

**Het Maatman, EduKint en Scholengroep  
Twente Speciaal samen;  
meer kansen voor maatwerk in de regio!**

**Rapportage Fusieonderzoek**  
Stichting Het Maatman  
Stichting EduKint  
Stichting Scholengroep Twente Speciaal

Januari 2009

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1 Motieven en ambities.....	4
1.2 Betrokken besturen/scholen .....	6
1.3 Besturenfusie nu? .....	7
1.4 Opbouw rapport .....	8
<b>2. Bestuur &amp; Organisatie.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vooraf .....	10
2.2 Nieuwe rechtspersoon.....	10
2.3 Raad van toezicht.....	11
2.4 College van bestuur.....	12
2.5 Managementstructuur.....	16
2.6 Dienst AB.....	17
2.7 Medezeggenschap .....	17
<b>3. Bestuursbureau .....</b>	<b>19</b>
3.1 Vooraf .....	19
3.2 Huidige bezetting .....	19
3.3 Taken bestuursbureau .....	19
3.4 Structuur bestuursbureau .....	21
3.5 Plaatsing medewerkers .....	21
3.6 Overige aandachtspunten.....	22
<b>4. Personeel &amp; rechtspositie .....</b>	<b>24</b>
4.1 Vooraf .....	24
4.2 Overgang personeel .....	24
4.3 Werkgelegenheidsbeleid en overplaatsing .....	24
4.4 Bedrijfsgezondheidszorg .....	25
4.5 Integraal personeelsbeleid.....	25
4.5.1 <i>Vergoedingen</i> .....	26
4.5.2 <i>Normjaartaak/werktijdenregeling</i> .....	26
4.5.3 <i>Functies en competentieprofielen</i> .....	26
4.5.4 <i>Begeleiding personeel</i> .....	27
4.5.5 <i>Bestuursformatieplan</i> .....	27
<b>5. Financiën en materiële zaken .....</b>	<b>28</b>
5.1 Vooraf .....	28
5.2 Vermogenspositie.....	28
5.3 Exploitatie.....	28
5.4 Due diligence.....	29
5.5 Voorzieningen en reserves .....	30
5.6 Risicoprofiel.....	30
5.7 Beleidskeuzes .....	30
<b>6. Conclusies &amp; aanbevelingen.....</b>	<b>32</b>
6.1 Conclusies.....	32
6.2 Voorgestelde besluiten.....	33
6.3 Procedure.....	34

## Voorwoord

De Stichtingen Het Maatman, EduKint en Scholengroep Twente Speciaal hebben de ambitie om in de regio Twente/Oost-Nederland hun onderwijs en zorg zo in te richten dat optimaal wordt aangesloten op de wensen van ouders en leerlingen. Die ambities zijn eerder uitgewerkt in de notitie 'Naar Maatwerk in de Regio'. De drie stichtingen menen dat een regionaal georiënteerd clusteroverstijgend onderwijs- en zorgaanbod beter tegemoet komt aan die behoeften van ouders en leerlingen. Inmiddels sluit het overheidsbeleid daar ook op aan in de vorm van het zgn. 'Passend Onderwijs'.

Begin 2008 is onderzoek gedaan naar een vorm voor onderlinge samenwerking die optimale voorwaarden schept voor realisatie van de ambities tot gezamenlijke inrichting van één gezamenlijk zorg-expertisebureau, één Dienst Ambulante Begeleiding, één ouderplatform en ontwikkeling en versterking van hun bestuurskracht en bedrijfsvoering. Dit onderzoek mondde uit in een advies tot bestuurlijke fusie. Aan dat advies hebben de drie stichtingen zich via een intentieverklaring geconformeerd.

Op basis van deze intenties van partijen is vervolgens een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van zo'n bestuurlijke fusie. De resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen in deze rapportage. Tevens worden hierin voorstellen gedaan voor te maken keuzes op een aantal aspecten indien de fusie inderdaad gerealiseerd wordt.

In de eindfase van het uitgevoerde onderzoek (december 2008) was sprake van kritische politieke signalen ten aanzien van fusies binnen het onderwijs. De achtergrond van deze signalen is meegewogen in het onderzoek. Het resultaat van die afweging heeft een plaats gekregen in par. 1.4 van dit rapport.

Het fusieonderzoek is uitgevoerd onder leiding van een stuurgroep waarin de bestuurders van de drie stichtingen zitting hadden. Het onderzoek is extern begeleid door Jos van Elderen<sup>1</sup>. Voorts is ook op onderdelen van het onderzoek gebruik gemaakt van externe adviseurs, veelal in samenspraak met vertegenwoordigers van de drie stichtingen. Het nu voorliggende rapport komt voor verantwoordelijkheid van de stuurgroep.

Dit onderzoeksrapport moet nu dienen als basis voor inspraak, definitieve besluitvorming en goedkeuring door de organen binnen de drie stichtingen. Daarvoor worden aan het slot ook concrete voorstellen gedaan.

Januari 2009

Herman Nijhuis  
Herman Klaster  
Gerard van der Borg  
Jos van Elderen (extern adviseur)

---

<sup>1</sup> In 2008 consultant bij E&S Advies en Management, inmiddels bij Van Beekveld & Terpstra Organisatieadviesbureau.

## 1. Inleiding

### 1.1 Motieven en ambities

Het Maatman, EduKint en de Scholengroep Twente Speciaal willen het onderwijs en de zorg voor kinderen die in het reguliere onderwijs buiten de boot (dreigen te) vallen verbeteren. Dat doen deze drie stichtingen nu al via onderwijs en ambulante begeleiding binnen het eigen cluster. Maar dat leidt er toe dat het soms lastig is over de grenzen van het eigen cluster heen te kijken of te organiseren. En ouders moeten soms van het ene cluster (het ene bestuur) naar het andere verwezen worden.

Daarom is samenwerking tussen de clusters en clusteroverstijgend gewenst. Als samenwerking tussen de drie stichtingen goed wordt georganiseerd dan kan:

- één gezamenlijk zorg-expertisebureau worden ingericht met één loket voor ouders (en andere instellingen), coördinatie van (gegarandeerde) plaatsing en afgestemde indicatiestelling;
- één dienst ambulante begeleiding worden ingericht die werkt volgens een gezamenlijke aanpak (met subregio's), een gezamenlijke organisatie (casemanagement) en met specialisatie en expertise-uitwisseling;
- één ouderplatform worden ingericht als centrale cliëntenvertegenwoordiging voor overleg over ontwikkeling, bijstelling, uitvoering en evaluatie van het zorgbeleid;
- gezamenlijke organisatieontwikkeling en krachtenbundeling plaatsvinden zodat externe invloed en bestuurskracht worden vergroot, gezamenlijke expertise-ontwikkeling plaats kan vinden, vermindering van kwetsbaarheid op smal bezette functies (bestuur, staf) kan worden gerealiseerd en kan worden bespaard op de overhead.

Naast deze effecten op de korte termijn, kan op de langere termijn ook nog worden gedacht aan:

- gezamenlijke aanpak van het onderwijs aan jonge risicokinderen;
- samenwerking/afstemming van het VSO voor de clusters 2, 3 en 4 (niet op één locatie);
- afstemming van onderwijs en begeleiding aan ZMOLkers;
- afstemming van onderwijs en begeleiding aan ASS-leerlingen
- gezamenlijk organiseren van arbeidstraining en arbeidstoeleiding;
- gezamenlijk organiseren van deskundigheidsbevordering.

Vertegenwoordigers van personeelsleden, medezeggenschapsraden, schoolleiders en bestuurders van de drie stichtingen hebben deze doelstellingen al in 2007 gezamenlijk onderkend en benoemd. In maart 2007 is de visienotitie 'Naar Maatwerk in de regio' (maart 2007) verschenen waarin het bovenstaande feitelijk als ambitie wordt aangegeven.

Motieven en ambities zijn dus duidelijk en worden breed onderschreven. Maar hoe bereik je nu die clusteroverstijgende samenwerking 't best? Anders gezegd: welk bestuurlijk middel past 't best voor dit doel? Over die vormgevingsvraag is nagedacht in begin

2008<sup>2</sup>. Uiteindelijk is geconcludeerd dat dit 't best kan via een bestuurlijke fusie van de drie stichtingen. Via zo'n bestuurlijke fusie ontstaat één stichting die dus drie clusters omvat. Daardoor worden clustergrenzen vanzelf al doorbroken. Daarnaast hoeven (anders dan bv. Bij samenwerkingsverbanden) geen bestuurlijke tussenlagen of noodzakelijk afstemmingsoverleg te worden ingericht. Bestuurlijke fusie is dus ook nog eens een heel doelmatige en efficiënte oplossing die voor iedereen duidelijk is. Dit zijn voordelen die deze vorm vooral voor ouders en scholen aanzienlijk aantrekkelijker maken dan lichtere samenwerkingsvormen.

Ook de keuze voor de vorm van besturenfusie is breed besproken en ondersteund. Uiteindelijk hebben alle besturen (bestuurders en raden van toezicht) en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden zich rond maart 2008 geschaard achter de intentie om zo'n besturenfusie te gaan realiseren.

De rapportage die nu voorligt is de afronding van dat traject. Nadat de intentie tot bestuurlijke samengaan van Het Maatman, EduKint en de Scholengroep Twente Speciaal door iedereen is onderschreven, moest nog wel nagegaan worden of zo'n fusie ook zonder problemen gerealiseerd kon worden. Dat onderzoek is de afgelopen maanden uitgevoerd.

Besturenfusie moet goed onderscheiden worden van scholenfusie. Als Het Maatman, EduKint en de Scholengroep Twente Speciaal samengaan tot één stichting, dan blijven de nu bestaande scholen nog gewoon voortbestaan. De scholen worden dus niet gefuseerd. Dat zou niet eens mogen (omdat het om scholen vanuit verschillende clusters gaat), maar dat is ook niet gewenst. De nu bestaande scholen en locaties hebben immers hun eigenheid, overzichtelijkheid voor leerlingen, bekostiging en spreiding. Dat betekent niet dat er voor de scholen en locaties niets zal veranderen. Hopelijk juist wel, want daar doen we het mede voor. Er zullen meer dwarsverbanden met collega-scholen komen bijvoorbeeld. Maar er zal niet worden geüniformeerd vanwege het grote geheel: het moet 'maatwerk in de regio' blijven

---

<sup>2</sup> 'Vormgeving van Maatwerk in de regio Twente' (februari 2008).

## 1.2 Betrokken besturen/scholen

In het navolgende overzicht zijn enkele basisgegevens ten aanzien van de drie stichtingen opgenomen.

Kenmerken	Stichting Het Maatman	Stichting EduKint	Stichting Scholengroep Twente Speciaal
Grondslag	Algemeen bijzonder	Samenwerkings- stichting AB/Openbaar	Algemeen bijzonder
Bestuursvorm	RvT/CvB	RvT/CvB	RvT/CvB
RvT	6 leden	5 leden	6 leden
CvB	Één bestuurder	Één bestuurder	Één bestuurder
Administratie-kantoor	Metrium	OBT	OBT
Scholen	Prof. Huizingschool (SO) Het Maatman (VSO)	Onderwijscentrum Het Roessingh (SO/VSO) Schutte's Bosschool (SO) De Huifkar (SO/VSO)	Scholengroep Twente Speciaal (SO/VSO) Het Schip (VSO)
Ambulante Begeleiding	Eigen Dienst AB	Dienst AB in REC	Eigen Dienst AB
Aantal fte 01.01.08	115	206	299
Leerlingenaantal 16.01.2008 <sup>3</sup>	354 SO/VSO 287 (P)AB	706 SO/VSO 381 (P)AB	1123 SO/VSO 573 AB
Verzorgingsgebied	Ruime regio tot en met Tubbergen en Vriezenveen (Noord), Bathmen en Lochem (West) en Aalten, Winterswijk (Zuid)	Regio-omvang tussen beide anderen in.	Regio Twente
Cluster	Cluster 2 Kinderen met auditieve en/of communicatieve beperkingen	Cluster 3 Langdurig zieke kinderen met een lichamelijke handicap en/of lichamelijk en meervoudig gehandicapte kinderen en zeer moeilijk lerende kinderen.	Cluster 4 Langdurig zieke kinderen anders dan met een lichamelijke handicap en/of zeer moeilijk opvoedbare kinderen.
REC	REC ZeON	REC Oostmarke	REC Oost-Nederland

<sup>3</sup> Zoals door Cfi bekostigd.

