben aan ondersteuning op één of meerdere beleidsterreinen.

Kader en advies 7: *Ondersteuning op maat en professionaliseringmogelijkheden bieden aan de schoolleiders die daar behoefte aan hebben.*

3.3.7 Onderwijskwaliteit

De onderwijskwaliteit van zowel de scholen van de SRKPOC als de SKOR, wordt door de onderwijsinspectie goed bevonden; alle scholen beschikken over het basisarrangement van de inspectie van het onderwijs.

Wat betreft de eindopbrengsten zijn er bij geen van beide stichting grote risico's te signaleren.

3.4 Resultaten identiteit

3.4.1 Grondslagformulering

De grondslagformulering in de huidige statuten van de stichtingen is identiek en luidt als volgt:

De stichting beoogt onderwijs te geven op katholieke grondslag. Zij wil hierbij handelen volgens het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs.

Een eventuele fusie vraagt niet om een wijziging van de bovenstaande grondslagformulering.

Kader en advies 8: *In een gefuseerde situatie de Katholieke grondslag en de formulering daarvan zoals opgenomen in de statuten handhaven.*

3.4.2 Identiteitsbeleid

Het katholieke onderwijs dient bij beide organisaties als uitgangspunt, maar daarnaast is er op alle scholen bewust aandacht voor de verschillende geloofsovertuigingen.

Bij de SKOR hebben alle scholen een eigen “Verhaal van de school” met een daarbij passende methode, waarbij de kernwaarden van de SKOR de leidraad vormden. In deze identiteitsdocumenten verwoordden de scholen op hun eigen wijze - aansluitend bij de visie en missie van de school - hun identiteit en maken deze daarmee zichtbaar. Al deze verhalen zijn samengevat in “Het Verhaal van de SKOR”.

De praktische invulling verschilt op de scholen, maar past in het uitgangspunt van de autonomie van de scholen. Op basis van een SKOR visie op Burgerschap en integratie heeft elke school een eigen document gemaakt met een concrete invulling.

De SRKPOC geeft het levensbeschouwelijk leren vorm op basis van de onderstaande visie:

“Leraren en ouders begeleiden samen kinderen in hun ontwikkeling naar actief positief kritische mensen met een maatschappijvisie gebaseerd op de Christelijke normen en waarden om hen in staat te stellen een bijdrage te leveren aan een verdraagzame en respectvolle samenleving.”

Deze visie wordt (per onderdeel) ‘vertaald’ naar de onderwijskundige situatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een methodische werkwijze voor ‘Christelijke normen en waarden’ (godsdienstonderwijs) en ‘verdraagzame en respectvolle samenleving’ (Leefstijl).

De Christelijke normen en waarden maken binnen de SRKPOC scholen ook onderdeel uit van burgerschap. Gemeenschapszin, betrokken zijn op elkaar, is een belangrijke pijler. Gezamenlijk de dag beginnen hoort daarbij. De kracht van (bijbel)verhalen gebruiken we om die waarden en normen naar deze tijd te vertalen.

Afstemming van gezamenlijke thema’s, vieringen en dergelijke zal nog plaats moeten vinden om te komen tot één gezamenlijk “Verhaal” van de nieuwe stichting. Om de katholieke identiteit te borgen stelt de werkgroep voor om in het schooljaar 2018/ 2019 de identiteit centraal te stellen, zodat er gezamenlijke kaders kunnen worden gesteld.

Kader en advies 9: *Op stichtingsniveau een visie en missie formuleren waarmee het kader wordt bepaald voor de scholen, waarbinnen zij de katholieke identiteit op eigentijdse wijze vorm en inhoud kunnen geven.*

3.4.4 Aannamebeleid

Leerlingen

Zowel bij SKOR als bij SRKPOC ligt de katholieke geloofsovertuiging ten grondslag aan het aangeboden onderwijs, met aandacht en respect voor andere geloofsovertuigingen en levensbeschouwelijke opvattingen.

Bij de aanmelding van een leerling is er in principe sprake van een situatie van vraag en aanbod: de ouders bepalen hun keuze voor een school en het schoolbestuur heeft de vrijheid deze keuze al of niet in te willigen door een leerling toe te laten. De keuzevrijheid van de ouders is een belangrijk uitgangspunt.

Ouders zoeken een school die hen het meest aanspreekt. Daarbij spelen pedagogische en didactische opvattingen, sfeer en cultuur, een doorgaande leerlijn (peuterspeelzaal – basisschool), buitenschoolse opvang en godsdienstige of levensbeschouwelijke uitgangspunten een rol.

De scholen van beide stichtingen staan open voor iedereen die de school wil bezoeken. Tijdens het "intakegesprek" wordt nadrukkelijk gesproken over de identiteit en de concrete vertaling daarvan in het onderwijs. Ouders gaan bij aanmelding akkoord met de deelname van hun kind aan alle lessen en vieringen rondom godsdienst en levensbeschouwing. Verwezen wordt ook naar de schoolgids waarin dit beschreven staat.

Personeel

De vertaling van de missie c.q. de uitvoering ervan geschiedt door het personeel. Hun houding ten opzichte van de grondslag vormt daarmee het fundament van de stichtingen. Er wordt van het personeel verwacht dat zij de katholieke identiteit van de school onderschrijven en al het daarmee samenhangende beleid.

In het aannamebeleid wordt geen onderscheid gemaakt tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Allen zijn binnen de stichtingen dagelijks betrokken bij de begeleiding van kinderen en leveren een bijdrage aan de vormgeving van de identiteit. Dat betekent dat onderwijs en opvoeding in zijn algemeenheid en godsdienstige opvoeding in het bijzonder gebed zijn in de Rooms-katholieke traditie. Daarop zijn wij aanspreekbaar.

Dat daarnaast ook met respect naar andere godsdiensten en culturen wordt gekeken is vanzelfsprekend. Evenals het feit dat het actief uiting geven in woord, gebaar of kleding van een andere godsdienstige overtuiging daar niet binnen past. Dat geldt voor allen die bij onze stichtingen betrokken zijn.

Dit betekent dat bij vacatures voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel wordt gezocht naar kandidaten die rooms-katholiek zijn, een katholieke opleiding hebben gevolgd en in het bezit zijn van het catechese diploma (identiteitscriterium).

Het identiteitscriterium kan zo nodig worden verbreed naar kandidaten met een (protestants) christelijke achtergrond de grondslag van de stichting onderschrijven en daar loyaal naar willen handelen (verbrede identiteitscriterium).

Kader en advies 10: *Aan het nieuw te formuleren aannamebeleid het (verbrede) identiteitscriterium ten grondslag laten liggen.*

Hoofdstuk 4 Personeel

4.1 Inleiding

De personele en rechtspositionele gevolgen van een eventueel bestuurlijk samengaan van de SRKPOC en de SKOR zijn verkend door de werkgroep Personeel. Daarin hadden twee schooldirecteuren, één directiesecretaresse en één stafid HRM zitting. Dit hoofdstuk beschrijft de kaders en adviezen die de werkgroep op basis van de onderzoeksresultaten heeft geformuleerd.

4.2 Onderzoeksoopdracht Personeel

4.2.1 Opdrachtformulering

- Uitwerken risicoanalyse:
 - Het werkgelegenheidsperspectief met inachtneming van het natuurlijk verloop en de leerlingprognoses van de betrokken scholen
 - Personele middelen in relatie tot de meerjarenbegroting
 - Aanwezige personele risico's met betrekking tot ontslagsituatie, ziekteverzuim, functiemix etc.
- Het in beeld brengen van het huidig personeelsbestand en uitwerking c.q. risico's in een gefuseerde situatie
- Kaders uitzetten voor toekomstig personeelsbeleid (werktijden, taakbeleid, beloningsbeleid, scholingsbeleid, gesprekkencyclus, verzuimbeleid, vervanging)
- In beeld brengen van de uitgangspunten en principes van bestuursformatieplannen
- Kaders uitzetten voor een bestuursformatieplan na de fusie
- Meerwaarde
 - Op basis van de uitkomsten van het onderzoek de meerwaarde beschrijven.
- Deelrapportage Personeel
 - Rapporteren over de uitkomsten van het onderzoek als input voor de eindrapportage

4.2.2 Geformuleerde uitgangspunten door bestuur en raad van toezicht

- Er moet worden voldaan aan wettelijke opdrachten;
- Voor de duur van de huidige beleidsperiode blijft de personele organisatie gescheiden.

4.2.3 Ingeschatte meerwaarde

- Een groter aantal scholen geeft meer mobiliteitsmogelijkheden.
- Ook biedt een grotere bestuurlijke schaal betere perspectieven voor het personeelsbeleid zoals carrièreplanning, vervangingspool, na- en bijscholing etc.
- Binnen een grotere organisatie meer mogelijkheden voor goed werkgeverschap. Dit geeft meer garanties om nieuw en kwalitatief goed personeel blijvend te kunnen binden.
- Er ontstaan meer mogelijkheden om specialistische functies en taken in te voeren, waardoor het carrièreperspectief toeneemt.

- Personele risico's ten gevolge van krimp zijn binnen een grotere organisatie makkelijker op te vangen.

4.3 Resultaten

4.3.1 Risicoanalyse

Een eventuele bestuurlijke fusie tussen SRKPOC en SKOR krijgt vorm doordat de scholen van beide stichtingen aan één gezamenlijke stichting worden overgedragen. Daarbij is wettelijk gegarandeerd dat de personeelsleden die op de overdrachtsdatum bij beide stichtingen in dienst zijn op basis van de wet mee over gaan met behoud van hun rechtspositie (functie, salarispectief, diensttijd, cao-rechten en dergelijke). Individuele afspraken die met personeelsleden gemaakt zijn over bijvoorbeeld werkdagen/bijzondere werkzaamheden zijn inzichtelijk gemaakt en vastgelegd in de individuele dossiers. Deze afspraken worden tevens per mail verstrekt aan de betreffende personen.

Bij de bestuursoverdracht is administratief sprake van een moment waarop de benoeming bij de huidige werkgever eindigt, onder gelijktijdige benoeming bij de nieuwe werkgever. Personeelsleden zullen tijdig worden geïnformeerd over de komende fusie en de arbeidsvoorwaardelijke consequenties daarvan. In het geval van een bestuurlijke fusie door wijziging van de statuten van de SKOR en een overdracht van de scholen van de SRKPOC, zullen de akten van benoemingen van het personeel van de SRKPOC worden overgezet. Hierbij zullen de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd blijven.

Werkgelegenheidsperspectief

Het bestuursformatieplan en de meerjarenbegroting van SRKPOC laat een duidelijk beeld zien van krimp. Dit kan worden opgevangen door mobiliteit en plaatsing in de vervangerspool.

Personeel van SRKPOC is volledig op de hoogte van het feit dat door een eventuele fusie kans op plaatsing in het RDDF en ontslag afneemt en er werkgelegenheidskansen gecreëerd worden. Zij zijn schriftelijk (InfoP) en mondeling (studiedag en bijeenkomst in kader BFP 2018) geïnformeerd.

De meerjarenbegroting van SKOR en het natuurlijk verloop bij SKOR laat zien dat personeel niet in het RDDF geplaatst hoeft te worden de komende jaren. Dit betekent wel dat er mobiliteit zal moeten gaan plaatsvinden. Het personeel van SKOR wordt hier jaarlijks van op de hoogte gebracht met behulp van de formatieplannen.

Bij de SKRPOC zijn de LA en LB- functies bij RDDF-plaatsingen niet uitwisselbaar. Bij de SKOR bestaan hier geen afspraken over, gezien het feit dat er nooit sprake is geweest van RDDF-plaatsingen. Alvorens beleid wordt overgenomen of nieuw beleid op wordt gemaakt, zal de kwestie worden voorgelegd aan het UWV.

Kader en advies 1: Het mobiliteitsbeleid van SKOR volgen. Hierbij wordt de indeling in leeftijdscohorten toegepast en is de begroting en het bestuursformatieplan voor elke school leidend.

Kader en advies 2: Het beleid functiemix voor de fusie vaststellen en onderzoeken of LA en LB-functies bij toekomstige RDDF-plaatsingen 'uitwisselbaar' kunnen blijven, dan wel worden.

Ziekteverzuim

De percentages ziekteverzuim van de afgelopen jaren zijn:

	SRKPOC	SKOR
2015	5,53%	5,3 %
2016	5,12%	5,4 %
2017	7,12%	4,82%

Het gemiddelde verzuim is bij beide besturen lager dan het landelijk gemiddelde van 6.4%. De werkgroep heeft vastgesteld dat er weinig tot geen risico's zijn. Het verzuim is bij SRKPOC in 2017 tijdelijk veel hoger geweest door vijf langdurig afwezigen (één werk gerelateerd). Inmiddels is, op het moment van schrijven, sinds augustus 2017, nog slechts één medewerker langdurig afwezig (niet werk gerelateerd).

Kader en advies 3: Het onderzoek naar Eigen risicodragerschap van het vervangingsfonds op korte termijn opstarten.

