



*Fusie Effect Rapportage OPOD/SKOBA,  
oktober 2021*

## Inhoud

0. Korte typering organisaties en terugblik op het proces.....	3
Korte typering organisaties.....	3
Schets van het doorlopen proces tot nu toe: .....	4
1. Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie .....	8
1.1. Beoogde fusie en fusieproces .....	8
1.2. Tijdsbestek .....	8
1.3. De motieven voor de fusie .....	9
1.4. Alternatieven voor de fusie.....	9
1.5. Te bereiken doelen van de fusie .....	10
2. Communicatie over de fusie .....	11
2.1. Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken .....	11
2.2 Wijze waarop de Raden van Toezicht zijn betrokken .....	11
2.3 Wijze waarop personeel en ouders zijn en worden betrokken .....	12
2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken .....	12
3. Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat.....	13
3.1.1. Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie .....	13
3.1.2. Bestuursvorm en inrichting bestuur .....	13
3.1.3. Inrichting en samenstelling Raad van Toezicht.....	14
3.1.4. Directievoering op de scholen en directeurencollectief .....	15
3.1.4. Stafbureau.....	16
3.2. Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau.....	18
3.3. Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders .....	18
3.4. Medezeggenschap .....	18
3.5. Gevolgen voor voorzieningen .....	19
3.6. Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid .....	19
3.7. Gevolgen voor onderwijs, kwaliteit en leerlingenzorg .....	21
3.8. Meerwaarde van een besturenfusie voor het onderwijs aan de leerlingen.....	21
4. Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid.....	23
4.1.1. Effecten van de fusie op de keuzevrijheid .....	23
4.1.2. Openbare en katholieke identiteit.....	23
4.2. Effecten van de fusie op de diversiteit.....	25
4.3. Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio .....	25
5. Kosten en baten van de fusie .....	26
5.2. Financiële risico's .....	28
5.3. Niet-financiële kosten en baten.....	28
6. Evaluatie van de besturenfusie .....	29
7. Advies B&W gemeente Dordrecht, standpunt betrokken gemeenten.....	30

## Preambule

In dit document vindt u de eindopbrengsten van het onderzoek en bestuurlijk fusieproces van SKOBA en OPOD. Daarbij hanteren we de hoofdstukindeling zoals die geldt voor de wettelijk voorgeschreven Fusie Effect Rapportage (FER). De Fusie Effectrapportage (FER) is ondersteunend aan het besluitvormingsproces dat de diverse betrokken geledingen binnen OPOD en SKOBA en partijen daarbuiten doorlopen. DUO (de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van OCW) beoordeelt met behulp van de fusie-effectrapportage of het proces zorgvuldig is doorlopen en of de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden het eens zijn met de fusie.

Omdat we al een uitgebreid voortraject achter de rug hebben en er in diverse notities verslag is gedaan van de uitkomsten daarvan, beperken we ons tot de wettelijk voorgeschreven onderdelen en verwijzen waar dat nodig is naar eerder opgestelde documenten en bijlagen voor meer details of meer informatie. **Notities en adviezen uit het voortraject zijn desgewenst op te vragen bij het secretariaat van OPOD/SKOBA**

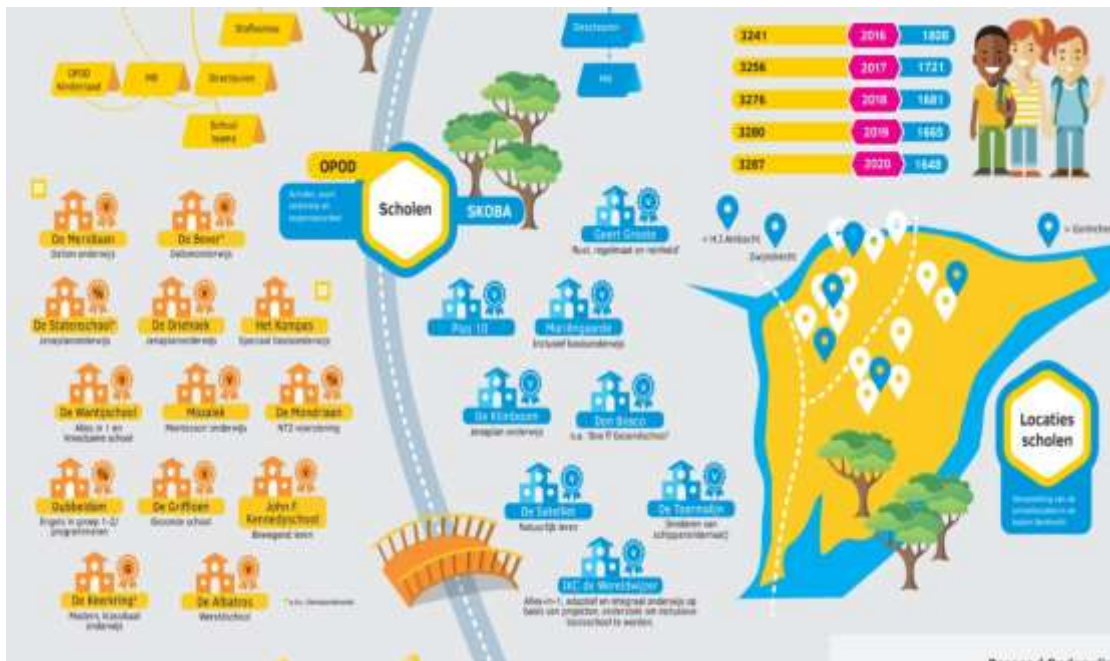
**Ten opzichte van de versie die wij voor de zomervakantie 2021 hebben aangeboden aan de diverse geledingen, is voorliggende versie aangevuld op basis van uitkomsten van actuele financiële analyses, reacties van betrokken gemeenten en de Commissie Toezicht Openbaar Onderwijs Dordrecht, van de NKSR, bijeenkomsten van werkgroepbijeenkomsten in de periode juni-oktober 2021, technisch overleg met de vakcentrales, de tweedaagse van de schooldirecteuren van OPOD en SKOBA en de ouderraadplegingen op 4 en 7 oktober 2021.**

### *Lopende goedkeuringstrajecten*

Er zijn veel partijen betrokken in het besluitvormingsproces rond de besturenfusie. In oktober en november 2021 zullen GMR-en, gemeenteraad, NKSR en vakcentrales zich uitspreken over de voorgenomen fusie. Het indienen van de goedkeuringsaanvraag bij DUO is eind november 2021 gepland. De notariële afhandeling, mits alle instemmings- en goedkeuringsbesluiten binnen zijn vindt naar verwachting in de tweede helft van december 2021 plaats.