Hierna worden voor de drie stichtingen prognoses van leerlingenaantallen in de komende jaren aangegeven. Daarbij moet worden opgemerkt dat de waarde van leerlingenprognoses voor het speciaal onderwijs een betrekkelijke is. Mede om die reden is alleen een prognose voor de komende vijf jaar gegeven. De aantallen zijn exclusief de leerlingen die ambulantly begeleid worden.

Jaar		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Het Maatman</b>						
Cluster 2	Enschede	331	330	329	326	323
<b>EduKint</b>						
Cluster 3	Enschede	676	678	675	671	666
<b>STS</b>						
	Enschede	417	452	486	507	521
	Hengelo	624	669	704	710	716
	Almelo	371	398	405	406	406
	Oldenzaal	50	55	54	54	54
Cluster 4		1462	1574	1649	1677	1697
<b>Passer</b>						
Clusteroverstijgend		40	55	70	85	100
<b>Totaal</b>		2509	2637	2723	2759	2786

### 1.3 Besturenfusie nu?

Vanuit de overheid zijn bestuurlijke fusies lange tijd bevorderd. Eind 2008 hebben echter de Onderwijsraad<sup>4</sup> en de Minister van OCW<sup>5</sup> signalen laten horen die pleiten voor afremming van bestuurlijke schaalvergroting. De minister heeft dat signaal vervolgens nog eens onderstreept in een brief aan alle schoolbesturen van 12 januari 2009. In welke mate zijn die signalen relevant voor het hier aan de orde zijnde fusietraject?

Onderwijsraad en OCW erkennen enerzijds dat bestuurlijke schaalvergroting nog wel degelijk z'n voordelen kan hebben. Zo wordt verwezen naar een rapportage van het Sociaal Cultureel Planbureau van juli 2008<sup>6</sup> waaruit blijkt dat juist grootschaliger besturen meer toekomen aan aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs. Anderzijds stellen zij echter dat door een te grote mate van schaalvergroting keuzevrijheid en legitimatie in het gedrang kunnen komen.

Maar wat is dan een te grote mate van schaalvergroting? In het advies van de Onderwijsraad wordt een meldingsplicht voor bestuurlijke fusies in het primair onderwijs voorgesteld indien daarmee het onderwijs aan meer dan 2.500 leerlingen in het geding zou zijn. Het totale leerlingenaantal van de drie partners die bij het onderhavige fusieonderzoek betrokken zijn, bedraagt ca. 2.200 en haalt die grens nog niet.

Daarbij valt op dat in beide stukken (Onderwijsraad en OCW-brief) geheel voorbij wordt gegaan aan de specifieke positie van voorzieningen voor speciaal onderwijs. Voor

<sup>4</sup> 'De bestuurlijke ontwikkeling van het Nederlandse onderwijs', Onderwijsraad 2008.

<sup>5</sup> 'De menselijke maat in het onderwijs', brief aan de Tweede Kamer d.d. 28 november 2008.

<sup>6</sup> 'De school bestuurd', SCP 2008.

kinderen die behoefte hebben aan een bepaalde vorm van speciaal onderwijs is op dit moment in de praktijk immers meestal al sprake van een zeer beperkte of ontbrekende keuzemogelijkheid. Het in de Twentse regio beschikbaar hebben van zowel openbare, algemeen-bijzondere als christelijke voorzieningen voor kinderen met een auditieve handicap is een utopie. De onderhavige bestuurlijke fusie leidt wat dat betreft niet tot beperkingen in het bestaande aanbod. Het tegendeel wordt juist beoogd; deze bestuurlijke fusie heeft onder andere tot doel via samenwerking een verbreding van het aanbod voor specifieke groepen te realiseren (zie 1.3). Een beweging die geheel aansluit bij dat andere overheidsbeleid van 'Passend Onderwijs' ...

Ten aanzien van het aspect van legitimatie (aansluiting bij behoeften van de maatschappelijke omgeving) wordt voor wat betreft de onderhavige fusievoornemens verwezen naar de wens tot inrichting van een ouderplatform. Ook de hierna aan de orde komende inrichting van de besturingsstructuur (met een raad van toezicht die oog houdt op de maatschappelijke legitimatie) is gericht op het onderhouden van contact met de samenleving.

In de brief van de minister van 12 januari worden expliciet nog drie procesvoorwaarden genoemd waaraan bestuurlijke fusies zouden moeten voldoen;

- **Draagvlak bij ouders en personeel.** Zoals hiervoor al is opgemerkt, wordt de intentie tot bestuurlijke fusie in dit geval breed ondersteund vanuit de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden. De GMR's worden ook in dit definitieve besluitvormingsproces weer uitvoerig betrokken. Dat draagvlak zal zich zodoende duidelijk bewijzen.
- **Fusie-effectrapportage.** In 1.1 (en in 'Maatwerk in de regio') is uitdrukkelijk aangegeven welke effecten met deze bestuurlijke fusie beoogd worden. In hoofdstuk 6 wordt daar nog op teruggekomen.
- **Andere rechtsvormen.** In 'Vormgeving van maatwerk in de regio Twente' zijn verschillende samenwerkingsvormen afgewogen. Dat heeft geleid tot een uitdrukkelijke voorkeur voor bestuurlijke fusie.

Samenvattend, is de stuurgroep van oordeel dat de specifieke aanleidingen voor de hier aan de orde zijnde bestuurlijke fusie niet in een ander daglicht zijn komen te staan door de recente politieke aandacht voor dit verschijnsel. Bestuurlijke fusie lijkt nog steeds een passend en verantwoord middel om de in par. 1.1 genoemde doelstellingen te kunnen realiseren.

#### 1.4 Opbouw rapport

Met besturenfusie wordt beoogd de optimale voorwaarden te scheppen om de hiervoor genoemde ambities te realiseren. Besturenfusie heeft echter als zodanig weinig of geen gevolgen voor het werk in de klas of de contacten met leerlingen of ouders. Vandaar dat het onderzoek naar de effecten van de besturenfusie zich vooral heeft gericht op de aspecten waar de meeste veranderingen optreden, te weten:

- de inrichting van het (college van) bestuur, de raad van toezicht, het managementoverleg en de medezeggenschap;
- de stafdiensten (secretariaten, P&O, Financiële ondersteuning e.d.);
- de eventuele gevolgen voor rechtsposities en personeelsbeleid;

- de financiële effecten.
- In verband daarmee is deze rapportage als volgt opgebouwd:
- in hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de effecten op bestuur, toezicht, management en medezeggenschap;
- in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de effecten die zich voordoen bij de samenvoeging van de drie bestuursbureaus;
- in hoofdstuk 4 worden de personele gevolgen verkend;
- in hoofdstuk 5 worden de financiële gevolgen verkend;
- in hoofdstuk 6 wordt teruggekomen op de mate waarin de beoogde effecten met besturenfusie kunnen worden gerealiseerd, worden conclusies getrokken omtrent de haalbaarheid van de beoogde bestuurlijke fusie, worden voorstellen voor besluitvorming samengevat en wordt het verdere traject van inspraak, besluitvorming en uitwerking beschreven.

## **2. Bestuur & Organisatie**

### **2.1 Vooraf**

Bestuurlijke fusie heeft tot gevolg dat de drie bestaande stichtingen opgaan in één stichting. Formeel krijgt dit vorm doordat uiteindelijk de drie bestaande stichtingen hun scholen, personeelsleden en verdere rechten/plichten overdragen naar de nieuwe stichting (cf. art. 58 WEC).

Dit bestuurlijk samengaan in één stichting betekent dat keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van:

- de inrichting van die stichting;
- de bezetting van de raad van toezicht van die stichting;
- de bezetting van het college van bestuur van die stichting;
- de managementstructuur binnen die stichting;
- regeling van de medezeggenschap binnen die stichting.

Op deze aspecten wordt in dit hoofdstuk ingegaan. De in dit hoofdstuk verwoorde voorstellen zijn tijdens de onderzoeksfase verkend binnen de stuurgroep (bestuurders en projectleider) alsmede op onderdelen met de zittende raden van toezicht.

### **2.2 Nieuwe rechtspersoon**

(2) Hiervoor is sprake van het opgaan van de bestaande stichtingen in één stichting. Strikt genomen zou ook de keuze voor de verenigingsvorm mogelijk zijn. Gegeven de positieve ervaringen van partijen met de huidige stichtingsvorm bestaat geen aanleiding te kiezen voor een andere vorm.

(2) De stichtingen Het Maatman en Scholengroep Twente Speciaal zijn op dit moment geheel private stichtingen met een algemeen-bijzondere grondslag.

De Stichting EduKint heeft per 1 januari 2008 van de Stichting Consent (openbaar onderwijs Enschede) het bevoegd gezag overgenomen over De Huifkar. EduKint is bij die gelegenheid statutair ingericht als 'samenwerkingsstichting', d.w.z. een stichting als bedoeld in art. 28 WEC die zowel openbare als bijzondere scholen in stand houdt. De statuten kennen daarvoor bijzondere bepalingen ten aanzien van grondslag en gemeentelijk toezicht. De aan De Huifkar verbonden personeelsleden hebben bij deze bestuursoverdracht wel allen een civiele rechtspositie gekregen.

Conform het advies 'Vormgeving van Maatwerk in de regio' wordt aanbevolen te streven naar bestuurlijke fusie binnen een algemeen bijzondere stichting. Dit om te voorkomen dat één gemeentelijke overheid op enigerlei wijze bestuurlijk betrokken zou blijven bij het bestuur van de (V)SO-scholen die actief zijn in een bredere regio. Concreet betekent dit dat geen sprake meer zou zijn van instandhouding van een openbare school door de stichting. Omzetting van De Huifkar van openbaar naar algemeen-bijzonder is in dat geval noodzakelijk. Inhoudelijk zullen via het toelatingsbeleid zodanige waarborgen kunnen worden getroffen dat algemene toegankelijkheid van de scholen verzekerd blijft.

Op de specifieke aspecten van dit omzettingsbesluit wordt in hoofdstuk 6 teruggekomen.

- (3) De nieuwe stichting zal ingericht blijven op basis van een raad van toezicht-/college van bestuursstructuur. Dat stemt overeen met de bestaande situatie en met actuele inzichten en codes omtrent 'goed onderwijsbestuur'. De statuten voor de stichting zullen in de uitwerkingsfase worden opgesteld op basis van de bestaande statuten van Het Maatman en SSTS.
- (4) Over de naam van de stichting na fusie vindt nog beraad plaats.
- (5) Voor de nieuwe organisatie zal uiteraard een standplaats moeten worden gekozen, waar ook het college van bestuur gevestigd zal zijn. Op basis van afweging van regiospreiding en beschikbare kantoormruimte stelt de stuurgroep voor voorlopig Enschede als standplaats te kiezen. Daar is vanaf medio 2009 kantoormruimte beschikbaar. Voor de langere termijn zijn ook andere opties in beeld. Voor de bureaumedewerkers van SSTS betekent de voorlopige keuze een noodzakelijke verhuizing waaraan in relevante gevallen een rechtspositionele compensatie zal moeten worden verbonden.