Functiebouwwerk

Bij beide stichtingen vormen de normfuncties, zoals beschreven in de cao PO, de basis van het functiegebouw. Daar hebben zij in het kader van functiedifferentiatie op de eigen situatie toegesneden functiebeschrijvingen (niet-normfuncties) aan toegevoegd.

De functiegebouwen zullen op elkaar dienen te worden afgestemd, maar ook te worden geactualiseerd gezien diverse ontwikkelingen en veranderingen. Zo hebben in de afgelopen jaren veranderingen in wet en regelgeving plaatsgevonden, waardoor er meer mogelijkheden zijn voor functiedifferentiatie binnen het primair onderwijs. Ook veranderingen in het onderwijs vragen om een herschikking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Thema's als professionalisering, brede inzetbaarheid, mobiliteit en taak- en functiedifferentiatie zijn vandaag de dag van groot belang om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen waarborgen.

Kader en advies 4: Na de ontwikkeling van de missie, visie en het strategisch beleid een functieboek ontwikkelen dat hierbij aansluit. In het functieboek worden functieprofielen opgenomen die op elkaar zijn afgestemd en waarin alle werkzaamheden, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de nieuwe organisatie een plek krijgen.

Functiemix

Voor wat betreft de functiemix voor leerkrachten kent geen van beide stichtingen LC-functies. De procedure voor toelating in de LB-functie is voor beide stichtingen anders. De SRKPOC neemt een assessment af en een HBO+ opleiding is vereist. Bij SKOR is er sprake van een sollicitatieprocedure. Het advies van de werkgroep is om dit beleid op korte termijn te herzien en een assessment toe te voegen aan de procedure van SKOR.

Kader en advies 5: *Het beleid functiemix voor de fusie harmoniseren en daarbij de procedure LB-functie herzien.*

4.3.2 Personeelsbeleid

Taakbeleid

Beide besturen maken gebruik van het digitale programma van Cupella om het taakbeleid inzichtelijk te maken. Het basismodel waarin overleg mogelijk is, wordt voor beide besturen gehanteerd. Het verschil is het percentage van de opslagfactor. Bij de SRKPOC geldt een opslagfactor van 40 % en bij de SKOR een percentage van 43%. Om het taakbeleid met de bijbehorende opslagfactor te harmoniseren, zullen alle taken/ werkzaamheden die onder de opslagfactor vallen, concreet gemaakt dienen te worden.

Wat betreft de invulling van het taakbeleid zijn er verschillen in de gesprekken. Bij de SKOR heeft elke werknemer een plangesprek met de directeur/teamleider over de invulling van het taakbeleid. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in het personeelsdossier. Bij SKRPOC wordt dit gesprek wel gevoerd, waarbij een uitdraai van Cupella wordt gebruikt.

Kader en advies 5: *Het taakbeleid harmoniseren waarbij het huidige taakbeleid (met een opslagfactor van 43%) van de SKOR als uitgangspunt wordt genomen.*

Kader en advies 6: *Het plangesprek van de SKOR hanteren, waarbij afspraken worden vastgelegd in het personeelsdossier.*

Werktijden

SKRPOC hanteert bij nieuwe aanstellingen een werktijdfactor van 0,2125 en 0,15 voor één dag. Voor SKOR geldt voor elke werkdag een werktijdfactor van 0,2. Sinds de invoering van de 40-urige werkweek, wordt namelijk de aanstelling uitgedrukt in een aantal hele uren per week.

Kader en advies 7: *Alle nieuwe benoemingen uitdrukken in een aantal hele uren per week, waarbij wordt uitgegaan van 0,2 FTE per dag.*

Vervanging

Beide besturen zijn aangesloten bij het transfercentrum van IPPON en maken ook gebruik van de diensten van IPPON. Daarbij hebben beide besturen een vervangerspool. Voor SKOR is dit een percentage van 4% van de totale formatie.

Bij SRKPOC is dit 1% en dient daarom aangevuld te worden. SKOR heeft een vervangersbeleid wat gelijk is aan de uitvoering bij SRKPOC. Dit verloopt bij beide stichtingen naar wens en hoeft niet te worden gewijzigd.

Kader en advies 8: *Het vervangersbeleid en de uitvoering daarvan handhaven.*

Beloningsbeleid

Geen van beide schoolbesturen past een beloningsbeleid toe. Er worden door beide partijen wel voordelen gezien om dit beleid te ontwikkelen en in te zetten als instrument om extra ontwikkeling, bijzondere kenmerken, een bijzondere prestatie of inspanning van individuen in de organisatie te belonen en te stimuleren.

Kader en advies 9: Na de fusie een beloningsbeleid ontwikkelen en implementeren.

Verzuimbeleid

Verzuim wordt bij beide stichtingen nauwlettend gevolgd en hier is een goede regie op vanuit school, stichting en Arbodienstverlening. Verzuimbeleid is bij beide besturen aanwezig en op veel aspecten gelijk qua uitvoering. Het verdient voorkeur om na de fusie één verzuimbeleid te hanteren.

De SRKPOC heeft een contract met de arbodienstverlener 'Zorg van de zaak'. Deze overeenkomst is aangegaan voor een periode van één jaar en wordt telkens m.i.v. 1 januari stilzwijgend met eenzelfde periode verlengd, tenzij een der partijen uiterlijk 3 maanden voor afloop van de lopende periode bij aangetekend schrijven te kennen geeft geen verlenging van de overeenkomst te wensen.

De SKOR heeft onlangs een contract met de Arbo-unie afgesloten. Het betreft een vijfjarig contract, welke op 2 november 2017 is ingegaan. Zodra de fusie heeft plaatsgevonden, is het wenselijk om de opties te onderzoeken en over te gaan naar één gezamenlijke arbodienst.

Momenteel maakt de risico-inventarisatie geen deel uit van de diensten. Mogelijkheden op dit vlak kunnen tevens worden onderzocht en in de overwegingen worden meegenomen.

Kader en advies 10: Na de fusie het huidige verzuimbeleid van de SKOR hanteren.

Kader en advies 11: Een van de twee contracten zo nodig beëindigen en overgaan op één gezamenlijk contract.

Gesprekkencyclus

Beide stichtingen hebben een vaste gesprekkencyclus geregeld en houden dit bij in het digitale dossier (Afas/Youforce). De SRKPOC maakt hierbij gebruik van het instrument van OinO en de SKOR van WMKPO. De cyclussen komen niet overeen en zullen op korte termijn geharmoniseerd dienen te worden.

Kader en advies 12: Na de fusie in gezamenlijkheid nieuw beleid omtrent de gesprekkencyclus en instrumentgebruik ontwikkelen.

Scholingsbeleid/professionalisering

Budget voor professionalisering gaat volgens de CAO-PO. De SRKPOC is bezig met de afrondende fase van de scholing via de OinO academie. SKOR gaat per april werken met de Heutinkacademie die als 'service' wordt aangeboden aan elk personeelslid en waarin personeel onbeperkt gebruik kan maken van E-learning, Webinars en Essentials.

Invulling van andere scholing op individueel en schoolniveau vindt bij beide stichtingen op schoolniveau in overleg met de directeur plaats. SKOR heeft twee 'SKOR-dagen' op goede vrijdag en de laatste donderdag in de zomervakantie waarin de invulling per keer bekeken wordt.

Kader en advies 13: *Na afronding van de het scholingstraject van de SRKPOC overgaan op één academie.*

Werkkostenregeling

In de werkkostenregelingen van beide stichtingen zijn de vakbondscontributie en de uitruilregeling woon-werkverkeer opgenomen. SKOR heeft hierin ook de fietsregeling opgenomen. Afhankelijk van de financiële ruimte zal bepaald moeten worden of de fietsenregeling 'overeind' kan blijven.

Kader en advies 14: *De financiële ruimte voor de werkkostenregeling in beeld brengen en op basis daarvan beleid fietsenregeling (zo nodig) aanpassen en vaststellen.*

4.3.3 Bestuursformatieplan

Beide stichtingen maken gebruik van het format van Dyade, maar zijn beide van mening dat dit tekstuele aanpassingen behoeft en meer SMART geformuleerd kan worden. De instrumenten die binnen de SKOR op schoolniveau worden gebruikt (personeelslijsten, kengetallen etc.) lijken ook goed bruikbaar voor de scholen van de SRKPOC.

Kader en advies 15: *Na de fusie alle scholen gebruik laten maken van de instrumenten inzake de formatie en het format 'Bestuursformatieplan' verbeteren.*

Hoofdstuk 5 Financiën, facilitair en ICT

5.1 Inleiding

De beleidsgroep Financiën, Facilitair en ICT heeft een rapport opgesteld over de financiële situatie van beide organisaties. De financiële effecten van gerapporteerde potentiële risico's in dat rapport zijn indicatief en dienen om het effect van deze risico's op het resultaat, vermogen en cashflow inzichtelijk te maken. Aangezien de risico's zich nog niet hebben voorgedaan is de inschatting van de daaruit voortvloeiende financiële effecten van nature subjectief.

De werkzaamheden bestonden met name uit het verkrijgen, analyseren en becommentariëren van de financiële & facilitaire gegevens die door de besturen beschikbaar zijn gesteld. De werkzaamheden zijn beperkt tot die zaken waarvan is aangenomen, dat ze van belang zijn voor onderzoek en beleidsvoorstellen. Naast de financiën is op een dergelijke manier bekeken hoe onderhoud en beheer zijn georganiseerd.

Het doel van het fusieonderzoek namens de beleidsgroep FFI is een gezonde bedrijfsvoering op langere termijn (antwoord op de steeds groter wordende autonomie van de schoolbesturen en daarmee samenhangende verantwoording naar overheid en stakeholders). Financiële risico's verkleinen door het creëren van een kapitaalkrachtiger schoolbestuur en op een efficiëntere wijze de beschikbare financiële middelen inzetten.

De gegevens in het rapport zijn gebaseerd op:

- Jaarrekeningen over 2016 voorzien van een goedgekeurde accountantsverklaring, van zowel SKOR als SRKPOC (bijlage 1)
- De begrotingskaders van SKOR - 2018 (bijlage 2)
- Begrotingen voor het lopende kalenderjaar en meerjarenbegrotingen (bijlage 3)
- Meest actuele cijfers 2017 (zie bijlage 4)
- Niet uit de balans blijvende verplichtingen (grote lopende contracten)
- Voorzieningen (zie jaarrekeningen)
- Verhuur, huur en medegebruik
- Gegevens over het verloop van de leerlingaantallen vanaf 2016 en een prognose voor de komende 3 jaren (zie bijlage 5)
- Bestuursformatieplannen (zie bijlage 6)
- Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)
- Afschrijvingscriteria SKOR (bijlage 7)
- Kengetallen SKOR (bijlage 8)

5.2 Onderzoeksopdracht

5.2.1 Opdrachtformulering Financiën, facilitair en ICT

- Het in kaart brengen van huidige en toekomstige financiën van de beide onafhankelijke organisaties op basis van de meerjarenbegroting tot 2021.
- Benodigde financiële en facilitaire afstemming tussen beide organisaties bepalen.
- Kaders uitzetten voor toekomstig financieel, facilitair en ICT-beleid.
- Meerwaarde:
 - Op basis van de uitkomsten van het onderzoek de meerwaarde beschrijven.
- Deelrapportage Financiën, facilitair en ICT:
 - Rapporteren over de uitkomsten van het onderzoek als input voor de eindrapportage
- Input leveren voor de FER:
 - Financiële kosten en baten: Overzicht en toelichting van de financiële en kosten en baten van de fusie op korte en lange termijn.
 - Financiële risico's: Is de financiële continuïteit voldoende gewaarborgd, wat zijn de risico's.
 - Niet-financiële kosten en baten: Beschrijven van de niet-financiële kosten en baten van de fusie.

5.2.2 Geformuleerde uitgangspunten door bestuur en raad van toezicht

- Samenwerking komt niet tot stand door financiële noodzaak;
- De samenwerking levert een reductie van kosten op, waarmee meerwaarde voor het kind en personeel wordt gecreëerd, zoals beperkte groepsgrootte en middelen voor professionalisering van het personeel;
- De opgebouwde reserves blijven geormerkt bij de individuele scholen.

5.2.3 Ingeschatte meerwaarde

- Het werken vanuit een grotere omvang geeft schaalvoordelen en maakt het behalen van efficiency voordelen eerder mogelijk. Hierdoor komen er meer middelen vrij voor het primaire proces.
- Door het samenvoegen van twee bestuurskantoren kunnen besparingen worden gerealiseerd op het gebied van huisvesting, personeel en organisatie.
- Er zijn kostenvoordelen te behalen door het kunnen afdwingen van betere contracten voor bijvoorbeeld gebouwenonderhoud, onderwijsleermiddelen, schoonmaak, beveiliging e.d.