## 0. Korte typering organisaties en terugblik op het proces

### Korte typering organisaties



#### Algemene kenmerken

##### Schaal/ omvang:

OPOD heeft 13 openbare basisscholen (16 locaties) met verschillende onderwijsconcepten en profielen, telt ca. 3300 leerlingen en ca 262 fte aan medewerkers. Het leerlingenaantal per locatie varieert van 130 tot bijna 500 leerlingen en ontwikkelt zich redelijk stabiel.

SKOBA heeft 8 basisscholen (9 locaties), eveneens met verschillende onderwijsconcepten en telt ca. 1670 leerlingen en 113 fte aan medewerkers. Het leerlingenaantal varieert van +/- 135 tot 420. De leerlingprognoses die SKOBA in de meerjarenbegroting gebruikt laten een stabilisatie van de leerlingaantallen zien. (Zie bijlage 1, leerlingprognoses, geactualiseerde gemeentelijke leerlingprognoses worden in de loop van het schooljaar verwacht)

##### Spreidingsgebied:

De scholen van OPOD staan allemaal in Dordrecht; SKOBA heeft niet alleen 5 scholen in Dordrecht, maar ook 2 locaties in Zwijndrecht, 1 in Hendrik-Ido-Ambacht en 1 in Gorinchem.

##### Marktaandeel

Dordrecht telt naast OPOD en SKOBA nog 6 andere schoolbesturen die samen 45 schoollocaties in stand houden. Samen zorgen zij voor een mix van katholiek, openbaar, protestants-christelijk, islamitisch, algemeen bijzonder en antroposofisch onderwijs. Het marktaandeel (op basis van leerlingenaantallen) van SKOBA schommelt in Dordrecht rond de 8%, van OPOD rond de 33 %.

In de gemeente Zwijndrecht wordt naast het katholiek onderwijs van SKOBA (De Toermalijn) door 4 andere schoolbesturen onderwijs aangeboden op openbare, protestants-christelijke, gereformeerd vrijgemaakte en reformatoren grondslag. Het aandeel van SKOBA (leerlingenaantallen en scholen) bedraagt +/- 6%.

In de gemeente Hendrik Ido Ambacht heeft SKOBA eveneens één school: De Klimboom. De andere acht basisscholen (3 schoolbesturen) zijn openbaar, protestants-christelijk en reformatorisch. Het aandeel van SKOBA bedraagt +/- 5%.

De Mariëngaarde van SKOBA is de enige katholieke school in Gorinchem. Naast SKOBA zijn er in Gorinchem drie ander besturen die basisonderwijs aanbieden in openbare, protestants-christelijke en reformatorische basisscholen. Het aandeel van SKOBA bedraagt in deze gemeente 12%

Doordat het huidige aanbod van openbare en katholieke basisscholen van SKOBA en OPOD niet wijzigt na een besturenfusie, wijzigt het marktaandeel openbaar en katholiek onderwijs per gemeente als gevolg van de besturenfusie niet. De diversiteit van het onderwijsaanbod blijft in elke gemeente gehandhaafd.

#### Levensbeschouwelijke identiteit:

OPOD biedt openbaar onderwijs, SKOBA katholiek onderwijs. In hoofdstuk 4 gaan we meer uitgebreid in op de identiteit van de samenwerkingsstichting en haar scholen.

#### Organisatiestructuur:

OPOD en SKOBA werken beide met een Raad van Toezicht en een eenhoofdig College van Bestuur en een collectief van directeuren. De organogrammen van de organisaties zijn vergelijkbaar.

#### Financiën:

SKOBA en OPOD hebben een gezonde financiële basis. Het weerstandsvermogen, de solvabiliteit en liquiditeit (belangrijke financiële kengetallen) liggen in beide stichtingen boven de minimumnormen van de inspectie. Zie hoofdstuk 5 voor de financiële gevolgen van de besturenfusie.

#### Onderwijskwaliteit

De basiskwaliteit van het onderwijs is in beide stichtingen op orde: alle scholen hebben minimaal een basisarrangement. Op bestuursniveau heeft de inspectie in beide organisaties de bestuurlijke visie op onderwijs en kwaliteit en de wijze waarop het bestuur zicht houdt op die kwaliteit beoordeeld. De inspectie heeft een positief oordeel over OPOD en SKOBA uitgebracht.

#### Dordtse Leerprogramma

De gemeente Dordrecht heeft onlangs het programma 'Glansrijke toekomst Dordts Leerprogramma 4-12 jaar' vastgesteld. Dit programma vloeit voort uit de in 2020 vastgestelde Dordtse Onderwijsvisie, waarin het voorkomen en tegengaan van onderwijsachterstanden een speerpunt is. Met een flinke financiële impuls gedurende 10 jaar stimuleert de gemeente het invoeren van verlengde lesdagen en het extra inzetten op taalachterstanden. Van de 11 scholen die in aanmerking komen voor de gemeentelijke gelden, zijn er 7 scholen die onder het bevoegd gezag van SKOBA en OPOD samen vallen.

### Schets van het doorlopen proces tot nu toe:

#### Start onderzoek in 2019

Begin 2019 besloten de toenmalige bestuurders van SKOBA en OPOD, na afstemming met Raden van Toezicht, directeuren en GMR-en, om kansen en mogelijkheden van bestuurlijke samenwerking te verkennen. Bestuurders en directeuren ontmoetten elkaar regelmatig in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs, in de Huisvestingscoöperatie, de Dordtse Zomerschool en bijvoorbeeld in de samenwerking met de voorscholen. De onderlinge contacten verliepen prettig en constructief, bestuurders vonden elkaar voor een belangrijk deel in hun visie op onderwijs en

organisatieontwikkeling en zagen goede aanknopingspunten voor het onderzoeken van verdere samenwerking.

Hoewel bestuurlijke samenwerking een manier kan zijn om risico's te spreiden en kwetsbaarheid te verkleinen, kwam de wens om verdergaande samenwerking te verkennen niet primair voort uit een dwingende noodzaak. Beide organisaties waren en zijn financieel gezond en de onderwijskwaliteit van de scholen is op orde. In de visie van de toenmalig bestuurders konden zij juist daarom goede partners voor elkaar zijn: door samenwerking vanuit kracht in plaats van kwetsbaarheid te starten. De nadruk in het motief van bestuurders om samenwerking te onderzoeken lag en ligt dan ook nog steeds op het benutten van kansen. Kansen om het onderwijs op de scholen verder te ontwikkelen door samen effectief in te spelen op nieuwe uitdagingen.

#### April 2019- september 2019

Om zich een goed en realistisch beeld te kunnen vormen van wensen, mogelijkheden en haalbaarheid van verdergaande samenwerking is in de periode april-juni 2019 vervolgens een verkennend onderzoek uitgevoerd naar kansen en belemmeringen van samenwerking. Directeuren, stafmedewerkers en GMR-leden bogen zich in vijf werkgroepen over diverse samenwerkingsthema's. De resultaten van het onderzoek zijn na de zomer van 2019 met alle geledingen gedeeld in de rapportage "Uitkomsten 1e fase onderzoek bestuurlijke samenwerking, september 2019".