### **2.3 Raad van toezicht**

- (1) Voor de structurele situatie (na bestuurlijke fusie) wordt voorgesteld uit te gaan van de volgende samenstelling van de raad van toezicht:
  - Een raad van toezicht bestaande uit vijf leden. Leden worden benoemd voor een zittingstermijn van drie jaar en kunnen één maal aansluitend herbenoemd worden. Herbenoeming vindt alleen plaats bij voorzienbare meerwaarde van de kandidaat in een volgende zittingstermijn.
  - Samenstelling van een raad van toezicht op basis van een openbaar profiel.
  - Dat profiel heeft zowel betrekking op de RvT als geheel als op individuele leden van de RvT.
  - In het profiel zal het accent liggen op algemene toezichthoudende competenties, gezag ten opzichte van het CvB en maatschappelijke binding. Specifieke deskundigheden (o.a. juridisch, financieel, onderwijskundig en medisch-psychisch) zullen eveneens meegewogen worden.
  - Binnen de RvT worden de functies van voorzitter, plaatsvervangend voorzitter en lid onderscheiden. (Dus geen penningmeester, secretaris e.d.) De RvT heeft een collectieve toezichtsverantwoordelijkheid. De rol van de voorzitter is in hoofdzaak een technische (binnen de raad). Daarnaast zal hij/zij als regel de raad extern vertegenwoordigen.
  - Werving van leden voor vacatures binnen de raad van toezicht zal plaatsvinden via een open procedure (publicatie van vacature en competentieprofiel, open sollicitatiemogelijkheden e.d.).
  - Selectie en benoeming van leden van de raad van toezicht zal plaatsvinden door de zittende raad, met inachtneming van het advies van een selectiecommissie waarin vertegenwoordigd zullen zijn: de RvT zelf, het CvB en de GMR.

- Voor de leden van de RvT zal een vacatiegeldregeling worden vastgesteld op basis van maatschappelijk gangbare voorbeelden (waarbij de fiscale 'vrijwilligers-vergoeding' van circa € 1.500,00 per jaar veelal een richtpunt vormt).
- (2) Voor de eerste RvT na bestuurlijke fusie worden de volgende, deels afwijkende, voorstellen gedaan:
- Een raad van toezicht bestaande uit zeven leden.
  - Samenstelling van de eerste RvT op basis van een voordracht van twee leden vanuit elk der participerende raden van toezicht. Deze voordracht komt tot stand op basis van beschikbaarheid van kandidaten uit de zittende raden in relatie tot het competentieprofiel, een en ander in onderlinge afstemming tussen de voorzitters van de drie RvT's.
  - Deze wijze van samenstelling wordt voorgesteld zodat in de nieuwe RvT voldoende historisch besef, ook ten aanzien van het fusieproces, gehandhaafd blijft en de verschillende achterbannen zich zonodig enigszins kunnen identificeren van een delegatie in de RvT.
  - De wijze van samenstelling mag niet leiden tot behartiging van deelbelangen binnen de eerste RvT; de gehele RvT wordt geacht zich op het geïntegreerd belang van de nieuwe organisatie te richten.
  - Voor de eerste RvT wordt extern een 'onafhankelijk' voorzitter geworven. Dit in beginsel via een openbare wervingsprocedure (tenzij zich anderszins zeer geschikte kandidaten voordoen). De voorzitter wordt benoemd door de drie RvT's gezamenlijk met inachtneming van het advies van de bestuurders en het GMR-platform.
  - Voor de eerste RvT wordt een rooster van aftreden vastgesteld dat erin voorziet dat drie leden (vanuit elke voorgedragen delegatie één) na één jaar aftreden. Voor het overige wordt een normaal rooster van aftreden gehanteerd.

## **2.4 College van bestuur**

- (1) Benoeming van het college van bestuur is formeel een verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. In geval van bestuurlijke fusie dienen de nieuwe raad van toezicht en het nieuwe college van bestuur echter direct tegelijkertijd aan te treden. Het is gebruikelijk dat de bezetting van beide organen wordt benoemd in de notariële akte waarmee de fusie wordt bekrachtigd. Met 't oog op deze bijzondere overgangssituatie wordt voorgesteld de benoeming van het college van bestuur bij fusie een gezamenlijk besluit te laten zijn van de drie nu zittende raden van toezicht gezamenlijk op basis van de hierna volgende voorstellen. Deze voorstellen zijn mede tot stand gekomen in overleg met de (voorzitters van de) drie raden van toezicht en hebben draagvlak bij deze raden. Over mutaties na het moment van fusie vindt besluitvorming plaats door de dan zittende raad van toezicht.

- (2) Elk van de drie bij mogelijke fusie betrokken stichtingen heeft nu een éénhoofdig statutair bestuurder.
- Voor Het Maatman is dat de heer Herman Klaster.
  - Voor EduKint is dat de heer Gerard van der Borg.
  - Voor SSTS is dat de heer Herman Nijhuis.

Elk van hen heeft aangegeven beschikbaar te zijn voor bekleding van een bestuurdersfunctie in het college van bestuur na fusie.

Voorgesteld wordt, na realisatie van de voorgenomen fusie te starten met een college van bestuur bestaande uit drie personen, te weten de drie huidige bestuurders. De heren Nijhuis en Klaster bekleden daarin een full time-functie. De heer Van der Borg zal met ingang van augustus 2009 één dag BAPO-verlof genieten en zodoende voor vier dagen per week beschikbaar zijn.

Een college van bestuur van drie personen lijkt relatief ruim in verhouding tot de omvang van de organisatie na fusie. Desalniettemin lijkt in de gegeven omstandigheden die omvang en bezetting volstrekt verantwoord om de volgende redenen:

Juist de eerstkomende maanden en jaren zal relatief veel aandacht moeten uitgaan naar overleg en contacten in het kader van de ontwikkeling van de inhoudelijke ambities van 'Maatwerk in de regio Twente' en ontwikkelingen rond 'Passend Onderwijs'.

De eerste tijd na bestuurlijke fusie zal nog relatief veel aandacht uit moeten gaan naar afstemming van beleid.

Een evenredige vertegenwoordiging van de huidige organisaties binnen een nieuw CvB biedt garanties voor behoud van historisch besef en herkenbaarheid vanuit de deelnemende organisaties.

De geschiktheid van de huidige bestuurders voor benoeming in een nieuw college van bestuur is overwogen, maar staat geheel buiten discussie. Dit op basis van hun functie en functieervulling op dit moment en de positieve onderlinge waardering.

- (3) Zoals opgemerkt, lijkt een college van bestuur van drie personen in een reguliere (structurele) situatie relatief ruim in verhouding tot de omvang van de organisatie na fusie. Vandaar dat voorgesteld wordt bij natuurlijk verloop onder de drie zittende bestuurders een inkrimping van het college van bestuur te laten plaatsvinden, in beginsel naar twee personen. Ongeacht de omvang van de organisatie, lijkt een tweehoofdig college van bestuur om redenen van continuïteit, competentiebreedte e.d. de voorkeur te verdienen boven een eenhoofdig bestuur (mits redelijkerwijs te bekostigen). Vandaar dat daar in geval van natuurlijk verloop de voorkeur naar uitgaat. Dit uitgangspunt kan echter nog nader ter discussie worden gesteld op basis van nieuwe ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht.
- (4) Het wordt aanbevolen het college van bestuur een collectieve taak en verantwoordelijkheid te geven voor besturing van de organisatie na fusie. Dat wil zeggen dat elk der leden medeverantwoordelijk is voor alle bestuurlijke besluiten, maar daar tevens ook een evenredige invloed op kan uitoefenen. Met andere

woorden: bij de besluitvorming binnen het college van bestuur hebben alle leden één stem.

Desalniettemin wordt aanbevolen één van de leden te benoemen tot voorzitter van het college van bestuur. Dit lid is eerstverantwoordelijk en aanspreekbaar voor de organisatorische gang van zaken binnen het college van bestuur, vertegenwoordigt het college als regel in externe contacten en onderhoudt ook als eerste de relatie met de raad van toezicht. Bij het staken der stemmen kan de voorzitter van het college van bestuur (uiteraard na afweging van de in het geding zijnde belangen) een doorslaggevende stem doen gelden. Overigens zal nader worden geregeld dat van deze bevoegdheid alleen gebruik wordt gemaakt nadat is vastgesteld, o.a. via herhaalde agendering, dat geen consensus of meerderheidsbesluit realiseerbaar is.

De voorzitter heeft zodoende een te onderscheiden taak en verantwoordelijkheid, maar dat doet niet af aan de collectieve verantwoordelijkheid binnen het college van bestuur. De leden van het college van bestuur zijn ook hiërarchisch geen verantwoording verschuldigd aan de voorzitter, maar aan de raad van toezicht. Ontslag en benoeming van elk der leden vindt eveneens door de raad van toezicht plaats.

Deze wijze van toedeling van taken en verantwoordelijkheden aan zowel het college van bestuur als geheel, als de leden en de voorzitter afzonderlijk, is binnen de onderwijssector de gebruikelijke en biedt op basis van 'good practice' ook de beste waarborgen voor goed bestuurlijk functioneren.

- (5) Gegeven het voorgaande, dient voor het eerste college van bestuur na fusie een voorzitter benoemd te worden uit één van de drie nu zittende bestuurders. Het voorstel dienaangaande is tot stand gekomen in overleg met de voorzitters van de drie huidige raden van toezicht en heeft ook draagvlak bij zowel de raden van toezicht als de zittende bestuurders. Op basis van een en ander wordt voorgesteld binnen het college van bestuur na fusie zoals hierboven genoemd, Herman Nijhuis tot voorzitter te benoemen.
- (6) Het ligt voor de hand dat binnen het college van bestuur een verdeling van taken en aandachtsgebieden zal plaatsvinden. Daarbij doen aandachtsgebieden ('portefeuilles') niet af aan de collectieve bestuurlijke verantwoordelijkheid, maar duiden deze wel op het primaire aandachtsgebied van de betreffende bestuurder.

De stuurgroep stelt voor in hoofdlijnen uit te gaan van de volgende verdeling:

	<b>Personele aansturing<sup>7</sup>:</b>	<b>Beleidssterreinen:</b>
H. Nijhuis, voorzitter CvB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leidinggevend voormalig SSTS</li> <li>Hoofd stafdienst Financiën</li> <li>Secretaris CvB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen strategisch beleid + coördinatie kwaliteitsbeleid</li> <li>Bestuurlijke organisatie en communicatie</li> <li>Financiën/Huisvesting</li> </ul>
G.v.d.Borg, lid CvB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leidinggevend voormalig EduKint</li> <li>Hoofd stafdienst Personeel</li> <li>Hoofd ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel</li> <li>Bedrijfsvoering</li> </ul>
H. Klaster, lid CvB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leidinggevend voormalig Het Maatman</li> <li>Hoofd AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijs</li> <li>Ambulante begeleiding</li> </ul>

Bij het onderdeel 'kwaliteitsbeleid' wordt ter toelichting opgemerkt dat de voorzitter van het college van bestuur geacht wordt algemene kaders voor kwaliteitsbeleid te bewaken (kwaliteitssysteem e.d.), maar dat elk van de 'portefeuillehouders' daarnaast inhoudelijk verantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg binnen zijn eigen beleidsterrein(en).

Bij het onderdeel 'bestuurlijke organisatie' wordt ter toelichting opgemerkt dat de voorzitter van het college van bestuur geacht wordt als eerste binnen het cvb aandacht te hebben voor de procedurele aspecten van contacten met de raad van toezicht, de GMR en het managementoverleg. Ook dat laat onverlet de inhoudelijke betrokkenheid van de andere cvb-leden waar het hun beleidsterreinen betreft.