5.3 Resultaten

5.3.1 Huidige financiële situatie

SKOR	2016	2015	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,08	0,08	Groter dan 1,0
Liquiditeit	1,83	1,67	Kleiner dan 0,75
Rentabiliteit	-0,03	-0,03	Kleiner dan -0,10
Solvabiliteit	0,71	0,65	Kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,11	0,14	Kleiner dan 0,05

- De huisvestingsratio is voor 2016 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is de huisvestingsratio gelijk gebleven.
- De liquiditeitsratio geeft aan dat 1,83 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit kortlopende verplichtingen aan crediteuren, nog te betalen posten en de overlopende passiva.
- De stichting heeft van de totale opbrengsten, te weten € 10.813.113, een negatief resultaat behaald van € 368.954. Dit houdt in dat er naast de inzet van elke euro die ontvangen en besteed wordt er € 0,03 wordt ingeteerd op de reserves.
- De solvabiliteitspositie is voor 2016 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2015 is de solvabiliteitspositie gestegen.
- Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten moet het bestuur voldoende weerstandsvermogen hebben of opbouwen. Het weerstandsvermogen is voor 2016 groter ten opzichte van de signaleringswaarde.

SRKPOC	2016	2015	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,08	0,08	Groter dan 1,0
Liquiditeit	4,47	5,01	Kleiner dan 0,75
Rentabiliteit	-0,05	0,00	Kleiner dan -0,10
Solvabiliteit	0,82	0,84	Kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,33	0,35	Kleiner dan 0,05

- De huisvestingsratio is voor 2016 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is de huisvestingsratio gelijk gebleven.
- De liquiditeitsratio geeft aan dat circa 5 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit kortlopende verplichtingen aan crediteuren, nog te betalen posten en de overlopende passiva.
- De stichting heeft om haar moverende redenen bewust extra geïnvesteerd c.q. een negatief resultaat gecreëerd. Dit houdt in dat er naast de inzet van elke euro die ontvangen en besteed wordt er in 2016 € 0,05 wordt ingeteerd op de reserves.
- De solvabiliteitspositie is groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie.
- Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten heeft het bestuur ruim voldoende weerstandsvermogen opgebouwd.

5.3.2 Afschrijvingscriteria

De afschrijvingscriteria die door de beide stichtingen worden gehanteerd, komen niet overeen. De werkgroep heeft een voorstel geformuleerd voor aanpassing van de criteria voor de nieuwe organisatie.

Kader en advies 1: *De huidige afschrijvingscriteria van SKOR blijven, dan wel gaan hanteren.*

5.3.3 Begrotingskaders en meerjarenbegroting

Beide organisaties gaan uit van toegekende beschikkingen op het moment van het maken van de begroting. Hierbij staat de algemene reserve van de school garant voor onvoorziene tegenslagen.

Kader en advies 2: *De begrotingskaders van SKOR toepassen bij het opstellen van de begroting.*

5.3.4 Algemene reserves

In de huidige situatie zijn bij de SKOR de reserves toebedeeld aan de individuele scholen en bij SRKPOC bestaan gezamenlijke reserves.

Kader en advies 3: *Voorafgaande aan de fusie de reserves van de individuele stichtingen toebedelen aan de tot het eigen bestuur horende scholen inclusief bestuurskantoor en de BAPO-reserve, bestemmingsreserve ICT en de bestemmingsreserve nulmeting daarbij vrij laten vallen in de algemene reserve. Dit kan dan nog worden verwerkt in de jaarrekening van 2017.*

5.3.5 Lopende contracten

	SRKPOC	SKOR
Administratie	Dyade	AFAS en Salure
ICT-netwerk	Heutink ICT	Heutink ICT
Kopieerapparatuur	Ricoh (t/m 2021)	ISO-groep (t/m 2020)
Schoonmaakbedrijf	De gouden spons (t/m 2018)	CSU (t/m 2018)

Kader en adviezen 4:

- Het contract met het financiële administratiekantoor Dyade per 1 januari 2019 opzeggen en samenvoegen met het administratiesysteem AFAS en salarisadministratie Salure van de SKOR.
- Het harmoniseren van de ICT-netwerken van de SKOR en de SRKPOC incl. de nog te ontwikkelen Sharepoint omgeving en samenvoegen bij Heutink ICT. Hierbij dient een overgangstermijn vastgesteld te worden.
- Een gezamenlijke Europese aanbesteding te doen uitgaan voor kopieerapparatuur.
- Gezamenlijk de keuze voor het schoonmaakbedrijf heroverwegen.

5.3.6 Inkoopbeleid en privacywetgeving

Gezien het verschil in omvang van de beide stichtingen en de bijkomende wettelijke verplichtingen ten aanzien van het inkopen van diensten of goederen, komt ook het inkoopbeleid van de beide

stichtingen niet overeen. Dit inkoopbeleid zal na de fusie aangepast dienen te worden, passend bij de omvang van de organisatie.

Om te voldoen aan de privacywetgeving maakt de SKOR gebruik van YourSafetyNet. Dit softwareprogramma bevat alle benodigde instrumenten voor een veilig privacy- en ICT-gebruiksbeleid dat voldoet aan de nieuwe Europese privacywetgeving. Daarnaast heeft zij binnen haar veiligheidsbeleid ook beleid ten aanzien van privacy opgenomen. De SRKPOC zal hier voorafgaande aan de fusie bij aansluiten.

Gezien het belang dat er mee gemoeid is, lijkt het raadzaam om direct na de fusie ook de scholen van de SRKPOC gebruik laten maken van de software en het beleid.

Kader en advies 5: *Na de fusie het inkoopbeleid herformuleren, waarmee kan worden voldaan aan de Europese regelgeving voor inkoopopdrachten.*

Kader en advies 6: *De scholen van de SRKPOC toevoegen aan de YourSafetyNet en uitvoering te geven aan het beleid omtrent privacy.*

5.3.7 Voorzieningen groot onderhoud en jubilea

De voorziening groot onderhoud en de personeelsvoorziening jubilea van beide stichtingen lijken op dit moment vergelijkbaar met elkaar.

- Voorziening groot onderhoud 31-12-2016: SKOR - 947.280 euro en SRKPOC - 302.594 euro
- Stand jubileumvoorziening 31-12-2016: SKOR - 158.526 euro en SRKPOC - 47.000 euro

Kader en advies 7: *De gelden van de SRKPOC en de SKOR samenvoegen in één nieuwe voorziening.*

5.3.8 Huur, medegebruik en verhuur

SKOR huurt op dit moment 2 locaties van de gemeente Tiel. Daarnaast verhuurt de SKOR op verschillende locaties ruimtes aan onder andere de kinderopvangorganisatie Kaka en Buurtzorg Jong.

De SRKPOC verhuurt op de drie basisscholen ruimte aan de stichting SRKPC (peuter- en kinderopvang). Er is daarnaast een relatie met SKPC (kinderopvang). Tot slot wordt aan diverse kleinere organisaties (kaartclub, theatergroep) ruimte verhuurd.

De werkgroep raadt aan te onderzoeken of de SRKPC kan worden overgenomen door Kaka. Dit zou een extra huuropbrengst op kunnen leveren van 25.000 euro. In de meerjarenbegroting wordt voor de verhuur van de drie lokalen ook uitgegaan van dit bedrag.

Kader en advies 8: *De SRKPC over laten nemen door de kinderopvang Kaka.*

5.3.9 Leerlingprognoses

De prognoses leerlingaantallen laten zien dat de krimp van de Tielse scholen afneemt en zal stabiliseren. In de dorpen Beesd en Cothen kunnen de toenemende vergrijzing en het feit dat er geen nieuwbouw plaatsvindt, een risico gaan vormen voor de toestroom van leerlingen.

Aan de hand van de prognoses van SRKPOC is de verwachting dat de krimp in Culemborg afneemt en het leerlingenaantal vanaf 2019 zal stabiliseren.

5.3.10 Overheadkosten na de fusie

Bestuurskantoor

Door de kantoren van de stichtingen samen te voegen, nemen de overheadkosten af en wordt de versterkt. Ook in een gefuseerde situatie, met meer scholen, is uitbreiding niet wenselijk.

Het bestuurskantoor bestaat dan uit een bestuurder, staffunctionarissen (onderwijs, personeel, financiën) en een secretariaat.

Het bestuurskantoor heeft een eigen reserve. Op basis van de ervaring is afgesproken een reserve te creëren van € 200.000. Deze reserve wordt gecreëerd, zoals de overhead in de begroting gedekt wordt op basis van het aantal leerlingen (per school).

$500/2500 * € 200.000 = € 40.000$ SRKPOC en $€ 160.000$ SKOR

Kader en advies 9: 32%* van het P&A-budget inzetten ten behoeve van het bestuurskantoor.

* Dit percentage is gerelateerd aan de omvang van de organisatie (aantal leerlingen)

Flexibele schil

In de flexibele schil zitten onder andere het personeel dat in de vervangingspool staat, facilitaire medewerkers, de ICT-medewerker, onderwijskundige medewerkers, nascholingsgelden, kosten Raad van Toezicht en GMR, licentiekosten, ARBO, administratie en accountantskosten, etc.

Als benodigde reserve voor de flexibele schil is uitgegaan van een bedrag van 60.000 euro.

$500/2500 * € 60.000 = € 12.000$ SRKPOC en $€ 48.000$ SKOR.

Kader en advies 10: 48% van het P&A-budget inzetten ten behoeve van de flexibele schil.

5.3.11 Effect bestuurlijk samengaan

De werkgroep heeft de onderstaande meerjarenbegroting gemaakt op basis van de, bij hen bekende, cijfers van beide stichtingen. Het betreft een meerjarenbegroting voor en na de fusie per 1-1-2019.

41148 SKOR+SRKPOC

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<i>Leerling telling t-1</i>	2.493	2.434	2.416	2.372
RIJKSBIJDRAGEN OCW	13.180.933	12.768.217	12.557.334	12.413.757
OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN	315.600	315.600	315.600	315.600
OVERIGE BATEN	250.970	250.970	250.970	250.970
TOTAAL BATEN	13.747.503	13.334.787	13.123.904	12.980.327
PERSONELE LASTEN	11.294.646	11.020.108	11.028.816	10.971.074
AFSCHRIJVINGEN	310.759	278.158	233.068	192.898
HUISVESTINGSLASTEN	1.111.777	1.108.777	1.108.777	1.108.777
INSTELLINGSLASTEN	1.158.497	1.158.497	1.158.497	1.158.497
TOTAAL LASTEN	13.875.679	13.565.540	13.529.158	13.431.246
SALDO BATEN EN LASTEN	128.176-	230.753-	405.255-	450.919-
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	-	-	-	-
EXPLOITATIERESULTAAT	128.176-	230.753-	405.255-	450.919-

41148 FUSIE SKOR 1-1-19

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<i>Leerling telling t-1</i>	2.493	2.434	2.416	2.372
RIJKSBIJDRAGEN OCW	13.180.933	12.768.217	12.557.334	12.413.757
OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN	315.600	315.600	315.600	315.600
OVERIGE BATEN	250.970	275.970	275.970	275.970
TOTAAL BATEN	13.747.503	13.359.787	13.148.904	13.005.327
PERSONELE LASTEN	11.294.646	10.895.108	10.903.816	10.846.074
AFSCHRIJVINGEN	310.759	278.158	233.068	192.898
HUISVESTINGSLASTEN	1.111.777	1.068.777	1.068.777	1.068.777
INSTELLINGSLASTEN	1.158.497	1.045.997	1.045.997	1.045.997
TOTAAL LASTEN	13.875.679	13.288.040	13.251.658	13.153.746
SALDO BATEN EN LASTEN	128.176-	71.747	102.755-	148.419-
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	-	-	-	-
EXPLOITATIERESULTAAT	128.176-	71.747	102.755-	148.419-

Toelichting op de begrotingen:

- **Baten:**

- Rijksbijdrage OCW
 - Op basis van de leerlingenprognoses van beide stichtingen is de bijdrage conform de regelgeving berekend;
 - Er is geen rekening gehouden met de extra investeringen van de regering (2018-2019 ca. 350.000). Met deze middelen dienen extra maatregelen genomen te worden om de werkdruk te verlichten. Deels (SRKPOC) zijn deze personele investeringen al opgenomen.
- Overige Overheidsbijdragen
 - Met subsidies van de gemeenten (o.a. onderwijsachterstandenbeleid in 2018 ca. € 145.000). Veelal staan hier minder extra investering aan personeel tegenover, omdat personeel (deels) al in dienst is;
- Overige baten
 - Er is geen rekening gehouden met middelen die extra verkregen worden voor passend onderwijs (o.a. Kentalis en BePO.) Voor de extra werkzaamheden die hieruit voortvloeien is deels al personeel in dienst.
 - Met de incidentele inkomsten t.g.v. detacheringen is geen rekening gehouden. Tegenover deze inkomsten staan geen personele verplichtingen.