Uit het verkennend onderzoek bleek een grote mate van overeenkomst in de visie van beide organisaties op de ontwikkeling van leerlingen, in identiteit, sturingsfilosofie en strategische thema's. Hoewel het verschil in omvang tussen OPOD en SKOBA andere accenten legt, zagen (en zien) beide organisaties zich geconfronteerd met vergelijkbare interne -, onderwijs- en maatschappelijke vraagstukken. Bestuurders en werkgroepen zagen goede kansen in het gezamenlijk optrekken daarin. Daarbij werd door de werkgroepen wel aangetekend tijd te nemen om naar elkaar toe te groeien en om vanuit de behoefte in de praktijk te starten met kleine, haalbare stappen. Op basis van de positieve grondhouding in de werkgroepen en de overeenkomsten tussen SKOBA en OPOD, concludeerden bestuurders in september 2019 dat het de moeite waard was om de samenwerking tussen SKOBA en OPOD uit te breiden en verder uit te werken in een vervolgtraject.

#### Eind 2019-maart 2020

Na bespreking van de conclusies van het onderzoeksrapport met GMR-en, directeuren, staf en Raden van Toezicht besloten bestuurders eind 2019 langs twee sporen verder te gaan: (1) doorontwikkelen van (inhoudelijke) samenwerking, waaronder de interne audits en (2) een verdiepingsslag maken op de samenwerkingsvormen, waarna vervolgens een voorkeur uitgesproken zou kunnen worden voor een nader uit te werken samenwerkingsvorm. Die uitwerking zou moeten leiden tot definitieve besluitvorming over de samenwerkingsvorm en implementatie daarvan per 1/1/2021.

Begin februari 2020 stelde de VOS/ABB op verzoek van de besturen een notitie op waarin verschillende (minder vrijblijvende) samenwerkingsvormen meer gedetailleerd beschreven werden (personele unie, federatie, holding en samenwerkingsbestuur). GMR-en, Directeuren en Raden van Toezicht werden geïnformeerd over de notitie en stelden criteria/ een toetsingskader op voor de samenwerkingsconstructie en het proces er naartoe. De werkgroep onderwijs/ontwikkeldomein ging in deze periode ook van start en besloot verder te werken aan het gezamenlijke projectthema "cultuurpaspoort".

#### Maart 2020:

Op 18 maart 2020 sloten de deuren van de scholen als gevolg van Corona. In deze periode zijn de plannen in het samenwerkingsproject enige tijd "on hold" gezet. De energie binnen SKOBA en OPOD richtte zich vanaf half maart op het verzorgen van afstandsonderwijs en het vervolgens weer organiseren van fysiek onderwijs na de meivakantie. Geplande fysieke overlegmomenten, zoals een tweedaagse, identiteitsessie, onderwijscafé en werkgroepbijeenkomsten in het kader van de samenwerking werden afgelast. Alleen de in februari ingestelde werkgroep onderwijs ging verder

met het inhoudelijk project rond het cultureel paspoort, evenals de werkgroep ondersteuning die wensen en ideeën over samenwerking van de stafbureaus in kaart bracht.

#### Mei-juli 2020: Oppakken samenwerking

Na de meivakantie 2020 werd de samenwerking weer voorzichtig opgepakt. Bestuurders gingen in gesprek over een vervolg in een periode met nieuwe uitdagingen, met name als het ging om mogelijkheden van ontmoeting. De Coronaperiode en de daarmee gepaard gaande vertraging in de plannen, in combinatie soms ook met wisselingen in de directeurenteams, had geleid tot een meer interne focus in beide organisaties. De eerdere streefdatum van 1 januari 2021 werd, gezien het belang van zorgvuldigheid boven tijd, daarom losgelaten.

#### September 2020-april 2021

Om na de zomer de blik weer meer van binnen naar buiten te brengen en met nieuwe energie verder vorm en invulling te geven aan de samenwerking was het in de visie van bestuurders nodig om meer focus en richting aan te brengen in het samenwerkingstraject. In de laatste maanden van het schooljaar 2019/2020 scherpten zij in onderlinge bestuurlijke gesprekken, via interviews/ gesprekken met stafmedewerkers en directeuren de gezamenlijke ambities, wensen en criteria aan. Met deze ambities en criteria in de hand werd de VOS/ABB verzocht om bestuurders, in vervolg op de in februari 2020 opgestelde notitie, te adviseren over de samenwerkingsconstructie die het best passend zou zijn.

In november 2020 besloten de bestuurders van SKOBA en OPOD, mede op basis van het advies van de VOS/ABB en gesteund door de beide Raden van Toezicht, GMR-en en directeuren, om de gevolgen en haalbaarheid van een besturenfusie tussen SKOBA en OPOD te onderzoeken. (Notitie “Alleen ga je sneller, samen kom je verder”, september 2020, gevolgd door “Uitwerking Plan van Aanpak OPOD/SKOBA”, november 2020.) Voor de uitvoering van het onderzoek werd een projectorganisatie ingericht met een stuurgroep en diverse werkgroepen. De werkgroepen kenden een vertegenwoordiging vanuit de directies, gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR-en) en bestuursbureaus van beide organisaties.

Hoewel het onderzoek naar een besturenfusie in het najaar van 2020 deels van start ging, waren de Coronabeperkingen rond ontmoeting en in het bijzonder de sluiting van de scholen in december 2020 aanleiding om wederom een pas op de plaats te maken en een aantal werkgroepen nog niet tezamen te laten komen. Ten tijde van de heropening van de scholen begin februari 2021 werd duidelijk dat de toenmalige bestuurder van OPOD de organisatie zou gaan verlaten. Een interim-bestuurder werd benoemd. **In samenspraak met de RVT van SKOBA heeft de RVT van OPOD in de opdracht van de interim-bestuurder opgenomen dat deze naast de dagelijkse bestuurlijke verantwoordelijkheid voor OPOD samen met de bestuurder van SKOBA verder vormgeeft aan het bestuurlijk fusieproces.**

#### April-juli 2021

De heropening van de scholen en de bestuurswisseling die plaatsvond was voor betrokken partijen aanleiding om de eerdere intentie, uitgangspunten en waarborgen te herbevestigen en het vervolg van het fusieproces nadrukkelijk te markeren en vast te leggen in een intentieverklaring. Deze intentieverklaring is op 8 april 2021 ondertekend door bestuurders, voorzitters Raden van Toezicht en voorzitters GMR-en van SKOBA en OPOD (zie bijlage 2).

In de periode april-juni 2021 zijn alle werkgroepen opgestart, digitaal en live, zijn de contacten met de NKS en gemeente weer opgepakt en is een begin gemaakt met de verhuizing van het stafbureau van SKOBA naar 't Achterom (waar het stafbureau van OPOD gehuisvest is).