Naast het boven genoemde, zal het cvb zal de volgende projecten in onderling collegiaal overleg verdelen over hun portefeuilles:

- Afstemming VSO
- Arbeidstraining
- Onderwijs/begeleiding ASS-leerlingen
- Organisatieontwikkeling en krachtenbundeling
- Deskundigheidsbevordering
- Inrichting ouderplatform
- Onderwijs/begeleiding ZMOLK-ers
- Inrichting geïntegreerd zorg-expertisebureau (één loket)
- Eén Dienst AB
- Onderwijs/begeleiding Jonge Risico Kind

Deze lijst zal regelmatig worden aangepast aan de hand van relevante ontwikkelingen die op dat moment gaande zijn.

<sup>7</sup> Waaronder te verstaan: personele zorg, POP-gesprekken, prestatieafspraken aangaan/evalueren e.d.. Bureaufuncties komen nader aan de orde in hoofdstuk 3.

- (7) Het arbeidsvoorwaardenpakket van de leden van het college van bestuur zal na effectuering van de beoogde fusie nog nader worden besproken met de dan zittende raad van toezicht.

## 2.5 Managementstructuur

- (1) De bestuurlijke fusie brengt (afgezien van de bestuurders) geen wijziging in de bestaande functies of bezetting daarvan van de verschillende managementfunctionarissen binnen de drie stichtingen. Voor de nieuwe situatie zal een nieuw managementstatuut worden opgesteld op basis van de ook nu gemandateerde taken en bevoegdheden. Het uitgangspunt van integraal leiderschap (d.w.z. taken en bevoegdheden ten aanzien van zowel onderwijs als personeel en financiën) blijft daarbij dus ook van kracht. Evenmin wordt beoogd de autonomie van de managementfunctionarissen fundamenteel te wijzigen.
- (2) In de organisatiestructuur van de toekomstige situatie wordt een managementoverleg voorgesteld waarbinnen het college van bestuur overleg pleegt met de daartoe aangewezen managers (en staffunctionarissen vanuit het bestuursbureau).

Dit managementoverleg heeft als functies:

- overleg en klankbord over stichtingsbeleid;
- informatie vanuit het college van bestuur naar managers over stichtingskwesties;
- informatie vanuit de managers naar het college van bestuur over aangelegenheden 'op de werkvloer';
- coördinatie van kwesties die meerdere vestigingen/eenheden betreffen.

Dat betekent dat het managementoverleg een structuur voor overleg is en dus geen apart orgaan van de stichting met eigen bevoegdheden.

Dat betekent tevens dat zowel het college van bestuur als de managers in het managementoverleg participeren. Naast het plenaire managementoverleg zal het natuurlijk zo blijven dat voor specifieke kwesties apart overleg in kleinere verbanden (van managers, school-/locatieleiders en/of anderen) plaatsvindt. Vooralsnog wordt echter niet voorzien in structurele sub-overleggen.

Het managementoverleg zal worden voorgezeten door de voorzitter van het college van bestuur; alle leden van het college van bestuur participeren in het managementoverleg.

- (3) Op dit moment kennen de drie stichtingen ieder een vergelijkbaar overlegplatform. Daarin participeren (naast de bestuurder) op dit moment resp. 3 (Het Maatman), 3 (EduKint) en 4 (SSTS) personen. In totaal dus 10 personen, waarbij kan worden opgemerkt dat het hoofd AB voor Het Maatman en SSTS dezelfde persoon is<sup>8</sup>. Voorgesteld wordt het managementoverleg binnen de nieuwe stichting te starten met participatie van deze 10 (9) personen. Daarbij wordt enerzijds onderkend dat

---

<sup>8</sup> De bestuurder van EduKint pleegt momenteel geregeld bilateraal overleg met de Teamleider AB van EduKint.

deze functionarissen onderling niet steeds een vergelijkbare scope hebben wat betreft omvang en/of inrichting van de eenheid die zij aansturen. Anderzijds is het nu nog te vroeg om keuzes te maken ten aanzien van een herstructurering van de managementfuncties omdat daarbij vorm zal moeten volgen op inhoud.

In een nog uit te werken tijdlijn zal nader bepaald worden wanneer zo'n eventuele herstructurering aan de orde komt.

- (4) De leden van het college van bestuur onderhouden op individuele basis een werkgevers- en verantwoordingsrelatie met de participanten in het managementoverleg, waarbij ieder lid van het college van bestuur vooralsnog de oorspronkelijke 'eigen' managers individueel zal aansturen.

De contacten met het hoofd van de Ambulante Begeleiding zullen door één CvB-lid onderhouden worden (mede in afwachting van de uitkomst van hetgeen onder 2.6 staat vermeld).

## **2.6 Dienst AB**

Het is één van de ambities van de drie stichtingen om te komen tot één geïntegreerde Dienst AB (en zelfs tot één breed Dienstencentrum) voor de regio.

Een onderzoek naar de inrichting en organisatie van zo'n geïntegreerde Dienst AB wordt echter in bredere zin reeds uitgevoerd met participatie van de Stichting ZML Twente/Oost-Gelderland (TwOG; cluster 3) en de Stichting Speciaal Onderwijs Twente Oost-Gelderland (SOTOG; cluster 4). Daarbij wordt ook de specifieke positie van EduKint betrokken die momenteel z'n ambulante begeleiding in het REC Oostmarke ondergebracht heeft.

De uitkomsten van dat onderzoek worden afgewacht. In het kader van de nu aan de orde zijnde bestuurlijke fusie kunnen immers geen besluiten worden genomen die ook TwOG en SOTOG betreffen. Wel kan worden opgemerkt dat bestuurlijke fusie van Het Maatman, EduKint en de Scholengroep Twente Speciaal de realisatie van één Dienst AB in ieder geval makkelijker maakt. Drie van de vijf partners zijn het immers op voorhand al eens en kunnen in het uiterste geval tenminste voor de drie betrokken stichtingen één AB-dienst inrichten.

## **2.7 Medezeggenschap**

De drie stichtingen hebben nu een medezeggenschapsstatuut en reglementen voor hun medezeggenschapsorganen (MR en GMR) die recent zijn afgestemd op de Wet Medezeggenschap Scholen. De bestuurlijke fusie beoogt geen fundamentele wijziging te brengen in de bestaande medezeggenschapsstructuur of de bevoegdheden van de medezeggenschapsorganen.

Op basis van de Wet Medezeggenschap Scholen zal uitgegaan worden van:

- behoud van een medezeggenschapsraad per school (huidige situatie);
- inrichting van een medezeggenschapsraad voor het bestuursbureau (op basis van de WMS; alleen personeelsgeleding);
- mogelijke inrichting van een medezeggenschapsraad voor de Ambulante Dienst (afhankelijk van de uitkomst van het traject als genoemd onder 2.6);

- een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad op stichtingsniveau waarin alle schoolmedezeggenschapsraden zullen zijn vertegenwoordigd<sup>9</sup>.

De stuurgroep stelt voor in de uitwerkingsfase (nadat definitief tot bestuurlijke fusie is besloten) nieuwe medezeggenschapsregelingen samen te stellen in overleg met de bestaande (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden (en dus ook uitdrukkelijk rekening houdend met de wensen uit die organen). Daarbij gelden uiteraard uniformering van de bestaande regelingen en de kaders van de WMS als uitgangspunten. De nieuwe regelingen behoeven uiteindelijk ook de instemming van de bestaande (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden.

---

<sup>9</sup> De beperking om alleen schoolmedezeggenschapsraden vertegenwoordigd te laten zijn in de GMR staat als zodanig in de WMS. De stuurgroep laat nog uitzoeken welke ruimte bestaat om ook bovenschoolse medezeggenschapsraden in de GMR te laten participeren.

### 3. Bestuursbureau

#### 3.1 Vooraf

De vorming van één stichting met één college van bestuur leidt er ook toe dat de bestaande drie bestuursbureaus moeten worden samengevoegd.

In dit hoofdstuk worden keuzes en gevolgen ten aanzien van de integratie van de bestuursbureaus aan de orde gesteld.

#### 3.2 Huidige bezetting

De personele bezetting van de drie bestuursbureaus is per 1 januari 2009 als volgt:

	Maatman fte	EduKint fte	SSTS fte
Financieel beleid/beheer	1,1250	0,6510	1,0000
Huisvesting/ facilitaire zaken	0,2000	0,3951	0,7556
Personeelsbeleid/beheer	1,8750	1,3950	2,4138
Secretariaat/Administratie	0,8000	1,0000	2,7267
ICT			2,9225
Onderwijs/kwaliteitszorg		0,2110	
<b>Totaal*</b>	<b>4,0000</b>	<b>3,4521</b>	<b>9,8186</b>

\* De BAPO-uren zijn al op de werktijdfactor in mindering gebracht

#### 3.3 Taken bestuursbureau

Het bestuursbureau dient primair ter ondersteuning van het (college van) bestuur. Dat betekent dat binnen het bureau de capaciteit beschikbaar moet zijn om het college van bestuur te **adviseren** in het kader van voorbereiding van beleid op alle relevante terreinen van integraal bestuur. Daarnaast dient het bestuursbureau de **uitvoering** van beleid en regelgeving ten behoeve van het college van bestuur te kunnen verzorgen. Ten slotte moet het bestuursbureau in beginsel **facilitaire ondersteuning** kunnen bieden aan de managers in de uitoefening van hun integraal schoolleiderschap en –voor wat betreft personeelszorg- vragen van medewerkers te kunnen beantwoorden. De mate waarin dat aanstonds reeds het geval zal zijn, hangt af van de nu binnen de verschillende organisaties bestaande afspraken terzake en de beschikbare capaciteit van het bureau.

Op basis van het voorgaande dient een kernfunctie binnen het bestuursbureau te zijn het voeren van de personeels-/salarisadministratie en het financiële beleid/beheer. Deze administraties worden ook nu al in meerdere of mindere mate binnen de drie bestuursbureaus uitgevoerd, in samenhang met uitbesteding bij een administratiekantoor.

SSTS en Het Maatman voeren het **financieel beleid/beheer** inmiddels al enige tijd geheel in eigen beheer uit en hebben daar goede ervaringen mee opgedaan. Het in eigen beheer uitvoeren van financieel beleid en beheer biedt ook meer mogelijkheden voor

financiële sturing, maatwerk e.d. De grotere schaal waarop dit takenpakket nu kan worden gevoerd vermindert de kwetsbaarheid en leidt waarschijnlijk ook tot enige efficiency-winst. Vandaar dat de stuurgroep voorstelt dit takenpakket geheel in eigen beheer te houden. Op den duur kan de functie van **financieel controller** (staffunctie buiten de bureauorganisatie) voor de stichting gewenst blijken. Een besluit over invoering en bezetting van deze functie lijkt echter beter na effectuering van de nieuwe bureauorganisatie genomen te kunnen worden. Vooralsnog zal de accountant gelden als onafhankelijk adviseur van CvB en RvT op financieel terrein.

Ten aanzien van de **personeels-/salarisadministratie en personeelsbeleid** vindt momenteel vanuit de drie stichtingen nog een grote mate van uitbesteding plaats, met name voor de beheerstaken. Voorgesteld wordt deze situatie als basis te handhaven en in de loop der tijd geleidelijk te bezien in welke mate hierin meer in eigen beheer kan worden uitgevoerd.

Er wordt van uitgegaan dat salarisadministratie te allen tijde ten minste uitbesteed zal blijven worden. De beleidsvoorbereiding en -uitvoering op personeelsgebied blijft wel binnen het bestuursbureau.

De drie bestuursbureaus vervullen momenteel alle o.a. een **secretariaatsfunctie** voor de raad van toezicht en de bestuurder. Gegeven de concentratie van het college van bestuur op één locatie ligt het voor de hand deze secretariaten te integreren tot één bestuurssecretariaat. De precieze verdeling van taken binnen dit secretariaat zal in de uitwerkingsfase aan de orde kunnen komen.