- **Lasten**

- Personele lasten
 - Bij de lasten na de fusie is rekening gehouden met het vertrek van de bestuurder van SRKPOC per 1-1-2019.
 - Er is geen rekening gehouden met natuurlijk verloop van personeel.
- Afschrijvingen
 - Er is geen rekening gehouden met investeren of desinvesteringen.
- Huisvestingslasten
 - De dotatiekosten aan de voorziening groot onderhoud is gebaseerd op de meerjarenonderhoudsplannen en bedraagt omgerekend €150 per leerling per jaar. Dit levert een besparing op van € 30.000.
 - De huur (€10.000) van het kantoor van is in mindering gebracht.
- Instellingslasten
 - De administratiekosten (Dyade) zijn in mindering gebracht. De licenties van Afas/Whitevision zijn daarentegen naar boven bijgesteld. Wij verwachten een besparing van ca. €50.000.
 - Op de aanschaf van leermiddelen, verbruiksmateriaal, licentiekosten, enz. verwachten we door hogere kortingspercentages en gezamenlijke inkoop een voordeel van ca. € 60.000 te kunnen behalen.
 - De accountantskosten dalen met ca. €2.500.

De meerjarenbegroting wordt dus door de extra inkomsten deels positief beïnvloed.

De veronderstelling is gerechtvaardigd dat de meerjarenbegroting daarmee nagenoeg sluitend zal zijn. Op basis van de daadwerkelijke cijfers (leerlingenaantallen, subsidiebeschikkingen) wordt in het bestuursformatieplan beschreven welke maatregelen eventueel in het komend schooljaar nodig zijn om de begroting van het volgende jaar sluitend te krijgen. Het meerjarenperspectief speelt daarbij vanzelfsprekend ook een rol.

Hoofdstuk 6 Bestuur en organisatie

6.1 Inleiding

Indien het komt tot een bestuurlijke fusie van de SRKPOC en SKOR, dan heeft dat ook consequenties voor de organisatie op de niveaus van bestuur, intern toezicht, schoolmanagement, staf en medezeggenschap. De werkgroep Bestuur en Organisatie heeft zich gericht op deze consequenties.

In dit hoofdstuk wordt het beeld van de organisatie in een gefuseerde situatie geschetst, waarbij de vooraf geformuleerde uitgangspunten en beoogde meerwaarde leidend zijn geweest voor de keuzes die gemaakt zijn. Er wordt gestart met de vormgeving van de samenwerking en bestuursvorm. Vervolgens is te lezen hoe men de organisatie wenst aan te sturen, de besturingsfilosofie. Hierna komt de inrichting van de Raad van Toezicht, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en het College van Bestuur aan bod. In de bijlagen zijn de statuten, reglementen, de FER en het profiel RvT verder uitgewerkt.

De inhoud van dit hoofdstuk is voorbereid in de stuurgroep onder begeleiding van de projectleider en vervolgens in samenspraak met de werkgroepen, de raad van toezicht en de GMR in deze rapportage opgenomen.

6.2 Onderzoeksopdracht

6.2.1 Opdrachtformulering Bestuur en Organisatie

- Besturingsfilosofie en organisatiemodel (organogram) voor directeuren, scholen en bedrijfsvoering beschrijven en opstellen
- Inrichting CvB, Bestuursbureau, RvT, GMR gedurende de transitieperiode en op de lange termijn
- Uitwerken en opstellen/ aanpassen/ omzetten van de statuten en reglementen (CvB, Rvt, GMR, management)
- Voorbereiden van alle juridische zaken, waaronder het opstellen van notariële akten
- Meerwaarde:
 - Het in beeld brengen van de meerwaarde van een bestuurlijke samenvoeging ten opzichte van de huidige situatie
- Opstellen eindrapport
- Invullen en uitwerken van de fusie Effectrapportage (+advies B&W)

6.2.2 Geformuleerde uitgangspunten door bestuur en raad van toezicht

- Samenwerking leidt tot kwaliteitsverbetering;
- Er is draagvlak bij alle geledingen binnen de gehele organisatie;
- De doelstelling en inhoud van de samenwerking bepalen de vorm;

- Er wordt zorggedragen voor een betrokken organisatie door korte communicatielijnen, het stimuleren van samenwerking en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen;
- De huidige structuur, statuten en reglementen van SKOR zijn leidend bij het ontwerp van de nieuwe situatie;
- Om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen wordt zorggedragen voor een gedegen toezicht. Hiertoe vindt een zorgvuldige werving en selectie plaats, waarbij aandacht is voor diversiteit aan deskundigheden en verbinding met de samenleving waarin de organisatie opereert.
- Gedurende de transitieperiode wordt bij de inrichting van de bestuurlijke organisatie en Raad van Toezicht rekening gehouden met de gewenste verbinding van en draagvlak binnen beide organisaties.

6.2.3 Ingeschatte meerwaarde

- Samenwerking biedt voor de kleinere organisatie een meer passende en eigentijdse wijze van besturen en toezicht, gezien de toenemende complexiteit van deze taken.
- Samenwerking biedt voor de kleinere organisatie een bovenschools management met meer expertise op het gebied van onderwijs, personeel en financiën, waardoor de kwaliteit van besturen kan toenemen.
- Een grotere organisatie is een sterkere speler in het overleg met gemeente, binnen samenwerkingsverbanden, met PABO's en andere instellingen.

6.3 Resultaten

6.3.1 Stichting

Een bestuurlijke fusie tussen de SRKPOC en SKOR houdt in dat de scholen die nu onder beide stichtingen ressorteren, worden ondergebracht in één stichting.

Voor die stichting moeten nieuwe statuten worden opgesteld. De huidige statuten zijn gelijk voor wat betreft grondslagformulering; beide stichtingen beogen onderwijs te geven op Katholieke grondslag en willen hierbij handelen volgens het ARKO (Algemeen Reglement voor Katholiek Onderwijs).

Ook inhoudelijk zijn de statuten in hoofdlijnen analoog. De conceptstatuten zijn uitgewerkt opgenomen in bijlage 3.

Het bestuurlijk samengaan kan op meerdere manieren vorm krijgen:

1. Via juridische fusie van de stichtingen SRKPOC en SKOR.
2. Via oprichting van een nieuwe stichting en overdracht van de scholen van zowel de SRKPOC en SKOR aan die nieuwe stichting.
3. Via omzetting van de statuten van één van de bestaande stichtingen en overdracht van de scholen van de SRKPOC of SKOR aan de nieuw ingerichte stichting.

In de praktijk van bestuurlijke fusies binnen het onderwijs is de derde optie de meest gebruikelijke.

Deze gang van zaken is als zodanig ook beschreven in de onderwijswetgeving en heeft grote administratieve voordelen (geen nieuwe registraties bij banken, ABP e.d. vereist).

Optie 1 heeft als nadeel dat daarbij een aantal extra formaliteiten vereist is (deponeren van jaarrekeningen, aankondiging in landelijke dagbladen). Optie 2 is mogelijk psychologisch aantrekkelijk, maar levert veel administratief meerwerk op.

Kader en advies 1: *De bestuurlijke fusie laten plaatsvinden via omzetting van de statuten en een overdracht van de scholen van de SRKPOC aan de nieuw ingerichte SKOR.*

6.3.2 Bestuursvorm

De SRKPOC en SKOR hanteren beide het raad van toezicht model waarbij het bestuur is belegd bij een directeur-bestuurder, die een dienstverband met de stichting heeft. Een raad van toezicht oefent het werkgeverschap ten aanzien van de directeur-bestuurder uit en houdt intern toezicht op de wijze waarop de stichting bestuurd wordt.

De SRKPOC werkt sinds 2016 volgens het raad van toezicht model. Na de wijziging van de statuten werd de algemeen directeur benoemd tot directeur-bestuurder en werd tevens een (onbezoldigde) raad van toezicht ingesteld.

De SKOR is in 2015 overgegaan naar een structuur volgens het raad van toezicht model. Het bestuur bestaat uit een directeur-bestuurder, die eindverantwoordelijk is voor en belast is met de aansturing van alle beleidsgebieden van de stichting. Een (bezoldigde) raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de stichting.

Een bestuurlijke fusie vormt geen aanleiding deze bestuursvorm te heroverwegen. Beide organisaties zijn tevreden over deze vorm en daarbij past het Raad van Toezichtmodel het best bij de code goed bestuur en de principes van good governance.

Kader en advies 2: *Behoud van raad van toezicht-model als besturingsmodel, waarbij op hoofdlijnen de volgende twee rollen worden onderscheiden:*

- **Raad van Toezicht:** *Toezichthouder voor en werkgever van het college van bestuur. Heeft primair een toezichthoudende en adviserende rol. Stelt de begroting en jaarrekening formeel vast. Kort profiel: De raad van toezicht bestaat uit 5 tot 7 leden. Hiertoe vindt een zorgvuldige werving en selectie plaats, waarbij aandacht is voor diversiteit aan deskundigheden en verbinding met de samenleving waarin de organisatie opereert. De GMR heeft het voordrachtrecht voor één kandidaat. In het reglement raad van toezicht is de besluitvorming rondom de invulling van de raad van toezicht vastgelegd.*
- **College van Bestuur:** *De hoofdtak van het college van bestuur is leiding, beleidsontwikkeling en kwaliteitsbewaking van de gehele organisatie. Kort profiel: Het college van bestuur bepaalt de strategische koers, legt verticale en horizontale verantwoording af, inspireert en faciliteert. Het college van bestuur is werkgever van alle werknemers. Er is sprake van een eenhoofdig bestuur met een voorzitter college van bestuur.*

In het bestuursreglement is de besluitvorming rondom de invulling van het college van bestuur vastgelegd.

6.3.3 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie beschrijft de wijze waarop men de organisatie wenst aan te sturen. De besturingsfilosofie en het besturingsmodel moeten ertoe bijdragen dat men uitvoering kan geven aan het strategisch beleid en de gestelde doelen ook efficiënt bereikt kunnen worden.

De besturingsfilosofie is, in samenspraak met de leden van de onderzoekswerkgroepen, door de bestuurders geformuleerd. Uiteindelijk moet de besturingsfilosofie aansluiten bij de missie, visie en het strategische beleid van de gefuseerde organisaties. Er zal daarom op een later moment een dialoog plaatsvinden met de diverse interne geledingen binnen de organisatie, van waaruit wellicht aanpassingen van de besturingsfilosofie zullen voortvloeien.

Organisatie

De stichting fungeert als koepel boven en verbindende factor tussen de scholen. Binnen de stichting is voldoende ruimte voor verschillen. Scholen krijgen een ruime professionele autonomie geboden om bovenschoolse kaders schoolspecifiek 'in te kleuren'. Dit geldt voor de vorm en inhoud van hun schoolconcepten maar ook voor de wijze waarop scholen hun onderwijs willen organiseren.

De stichting vervult de volgende functies:

- De stichting is ervoor om de scholen en medewerkers te faciliteren en ontzorgen. Uitgangspunt is dat alles wat er op bovenschools niveau wordt georganiseerd, ten goede komt aan het primaire proces op de scholen.
- De stichting is het platform waar scholen samenwerken en (kennis) delen. Kernwoorden zijn *verbinding en synergie*: het geheel creëert meer waarde dan de scholen afzonderlijk doen. De scholen kunnen van en aan elkaar leren, maar er kunnen ook in gezamenlijkheid (financiële) voordelen worden gerealiseerd.
- De stichting verbeeldt de gemeenschappelijkheid van de scholen; hun Katholieke identiteit en hun gedeelde visie, missie en waarden. De stichting heeft daarmee een functie naar buiten: de omgeving weet waar de scholen voor staan.

Besturing

Het college van bestuur bestuurt de stichting, is werkgever voor alle medewerkers en is eindverantwoordelijk voor de aansturing van alle beleidsgebieden van de organisatie. Voor de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- De scholen, directeuren en andere onderwijsprofessionals veel professionele ruimte geven, maar hen ook aanspreken op het gebruik van die ruimte op een wijze die aansluit bij hun omgeving en in de lijn van de visie van de organisatie. Besturen gebeurt zoveel mogelijk op afstand en komt dichtbij indien nodig.
- Zorgdragen voor de facilitaire processen en de bedrijfsvoering. Daartoe behoort de inrichting en instandhouding van bovenschoolse diensten (in eigen beheer en via uitbesteding).

- Het stimuleren en bewaken van deling en solidariteit tussen de scholen. Daarbij hoort aandacht voor processen waar de scholen onontkoombaar met elkaar in verbinding staan (werkgeverschap van personeel en onderlinge financiële aansprakelijkheid) en zorg voor de continuïteit van de stichting.
- Het verwoorden, bewaken en symboliseren van de gemeenschappelijkheid binnen de stichting. Het aandacht geven aan verbinding, fungeren als intern en extern 'boegbeeld', maar ook het vervullen van een voorbeeldfunctie als het gaat om integriteit en gedrag.
- Het geven van richting, sturen en stimuleren. Richting bepaling uit zich in strategisch leiderschap waarbij de bestuurder wordt geacht te beschikken over een visie en scope op kansen en bedreigingen op stichtingsniveau. De gekozen richting vertaalt zich in sturing en kaderstelling op stichtingsniveau en het stimuleren van scholen om gebruik te maken van hun autonomie.
- Het ontwikkelen en up-to-date houden van beleid op diverse terreinen en met een visionaire blik de organisatie in beweging te houden en innovaties tot stand te brengen.
- Het organiseren van in- en tegenspraak door open communicatie in de gehele organisatie bottom-up en top-down te organiseren, door de medezeggenschap krachtig te positioneren, te sparren met en zich te laten adviseren door de raad van toezicht en zich te laten voeden door de stafmedewerkers en de directeuren, zowel individueel als collectief in een directie-overleg.