**In juni 2021 zijn de uitkomsten van de werkgroepen verwerkt in een eerste versie van de Fusie**



Effectrapportage. Deze versie is in juli 2021 doorgenomen met en goed ontvangen door beide GMR-en. Het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Dordrecht heeft in juli 2021 als lokale overheid een positief standpunt ingenomen over de besturenfusie en ook de andere betrokken gemeenten hebben zich vanaf juli 2021 positief uitgesproken over de fusie. In juli zijn verder voorbereidingen getroffen voor de gesprekken over de gevolgen van de besturenfusie met de NKSR, de Commissie Toezicht Openbaar Onderwijs van de gemeente Dordrecht en de vakcentrales. Alle notariële werkzaamheden en voor de fusie juridisch noodzakelijke onderzoeken zijn gestart vanaf juni 2021. Vanaf die maand is er regelmatig afstemming geweest tussen de juridisch adviseurs, controller en stuurgroep.

#### Augustus-heden

Na de zomer is de Raad van Toezicht van OPOD een interne procedure gestart voor het invullen van de vacature van bestuurder. De GMR heeft formeel advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht over het bestuursprofiel en ook de Raad van Toezicht van SKOBA en een vertegenwoordiger van de GMR van SKOBA hebben input kunnen leveren op het profiel. Deze procedure heeft niet geleid tot een benoeming, waardoor de vacature in oktober/ november 2021 extern wordt uitgezet en vervolgd. In deze vervolprocedure zullen de vertegenwoordigers van beide organisaties actief betrokken worden.

In de periode augustus-oktober 2021 hebben vervolgsessies van de werkgroepen identiteit, financiën en HRM plaatsgevonden, zijn directeuren bijeengewoest op een tweedaagse studiedag die in het teken stond van kennismaking en samenwerking en zijn (vervolg)gesprekken gevoerd met gemeenten, NKSR en vakcentrales. Op 4 en 7 oktober hebben de bestuurders ouderraadplegingen georganiseerd. Ten tijde van het opstellen van deze FER staan de personeelsbijeenkomsten en het formele overleg met de vakcentrales eind oktober 2021 nog gepland. Op 1 november 2021 staat een studiedag van de beide Raden van Toezicht gepland, waarin zij o.a. vooruit kijken naar de opdracht van de nieuwe organisatie, de rol van het toezicht daarin en de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht. Ook de GMR-en buigen zich in de periode oktober-november 2021 over de structuur en samenstelling van de nieuwe GMR. De maand november is de maand waarin de diverse in- en externe partijen tot besluitvorming zullen komen over de besturenfusie. In december 2021 staat de bekendmaking van de nieuwe naam van de stichting gepland en vindt, mits alle vereiste instemming en goedkeuring is verleend, het passeren van de notariële akte plaats.



# Fusie Effect Rapportage, versie 7 oktober 2021

*De voorliggende rapportage is opgesteld op basis van de bevindingen uit het fusie-onderzoek. Voor de indeling van de rapportage is het wettelijk verplichte format van de fusie-effectrapportage (FER) aangehouden. De FER vormt de basis voor de definitieve besluitvorming over de besturenfusie. Waar nodig zijn in deze concept-FER de wettelijke onderdelen aangevuld met extra relevante informatie over de fusie. Naast inzicht in de consequenties van de eventuele besturenfusie geeft het rapport ook aan welke zaken na de fusie nog moeten worden geregeld (ontwikkelagenda). Uitkomsten uit goedkeuringstrajecten die de komende tijd plaatsvinden kunnen mogelijk nog van invloed zijn op de inhoud van de FER. Mocht daarvan sprake zijn, dan zullen alle betrokken partijen (GMR-en, Raden van Toezicht, gemeente Dordrecht, NKS en vakcentrales, Raden van Toezicht hierover geïnformeerd worden.*

## 1. Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie

### 1.1. Beoogde fusie en fusieproces

OPOD en SKOBA beogen een besturenfusie per 1 januari 2022 (of indien dat uit oogpunt van zorgvuldigheid nodig blijkt uiterlijk per 1 april 2022). Met deze fusie ontstaat een samenwerkingsstichting voor openbaar en katholiek basisonderwijs op grond van artikel 17 van de Wet op het primair Onderwijs. Deze stichting zal het bevoegd gezag vormen van de huidige openbare en katholieke basisscholen van de fusiepartners. Ter voorbereiding op deze fusie hebben besturen een uitgebreid proces doorlopen. Dit proces is op hoofdlijnen geschetst in hoofdstuk 0.

#### Juridische fusie

Het vormgeven van de samenwerkingsstichting vindt plaats door het passeren van een notariële akte van juridische fusie, als bedoeld in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. SKOBA zal daarbij optreden als overdragende/ verdwijnende stichting en OPOD als verkrijgende stichting. De statuten van de verkrijgende stichting worden gelijktijdig gewijzigd, zodat de eerder genoemde samenwerkingsstichting met een nieuwe naam ontstaat. Door een juridische fusie gaan alle activa en passiva, rechten en verplichtingen van de verdwijnende stichting onder algemene titel over op de verkrijgende stichting, waarna de verdwijnende Stichting ophoudt te bestaan.

### 1.2. Tijdsbestek

Voor het doorlopen proces tot op heden wordt verwezen naar hoofdstuk 0.

Het onderzoeksproces in de afgelopen periode heeft zich vooral gericht op de gevolgen van een besturenfusie en de noodzakelijk te maken keuzes. Maar met het samenvoegen van beide organisaties streven OPOD en SKOBA ook nadrukkelijk doelen na (zie hoofdstuk 4). Bestuurders denken met een besturenfusie de voorwaarden daarvoor te scheppen, maar uiteraard moeten ambities nog waargemaakt worden. Dat geldt ook voor het neerzetten van de nieuwe organisatie, het concreet maken van de missie, visie, kernwaarden en ambities. De uitwerking daarvan, in dialoog met in- en externe betrokkenen, in een strategisch meerjarenplan is één van de opdrachten van het nieuwe bestuur. Op de tweedaagse van de schooldirecteuren is een eerste aanzet gemaakt, maar het is te vroeg om daar in deze rapportage inhoudelijk op vooruit te lopen.