Indien daar de personele capaciteit uiteindelijk voor beschikbaar blijkt, lijkt het gewenst één persoon te benoemen in de functie van **secretaris van het college van bestuur**. Deze functie impliceert een meer inhoudelijke bewaking van de voorbereiding en uitwerking van besluiten van het college van bestuur (en de raad van toezicht). Ook het bewaken en (doen) uitvoeren van de in- en externe **communicatie** dient tot het takenpakket van deze functie te worden gerekend.

Binnen de bestaande bureaus zijn voorts functionarissen belast met **huisvesting, onderhoud, facilitair beheer en inkoop**. Vanzelfsprekend komen ook deze functies terug in de nieuwe bureauorganisatie. Opnieuw zal de precieze invulling en plaatsbepaling afhangen van het geheel van functies.

In de bestaande situatie wordt de uitvoering van **ICT-werkzaamheden** door SSTS volledig in eigen beheer gedaan. Het Maatman en EduKint hebben deze diensten deels uitbesteed (systeembeheer) en deels binnen de scholen ondergebracht (software). De stuurgroep laat nog een nader onderzoek uitvoeren naar de meest gewenste inrichting van dit taakgebied (in eigen beheer dan wel via uitbesteding).

Op dit moment is binnen de verschillende bestuursbureaus geen staffunctie **Onderwijs** aanwezig. Toch is dat de core-business van de stichting en is naar de mening van de stuurgroep stafondersteuning op dit gebied op den duur eveneens wenselijk. Een nadere invulling hieromtrent wordt echter uitgesteld tot eind 2009 teneinde ook dit te kunnen bezien in het geheel van de fusieorganisatie (zowel ten aanzien van de personele als de financiële invulling).

### 3.4 Structuur bestuursbureau

Op basis van de inrichting van taken zoals hiervoor beschreven en de breedte van het college van bestuur bij de start, wordt in hoofdlijnen uitgegaan van een bureauorganisatie die uit een aantal diensten (afdelingen) bestaat. De functie van 'bureauhoofd' lijkt daarbij vooralsnog niet noodzakelijk. Het cvb en de hoofden van de stafdiensten zullen uiteraard zorg dienen te dragen voor een deugdelijke afstemming van de werkzaamheden van het bestuursbureau.

Op basis van de beschreven taakgebieden wordt uitgegaan van de volgende stafdiensten:

- Financieel beleid/beheer + Huisvesting/facilitaire zaken
- Personeelsbeleid/beheer
- Secretariaat
- ICT
- Onderwijs

Er wordt van uitgegaan dat de stafdiensten Financiën/Huisvesting en Personeel ieder een 'hoofd' zullen hebben dat de werkzaamheden binnen de afdeling bewaakt, maar tevens in de richting van het college van bestuur verantwoordelijk is voor beleidsvoorbereiding en -uitvoering op het betreffende terrein. Voor het secretariaat kan deze rol worden vervuld door de secretaris van het college van bestuur. De uitwerking ten aanzien van ICT en Onderwijs hangt nog af van de ter zake te kiezen nadere uitwerking.

Ieder van de leden van het college van bestuur kan op deze wijze ook de contacten onderhouden met de stafdienst waarmee op basis van inhoud 't meeste affiniteit bestaat.

### 3.5 Plaatsing medewerkers

Bovenstaande schets van taken en structuur van het bestuursbureau vereist vanzelfsprekend nog een precisering op het niveau van vereiste functies en competenties. Nadat deze uitwerking heeft plaatsgevonden, kan een herplaatsing van de zittende bureaumedewerkers plaatsvinden.

Uitgangspunten daarbij zullen zijn:

- Plaatsing van alle zittende medewerkers in vaste dienst in een passende functie.
- Behoud van huidig salarisniveau en functieomvang.
- Zo mogelijk plaatsing van zittende medewerkers in tijdelijke dienst (met inachtneming van eventueel gedane toezeggingen en normale beoordeling).
- Plaatsing van medewerkers in een functie op basis van een redelijke afweging van geschiktheid en persoonlijke voorkeur.

De plaatsing in functies zal zo spoedig mogelijk plaatsvinden nadat voldoende zekerheid bestaat omtrent het doorgaan van de bestuurlijke fusie en een uitwerking van de functiebezetting van het bestuursbureau beschikbaar is. Hierover zal door de bestuurders met betrokkenen duidelijk worden gecommuniceerd.

### 3.6 Overige aandachtspunten

Met de uitwerking van de bureaubezetting op functieniveau zal reeds op korte termijn een start worden gemaakt. Daarbij wordt in beginsel uitgegaan van een totale bezetting c.q. financieel beslag dat gelijk is aan de optelsom van de bestaande situaties. Dat zou dus betekenen dat geen verhoging van **overheadkosten** plaatsvindt<sup>10</sup>.

Van dit principe kan worden afgeweken op basis van de volgende omstandigheden:

- Wijziging in het uitbestedingspakket kunnen aanleiding geven voor meer personeel in eigen dienst. Maar daar staan op dat moment dan ook lagere kosten voor uitbesteding tegenover.
- Indien sprake is van essentiële functies in de bureaubezetting waarvoor geen interne kandidaten beschikbaar zijn, dan zal externe invulling overwogen worden. Een dergelijke situatie mag/zal echter niet leiden tot verhoging van de bandbreedte voor overhead zoals die thans reeds door de drie stichtingen gehanteerd wordt.

Aandacht is vereist voor het **invoeringstraject**. De realisatie van het bestuursbureau hangt op onderdelen sterk samen met een verplaatsing van taken die nu op administratiekantoren worden verricht. Om zowel inhoudelijke als contractuele redenen ligt het voor de hand een wijziging in het uitbestedingspakket te realiseren per 1 januari van enig jaar, in casu per 1 januari 2010. Die voorkeur strookt met conclusies die voortvloeien uit de deelonderzoeken naar de personele en financiële effecten. Dat betekent dat de bestuurlijke fusie formeel pas geëffectueerd wordt per 1 januari 2010 en het geïntegreerde bestuursbureau voor de nieuwe stichting ook pas per die datum van start zal kunnen gaan.

Feitelijk kan de samenwerking echter al eerder starten. En zo'n eerdere start spoort ook met een concentratie van de huisvesting van de bestuurders en de bestuursbureaus op één locatie per zomer 2009.

Zodoende ligt het volgende traject voor de hand:

- Zomer 2009: vestiging drie bestuurders en drie bestuursbureaus op één locatie.
- Najaar 2009: afstemming van werkzaamheden en geleidelijke integratie.
- Januari 2010: formele bestuurlijke fusie, herzien uitbestedingspakket en start van geïntegreerd bestuursbureau.

De afstemming van werkzaamheden, werkprocessen, geautomatiseerde systemen en mensen (!) vereist zeker in het begin de nodige aandacht. Datzelfde geldt voor rechtspositionele afstemming zoals functiewaardering, harmonisatie van werktijden en werktijdfactoren e.d. Tevens dient aandacht uit te gaan naar de nieuwe samenwerking met een administratiekantoor en wellicht andere externe dienstverleners. Om deze redenen stelt de stuurgroep voor om tijdelijk een externe '**kwartiermaker**' te belasten met dit integratie- en afstemmingsproces. Zo'n kwartiermaker zou vanaf circa juni 2009 voor zo'n 6 tot 9 maanden op parttime-basis ingehuurd kunnen worden.

---

<sup>10</sup> Blijkens het onderzoek naar de financiën binnen de drie stichtingen (zie hoofdstuk 5) varieert de bijdrage van scholen aan de bovenschoolse kosten nu tussen de 3 en 5%.

Een ander uitwerkingsaspect dat aandacht behoeft is het kiezen van een **administratiekantoor** waar vanaf januari 2010 diensten betrokken gaan worden. In het voorjaar van 2009 zal op basis van een afweging van uit te besteden diensten een programma van eisen voor een administratiekantoor gedefinieerd moeten worden. Vervolgens zal een keuze voor een administratiekantoor gemaakt moeten worden, op basis van offertes en waarschijnlijk zelfs op basis van openbare (europese) aanbesteding<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Europese aanbesteding is verplicht indien het dienstenpakket meer dan circa € 200.000 beslaat.

## **4. Personeel & rechtspositie**

### **4.1 Vooraf**

Binnen één stichting geldt één bestuursaanstelling en derhalve ook één rechtspositioneel regime. Dat vereist in het kader van de fusie afstemming van:

- afvloeiingsregelingen c.q. werkgelegenheidsbeleid
- arbeidsvoorwaarden
- personeelsbeleid

In dit hoofdstuk zijn de relevante gegevens hieromtrent opgenomen en worden enkele voorstellen gedaan voor harmonisatie. Dit deel van het fusieonderzoek is uitgevoerd door de P&O-adviseurs van de drie stichtingen. Het hierna gestelde komt voor verantwoordelijkheid van de stuurgroep.

### **4.2 Overgang personeel**

De drie stichtingen hebben ieder personeelsleden in dienst op basis van een bestuursaanstelling. Door de bestuurlijke fusie ontstaat een geïntegreerd werkgeverschap, d.w.z. alle medewerkers zullen op de fusiedatum overgaan naar het nieuwe bestuur. Het aantal medewerkers van de fusieorganisaties bedraagt per 1 augustus 2008 ongeveer 890 (680 fte).

Op grond van deze fusie zullen geen gedwongen ontslagen vallen. Voor alle medewerkers geldt dat zij overgaan naar de nieuwe organisatie met volledig behoud van rechten, waaronder tenminste te verstaan salarisschaal, datum van indiensttreding, werktijdfactor en verworven rechten zoals vastgelegd in de individuele arbeidsovereenkomst en/of schriftelijk vastgelegde toezeggingen.

De fusie zal voor medewerkers overwegend positieve aspecten tot gevolg hebben, zoals meer en gevarieerdere ontwikkelings- en mobiliteitsmogelijkheden, nu ook over de grenzen van het 'eigen' cluster. Omdat ontwikkeling van clusteroverstijgende expertiseontwikkeling en mobiliteit één van de doelstellingen van de bestuurlijke fusie is, zal dit zeker worden gestimuleerd.

De medewerkers behouden ten minste hun huidige functie en arbeidsplaats, behoudens de medewerkers van de bestuursbureaus. Voor hen kan (binnen beperkte grenzen) wel een verandering optreden. Daarop is in hoofdstuk 3 reeds ingegaan.

### **4.3 Werkgelegenheidsbeleid en overplaatsing**

De drie stichtingen hebben allen een regeling werkgelegenheidsbeleid met een werkgelegenheidsgarantie van twee jaar. Op basis van de CAO-PO leidt een bestuurlijke fusie ertoe dat ook voor de nieuwe organisatie dit werkgelegenheidsbeleid conform de CAO van kracht blijft. Aandacht voor afvloeiingsvolgordes o.i.d. is dus vooralsnog niet aan de orde.

In beginsel zou binnen de nieuwe organisatie wel overplaatsing naar de nieuwe partnerscholen (en dus naar andere clusters) aan de orde kunnen zijn. Dat effect kan door medewerkers als bedreigend worden ervaren. Daarom wordt, conform een eerder uitgangspunt in 'Vormgeving van Maatwerk in de regio', een afwijkende regeling voorgesteld voor alle medewerkers die op de fusiedatum een benoeming voor onbepaalde tijd of uitzicht op een benoeming voor onbepaalde tijd (CAO-PO artikel 3.3) hebben.

De afwijkende regeling houdt in dat gedurende de eerste drie en 'n half jaar na de fusie (dat wil zeggen tot 1 augustus 2013) geen gedwongen overplaatsing op grond van conflictsituatie, disfunctioneren, advies arbodienst/bedrijfsarts of andere zwaarwichtige omstandigheden (CAO artikel 10.6 lid 2 onder b, c, d en e) zal plaatsvinden naar een van de scholen die voor de fusiedatum niet onder hetzelfde bestuur ressorteerden. Gedwongen overplaatsing vanwege budgettaire boventaligheid zal in beginsel wel mogelijk zijn. Maar ook in dat geval zal vanzelfsprekend in eerste instantie worden gestreefd naar een mogelijke vrijwillige mobiliteit en in tweede instantie naar overplaatsing binnen het eigen schoolsoortcluster. Gedwongen overplaatsing naar een school binnen een ander schoolsoortcluster zal alleen aan de orde zijn indien ontslag als enige alternatieve optie resteert.