Management

De schoolleiders worden gezien als onmisbare schakel in de besturing. Daarbij wordt uitgegaan van het volgende:

- Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd: daar waar het best invloed uitgeoefend kan worden op proces en resultaten. De schooldirecteuren hebben veel professionele ruimte om op schoolniveau verantwoordelijkheid te nemen. Ruimte om verantwoordelijkheid te nemen betekent ook laten zien wat je doet, reflecteren op wat je doet en je verantwoorden over het behalen van de gestelde doelen.
- Schooldirecteuren hebben een integrale managementverantwoordelijkheid. Dat wil zeggen dat zij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben ten aanzien van zowel het onderwijs als het personeel, de financiën en de huisvesting en inrichting.
- Binnen deze integrale managementverantwoordelijkheid ligt het accent op het onderwijskundig en toekomstgericht leiderschap. Op de andere taakgebieden worden de schoolleiders 'ontzorgd' door bovenschools beleid en ondersteuning.
- De schooldirecteuren zijn niet alleen directeur van hun eigen school, maar vertegenwoordigen in het directieoverleg en de bovenschoolse beleidsgroepen, samen het collectief leiderschap van de organisatie. Zij hebben een belangrijke rol in het verbinden van bestuur en werkvloer en de ontwikkeling van beleid. Zij zijn daarnaast gezamenlijk aanspreekbaar op het behalen van de gemeenschappelijke doelen van de organisatie.

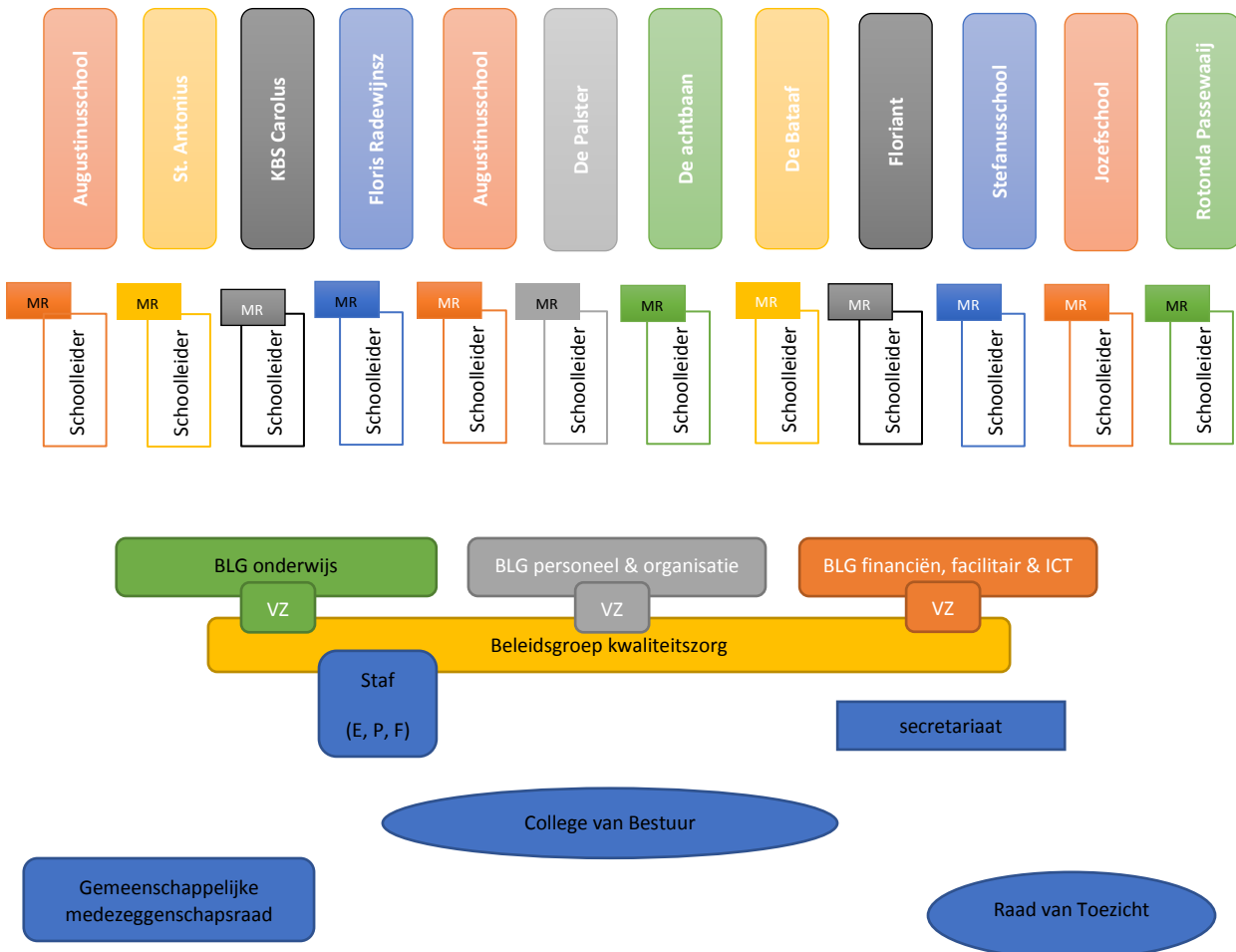
Kader en advies 3: De gezamenlijke visie als uitgangspunt laten dienen voor de formulering van de besturingsfilosofie.

6.3.4 Organogram

De huidige organogrammen van de organisaties komen overeen wat betreft het besturingsmodel, maar verschillen gezien de omvang sterk in de opzet van de bovenschoolse organisatie.

Bij een bestuurlijke fusie ligt het voor de hand om het huidige organisatieontwerp van SKOR te behouden. De bovenschoolse organisatie waarin de staf, het secretariaat en de beleidsgroepen een belangrijke rol spelen, dient een duidelijke plek te krijgen in het organogram. Daarbij zullen ook de centrale elementen uit de besturingsfilosofie naar voren moeten komen, zoals autonomie en zelfverantwoordelijkheid, maar ook samenwerking en collectief leiderschap.

Met het voorgestelde organogram wordt zichtbaar gemaakt dat het draait om het onderwijs en dat het bestuur faciliterend en sturend is. Het bestuur draagt zorg voor strategisch beleid met doelen die gelden als leidraad voor de scholen. Zij is tevens verantwoordelijk voor de realisatie van dit beleid en de bewaking van de kwaliteit in het algemeen. Als uitgangspunt geldt dat alles wat er op bovenschools niveau wordt georganiseerd ten goede komt aan het primaire proces op de scholen.



Kader en advies 4: De centrale elementen uit de besturingsfilosofie nadrukkelijk in het organogram tot uiting laten komen.

6.3.5 Inrichting bestuur

Bij beide organisaties wordt gewerkt met een raad van toezichtmodel, waarbij het bestuur is belegd bij een directeur-bestuurder. Er is gezien de omvang van de organisaties bewust gekozen voor eenhoofdige besturen.

Na een bestuurlijke fusie telt de nieuwe stichting 12 scholen met circa 2500 leerlingen. Bij die omvang is er geen dringende reden voor een meerhoofdig bestuur. Uiteraard blijven de voor- en tegens van een enkelhoofdig bestuur overeind. Voordelen zijn onder meer de lagere kosten en de eenduidige verantwoordelijkheid en nadelen liggen vooral op het gebied van continuïteitsborging bij uitval of vertrek, spreiding van competenties, span of control etc.

In de situatie direct na de fusie, ligt dat echter anders vanwege de werkbelasting die het implementatieproces met zich meebrengt en de noodzaak om bestaand beleid en twee culturen vanuit twee organisaties samen te brengen. Op basis van deze afweging lijkt het raadzaam om in de eerste periode tijdelijk (van 1-8-2018 tot uiterlijk 31-12-2018) te werken met een meerhoofdig college van bestuur, waarbij de directeur-bestuurder van SKOR wordt benoemd tot voorzitter CvB en de directeur-bestuurder van SRKPOC tot lid CvB. De reden voor deze verdeling is het vertrek van de directeur-bestuurder van de SRKPOC in verband met zijn pensionering op uiterlijk 31-12-2018.

Gedurende de fase van tweehoofdigheid nemen beide bestuurders deel aan het overleg met de raad van toezicht en de GMR. De voorzitter CvB zal als het eerste aanspreekpunt functioneren voor deze geledingen. Binnen het college van bestuur worden de taken naar evenredigheid verdeeld, waarbij ook in het bestuurlijk overleg met gemeenten en samenwerkingsverbanden wordt uitgegaan van één gezicht. De bestuurders doen een voorstel voor een verdere verdeling van taken en leggen deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. Hierbij blijft het huidige takenpakket van de directeur-bestuurder (toekomstig voorzitter CvB) van SKOR gehandhaafd en zal de directeur-bestuurder (toekomstig lid CvB) zich richten op projecten in het kader van de harmonisatie en implementatie.

Kader en advies 5: *In de periode direct na de fusie de beide directeur-bestuurders benoemen tot bestuurder in een tweehoofdige CvB en dit uiterlijk 31 december 2018 terugbrengen naar een eenhoofdige CvB.*

6.3.6 Inrichting raad van toezicht

De raad van toezicht van de SRKPOC bestaat uit vier leden, waarvan één voorzitter en één vicevoorzitter. De leden van de raad van toezicht hebben sinds de invoering van het raad van toezichtmodel vanuit hun bestuursfunctie de rol van toezichthouder op zich genomen. Het betreft een onbezoldigde raad van toezicht. Qua omvang streeft men naar 5 tot 7 leden en qua samenstelling tracht men te zorgen voor voldoende pluriformiteit (man/ vrouw, leeftijd, persoonlijkheidsdynamieken en kennisgebieden) en voeling met de maatschappelijke omgeving van de organisatie en de scholen. De GMR heeft het voordracht recht van één lid.

De SKOR werkt sinds 2015 met een bezoldigde raad van toezicht, bestaande uit vijf leden (1 vacant), waarvan één voorzitter en één vicevoorzitter. In het reglement raad van toezicht wordt het interne functioneren van de raad en het verkeer tussen de raad van toezicht en het bestuur geregeld.

De raad van toezicht streeft naar een omvang van minimaal vijf leden en maximaal zeven leden, waaronder een voorzitter en een vicevoorzitter. De leden worden benoemd volgens een profielschets. Voor de werving en selectie van een kandidaat voor raad van toezicht, wordt een benoemingsadviescommissie ingesteld. In deze commissie zijn ten minste de raad van toezicht, de directeur-bestuurder en de GMR vertegenwoordigd. De GMR heeft het (wettelijke) recht om één kandidaat voor te dragen.

Als startsituatie na de fusiedatum wordt gedacht aan een raad van toezicht waarin vijf leden (1 vacant) vanuit de huidige raad van toezicht van SKOR en twee leden vanuit de huidige raad van toezicht van de SRKPOC gaan participeren en waarbij het huidige rooster van aftreden gehandhaafd blijft. Voor de selectie van nieuwe leden wordt gebruik gemaakt van een nieuwe profielschets waarin binding met de lokale situatie expliciet naar voren komt. Vertegenwoordiging van elke gemeente (Tiel, Culemborg, Geldermalsen, Wijk bij Duurstede, Leerdam) wordt nadrukkelijk nagestreefd.

Kader en advies 6: *Een raad van toezicht samenstellen, waarbij beide organisaties zijn vertegenwoordigd (2 leden SRKPOC en 5 leden SKOR) en via een rooster van aftreden komen tot een raad van toezicht bestaande uit 5 leden, die qua samenstelling voldoet aan de beschreven uitgangspunten en profielschetsen.*

Kader en advies 7: *Het bestaande reglement RvT (SKOR) aanpassen om de gewenste binding met de lokale samenleving vast te leggen.*

6.3.7 Inrichting medezeggenschap

Een bestuurlijke fusie brengt geen wijziging in de bevoegdheden van de (G)MR-en van de betrokken besturen en scholen. De bevoegdheidstoedeling op basis van de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) blijft immers van kracht.

De reglementen komen grotendeels overeen, aangezien ze beide gebaseerd zijn op voorbeeldregelingen. Er zal wel een gelijktrekking van de (G)MR-reglementen nodig zijn, maar de aanpassingen zullen gering zijn. Uiteraard geldt hierbij een instemmingsrecht voor de (G)MR-en.