Het daadwerkelijk samenvoegen van de organisaties wordt formeel pas na de fusiedatum gerealiseerd. In bijlage 13 is een eerste aanzet voor ontwikkelagenda opgenomen waarin de onderwerpen staan die na de besturenfusie geregeld worden. Deze agenda zal de komende periode worden aangevuld en aangescherpt in samenspraak met directeuren en GMR-en. Voor zover zaken

niet al vastgelegd zijn in de FER wordt bij wijziging of vaststellen van nieuw beleid in de komende maanden de wettelijk vastgelegde instemming/ advies gevraagd aan de GMR-(en)

### 1.3. De motieven voor de fusie

SKOBA en OPOD werken voor een deel in hetzelfde voedingsgebied, scholen zijn in dezelfde (kwetsbare) wijken gelegen en hebben een gemeenschappelijke opdracht: het zorgen voor goed onderwijs waarin de talenten en ontwikkelingsbehoeften van kinderen de belangrijkste leidraad vormen. Ontmoetingen en uitwisseling in samenwerkingstrajecten als De Zomerschool Dordrecht, Passend Onderwijs en huisvestingsprojecten, leidde de afgelopen jaren tot de constatering dat OPOD en SKOBA veel raakvlakken hadden en dat zij zich geconfronteerd zagen met vergelijkbare vraagstukken en uitdagingen.

Zoals uit hoofdstuk 0 blijkt is er geen dwingende noodzaak tot samenwerking vanuit financieel of onderwijskundig oogpunt of met het oog op grote risico's. Beide stichtingen zijn financieel gezond en de kwaliteit van de scholen is goed. De nadruk in de motivatie om bestuurlijk samen te gaan ligt dan ook op het benutten van kansen vanuit kracht. Kansen om het onderwijs verder te ontwikkelen door een professionele organisatie neer te zetten die effectief kan inspelen op nieuwe uitdagingen, onderwijs- en maatschappelijke vraagstukken<sup>1</sup>: door kennis, expertise, middelen en creativiteit te bundelen en door vanuit één bestuurlijk perspectief te focussen op kwaliteit en verdere ontwikkeling van de scholen.

Hoewel er geen dwingende noodzaak is voor een besturenfusie, zien besturen het onbenut laten van kansen en het beleidsarm reageren op nieuwe ontwikkelingen wel als risico. Ook is geconstateerd dat er zowel bij OPOD als bij SKOBA sprake is van kwetsbare functies in de ondersteuningsorganisatie en dat er op dat terrein een goede kwaliteits- en efficiëncyslag gemaakt kan worden.

Vanuit bestuurlijk perspectief gaat de voorkeur uit naar een duurzame verbinding, gericht op het behalen van lange termijn effecten van samenwerking; daadwerkelijk samen bouwen aan de toekomst. Besturen zien een besturenfusie hierbij als het meest passend (zie voor toelichting 1.4.)

### 1.4. Alternatieven voor de fusie

Binnen de regio zijn mogelijkheden van samenwerking met andere partners verkend, ook binnen de eigen denominatie (openbaar en katholiek). Denominatie is slechts één aspect waarop partners elkaar kunnen vinden. Oriënterende gesprekken over samenwerking met andere besturen hebben niet geleid tot verdere toenadering vanwege te grote verschillen in visie of ontwikkelingsfase. Hoewel OPOD en SKOBA gezien hun verschillende achtergrond en omvang in eerste instantie wellicht niet de meest logische partners lijken, hebben bestuurders in het voortraject duidelijk gemaakt dat OPOD en SKOBA elkaar juist goed vinden in min of meer gedeelde waarden: ontmoeting, gelijkwaardigheid, respect en de kracht van verschillen. Juist onze verschillen in achtergrond zien we als een verrijking en als een kans om het gesprek over identiteit, persoonlijkheidsvorming en burgerschap een extra impuls te geven. Ook komen onze strategische thema's voor de toekomst voor een belangrijk deel overeen: hoge onderwijskwaliteit, innovatief en betekenisvol onderwijs, professionals die het verschil maken, het benutten van talenten op alle niveaus en een sterke verbinding met de omgeving.

Andere samenwerkingsconstructies tussen OPOD en SKOBA zijn in twee fasen onderzocht: in februari 2020 en juli 2020. De lichtere vormen van samenwerking zijn in de eerdere onderzoeksfase afgezet

---

<sup>1</sup> Uitdagingen en kansen in "Uitkomsten 1e fase onderzoek bestuurlijke samenwerking, notitie t.b.v. directie en GMR-en, Raden van Toezicht OPOD en SKOBA, juli 2019). O.a.: personeelstekort onderwijs, Passend Onderwijs. Onderwijskansenbeleid, digitalisering, doorgaande lijn op scharnierpunten voorschools-schools-voortgezet onderwijs, versterking ondersteuningskantoren, schaalvoordelen, sterk educatief partnerschap.

tegen een besturenfusie. Deze lichte samenwerkingsvormen hebben niet de voorkeur van de besturen, omdat deze een te grote mate van vrijblijvendheid in zich houden en niet passen bij de duurzame samenwerking die besturen voorstaan. In de loop van dit samenwerkingstraject is geconstateerd dat beide organisaties veel op elkaar lijken en zijn bestuur, staf en directiegroep meer naar elkaar aan het toegroeien. Dat sterkt bestuurders in de voorkeur voor één bestuurlijke visie, één bestuurlijke aansturing en dus eenheid van bestuur.

Samenwerkingsvormen die als voorloper van een besturenfusie gezien kunnen worden en van minder vrijblijvende aard zijn hebben eveneens niet de voorkeur van de besturen, omdat er in die constructies extra bestuurslagen gecreëerd moeten worden en er alsnog afzonderlijke procedures en overeenkomsten tussen de rechtspersonen vastgesteld moeten worden. De holdingconstructie biedt weliswaar meer mogelijkheden voor bestuurlijke eenheid, maar is in de visie van besturen een te zware constructie voor slechts twee stichtingen.

### 1.5. Te bereiken doelen van de fusie

Samengevat zou een besturenfusie moeten bijdragen aan (*tevens vertrekpunt voor gezamenlijk op te stellen strategisch plan*):

- Versterking van de kwaliteit van het onderwijs en aansluiting van het onderwijsaanbod op de leer- en ontwikkelbehoeften en talenten van leerlingen;
- (Behoud van) keuzemogelijkheden voor ouders en kinderen: diversiteit in onderwijsconcepten, identiteit, schoolgrootte;
- Versterken van kansengelijkheid, verhogen van de uitstroom van leerlingen naar het voortgezet onderwijs, in het bijzonder in onze kwetsbare wijken
- Een leven lang leren: onderwijsvernieuwing, onderzoek en innovatie;
- Partnerschap en verbinding met de omgeving om kinderen een betekenisvolle leeromgeving en doorgaande ontwikkeling te bieden;
- Persoonlijke en professionele groei van onze medewerkers, aantrekkelijk werkgeverschap;
- Professioneel bestuur, verhogen bestuurlijke slagkracht, een goede strategische bestuurlijke positie in Dordrecht, Zwijndrecht, Gorinchem en Hendrik-Ido Ambacht;
- Professionele ondersteuning en ontzorgen van de scholen vanuit de ondersteuningsorganisatie;
- Een financieel solide organisatie- het effectief en efficiënt benutten van schaalvoordelen;