#### **4.4 Bedrijfsgezondheidszorg**

De stichtingen werken op dit moment met drie verschillende bedrijfsgezondheidsdiensten, waarbij de contracten op basis van kalenderjaren gesloten zijn.

Er wordt naar gestreefd in de uitwerkingsfase een pakket van eisen voor een Arbodienst samen te stellen en met ingang van 1 januari 2010 een nieuw contract aan te gaan met één Arbodienst. De lopende contracten zullen op korte termijn worden opgezegd.

Mocht de nieuwe organisatie gaan deelnemen aan de pilot van het Vervangingsfonds dan kan dit ook van invloed zijn op de keuze van een Arbo-dienstverlener. De combinatie van een bedrijfsarts en een verzekeringspakket behoort dan tot de mogelijkheden.

#### **4.5 Integraal personeelsbeleid**

Integraal Personeelsbeleid is het regelmatig en systematisch op elkaar afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de organisatie.

Expertise en kwaliteit zijn sleutelwoorden voor de nieuwe organisatie.

Medewerkers vormen hierbij een van de belangrijkste succesfactoren. Wanneer hun mogelijkheden beter worden benut, leidt dat tot betere prestaties van de organisatie. De nieuwe organisatie wil een lerende organisatie zijn. Ontwikkeling en scholing zijn hierbij van essentieel belang.

Het personeelsbeleid moet gericht zijn op het boeien, binden en behouden van excellente medewerkers. De afstemming van de diverse beleidsaspecten moet in dit licht worden bekeken.

Omdat de fusie in eerste instantie voor het merendeel van de medewerkers weinig impact zal hebben en er de eerste jaren geen gedwongen overplaatsingen zullen

plaatsvinden, kan het afstemmen van het merendeel van de beleidsaspecten uitgesteld worden tot na de fusiedatum.

Als bijlage bij dit rapport is een overzicht opgenomen van aspecten die op korte of lange termijn afstemming behoeven. In de laatste kolom is aangegeven welke prioriteit de stuurgroep (op advies van de P&O-adviseurs) aan het desbetreffende aspect wenst te geven:

1. heeft de hoogste prioriteit en dient voor of op de fusiedatum te worden opgepakt.
2. heeft de hoogste prioriteit en dient direct na de fusiedatum te worden opgepakt.
3. heeft een lagere prioriteit
4. heeft geen of weinig prioriteit

De onderwerpen met de hoogste prioriteit zijn hieronder verder uitgewerkt. Voor de overige beleidsaspecten geldt dat het streven is deze binnen een periode van drie jaar op elkaar afgestemd te hebben. In het eerste jaar na de fusie zal hier een tijdspad voor worden opgesteld.

#### 4.5.1 Vergoedingen

In navolging van de P&O-adviseurs, streeft de stuurgroep naar een harmonisatie van de vergoedingsregelingen direct ingaande op de fusiedatum. Dit om te voorkomen dat er binnen de organisatie rechtsongelijkheid in de vergoedings sfeer ontstaat.

Een aspect dat direct in het oog springt is het verschil in de vergoeding dienstreizen. Met name de ambulante begeleiders, die straks binnen dezelfde dienst werkzaam zullen zijn, maken gebruik van deze regeling. Harmonisatie is dus een vereiste. De stuurgroep stelt voor te kiezen voor de regeling dienstreizen zoals deze momenteel bij EduKint geldt (€ 0,30 per km.). Deze regeling zal waarschijnlijk geen extra kosten met zich meebrengen of zelfs voordeliger zijn, omdat binnen deze regeling gebruik wordt gemaakt van de resterende fiscale ruimte woon-werkverkeer.

#### 4.5.2 Normjaartaak/werktijdenregeling

Door de verschillende schooltijden bij de diverse scholen/locaties zijn er verschillen in uitwerking van de normjaartaak/werktijdregelingen. De fusie is het moment om deze verschillen te inventariseren en een eenduidige en transparante regeling t.a.v. normjaartaak en werktijdenregeling vast te stellen.

#### 4.5.3 Functies en competentieprofielen

De Werkgroep Personeel heeft een overzicht samengesteld van de functies die momenteel binnen de drie stichtingen voorkomen. Dit overzicht laat zien dat er een veelheid aan functiebenamingen (en wellicht ook functies) in gebruik zijn bij de drie stichtingen. Synchronisatie van het functiegebouw zal een van de eerste punten zijn die aandacht behoeven na de fusiedatum. Gezien het samengaan van de stafdiensten (en mogelijk de diensten Ambulante Begeleiding; zie 2.6) hebben deze functies de eerste prioriteit. Naast de functiebeschrijvingen zullen ook de competentieprofielen waarmee de nieuwe organisatie gaat werken op elkaar moeten worden afgestemd.

---

Een helder en transparant functiegebouw gericht op competentie management zal daarbij het uitgangspunt zijn. Daarbij dient zo mogelijk sprake te zijn van functiedifferentiatie en doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. De nieuwe functies zullen qua inhoud en waardering getoetst moeten zijn/worden aan het functiewaarderingssysteem voor primair onderwijs, FUWASYS-PO.

#### *4.5.4 Begeleiding personeel*

Na het vaststellen van het functiehuis en de competentieprofielen zal een start worden gemaakt met de harmonisatie c.q. invoeren van een nieuwe systematiek van personeelsgesprekken (functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprekken).

#### *4.5.5 Bestuursformatieplan*

Alhoewel het de intentie is dat de toebedeling van de budgetten volgens de huidige systematiek zal plaatsvinden, is het voor het opstellen van het bestuursformatieplan zinnig om bij de formatieplanning uit te gaan van dezelfde systematiek. Het Maatman en SSTS maken beide gebruik van de zgn. GLE-systematiek. EduKint is bereid te onderzoeken of gebruikmaking van het GLE-model leidt tot onoverkomelijke problemen of verschillen met de huidige systematiek. Deze afstemming vindt reeds in het najaar van 2009 plaats.

## **5. Financiën en materiële zaken**

### **5.1 Vooraf**

Bestuurlijke fusie leidt ertoe dat het vermogen (de financiële rechten en plichten) van de drie stichtingen opgaan in één gezamenlijk vermogen. Vandaar dat onderzoek is gedaan naar de financiële 'gezondheid' van de drie stichtingen nu, en ook in gezamenlijkheid na bestuurlijke fusie. Daarbij zijn tevens betrokken aspecten van inrichting van financieel beleid en beheer die bij bestuurlijke fusie afstemming behoeven.

Dit deelonderzoek is uitgevoerd door Drs Jan Looise, senioradviseur bij de VBS (in samenspraak met de financieel medewerkers van de stichtingen). Van dit onderzoek is een uitvoerige rapportage beschikbaar. In het kader van dit fusierapport wordt volstaan met een samenvattende weergave van de belangrijkste delen van dat onderzoek en conclusies van de stuurgroep.

### **5.2 Vermogenspositie**

Onderzocht is, hoe arm of rijk de betrokken stichtingen zijn per 31 december 2006 en 2007. Met andere woorden: of de kengetallen voor balans en exploitatie voldoen aan de normen die OCW daarvoor hanteert.

Vastgesteld is, dat de balanskengetallen solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen van de drie stichtingen alle voldoen aan de normen van OCW. Er zijn wel flinke verschillen in het weerstandsvermogen die de bandbreedte van 10-40 % net overschrijden. SSTS komt op 9 % en Edukint zit met 47 % boven de (voorlopige) OCW-norm. Dit verschil in 'relatieve rijkdom' uit zich ook in het vermogen per leerling. Dat bedraagt voor de grootste organisatie (SSTS) ruim € 2.000 en voor Edukint bijna € 9.000 per leerling. Een landelijke norm is daar niet voor beschikbaar. De balanskengetallen van Edukint en Het Maatman zijn tussen 2006 en 2007 verbeterd; van SSTS licht gedaald. De vooruitzichten voor 2008 zijn positief.

### **5.3 Exploitatie**

Onderzocht is voorts of de bedrijfsvoering op jaarbasis op orde is. Is sprake geweest van een sluitende exploitatie in de jaren 2006, 2007 en valt er een positief exploitatiesaldo te verwachten over 2008?

Vastgesteld is, dat de drie stichtingen in 2006 en 2007 alle een positief exploitatieresultaat realiseerden. De rentabiliteit uit gewone bedrijfsvoering varieert in 2007 van 3% bij SSTS tot ruim 7 % bij Edukint. Bij een OCW-norm van 1 % valt de rentabiliteit van Edukint als zeer ruim te kenschetsen. Een eenmalige bate van € 2 mln. is daarbij nog niet meegerekend. In een vergelijking van 2006 met 2007 varieert de rentabiliteit tussen een lichte daling (Het Maatman), stabiliteit (SSTS) en groei (Edukint). Indien al sprake zou zijn geweest van een gefuseerde organisatie, dan zou die stichting over 2007 een rentabiliteit van 5% hebben gerealiseerd bij een omzet van € 41 mln. Een heel gezonde bedrijfsvoering! De te verwachten exploitatiesaldi over 2008 zijn alle positief.

Kengetallen 2007 en 2006 <i>Bron: jaarrekeningen 2007</i>	Edukint		Maatman		SSTS		Tezamen
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
	Weerstandsvermogen 1 <sup>12</sup>	52,40%	42,00%	40,70%	36,00%	16,30%	19,90%
Weerstandsvermogen 2 <sup>13</sup>	47,20%	36,20%	32,10%	27,50%	9,20%	11,20%	26,70%
Rentabiliteit <sup>14</sup>	7,30%	1,30%	4,10%	8,80%	2,80%	2,90%	4,50%
Solvabiliteit 1 in enge zin <sup>15</sup>	72%	64%	71%	72%	59%	54%	68%
Solvabiliteit 2 in ruime zin <sup>16</sup>	88%	80%	77%	74%	60%	63%	77%
Liquiditeit <sup>17</sup>	7,86	4,45	3,82	3,27	1,92	2,08	3,80%
Kengetal vermogen/ln	€ 8941	€ 5454	€ 4978	€ 4270	€ 2083	€ 2301	€ 4.502

#### 5.4 Due diligence

Onderzocht is of er 'lijken in de kast' te verwachten zijn, oftewel of sprake is van omvangrijke aangegane verplichtingen of opeisbare vorderingen als gevolg van recent bestuursbeleid of vanwege fiscale of juridische kwesties.

De kans op onverwachte financiële tegenvallers is niet groot. Uit de jaarrekeningen blijken geen bijzondere verplichtingen die in 2007 zijn aangegaan en die niet in de balans zijn opgenomen. Ook in het lopende jaar 2008 zijn die niet genoemd, anders dan planmatige investeringen in huisvesting, onderhoud en het aanleggen van voorzieningen voor groot onderhoud en personeel (bapo). De financiële organisatie is behoorlijk 'in control'.

Belangrijkste risico's vormen fluctuaties in leerlingenstromen en dus in benodigd personeel bij een tweejarige werkgelegenheidsgarantie. Want zowel een sterke stijging van ambulante begeleidde leerlingen als een daling doen een beroep op de financiële buffers. Deze bewegingen zijn in te schatten en de buffers zijn omvangrijk.

<sup>12</sup> Weerstandsvermogen 1 = totale eigen vermogen / totale baten x 100% (OCW-norm: 10-40%).

<sup>13</sup> Weerstandsvermogen 2 = totale eigen vermogen minus vaste activa / totale baten x 100% (benchmark: 5-10%).

<sup>14</sup> Rentabiliteit = saldo baten minus lasten bedrijfsvoering / totale baten x 100% (OCW-norm: -1/+1%).