Voor wat betreft de omvang van de GMR geldt binnen de SRKPOC dat daarin nu één ouder en één personeelslid per school zitten, dus een totaal van 6 personen. De GMR van SKOR heeft momenteel 7 leden bestaande uit personeelsleden en ouders. Bij de SRKPOC zijn GMR-leden bij voorkeur ook MR-leden, bij de SKOR is dit niet het geval.

Bij samenvoeging zou een nieuwe GMR 13 leden gaan tellen. Dat lijkt een minder werkbare omvang. Het gaat erom een slagvaardige GMR te vormen, die als gelijkwaardig en professionele gesprekspartner van het bestuur kan functioneren en waarbinnen deskundigheid en kwaliteit voor op staan.

Het kiezen voor een kleinere GMR stelt wel hogere eisen aan de communicatie met de achterban, omdat in die situatie niet meer alle medezeggenschapsraden in de GMR vertegenwoordigd zijn.

Er zijn meerdere opties om de genoemde doelstellingen te kunnen realiseren:

1. Iedere school wordt door één persoon in de GMR vertegenwoordigd
2. Een GMR waarbij geen sprake is van een directe verbinding met de scholen
3. Een GMR waarin elke gemeente evenredig is vertegenwoordigd (Culemborg, Tiel, Wijk bij Duurstede, Geldermalsen en Leerdam)

Bij wijze van overgang kan eventueel gestart worden met de huidige GMR-en en met deze GMR te bezien hoe de gewenste samenstelling (omvang en evenredige vertegenwoordiging) zo spoedig mogelijk na de fusie kan worden gerealiseerd.

Kader en advies 8: *Kiezen voor slagvaardige GMR, waarin elke gemeente wordt vertegenwoordigd.*

Kader en advies 9: *De afzonderlijke GMR-reglementen harmoniseren en komen tot één gedragen reglement.*

6.3.8 Bestuursbureau en bovenschoolse organisatie

Het bestuursbureau van de SRKPOC is momenteel gevestigd in Culemborg in een gehuurde kantoorwoning. De SKOR is in het voorjaar verhuisd naar een kantoorruimte bij basisschool de Floriant in Tiel-West. Dit bestuurskantoor zal met open en toegankelijke ruimtes een spilfunctie in de organisatie gaan vervullen. Bij een bestuurlijke fusie ligt het voor de hand dat het bestuursbureau van de nieuwe organisatie gevestigd wordt op de nieuwe locatie van de SKOR.

De beide besturen hebben in de huidige situatie bovenschoolse functionarissen in dienst, al verschilt deze bovenschoolse organisatie vanzelfsprekend aanzienlijk in omvang.

Bij de SRKPOC wordt de administratieve organisatie gevoerd op school- en bovenschools niveau door eigen personeel en Dyade. De Facilitaire Dienst bestaat uit een bovenschoolse secretaresse, een bovenschools ICT-coördinator en een bovenschoolse conciërge.

Het bestuursbureau van de SKOR bestaat uit diverse staffunctionarissen en een secretariaat met ondersteunende functionarissen. De staf is in te delen in de beleidsterreinen: Onderwijs, Personeel & Organisatie en Financiën, Facilitair & ICT. De gehele personeel- en financiële administratie is in eigen beheer.

De schooldirecteuren werken in drie bovenschoolse beleidsgroepen: Onderwijs, Personeel & Organisatie en Financiën, Facilitair & ICT. Iedere beleidsgroep bestaat uit een aantal directeuren, waarvan één van deze personen de voorzitter is. Binnen elke beleidsgroep werken tevens staffunctionarissen en medewerkers ter ondersteuning. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor een van de beleidsterreinen en behandelen zij de gestelde doelen en resultaten van het strategisch

beleidsplan. De voorzitters van de beleidsgroepen vormen samen met de directeur-bestuurder de beleidsgroep kwaliteitszorg.

Kader en advies 10: *Behoud van bovenschoolse organisatiestructuur van de SKOR, waarin de schooldirecteuren in drie bovenschoolse beleidsgroepen werkzaam zijn. De schooldirecteuren van de SRKPOC in goed overleg, laten aansluiten bij een van de drie beleidsgroepen.*

Kader en advies 11: *De bestuursbureaus samenvoegen, waarbij in goed overleg een herverdeling van werkzaamheden kan plaatsvinden en/ of functies worden aangepast. Een bestuurlijk samengaan mag niet leiden tot ontslag of verlies van rechtspositionele aanspraken voor bovenschoolse functionarissen. Uitgangspunten zijn 'zo min mogelijk veranderingen in taken/ functies en werkzaamheden' en 'geen extra overhead creëren'.*

Kader en advies 12: *Het managementstatuut van SKOR behouden en (indien nodig) op detail aanpassen/ actualiseren (uiteraard met instemming van de GMR).*

6.3.9 Strategisch beleid

Beide organisaties werken vanuit een strategisch beleidsplan met een looptijd van 4 jaar.

Het strategisch beleidsplan van de SRKPOC draagt de titel 'Een veelkleurige toekomst' en betreft de periode van 2016 tot 2020. Het strategisch beleidsplan kenmerkt zich voor het overgrote deel door het in gang gezette beleid uit strategisch beleidsplan 'Eenheid in Verscheidenheid' verder te implementeren en te verankeren. Daarnaast zijn ontwikkelingen binnen passend onderwijs (BePO), de Brede School Culemborg en de samenleving (burgerschap) erin verwerkt. Vanwege het belang van de doorgaande lijn van peuteropvang naar basisschool en de relatie met de Stichting R.K. Peuterspeelzalen Culemborg is ook het voorschools beleid in deze beleidsplannen meegenomen.

Op schoolniveau is op basis van het strategisch beleidsplan in het jaarplan een uitwerkingstraject opgesteld, waarin de doelstellingen controleerbaar in de tijd zijn uitgezet. De uiteindelijke uitwerking in beleid is vastgelegd in bovenschoolse beleidsplannen en de werkwijze in de kwaliteitshandboeken van iedere school afzonderlijk.

De SKOR heeft het strategisch beleidsplan vastgesteld voor de periode van 2014 tot 2018. De titel van het plan is 'Samen Sterk in Onderwijs'. Het plan gaat enerzijds uit van behaalde successen en kwaliteiten en anderzijds van veranderende omstandigheden en toekomstige uitdagingen. Het gaat daarbij om behoud en continuïteit, maar ook om versterken en vernieuwen.

Het plan functioneert als startpunt van de beleidscyclus (managementcontract) en als referentiekader bij de interne (managementrapportages) en externe (bestuursverslag) verantwoording van resultaten. Het strategisch beleidsplan van SKOR vormt de basis voor de inhoud van de schoolplannen van de scholen en de daarvan afgeleide jaarplannen.

Het strategisch beleidsplan van SKOR loopt eind 2018 af, wat betekent dat er voor 31-12-2018 een plan voor 2019 tot 2023 ontwikkeld moet zijn.

Voorgesteld wordt om na de fusiedatum een ontwikkeltraject in te gaan om in gezamenlijkheid het strategisch beleid vorm te geven. Het creëren van een gemeenschappelijk kader zou tevens de harmonisatie kunnen versoepelen en versnellen.

Kader en advies 13: *Een gezamenlijk nieuw strategisch beleidsplan ontwikkelen, waarbij de kernwaarden van beide organisaties als uitgangspunt dienen. Het strategisch beleidsplan puur de kaders en richting laten geven om de scholen zoveel mogelijk de ruimte te bieden hier zelf invulling aan te geven.*

Hoofdstuk 7 Bevindingen, conclusie en besluiten

7.1 Bevindingen werkgroepen

Het onderzoek heeft geleid tot de volgende bevindingen:

- **Onderwijs en identiteit**

De gevolgen van de fusie op locatieniveau en het schoolklimaat in het algemeen zijn nihil. Iedere school blijft gevestigd op de huidige locatie en ontwikkelt zijn onderwijs(concept) en schoolklimaat door. Autonomie van iedere school blijft gehandhaafd waarbij het strategisch beleidsplan gezamenlijk richting geeft. Er vinden geen veranderingen plaats in het onderwijsaanbod na de fusie. Ook aan de identiteit van de scholen verandert niets. In alle gemeenten waarin de nieuwe stichting haar scholen heeft gevestigd is er keuzevrijheid voor ouders om te kiezen voor katholiek onderwijs. Beide stichtingen zijn aangesloten bij hetzelfde samenwerkingsverband, waardoor de continuïteit van de zorg voor leerlingen gewaarborgd blijft.

Een bestuurlijke fusie leidt volgens de werkgroep tot een verbreding en kwaliteitsimpuls van het katholiek onderwijs in de regio Rivierenland.

- **Personeel**

Voor wat betreft personeelsbeleid en rechtspositie ziet de werkgroep de voordelen op het gebied van werkgelegenheid. Een groter aantal scholen geeft meer mobiliteitsmogelijkheden. Ook biedt een grotere bestuurlijke schaal betere perspectieven voor het personeelsbeleid zoals carrièreplanning, vervangingspool, na- en bijscholing etc. Een grotere organisatie biedt meer mogelijkheden voor goed werkgeverschap; dit geeft meer garanties om nieuw en kwalitatief goed personeel blijvend te kunnen binden. Er ontstaan meer mogelijkheden om specialistische functies en taken in te voeren, waardoor het carrièreperspectief toeneemt.

Volgens de werkgroep biedt een fusie meerwaarde aan het personeelsbeleid en biedt het een antwoord op de krimpproblematiek waar de stichting SRKPOC mee geconfronteerd wordt en de vervangingsproblematiek die bij beide stichtingen en landelijk speelt.

- **Financiën, facilitair en ICT (FFI)**

De beleidsgroep FFI heeft geconstateerd dat beide organisaties ruim voldoende vermogen hebben, zelfs boven de kapitalisatiefactor zoals die door het Ministerie wordt gehanteerd. Er zijn geen zaken aangetroffen die ernstige financiële of beheersmatige verstoring van de continuïteit van de nieuwe organisatie zouden kunnen betekenen (kengetallen).

Er zal een besparing plaatsvinden op de overheadkosten en de verwachting is dat er kostenvoordelen te behalen zijn door het werken vanuit een grotere omvang.

- **Bestuur en organisatie**

De gezamenlijk geformuleerde besturingsfilosofie sluit aan bij de kernwaarden en gezamenlijke visie van beide partijen en komt goed tot uiting in het nieuwe organogram. Deze voorgestelde organisatiestructuur maakt het mogelijk om de lijnen kort te houden en de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen. Door handhaving van de bovenschoolse organisatiestructuur, kunnen ieders kwaliteiten benut worden en met het samenvoegen van de twee directieteams zal er binnen de beleidsgroepen een directe toename van expertise plaatsvinden. De werkgroep verwacht dat op het gebied van toezicht en medezeggenschap de voorgestelde samenvoegingen en de uitgangspunten voor samenstelling van deze geledingen, (op termijn) zal leiden tot een betere vertegenwoordiging van de verschillende voedingsgebieden.

7.2 Conclusies bestuurders

Op basis van de hiervoor beschreven bevindingen, concluderen de bestuurders dat:

- een bestuurlijke fusie tussen de SRKPOC en de SKOR meerwaarde oplevert ten opzichte van de huidige situatie;
- er in grote mate gehoor kan worden gegeven aan de geformuleerde uitgangspunten;
- de consensus over de inrichting van de organisatie zorgen zal voor voldoende draagvlak en betrokkenheid;
- er gezien het onderlinge vertrouwen en de constructieve samenwerking tussen de partijen tot nu toe, geen belemmeringen zijn om processen te synchroniseren, harmoniseren en implementeren.

7.3 Deelbesluiten

Het onderzoek heeft geleid tot diverse kaders en adviezen vanuit de werkgroepen. De bestuurders zijn op basis van deze uitkomsten tot de volgende deelbesluiten gekomen.

Onderwijs en identiteit

De bestuurders besluiten dat:

1. ... na de fusie zal worden gestart met de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan, waarbij de kernwaarden van beide organisaties als uitgangspunt dienen. Het strategisch beleidsplan zal puur de kaders en richting geven om de scholen zoveel mogelijk de ruimte te bieden hier zelf invulling aan te geven;
2. ... voorafgaand aan de fusie wordt gekomen tot een eenduidige systematiek van analyseren, rapporteren, borgen en verbeteren.
3. ... binnen één jaar na de fusie wordt overgegaan op één leerling- administratie en volgsysteem.
4. ... zij de scholen voldoende ruimte, maar ook handvatten en kaders zullen bieden, om stichtingsbreed beleid schoolspecifiek in te vullen.
5. ... het zelfverantwoordelijk leren zal worden doorontwikkeld en geborgd in het beleid en de dagelijkse praktijk.