Deze doelen worden meer specifiek en meetbaar gemaakt in het op te stellen strategisch beleidsplan voor de nieuwe organisatie en in de opdracht aan het College van Bestuur (en dus in het toezichtkader van de Raad van Toezicht)

De formele doelstelling<sup>2</sup> van de samenwerkingsstichting zoals opgenomen in de concept stichtingsstatuten (bijlage 3):

1. “De Stichting heeft ten doel het zonder winstoogmerk geven van openbaar en katholiek onderwijs in afzonderlijke scholen voor openbaar en katholiek onderwijs.
2. De stichting streeft ernaar met haar onderwijs gelijke kansen te bieden aan alle kinderen, met respect en waardering voor achtergrond en milieu van de ander.
3. De stichting beoogt vanuit de verschillende denominaties actief de verbinding te zoeken. Vanuit een krachtige, eigen identiteit binnen de grondslagen van de stichting verzorgen de scholen burgerschapsonderwijs. Naast het aanleren van kennis en vaardigheden voor goede participatie aan de samenleving is dit onderwijs gericht op:
  - de persoonlijke groei van leerlingen tot zelfbewuste en nieuwsgierige

---

<sup>2</sup> Doelomschrijving mede tot stand gekomen op advies van de werkgroep identiteit

mensen die in staat zijn hun persoonlijke overtuigingen en talenten uit te drukken en in te zetten.

- het leren waarderen van verschillen door ontmoeting, op basis van wederzijds respect, waarmee leerlingen het samenleven oefenen.”

## 2. Communicatie over de fusie

In verschillende fasen van het onderzoeksproces zijn de directeuren, GMR-en, staf en Raden van Toezicht geïnformeerd en uitgenodigd hun visie te geven op het proces. Via de reguliere eigen vergaderingen of overlegmomenten, via notities en verslagen en via deelname in werkgroepen. Externe stakeholders zijn door bestuurders geïnformeerd nadat besloten werd daadwerkelijk een fusie-onderzoek te starten. Ten behoeve van de te maken keuzes in het fusietraject hebben de Raden van Toezicht, GMR-en en directeuren criteria aangeleverd. Rode draad daarin:

- Identiteit - behoud van openbare en katholieke scholen en een diversiteit aan onderwijsconcepten, behoud autonomie op schoolniveau (“geen eenheidsworsten”)
- Meerwaarde algemeen – de meerwaarde van de samenwerking/ fusie moet duidelijk zijn, behoud van goed lopende initiatieven en ontwikkelingen, schaalvoordelen benutten, aantrekkelijk werkgeverschap, professionalisering, inhoudelijk bundelen van krachten, uitwisselen van expertise, verminderen van kwetsbaarheid, financiële stabiliteit
- Bestuur- bestuurlijke continuïteit, sterk bestuur/ stevige gesprekspartner extern, behoud van korte lijntjes en zichtbaarheid van de bestuurder(s), bij voorkeur vertegenwoordiging vanuit beide organisaties
- Organisatie: stabiel stafbureau, professionele organisatie, geen extra bureaucratie, maatwerk mogelijk, efficiënt organiseren directeurenoverleg, heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden bovenschools-schoolniveau
- Proces- gelijkwaardigheid (erkende ongelijkheid), betrokkenheid en vertrouwen

### 2.1. Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken

In de verkennende fase zijn de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR-en) geïnformeerd en o.a. via de werkgroepen betrokken. In de onderzoeksfase in de periode mei- (*juni-sept 2021*) zijn de GMR-leden betrokken in de werkgroepen, door de bestuurders geïnformeerd en om advies/ input gevraagd over het proces en de tussentijdse opbrengsten (*juni 21*) in de reguliere vergaderingen. De voorzitters van de GMR-en hebben tussentijds de voortgang van het proces besproken met de procesbegeleider. Daarnaast is er gesproken over de toekomstige samenstelling en invulling van de GMR, het bestuur en de Raad van Toezicht. **Voor de zomer heeft een klankbordgroep van MR-leden de besturen geadviseerd over de organisatie en inhoud van de ouderraadplegingen. Na de zomer is de voortgang van de fusie door de bestuurders met de GMR-leden besproken in de reguliere vergaderingen en zijn de voorzitters bijgepraat door de procesbegeleider.** Omdat deze fusie een besturenfusie fusie betreft hebben de medezeggenschapsraden (MR-en) van de afzonderlijke scholen geen formele rol. De MR-en zijn periodiek via nieuwsbrieven en de eigen directeur van de school geïnformeerd over de stand van zaken.

### 2.2 Wijze waarop de Raden van Toezicht zijn betrokken

De Raden van Toezicht zijn gedurende het gehele traject periodiek geïnformeerd over de voortgang. Vanaf maart 2021 hebben de Raden van Toezicht een aantal keer samen vergaderd. Daarnaast hebben de voorzitters van de Raad van Toezicht, in de meeste gevallen samen met de procesbegeleider, tussentijds afgestemd over de voortgang van het proces en in het bijzonder over

de inhoud van de statuten en de toekomstige vormgeving van het toezicht. De voorzitter van de RvT van OPOD heeft samen met de bestuurder van OPOD de contacten met de gemeente Dordrecht onderhouden. Op 1 november 2021 staat een gezamenlijke Raad van Toezichtdag gepland, waarin de leden van beide raden schoolbezoeken afleggen en in een gezamenlijke studiemiddag verder in gesprek gaan over hun rol en toekomstige samenstelling.

### 2.3 Wijze waarop personeel en ouders zijn en worden betrokken

Het personeel en de ouders zijn tijdens het fusieproces via nieuwsbrieven op de hoogte gesteld over de voortgang van het fusieproces. In de werkgroepen was een vertegenwoordiging vanuit ouders en personeel van de GMR-en betrokken. Ouders zijn in september 2021 als aparte doelgroep verder geïnformeerd over de fusie door middel van een nieuwsbrief en animatie. Zij zijn daarin uitgenodigd hun visie op de fusie en hun vragen te delen met de bestuurders en GMR-en. Op 4 oktober 2021 zijn daartoe een fysieke en digitale ouderraadpleging georganiseerd van ouders van OPOD en op 7 oktober 2021 een digitale ouderraadpleging van ouders van SKOBA. Bestuurders hebben tijdens deze bijeenkomsten hun motieven toegelicht en in een open sfeer vragen van ouders beantwoord. De opkomst op de ouderbijeenkomsten was beperkt. Vragen hadden vooral betrekking op de gevolgen voor de instandhouding van de scholen en de voordelen voor scholen en hun personeel. De uitkomsten van de ouderraadpleging hebben niet geleid tot andere inzichten in of aanpassingen aan het voorgenomen besluit. Wel is naar aanleiding van vragen van ouders besloten om ouders via de reguliere schoolbrieven periodiek een update te geven over het vervolg. Het personeel van de scholen is uitgenodigd om in oktober met de bestuurders in gesprek te gaan over de (personele gevolgen van de) besturenfusie.