<sup>15</sup> Solvabiliteit 1 = totale reserves / balanstotaal x 100% (OCW-norm: > 45%).

<sup>16</sup> Solvabiliteit 2 = totale reserves + voorzieningen / balanstotaal x 100% (OCW-norm: > 60%).

<sup>17</sup> Liquiditeit = vlottende activa + liquide middelen / kort vreemd vermogen (OCW-norm: 1,5).

## 5.5 Voorzieningen en reserves

Onderzocht is of noodzakelijke investeringen in kaart zijn gebracht en voldoende zijn afgedekt door reserves en voorzieningen.

Vastgesteld is, dat het ontwikkelen van meerjarenbegrotingen en investeringsplannen in volle gang is. Deze plannen dienen behalve als meerjaren beleidsinstrumenten voor de bedrijfsvoering ook als onderbouwing voor de hoogte van de bestemmingsreserves. Alle drie de stichtingen hebben plannen op het gebied van huisvesting, soms in combinatie met groot onderhoud en bredere toepassing van ICT. De vermogenspositie is uitgesproken goed, maar varieert tussen de stichtingen en in de mate waarin bestemmingsreserves worden onderscheiden.

## 5.6 Risicoprofiel

Een globale scan levert een laag risicoprofiel op ten opzichte van de aanwezige hoge reserves. Voor de nabije toekomst is een belangrijk aandachtspunt het nader definiëren van een weerstandsvermogen op basis van een realistisch en gespecificeerd risicoprofiel. Dit mede met inachtneming van de verticale en horizontale verantwoording van onderwijsgeld dat ten goede moet komen aan de kwaliteit van onderwijs, personeel en huisvesting.

## 5.7 Beleidskeuzes

In het deelonderzoek Financiën wordt nadrukkelijk gepleit voor verplaatsing van de datum van daadwerkelijke bestuurlijke fusie naar 1 januari 2010. Dit om redenen van zorgvuldige financiële afsluiting (voorkomen van extra accountantscontroles), afloop van contracten met administratiekantoren e.d. De stuurgroep acht deze argumenten overtuigend.

In het deelonderzoek wordt voorts enkele malen geconstateerd dat de drie stichtingen ieder op zich weliswaar financieel gezond zijn, maar onderling verschillen in financiële positie. Om die reden was in de rapportage die ten grondslag lag aan de fusie-intentie reeds gesteld:

*"Een bescherming van de status-quo kan in de eerste jaren gehanteerd worden bij de toedeling van budgetten en voorzieningen/reserves binnen de nieuwe bestuurlijke eenheid. Hoewel na besturenfusie formeel sprake is van één financieel vermogen, kan als uitgangspunt voor beleid bepaald worden dat iedere schoolsoort (per cluster) de bestaande bekostiging toebedeeld krijgt en kan blijven beschikken over de reserves en voorzieningen die nu voor deze scholen op de respectievelijke balansen staan."*

De stuurgroep meent dat de uitkomst van de financiële verkenning de wenselijkheid van zo'n uitgangspunt onderstreept.

Ter uitwerking van dit uitgangspunt stelt de stuurgroep het volgende kader voor financieel beleid na bestuurlijke fusie voor:

- 
- Voor de boekjaren 2010 tot en met 2013 worden in het kader van budgetbepaling (begrotingsproces) de drie oorspronkelijke eenheden (stichtingen/clusters) nog onderscheiden. Bij deze budgetbepaling worden zowel de exploitatie-inkomsten als de reserves en voorzieningen betrokken zoals die golden per ultimo 2009.
  - Voor elk van deze drie eenheden geldt eenzelfde nader te definiëren afdrachtplicht voor bovenschoolse voorzieningen (bestuur, stafdiensten, AK-uitbesteding e.d.).
  - Voorts wordt voor elk van deze drie eenheden een aantal indicatoren voor weerstandsvermogen, solvabiliteit en liquiditeit bepaald.
  - Het budget dat resteert na aftrek van deze afdrachten, en met inachtneming van de te realiseren kengetallen, is bepalend voor de mogelijke uitgaven binnen de betreffende eenheid.

## 6. Conclusies & aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

(1) In par. 1.1 van dit rapport is nog eens benoemd wat de beoogde effecten van deze bestuurlijke fusie waren. Na de voorgaande hoofdstukken is dit de plaats om te bezien of die nu inderdaad dichterbij komen.

Door deze bestuurlijke fusie zal een stichting ontstaan met scholen en andere voorzieningen voor zowel cluster 2, 3 als 4. Binnen die ene stichting zal onderling **contact** tussen vertegenwoordigers van die clusters vanzelfsprekend zijn. Via dat contact zal ook de **verbinding** (tussen clusters en mensen) veel eenvoudiger tot stand gebracht worden. De ontwikkeling van **beleid** zal vanuit een geïntegreerd besturen dus clusteroverstijgend plaatsvinden en naar buiten toe zal sprake zijn van één **geluid** op de tafels die er toe doen.

Een en ander leidt ertoe dat:

- één gezamenlijk zorg-expertisebureau straks door de nieuwe stichting geheel zelfstandig en onder eigen beheer kan worden ingericht;
- sterker gestuurd kan worden op de totstandkoming van één dienst ambulante begeleiding (met twee verwante schoolbesturen), of desnoods binnen de eigen stichting kan worden ingericht;
- één ouderplatform kan worden ingericht dat met een clusteroverstijgend college van bestuur kan communiceren;
- gezamenlijke organisatieontwikkeling en krachtenbundeling zullen plaatsvinden door gezamenlijke inzet van bestuur en management, de gebundelde krachten binnen één bestuursbureau, clusteroverstijgende personele mobiliteit, bundeling van financiële middelen et cetera.

En voor de langere termijn zijn optimale voorwaarden gecreëerd om te komen tot:

- gezamenlijke aanpak van het onderwijs aan jonge risicokinderen;
- samenwerking/afstemming van het VSO voor de clusters 2, 3 en 4 (niet op één locatie);
- afstemming van onderwijs en begeleiding aan ZMOLkers;
- afstemming van onderwijs en begeleiding aan ASS-leerlingen
- het gezamenlijk organiseren van arbeidstraining en arbeidstoeleiding.

Kortom: de beoogde effecten zullen via deze bestuurlijke fusie kunnen worden bereikt.

(2) Uit het onderzoek dat is uitgevoerd ten aanzien van de verschillende relevante aspecten, is daarnaast gebleken dat geen sprake is van belemmeringen voor de beoogde bestuurlijke fusie. Voor kwesties die in het kader van bestuurlijke fusie afstemming vergen, zijn naar het oordeel van de stuurgroep aanvaardbare oplossingen of oplossingsrichtingen aangegeven.

In het kader van het onderzoek naar de gebieden 'bestuur & organisatie', 'bestuursbureau', 'personeelsbeleid' en 'financiën en materiële zaken' zijn op zichzelf goede mogelijkheden voor synergie gebleken. Deze ondersteunen de wenselijkheid van realisatie van de beoogde bestuurlijke fusie.

- (3) In de intenties die ten grondslag lagen aan dit fusieonderzoek, werd uitgegaan van realisatie van de bestuurlijke fusie per 1 augustus 2009 (als eerst mogelijke realistische datum). Uit het onderzoek naar de inrichting van een geïntegreerd bestuursbureau (hoofdstuk 3) en naar de financiële administratie (hoofdstuk 5) volgt echter de aanbeveling de fusie formeel te effectueren per 1 januari 2010. Deze datum maakt met name de financiële en administratieve overgang aanmerkelijk eenvoudiger en zodoende minder kwetsbaar. De stuurgroep is overtuigd door deze argumentatie en stelt daarom inderdaad voor 1 januari 2010 te kiezen als datum voor het formele bestuurlijk samengaan (notariële overdracht). De stuurgroep stelt daarbij echter wel voor (uitgaande van positieve besluitvorming) vanaf juli 2009 al te gaan werken als ware sprake van een gefuseerde organisatie. Dat wil zeggen dat vanaf de zomer 2009 al gewerkt wordt:
- vanuit een geïntegreerd bestuursbureau op één locatie;
  - op basis van gezamenlijke besluitvorming van de drie bestuurders (als waren zij reeds een college van bestuur);
  - met gezamenlijke vergaderingen van de raden van toezicht;
  - met een managementoverleg 'nieuwe stijl'.
- Op deze wijze kunnen de beoogde effecten van bestuurlijke fusie grotendeels al per juli 2009 worden gerealiseerd, terwijl het boekjaar 2009 nog op basis van de oude situatie kan worden afgerond.

## 6.2 Voorgestelde besluiten

De stuurgroep stelt de betrokken stichtingen voor de navolgende besluiten te nemen (en te laten voorzien van het standpunt van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad):

1. Principebesluit tot bestuurlijke samenvoeging van de stichtingen Het Maatman, EduKint en Scholengroep Twente Speciaal per 1 januari 2010. **(Adviesrecht GMR)**.
2. Inrichting van een stichting op algemeen-bijzondere grondslag en uitgaande van een raad van toezicht-/college van bestuur-structuur (middels nog uit te werken statuten). **(Geen formeel adviesrecht GMR)**
3. EduKint: Omzetting van De Huifkar van openbaar in algemeen-bijzonder (en het daartoe verwerven van de vereiste toestemming van de raad van de gemeente Enschede en het Ministerie van OC&W). **(Instemmingsrecht MR-Oudergeleding Huifkar)**
4. Keuze van Enschede als voorlopige standplaats voor de nieuwe stichting. **(Geen formeel adviesrecht GMR)**
5. Samenstelling van een raad van toezicht voor de nieuwe stichting op de wijze als beschreven in par. 2.3. **(Geen formeel adviesrecht GMR)**
6. Inrichting van een college van bestuur voor de nieuwe stichting als beschreven in par. 2.4 en benoeming van de heer Herman Nijhuis tot voorzitter en de heren Gerard van de Borg en Herman Klaster tot leden van dit college van bestuur. **(Geen formeel adviesrecht GMR)**
7. Inrichting van een managementstructuur en een managementoverleg voor de nieuwe stichting als beschreven in par. 2.5 (middels een nog uit te werken managementstatuut). **(Adviesrecht GMR)**

8. Inrichting van de medezeggenschap voor de nieuwe stichting als beschreven in par. 2.6 (middels nog uit te werken medezeggenschapsregelingen). **(Instemmingsrecht GMR)**
9. Inrichting van een geïntegreerd bestuursbureau voor de nieuwe stichting overeenkomstig de uitgangspunten als beschreven in hoofdstuk 3. **(Instemmingsrecht GMR-Personeelsgeleding)**
10. Arrangeren van een 'kwartiermaker' voor de start van het geïntegreerde bestuursbureau als beschreven in par. 3.6. **(Geen formeel adviesrecht GMR)**
11. Tijdelijke afwijking van het overplaatsingsregime voor personeel, inhoudende dat gedurende de eerste drie en 'n half jaar na de fusie (dat wil zeggen tot 1 augustus 2013) geen gedwongen overplaatsing op grond van conflictsituatie, disfunctioneren, advies arbodienst/bedrijfsarts of andere zwaarwichtige omstandigheden (CAO artikel 10.6 lid 2 onder b, c, d en e) zal plaatsvinden naar een van de scholen die voor de fusiedatum niet onder hetzelfde bestuur ressorteerden (als nader beschreven in par. 4.3.) **(Instemmingsrecht GMR-Personeelsgeleding)**
12. Vaststelling van de vergoedingsregeling voor dienstreizen als beschreven in par. 4.5.1. **(Instemmingsrecht GMR-Personeelsgeleding)**
13. Vaststelling van kaders voor financieel beleid na bestuurlijke fusie als beschreven in par. 5.7, te weten:
  - Voor de boekjaren 2010 tot en met 2013 worden in het kader van budgetbepaling (begrotingsproces) de drie oorspronkelijke eenheden (stichtingen/clusters) nog onderscheiden. Bij deze budgetbepaling worden zowel de exploitatie-inkomsten als de reserves en voorzieningen betrokken zoals die golden per ultimo 2009.
  - Voor elk van deze drie eenheden geldt eenzelfde nader te definiëren afdrachtplicht voor bovenschoolse voorzieningen (bestuur, stafdiensten, AK-uitbesteding e.d.).
  - Voorts wordt voor elk van deze drie eenheden een aantal indicatoren voor weerstandsvermogen, solvabiliteit en liquiditeit bepaald.
  - Het budget dat resteert na aftrek van deze afdrachten, en met inachtneming van de te realiseren kengetallen, is bepalend voor de mogelijke uitgaven binnen de betreffende eenheid. **(Adviesrecht GMR)**