6. ... binnen de stichting zal worden onderzocht of de basisondersteuning op alle scholen op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd en vormgegeven en dat verschillen benut zullen worden om onderlinge kennisdeling plaats te laten vinden.
7. ... ondersteuning op maat en professionaliseringmogelijkheden worden geboden aan de schoolleiders die daar behoefte aan hebben.
8. ... in een gefuseerde situatie de Katholieke grondslag en de formulering daarvan zoals opgenomen in de statuten gehandhaafd blijft.
9. ... op stichtingsniveau een visie en missie wordt geformuleerd waarmee het kader wordt bepaald voor de scholen waarbinnen zij de katholieke identiteit op eigentijdse wijze vorm en inhoud kunnen geven.
10. ... aan het nieuw te formuleren benoemingsbeleid het (verbrede) identiteitscriterium ten grondslag ligt.

Personeel

De bestuurders besluiten dat:

1. ... het mobiliteitsbeleid van SKOR wordt gevolgd, waarbij de indeling in leeftijdscohorten wordt toegepast en de begroting en het bestuursformatieplan voor elke school leidend zijn.
2. ... het beleid functiemix vóór de fusie wordt vastgesteld.
3. ... het onderzoek naar Eigen risicodragerschap van het vervangingsfonds op korte termijn wordt opgestart.
4. ... na de ontwikkeling van de missie, visie en het strategisch beleid een functieboek wordt ontwikkeld dat hierbij aansluit. In het functieboek worden functieprofielen opgenomen die op elkaar zijn afgestemd en waarin alle werkzaamheden, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de nieuwe organisatie een plek krijgen.
5. ... het taakbeleid wordt geharmoniseerd met het huidige taakbeleid (met een opslagfactor van 43%) van de SKOR als uitgangspunt.
6. ... het plangesprek van de SKOR wordt gehanteerd en de gemaakte afspraken worden vastgelegd in het personeelsdossier.
7. ... alle nieuwe benoemingen worden uitgedrukt in een aantal hele uren per week. Hierbij zal worden uitgegaan van 0,2 FTE per dag.
8. ... het vervangersbeleid en de uitvoering daarvan wordt gehandhaafd.
9. ... na de fusie een beloningsbeleid zal worden ontwikkeld en geïmplementeerd.
10. ... na de fusie het huidige verzuimbeleid van de SKOR wordt gehanteerd.
11. ... een van de twee contracten met de arbodienstverlener wordt indien nodig beëindigd en er zal worden overgaan op één gezamenlijk contract.
12. ... na de fusie in gezamenlijkheid nieuw beleid omtrent de gesprekkencyclus en instrumentgebruik wordt ontwikkeld.
13. ... na afronding van de het scholingstraject van de SRKPOC wordt overgaan op één academie.
14. ... de financiële ruimte voor de werkkostenregeling in beeld wordt gebracht en op basis daarvan het beleid fietsenregeling (zo nodig) wordt aangepast en vastgesteld.
15. ... na de fusie alle scholen gebruik maken van de instrumenten inzake de formatie en het format 'Bestuursformatieplan' wordt verbeterd.

Financiën, facilitair en ICT

De bestuurders besluiten dat:

1. ... de huidige afschrijvingscriteria van SKOR gehandhaafd blijven.
2. ... de begrotingskaders van SKOR zullen worden toegepast bij het opstellen van de begroting.
3. ... voorafgaande aan de fusie de reserves van de individuele stichtingen toebedelen aan de tot het eigen bestuur horende scholen inclusief bestuurskantoor en de BAPO-reserve, bestemmingsreserve ICT en de bestemmingsreserve nulmeting daarbij vrijlaten vallen in de algemene reserve. Dit kan dan nog worden verwerkt in de jaarrekening van 2017.
4. ... het contract met het financiële administratiekantoor Dyade per 1 januari 2019 wordt opgezegd en samengevoegd met het administratiesysteem AFAS en de salarisadministratie Salure van de SKOR.
5. ... de ICT-netwerken van de SKOR en de SRKPOC inclusief de nog te ontwikkelen Sharepoint omgeving, binnen een vastgestelde overgangstermijn, worden geharmoniseerd en samengevoegd bij Heutink ICT.
6. ... er een gezamenlijke Europese aanbesteding uit zal gaan voor kopieerapparatuur.
7. ... in gezamenlijkheid de keuze voor het schoonmaakbedrijf wordt heroverwogen.
8. ... na de fusie het inkoopbeleid wordt geherformuleerd, waarmee kan worden voldaan aan de Europese regelgeving voor inkoopopdrachten.
9. ... de scholen van de SRKPOC zullen worden toegevoegd aan de YourSafetyNet en het beleid omtrent privacy toepassen.
10. ... de gelden zullen worden samengevoegd in één nieuwe voorziening.
11. ... de SRKPC geen onderdeel uitmaakt van de fusie. De voorkeur gaat uit naar overname door kinderopvangorganisatie Kaka.

Bestuur en organisatie

De bestuurders besluiten dat:

1. ... de bestuurlijke fusie plaatsvindt via omzetting van de statuten en een overdracht van de scholen van de SRKPOC aan de nieuw ingerichte SKOR.
2. ... het Raad van Toezicht-model als besturingsmodel wordt behouden.
3. ... de kernwaarden en gezamenlijke visie als uitgangspunt dienen voor de formulering van de besturingsfilosofie en de concrete vertaling daarvan in het managementstatuut.
4. ... de centrale elementen uit de besturingsfilosofie nadrukkelijk in het organogram tot uiting zullen komen.
5. ... in de periode direct na de fusie de beide directeur-bestuurders worden benoemd tot bestuurder in een tweehoofdig bestuur (waarvan één voorzitter CvB en één lid CvB) en dit uiterlijk 31 december 2018 terugbrengen naar een eenhoofdig bestuur.
6. ... een raad van toezicht wordt samengesteld, waarbij beide organisaties zijn vertegenwoordigd (2 leden SRKPOC en 5 leden SKOR) en via een rooster van aftreden komen tot een raad van toezicht bestaande uit 5 leden. Een raad van toezicht die qua samenstelling voldoet aan de beschreven uitgangspunten en profielschetsen.
7. ... het bestaande reglement RvT (SKOR) zal worden aangepast om de gewenste binding met de lokale samenleving vast te leggen.

8. ... er een slagvaardige GMR wordt geformeerd, waarin elke gemeente wordt vertegenwoordigd en de binding met de scholen wordt gewaarborgd.
9. ... de afzonderlijke GMR-reglementen worden geharmoniseerd en wordt gekomen tot één gedragen reglement.
10. ... de bovenschoolse organisatiestructuur van de SKOR, waarin de schooldirecteuren in drie bovenschoolse beleidsgroepen werkzaam zijn, wordt behouden en de schooldirecteuren van de SRKPOC in goed overleg aansluiten bij een van de drie beleidsgroepen. Er zal gewerkt gaan worden met een zittingstermijn van de voorzitters om de nieuw toegetreden leden op termijn de kans te geven een voorzittersrol in te nemen.
11. ... de bestuursbureaus worden samengevoegd, waarbij in goed overleg een herverdeling van werkzaamheden zal plaatsvinden en/ of functies zullen worden aangepast. Een bestuurlijk samengaan leiden niet tot ontslag of verlies van rechtspositionele aanspraken voor bovenschoolse functionarissen. Uitgangspunten zijn 'zo min mogelijk veranderingen in taken/ functies en werkzaamheden' en 'geen extra overhead creëren'.
12. ... het managementstatuut van SKOR behouden blijft en (indien nodig) op detail zal worden aangepast/ geactualiseerd (uiteraard met instemming van de GMR).

7.4 Actiepunten

Vóór de fusiedatum
<p>Onderwijs en identiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuw benoemingsbeleid formuleren
<p>Personeel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing mobiliteitsbeleid • Werktijdfactoren hanteren: bij nieuwe aanstellingen wtf 0,2 • Aanpassing functiemix (LB-leerkracht) • Uitwisselbare functies bij RDDF-plaatsingen onderzoeken (UWV) • Contract Arbodienstverlener beëindigen en overgaan op één gezamenlijk contract (inclusief risico-inventarisaties).
<p>Financiën, facilitair en ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdeling algemene reserve • Beëindigen contract dyade • Scholen SRKPOC toevoegen aan YoursafetyNet • Overname SRKPC
<p>Bestuur en organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen conceptstatuten • Aanpassen bestuursreglement + vervangingsregeling CvB (indien nodig) • (her-)benoeming bestuurders • Opstellen en vaststellen tijdelijke taakverdeling CvB + takenpakket lid CvB • Raad van toezicht formeren met 2 leden van de SRKPOC en 5 leden van SKOR • GMR formeren • Reorganisatie taken en functies bovenschoolse functionarissen • Vaststelling managementstatuut (conform beschreven besturingsfilosofie)

Binnen twee jaar na de fusiedatum

Onderwijs en identiteit

- Ontwikkeling strategisch beleidsplan
- Harmonisatie kwaliteitszorgsysteem
- Gebruik van één leerling volg- en administratiesysteem

Personeel

- Onderzoek naar Eigen Risicodragerschap vervangingsfonds/ziekteverzuim
- Afstemming taakbeleid
- Afstemming verzuimbeleid
- Afstemming gesprekkencyclus
- Afstemming scholing/professionalisering in gezamenlijke academie
- Opstellen beloningsbeleid
- Afstemming beleid werkkostenregeling

Financiën, facilitair en ICT

- Begroting en jaarrekening samenvoegen
- Herformulering inkoopbeleid
- Samenvoeging salarisadministratie systeem

Bestuur en organisatie

- Ontwerp organogram uitwerken
- Profielschets rvt opstellen en vaststellen
- Reglement rvt aanpassen/ actualiseren en vaststellen
- Reglement GMR en medezeggenschapstatuut actualiseren en vaststellen

Hoofdstuk 8 Voorstellen, besluitvorming en planning

8.1 Voorstellen stuurgroep

De stuurgroep stelt de betrokkenen binnen de SRKPOC en SKOR voor de navolgende besluiten te nemen:

1. Per 1 augustus 2018 worden de scholen van de SRKPOC en SKOR ondergebracht in één gemeenschappelijke voor dat doel in te richten stichting. Hiertoe wordt om pragmatische redenen de bestaande stichting van SKOR gebruikt. De bestuurlijke fusie vindt plaats via omzetting van de statuten en een overdracht van de scholen van de SRKPOC aan de nieuw ingerichte SKOR.
2. In de statuten van de gemeenschappelijke stichting zal ten aanzien van de grondslag de tekst worden gehanteerd als voorgesteld in de conceptstatuten (bijlage XX). Op basis van deze grondslagformulering behouden alle scholen hun Katholieke identiteit en kunnen zij blijven handelen volgens de Algemene Raad van het Katholiek Onderwijs (ARKO).
3. Voor de nieuwe stichting zal Werkgelegenheidsbeleid gelden conform de in de CAO-PO geregelde kaders.
4. Het college van bestuur, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voor de nieuwe stichting zullen worden ingericht als beschreven in hoofdstuk 6.
5. Het bestuursbureau van de nieuwe stichting zal worden gevestigd op de nieuwe locatie van de SKOR aan de Burgemeester Schullstraat 2.

8.2 Besluitvorming

Bij het besluitvormingsproces zijn meerdere partijen betrokken. Deze betrokkenheid kan per partij en per stap in het traject verschillen. In sommige gevallen is de betrokkenheid wettelijk bepaald en heeft de partij formele inspraak. In andere gevallen dienen partijen betrokken te worden, omdat hun mening van belang kan zijn.

8.2.1 Medezeggenschap

Zodra de bestuurders van beide organisaties het voorgenomen besluit tot een bestuurlijke fusie hebben bevestigd, is de goedkeuring c.q. besluitvorming van de raden van toezicht vereist.

Ook de GMR-en hebben bevoegdheden ten aanzien van het voorgenomen fusiebesluit en de daarbij behorende besluiten op het gebied van personeel en werkgelegenheid. Ook bij de inrichting van de Raad van toezicht en de samenstelling van de GMR, speelt de GMR een rol.

Voorgenomen besluit	Bevoegdheden
Bestuurlijke fusie	Instemmingsrecht
Werkgelegenheidsbeleid	Instemmingsrecht GMR-personeelsgeleding
College van Bestuur	Adviesrecht
Inrichting Raad van Toezicht	Voordrachtsrecht één lid
Samenstelling GMR	Instemmingsrecht

Voor wat betreft de fusietoets-procedure zijn twee afzonderlijke uitspraken van de GMR-en vereist. Ten eerste instemming met de fusie-effectrapportage (FER). Daarmee verklaren de GMR-en dat de FER de motieven en effecten van het bestuurlijk samengaan correct weergeeft. Ten tweede dient separaat ingestemd te worden met het bestuurlijk samengaan als zodanig.

Het verdient de voorkeur dat beide besluiten ook in de tijd achtereenvolgens worden genomen zodat de GMR zich van de onderscheiden afweging bewust is. Pas nadat de instemming van de GMR-en verworven is op deze beide besluiten, kan de aanvraag voor de fusietoets naar het Ministerie verzonden worden.