### 2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken

Vanaf de start van het fusietraject heeft de bestuurder van OPOD de gemeente Dordrecht geïnformeerd over de voorgenomen fusie. In de verkennende fase is een gesprek gevoerd met de wethouder van onderwijs en de gemeentelijke commissie die verantwoordelijk is voor het gemeentelijk toezicht op het openbaar onderwijs (CTOO) en ook in latere fases is er op regelmatige basis contact geweest met zowel de ambtelijke organisatie als de wethouder en CTOO. In juli 2021 heeft het college van burgemeester en wethouders in zijn rol van lokale overheid een positief advies uitgebracht over de fusie. De CTOO heeft in september 2021 een werkbezoek aan OPOD gebracht. De gemeenteraad van Dordrecht heeft in zijn grondwettelijke rol als hoeder van het openbaar onderwijs een belangrijke rol in het besluitvormingsproces van de fusie. In bijlage 10 is de rol van de gemeenteraad t.a.v. het onderwijs toegelicht, alsmede de waarborgen voor de overheidsinvloed in de statuten.

De bestuurder van SKOBA heeft de gemeenten Gorinchem, Hendrik Ido Ambacht en Zwijndrecht geïnformeerd over het fusieproces. In de diverse samenwerkingsverbanden waarvan OPOD en SKOBA deel uitmaken is de intentie tot besturenfusie gedeeld. Ook hebben de besturen bij de start van het verkennend onderzoek in 2019 en na de ondertekening van de intentieverklaring in april 2021 een persbericht doen uitgaan over de beoogde samenwerking c.q. besturenfusie. In september 2021 is een interview met beide bestuurders verschenen in het AD van Dordrecht over de kansen van de voorgenomen fusie.

Met de NKS en de vakcentrales zijn voor de zomer van 2021 de eerste contacten gelegd over respectievelijk de inhoud van de statuten en de personele gevolgen. Deze contacten hebben na de zomer een vervolg gekregen. Eind oktober 2021 vindt nog een formeel DGO plaats met de vakcentrales.

## 3. Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat

### 3.1.1. Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie

Als het om de zogenaamde “menselijke maat” gaat bij fusies dan zijn aspecten als omvang van de organisatie, overzichtelijkheid, korte lijntjes en keuzevrijheid belangrijke aspecten.

Omdat er een besturenfusie plaatsvindt, verdwijnt er een rechtspersoon en wordt een grotere bestuurlijke eenheid gevormd. Uitgangspunt is dat de organisatie zo wordt ingericht dat de menselijke maat binnen de organisatie gewaarborgd blijft. In dat kader is de besturingsfilosofie voor de nieuwe organisatie relevant, die duidelijk maakt wat de uitgangspunten zijn rond de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de nieuwe organisatie en die ook zicht biedt op de visie t.a.v. zichtbaarheid en toegankelijkheid van het bestuur. Deze besturingsfilosofie luidt:

- “We doen recht aan de eigenheid van de scholen. Er is ruimte voor verschillen in schoolconcepten, voor de organisatie van de scholen en het tempo waarin beleidsontwikkelingen verlopen.
- We leggen verantwoordelijkheden daar waar deze het meest effectief zijn- vertrouwen, ruimte en een volwassen systeem van rekenschap vragen en geven zijn daarin vanzelfsprekend.
- Het bestuur stuurt vanuit de kaders van het SBP op (strategische) processen en projecten, faciliteert en stimuleert de scholen in hun ontwikkeling. Integraal schoolleiderschap is uitgangspunt.
- De bovenschoolse organisatie staat ten dienste van het primaire proces, de inrichting van de ondersteuning is gekoppeld aan de visie op organisatieontwikkeling en strategische vraagstukken.
- Directeuren vormen samen met de bestuurder(s) het collectief leiderschap van de organisatie. Zij zijn gezamenlijk aanspreekbaar op het behalen van de gemeenschappelijke doelen van de organisatie. In het directie-overleg vindt afstemming plaats en wordt de verbinding tussen bovenschoolse strategie en de onderwijspraktijk op de scholen gelegd.
- We hechten aan korte lijnen tussen bestuur, staf en onderwijsveld, willen als bestuurders feeling houden met de mensen op de scholen, zichtbaar en aanspreekbaar zijn.
- Professionele ontwikkeling van medewerkers is direct gekoppeld aan de kwaliteitsverbetering van de scholen. Het bestuur wil ambities en talenten in de organisatie inzetten en verbinden, wil een klimaat faciliteren/ stimuleren waarin professionals de ruimte krijgen en nemen om (van elkaar) te leren en te experimenteren.
- We zien het goede gesprek, het verhaal over onderwijs en ontwikkeling, zowel intern als met belanghebbenden in en buiten de stichting, als belangrijk kwaliteitsinstrument. Visieontwikkeling komt in dialoog tot stand.”

### 3.1.2. Bestuursvorm en inrichting bestuur

OPOD en SKOBA werken met een College van Bestuur (College van Bestuur) en een Raad van Toezicht. Voor de toekomstige organisatie wordt gekozen voor hetzelfde bestuursmodel, met een tweehoofdig College van Bestuur en een 5-7 leden tellende Raad van Toezicht. **In de statuten is de taakverdeling tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht vastgelegd.**

Belangrijkste overwegingen voor de keuze voor een tweehoofdig bestuur:

- Borgen van bestuurlijke continuïteit
- Aanvullende kennis en competenties mogelijk in één bestuur

- Verschillende persoonlijkheidsdynamieken en stijlen kunnen zowel productief zijn binnen het bestuur zelf, als in de relatie met de rest van de organisatie.
- Meer mogelijkheden voor onderling sparren, geven van feedback.
- Minder kans op overbelasting.

Uitgangspunt is dat de leden van het College van Bestuur opereren als een gelijkwaardig, collegiaal team. Het College van Bestuur draagt als collectief de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor de organisatie, geeft sturing en is belast met het – in samenspraak met interne en externe stakeholders- strategisch positioneren van de organisatie. Het College van Bestuur bewaakt de organisatiedoelstellingen, de samenhang binnen de organisatie, regisseert de bestuurlijke processen en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Gedurende het fusieproces was er bij de verschillende geledingen en de Raden van Toezicht veel draagvlak voor een College van Bestuur waarin de toenmalige bestuurders zitting zouden hebben. In de afgelopen jaren hebben beide Raden van Toezicht regelmatig gereflecteerd op het functioneren van de Colleges van Bestuur. In de visie van de Raden van Toezicht was er in beide organisaties sprake van een vertrouwenwekkend, en constructief bestuurlijk optreden, zowel vakmatig als op het niveau van de samenwerking (er was sprake van een goede “click” tussen beide bestuurders.) Met het oog op de fusie hechtten de diverse geledingen bovendien aan een vertegenwoordiging van beide organisaties in het bestuur. In verband met de ontstane vacature in het College van Bestuur van OPOD heeft de Raad van Toezicht van OPOD na een positief advies van de GMR een profiel opgesteld voor één nieuwe bestuurder, naast de huidige zittende bestuurder van SKOBA. Omdat een interne procedure niet tot een benoeming heeft geleid, wordt de procedure de komende maanden vervolgd. De GMR heeft een adviesrecht bij de benoeming van een bestuurder en een ouder- en personeelslid van de GMR dienen op grond van de Wet zitting te nemen in de benoemingsadviescommissie. In de vervolprocedure zullen niet alleen de interne geledingen van OPOD worden betrokken, maar ook die van SKOBA.