### 6.3 Procedure

Ten aanzien van de verdere procedure en uitwerking stelt de stuurgroep de volgende planning voor:

Wanneer	Wat	Wie
<b>Besluitvormingsfase</b>		
Februari 09	Verspreiding Fusierapport aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rvt's</li> <li>• managers</li> <li>• GMR-en</li> </ul>	Stuurgroep
Februari 09	Nieuwsbrief 4	Stuurgroep
Februari 09	Voorgenomen besluiten bestuurders	3 x bestuurder

Februari 09	Adviesverzoek aan GMR-en	3 x bestuurder
Maart/Apr. 09	Reacties GMR-en	
Maart/Apr. 09	Bespreking/goedkeuring raden van toezicht	
Mei 09	Definitieve besluiten bestuurders	
Mei 09	Bijeenkomst stuurgroep ter afstemming	
Mei 09	Nieuwsbrief 5	
<b>Uitwerkingsfase</b> ( <i>acties niet noodzakelijk in chronologische volgorde</i> )		
Voorjaar 2009	Concipiëren statuten	
	Concipiëren Regeling Bestuur & Toezicht	
	Verwerven toestemming gemeente Enschede Voor omzetting Huifkar	
	Prognose VBS t.b.v. omzetting Huifkar	
	Verwerven toestemming OCW Voor omzetting Huifkar	
	Profielbeschrijving RvT-leden	
	Vergoedingsregeling RvT-leden	
	Werving voorzitter/leden RvT	
	Benoeming voorzitter/leden RvT	
	Vaststelling arbeidsvoorwaarden CvB-leden	
	Concipiëren Managementstatuut	
	Vaststellen van tijdelijk voor verdere uitwerking van MT-structuur e.d.	
	Concipiëren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• MR-statuu</li> <li>• MR-reglement</li> <li>• GMR-reglement</li> </ul>	
	Naamgeving + ontwerp Logo/Huisstijl	
Bureau	Uitvoering onderzoek ICT-diensten	
	Uitwerking functies bestuursbureau	
	Plaatsingsprocedure bestuursbureau	
	Selecteren/arrangeren administratiekantoor	
	Arrangeren kwartiermaker bestuursbureau	
Personeel	Afstemmen bestuursformatieplan	
	Vorbereiding afstemming personeelsbeleid	
Financiën	Uitwerking financieel risicoprofiel	
	Definiëring financiële streefcijfers	
<b>Vorbereidingsfase</b>		
Vanaf zomer	Start CvB-overleg (informeel)	

2009		
	Gezamenlijk vergaderen RvT's	
	Start Managementoverleg (informeel)	
	Realiseren unilocatie bestuursbureau	
	Synchroniseren werkprocessen	
	Keuze accountant voor 2010	
	Oprichting stichting	Notaris
	Opstellen akten van overdracht	Notaris
	Passeren akten van overdracht	Notaris
	Berichtgeving aan OCW	CvB
	Berichtgeving aan overige relaties	Secretariaat
	Formele overdrachtsdatum	
	Administratieve afwikkeling w.o. nieuwe akten van benoeming, overdrachtsbalans e.d.	Bestuursbureau
	Afstemming arbeidsvoorwaardenbeleid	P&O

		<b>EduKint</b>	<b>Het Maatman</b>	<b>Scholengroep Twente Speciaal</b>	<b>Volgorde prioriteit</b>
<b>1</b>	<b>Feiten en cijfers<sup>18</sup></b>				
	Administratie kantoor	Onderwijsbureau Twente te Borne	Metrium	Onderwijsbureau Twente te Borne	1 (zie H. 3)
	Bedrijfsarts	Arbo-Unie	Vechtstad Consultancy	Arbodienst SANTAR	2
	Aantal personeelsleden (in personen)	300	166	424	Nvt
	Aantal fte Totaal	219,3	117,5599	343,7640	
	<i>Aantal fte Dir</i>	9,34	6,9620	18,3139	
	<i>Aantal fte OP</i>	107,88	70,2144	159,5659	
	<i>Aantal fte OOP</i>	102,07	36,7771	165,8793	
	Percentage ziekteverzuim (2007)	5,5%	7,7%	7,87%	Nvt
	"Eigen wachtgelders"	Geen	Geen	Geen	Nvt
	Medewerkers geplaatst in RDDF	Geen	Geen	Geen	Nvt

---

<sup>18</sup> Peildatum: 01-08-2008

		<b>EduKint</b>	<b>Het Maatman</b>	<b>Scholengroep Twente Speciaal</b>	<b>Volgorde prioriteit</b>
<b>2</b>	<b>Beleidsdocumenten</b>				
<b>2a</b>	<b>Sociale afspraken</b>				
	Gedragcode	In de Schoolgidsen		Handboek IPB	4
	Informatie verschaffing	Elke medewerker heeft een CAO-boekje.	Cao per medewerker, geen intranet	Per locatie één CAO-boekje Intranet in ontwikkeling	4
	Doelgroepenbeleid	Niet specifiek	Niet specifiek	Niet specifiek	4
	Klachtenregeling personeel	Klachtenprotocol + Twee externe vertrouwenspersonen	Klachtenprotocol + vertrouwenspersoon	Klachtenregeling + per locatie contactpersoon (2008)	3
<b>2b</b>	<b>Instroom personeel</b>				
	Sollicitatiecode	Personeelsbeleidsplan	Ja	Handboek IPB selectiecode	3
	Benoemingsprocedure	Procedure Werving en Selectie	Werving en Selectiebeleid	Nota Benoemingsbeleid (2007)	3
	Instroom managementfuncties			Kweekvijverbeleid Management 2006	3
	Voltijd/Deeltijdbanen	Deeltijdbeleid (2005)		Handboek IPB nota deeltijdarbeid	3
	Begeleiding nieuwe personeelsleden	Regeling introductie en begeleiding in de "Welkom-Collega" map	Introductiemap "mentoraat" (OP en niet-lesgevend)	Handboek IPB Regeling introductie en begeleiding personeel	3
<b>2c</b>	<b>Begeleiding personeel</b>				
	Functionerings-gesprekken	Personeelsbeleidsplan	Oriëntatie op andere	Handboek IPB; Regeling	2

		<b>EduKint</b>	<b>Het Maatman</b>	<b>Scholengroep Twente Speciaal</b>	<b>Volgorde prioriteit</b>
			functioneringsgesprek systematiek	functioneringsgesprekken	
	Beoordelings-gesprekken	Regeling beoordelingsgesprekken in de "Welkom-Collega" map	Ja, evaluatie- & beoordelingsgesprekken	Handboek IPB; regeling beoordeling	2
	Persoonlijk Ontwikkelingsplan	Iedere school heeft eigen uitwerking van POP-gesprekken	Oriëntatie op andere systematiek = ontwikkelgesprekken	Iedere sector heeft eigen uitwerking van POP-gesprekken	2
	Wet BIO	Bekwaamheidsdossier onderdeel van personeelsdossier op school	Er zijn geen bekwaamheidsdossiers	Iedere sector heeft eigen uitwerking van POP-gesprekken	2
	Deskundigheids-bevordering	Deskundigheidsbevordering op schoolniveau Beleid op Stichtingsniveau	Nascholingsbeleid	Nota deskundigheids-bevordering 2007	2
	Verzuim en reïntegratie	Verzuimbeleidsplan (2008)	Nota verzuimbeleid	Nota verzuimbeleid 2006	3
<b>2d</b>	<b>Rechtspositioneel beleid</b>				
	Normjaartaak	Invulling taakbeleid op schoolniveau	Mee bezig; implementatie voor 01-01-2009	Handboek IPB nota taakbeleid	2
	Toelagen en gratificaties	Geen beloningsbeleid aanwezig	Nee	Geen beloningsbeleid aanwezig;	3
	Dienstreizen	€ 0,30 netto per gereden	Regeling protocol €	Regeling dienstreizen	1

		<b>EduKint</b>	<b>Het Maatman</b>	<b>Scholengroep Twente Speciaal</b>	<b>Volgorde prioriteit</b>
		km. (salderingsregeling)	0,28	2007 (€ 0,28 netto per gereden kilometer)	
	Werkreglement	Werktijdenregeling + normjaartaakformulier per medewerker	Nee niet aanwezig	Formulier arbeidstijdenregistratie (nieuw formulier in ontwikkeling)	2
	Seniorenbeleid	CAO PO	CAO PO	CAO PO	4
<b>2e</b>	<b><i>Funcities en taken</i></b>				
	Beroepsprofiel leerkracht	Nota Wet BIO 2007		Nota Wet BIO 2007	2
	Functiebeschrijving + waardering	Functieboek 2008		Er loopt momenteel een actualiseringsslag	2
	Funciedifferentiatie	Zie functieboek (overzicht)		Diverse OOP-functies worden momenteel op mogelijkheid funciedifferentiatie bekeken	2
<b>2f</b>	<b><i>Formatieplanning</i></b>				
	Vervangingsbeleid	Per locatie geregeld	Vervangingsvergoeding onderwijsassistent vastgesteld	Per locatie geregeld; vervangingsvergoeding onderw. ass. vastgesteld 2008	4
	Jaarlijks formatieplan	Op basis van FTE-FTO-model; doorvertaald naar de scholen obv leerlingentelling	Op basis van GLE-model	Op basis van GLE-model; doorvertaald naar locatie obv leerlingentelling;	2

		<b>EduKint</b>	<b>Het Maatman</b>	<b>Scholengroep Twente Speciaal</b>	<b>Volgorde prioriteit</b>
	Bestuursformatieplan	Jaarlijkse actualisering.	Structuur vastgesteld jaarlijks actualiseren	Structuur vastgesteld, jaarlijkse actualisering	1
	Meerjarenformatie-beleid	In het bestuursformatieplan 2008-2010. Vastgesteld juni 2008	Meerjarenformatiebeleid 2008-2011	In bewerking; er liggen wel afspraken mbt bandbreedtes functiecategorieën	3
	Gedwongen ontslag ivm terugloop formatie	Werkgelegenheidsbeleid met 2 jaar werkgarantie	Werkgelegenheidsbeleid met 2 jaar werkgarantie	Werkgelegenheidsbeleid met 2 jaar werkgarantie	2
<b>3</b>	<b>Diversen</b>				
	Lief en Leedpot	Regeling kosten bestuur + locatie	Ja	Regeling kosten bestuur + locatie	3
	Telefoonkosten-vergoeding	Directieleden en Dienst Ambulante begeleiding	Nee	Verschillend per sector	2
	Bedrijfshulpverlening	Jaarlijkse scholing. Geen vergoeding is schooltaak	Deel schooltaak	Opleiding via Santar; geen vergoedingen; is deel schooltaak	3
	Veiligheid	Veiligheidsonderzoek OCR in 2008. RI&E-OCR: 2005 RI&E-SBS: 2004 RI&E-Huifkar: 2007	RI&E najaar 2008 MTO 2009?	Moet dit schooljaar voor alle locaties worden opgestart; inclusief een medewerkers-tevredenheidsonderzoek	3