De directeurs van SKOR en SRKPOC hebben formeel geen instemmingsrecht ten aanzien van de voorgestelde besluiten. Echter, als vanzelfsprekend wordt het directeurenoverleg gevraagd advies uit te brengen over de voorgestelde besluiten.

8.2.2 OCW, NKSR en gemeenten

OCW

Het bestuurlijk samengaan van SKOR en SRKPOC behoeft ook de toestemming van de Minister van OCW in het kader van de zogenaamde fusietoets. Hiervoor zal een *aanvraag fusietoets* moeten worden ingediend, waarmee de goedkeuring voor een fusie wordt gevraagd.

Vanaf 1 augustus 2017 geldt een nieuwe ministeriële Regeling voor fusies in het onderwijs. Deze nieuwe Regeling vergroot het bestuurlijke maatwerk in de adviezen over fusies. Het gaat vooral om een integrale afweging van keuzevrijheid en diversiteit van het onderwijsaanbod. De oude Regeling ging op basis van bijvoorbeeld een bepaalde bestuursomvang of marktaandeel per definitie ervan uit dat de keuzevrijheid in het onderwijsaanbod bedreigd werd. Dat strikte karakter is nu weg.

Er zijn nu 3 soorten fusies:

1. Niet toetsplichtig
2. Administratieve (of 'lichte') toets
3. Inhoudelijke toets

Bij fusies in het primair onderwijs is een administratieve fusietoets vaak voldoende. Ook in de situatie van SKOR en de SRKPOC zal er, gezien het gegeven dat een fusie qua omvang of marktpositie geen risico vormt voor de variatie van het onderwijsaanbod, waarschijnlijk sprake zijn van een administratieve toets ('lichte toets'). In deze situaties toetst DUO met behulp van de fusie-effectrapportage of het proces zorgvuldig is doorlopen en of de medezeggenschapsraden het eens zijn met de fusie.

Voor de aanvraag fusietoets dient dus een Fusie Effect Rapportage (zie bijlage 3) te worden opgesteld, waarin motieven en doelen voor de fusie volgens een voorgeschreven format moeten worden beschreven. Bij die FER dient te worden gevoegd een advies over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie van B&W van de relevante, betrokken gemeenten. In het geval van SRKPOC en SKOR betreft het de gemeenten Culemborg en Tiel.

De gegevens die worden vereist voor de FER overlappen grotendeels hetgeen in deze rapportage als onderzoeksbevindingen worden gemeld. De FER dient echter volgens een voorgeschreven format te worden beschreven. Om die reden is ervoor gekozen de FER als een bijlage aan deze rapportage toe te voegen. Op basis van de FER en andere gegevens zal de Minister van OCW gaan toetsen “of als gevolg van de fusie de daadwerkelijke variatie van het onderwijsaanbod, zowel in het opzicht van richting en pedagogisch-didactische aanpak binnen het voedingsgebied van de te fuseren rechtspersonen op significante wijze wordt belemmerd”.

In het geval van de SRKPOC en de SKOR lijken er geen redenen te zijn waarom OCW deze bestuurlijke fusie zou blokkeren. Er mag daarom van uit worden gegaan dat de fusietoets positief zal uitvallen. Wel moet rekening worden gehouden met een behandeltermijn van ongeveer 4 weken.

NKSR

Zowel de SKOR als de SRKPOC houden katholieke scholen in stand en zijn om die reden aangesloten bij de Nederlandse Katholieke Schoolraad (NKSR). Beide schoolbesturen hebben zich er ook statutair toe verplicht om voorafgaand aan een bestuurlijke fusie de toestemming van de NKSR te vragen. De NKSR beoordeelt met name of door de bestuurlijke fusie de katholiciteit van de katholieke scholen in het geding komt. Gezien het feit dat het twee Katholieke schoolbesturen betreft en de grondslag onveranderd blijft, hoeven er geen onoverkomelijke problemen verwacht te worden.

Gemeenten

Voordat tot een fusie kan worden overgaan, moeten de schoolbesturen een fusie-effectrapportage (FER) ter goedkeuring voorleggen aan de medezeggenschapsraden. De inhoud van deze FER bestaat uit negen voorgeschreven vragen, die door het bestuur moeten worden beantwoord. Één van die vragen betreft het oordeel van het college van burgemeester en wethouders over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie. Dit is waarvoor een advies van de betrokken gemeenten van belang is.

De meest voor de hand liggende procedure is dat de FER pas wordt aangeboden aan de medezeggenschapsraad op het moment dat hieraan het advies van het college is toegevoegd en dit bij voorkeur met een reactie van het schoolbestuur hierop. Alleen in deze fase kan het advies voldoende worden betrokken bij het besluitvormingsproces.

Op grond van de wet zijn de volgende drie aspecten van belang om nader te belichten in het advies van het college van burgemeester en wethouders over een voorgenomen fusie:

1. De maatschappelijke impact van de voorgenomen fusie. De gemeente kan hierbij meewegen:
 - a. de spreiding en bereikbaarheid van voorzieningen;
 - b. overwegingen voor wat betreft huisvesting;
 - c. consequenties voor de lokale educatieve agenda en het lokaal educatief overleg, maar ook
 - d. het effect van het verplaatsen of verdwijnen van de school of het bestuurskantoor van het schoolbestuur, bijvoorbeeld het effect op de werkgelegenheid.
2. Consequenties van de voorgenomen fusie voor de keuzemogelijkheden, in het bijzonder voor een reëel alternatief in de gemeente of relevant groter voedingsgebied. Hierbij kan in worden gegaan op lokale geografische maar ook demografische omstandigheden. Niet alleen de

keuzemogelijkheden van ouders en leerlingen maar ook die van de “afnemers” zijn relevant, bijvoorbeeld de keuzemogelijkheden voor bedrijven die stageplekken bieden.

3. Consequenties voor het openbaar onderwijs in het licht van de aspecten hiervoor en vanuit de verantwoordelijkheid van de gemeente om voldoende openbaar onderwijs aan te bieden.

Ook andere overwegingen kunnen onderdeel uitmaken van het advies van het college. Dit zijn overwegingen die niet direct uit de wet worden afgeleid, maar die kunnen bijdragen aan het zorgvuldige besluitvormingsproces van de schoolbesturen. Deze aspecten kunnen zijn:

4. De effecten van de voorgenomen fusie in het perspectief van regionale planvorming, bijvoorbeeld om de negatieve gevolgen van demografische ontwikkelingen (ook wel krimp) tegen te gaan.
5. Consequenties van de voorgenomen fusie voor de (bestuurlijke)verhoudingen tussen onderwijsaanbieders in de gemeente of relevant groter voedingsgebied. Hierbij kan in het bijzonder worden ingegaan op de balans in belangrijke (bestuurlijke) overleggremia binnen die gemeente(n).
6. Het externe draagvlak voor de voorgenomen fusie; is er naar het oordeel van de gemeente voldoende gedaan om dit draagvlak te organiseren, onderscheidenlijk te onderbouwen bij belangrijke stakeholders van de school of het schoolbestuur? Denk bijvoorbeeld aan het draagvlak bij de aan de school verbonden buitenschoolse opvang, regionale zorginstellingen, een ambulante dienst of andere onderwijs-aanbieders.
7. De historische context waarbinnen het betreffende onderwijs tot stand kwam in de gemeente kan een bijzonder inzicht geven in de motieven voor een voorgenomen fusie. Zo is het bijvoorbeeld denkbaar dat door een plaatselijk bestuur een bijzondere of openbare school is gesticht, terwijl het draagvlak voor de school inmiddels is verdwenen of is toegenomen. Dit kan consequenties hebben voor de voorspellingen over de continuïteit van de school.
8. Wanneer het advies wordt aangeboden aan de schoolbesturen is het van belang ook de onderbouwing van dit advies met de betreffende besturen te delen. De rol van het advies van de gemeente is immers niet beperkt tot enkel een positief, negatief of neutraal oordeel. In het advies kan de gemeente nader ingaan op aandachtspunten bij of (rand)voorwaarden voor een positief advies. Alleen wanneer de betrokken schoolbesturen en medezeggenschapsorganen kennis kunnen nemen van de onderbouwing van het advies kan dit echt bijdragen aan het besluitvormingsproces.

8.3 Planning

Activiteit	Verantwoordelijk	Periode	Datum
1. Opstellen en aanleveren concept deelrapportages	Werkgroepen	feb week 7 + 8	21-02-2018
2. Bijeenkomst GMR SRKPOC – <i>Eerste uitkomsten onderzoek presenteren</i>	Bestuurder SRKPOC	feb week 8	22-02-2018
3. Bijeenkomst stuurgroep – <i>Conclusies trekken, aanbevelingen doen op basis van kaders en adviezen vanuit werkgroepen</i> – <i>Bespreking FER</i> – <i>Communicatie acties + inhoud</i>	Stuurgroep	maart week 10	06-03-2018
4. Bijeenkomst RvT SKOR – <i>Deelrapportages bespreken</i>	Bestuurder SKOR	maart week 10	07-03-2018
5. Bijeenkomst GMR SRKPOC – <i>Deelrapportages??</i>	Bestuurder SKPOC en GMR	maart week 12	12-03-2018
6. Bijeenkomst bestuurders en projectleider – <i>Voornemen tot besluit bestuurders</i> – <i>Actiepunten, ontwikkelagenda, harmonisatieplan</i>	Bestuurders	maart week 11	15-03-2018
7. Bijeenkomst RvT SRKPOC	Bestuurder SRKPOC	maart week 12	19-03-2018
8. GMR SKOR	Bestuurder SKOR en GMR	maart week 12	20-03-2018
9. Bijeenkomst bestuurders – <i>Bespreken eindrapportage + FER</i> – <i>Communicatie acties</i> – <i>Aanvraag gemeente en NKSR</i>		maart week 12	21-03-2018
10. Vaststellen eindrapportage + fer bestuurders			22-03-2018
11. Verspreiden eindrapportage + FER – <i>De rapportages (incl. begeleidend schrijven, vervolgstappen)</i> <i>per mail naar RvT, GMR, en directie</i>	Bestuurders en projectleider	maart week 12	23-03-2018
12. Nieuwsbrief intern en extern – <i>Opstellen nieuwsbrieven door projectleider (inhoud: afronding onderzoeksfase + vervolgstappen)</i> – <i>Vaststellen door stuurgroep 28-3-2018</i>	Bestuurders en projectleider	maart	29-03-2018
13. Presentatie eindrapportage personeel SKOR	Bestuurder SKOR	maart week 13	30-03-2018
14. Presentatie eindrapportage personeel SRKPOC	Bestuurder SRKPOC	maart week 14	n.o.t.k.
15. Eindrapport en FER voorleggen ter advies aan B&W (Tiel en Culemborg)	Bestuurders	maart week 14	03-04-2018
16. Verspreiden eindrapportage naar externen + definitieve versie naar internen	Bestuurders en projectleider	maart week 14	03-04-2018
17. Verwerven goedkeuring NKSR	Bestuurders	maart week 14	03-04-2018
18. Instemmingsverzoek GMR-en met FER	Bestuurders en GMR-en	april week 16	n.o.t.k. (afhankelijk van looptijd advies gemeenten)

19. Besluitvorming GMR-en met fusievoornemen	Bestuurders en GMR	april week 14	SKOR 17-04-2018? SRKPOC ???
20. Besluitvorming RvT	Bestuurders en RvT	april week 14	
21. Bijeenkomst bestuurders en projectleider – <i>Tussenoverleg: voortgang, vervolgstappen</i> – <i>Bijstelling deelbesluiten</i> – <i>Aanvraagformulier fusietoets</i> – <i>Harmonisatieplan</i>	Stuurgroep + projectleider	april week 14	17-04-2018
22. Conclusies/ bijstelling deelbesluiten in eindrapport + FER – <i>Projectleider levert definitieve versie op met FER en aanvraag fusietoets</i>	Bestuurders + projectleider	april week 15	n.o.t.k.
23. Indienen aanvraag fusietoets	Bestuurders + projectleider	april week 15/16	n.o.t.k.
24. Bijeenkomst bestuurders en projectleider?? – <i>Vorbereiding bestuursoverdracht</i> – <i>Vorbereidingen harmonisatieplan (uitvoeringsorganisatie – werkgroepen)</i>	Bestuurders + projectleider	april week 16/17	n.o.t.k.
25. Uitslag fusietoets minister OC&W	Bestuurders + projectleider	mei week 19/20	n.o.t.k.
26. Concept bestuursoverdracht (conceptstatuten)	Bestuurder en projectleider	mei week 20	n.o.t.k.
27. Besluitvorming bestuursoverdracht	Bestuurders en RvT	mei week 20/21	n.o.t.k.
28. Passeren bestuursoverdracht	Bestuurders en notaris		n.o.t.k.
29. Inwerkingtreding nieuwe situatie	Gehele organisatie	augustus week 31	01-08-2018