### 3.1.3. Inrichting en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het integraal en onafhankelijk toezicht op de organisatie en het bestuurlijk handelen van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht treedt verder op als kritische sparringpartner van het College van Bestuur en in zijn rol van werkgever zorgt de Raad van Toezicht voor een goed functionerend bestuur.

College van Bestuur en Raad van Toezicht willen werken vanuit een model waarbij vanuit transparantie en wederzijds vertrouwen invulling wordt gegeven aan het besturen van de organisatie, het afleggen van verantwoording hierover en het houden van toezicht hierop. De visie op toezicht houden en de werkwijze die daaruit volgt is nu in beide organisaties vergelijkbaar. Een werkgroep bestaande uit de voorzitters van de RvT en de procesbegeleider heeft een concept-werkkader opgesteld voor de nieuwe Raad van Toezicht van de samenwerkingsstichting. Bestaande documenten van beide Raden, uitgangspunten, e.d. hebben gediend als basis voor dat werkkader. Op de studiedag van de RvT op 1 november zullen beide voltallige raden van toezicht de inhoud van het werkkader en de betekenis ervan voor het functioneren in de praktijk onder externe begeleiding met elkaar bespreken. Doel is o.a. om een gedeeld beeld te formuleren over de invulling van de toezichtrol in de praktijk en over de uiteindelijke samenstelling van de Raad van Toezicht. Ook het specifiek maken van de opdracht aan het College van Bestuur voor de komende jaren in het licht van de besturenfusie is een belangrijk thema. Uiteindelijk is het aan het nieuwe team van toezichthouders om de principes en uitgangspunten rond het intern toezicht en eigen functioneren definitief vast te stellen. Onderdelen van het werkkader:



1. **Visie en werkwijze Raad van Toezicht**
2. **Aandachtsvelden/ toezichtkader en informatieprotocol**
3. **Profiel Raad van Toezicht**

Uit de toezichtvisie en de aandachtsvelden van het toezicht volgt een profiel van de Raad van Toezicht als geheel en van de individuele leden. Ook de stichtingsstatuten stellen eisen aan het profiel. Het profiel zal uitgangspunt zijn voor de samenstelling van de nieuwe RvT en bij de werving van nieuwe leden van de Raad van Toezicht. De GMR heeft een adviesbevoegdheid t.a.v. de vaststelling en wijziging van het profiel. Zodra de Raden van Toezicht een conceptprofiel hebben vastgesteld zal dit worden voorgelegd aan de huidige GMR-en of nieuwe GMR.

4. **Samenstelling Rooster van aftreden RvT**

De samenstelling van de nieuwe RvT en het opstellen van een rooster van aftreden is eerst onderwerp van gesprek geweest in de afzonderlijke Raden en wordt vervolgens gezamenlijk besproken op 1 november 2021. Daarbij wordt uiteraard gekeken naar benoemingseisen uit de statuten en het voordrachtsrecht vanuit de GMR, (elkaar aanvullende) competenties, persoonlijkheden, expertise, netwerk, e.d. Gelet op het belang van continuïteit en historische context in de eerste paar jaren van de nieuwe organisatie, geven de huidige Raden van Toezicht vooralsnog de voorkeur aan het benoemen van leden van de nieuwe Raad van Toezicht uit de zittende leden van de huidige raden.

### 3.1.4. Directievoering op de scholen en directeurencollectief

#### Korte beschrijving huidige situatie OPOD

Het directieteam van OPOD is in de laatste jaren sterk van samenstelling veranderd. Dat heeft mede geleid tot het opnieuw bekijken van doel en organisatie van het directeurenoverleg. Vorig jaar is de vergaderstructuur aangepast, vanuit de behoefte om meer tijd te besteden aan inhoudelijke thema's. Het directeurenoverleg is als volgt georganiseerd:

- Inhoudelijke bijeenkomsten: de totale directieengroep wordt in twee groepen van +/- 7 directeuren verdeeld en elke groep buigt zich over (hetzelfde) inhoudelijk thema. Directeuren brengen de thema's in en bereiden de bijeenkomsten voor.
- In het plenaire (digitale) overleg vindt een terugkoppeling plaats van de inhoudelijke sessies en wordt de bestuurlijke agenda doorgenomen. De bestuurder is voorzitter van het plenaire overleg.
- In (vrijblijvende) werksessies staan ontmoeting, kennisdeling en uitwisseling centraal.

OPOD werkt met een domeinstructuur die is ingericht rond de strategische thema's (Topkwaliteit, Bevlogen professionals, Toekomstgericht onderwijs, Verbinding). Elk domein heeft een eigen directeur en kent diverse projectgroepen. In het plenaire gedeelte van het directeurenoverleg wordt de voortgang in de domeinen besproken. Domeindirecteuren staan niet hiërarchisch boven collega directeuren.

Eigen talenten en gemotiveerde medewerkers worden ingezet op de bovenschoolse projecten. Op bovenschools niveau worden leerkrachten waar dat nodig is in uren gefaciliteerd om hun taak serieus op te kunnen pakken.

#### Korte beschrijving huidige situatie SKOBA

Ook bij SKOBA is de samenstelling van het directieteam ten opzichte van een paar jaar geleden gewijzigd (4 nieuwe directeuren). SKOBA heeft een directieberaad (7 directeuren) met een vaste voorzitter. De bestuurder is (vrijwel altijd) aanwezig op uitnodiging van de directeuren. Zowel directeuren als bestuurder brengen agendapunten in. Plannen en nieuw te ontwikkelen beleid worden i.h.a. voorbereid in werkgroepen bestaande uit directeuren. Ook leerkrachten en

onderwijsassistenten kunnen deel uitmaken van de werkgroepen. De agenda wordt voor een deel bepaald door het activiteitenplan, dat voortvloeit uit het koersplan. Afstemming en besluitvorming vindt plaats in het directieberaad. De bestuurder neemt uiteindelijk de besluiten over de bovenschoolse aangelegenheden.

SKOBA heeft te maken met 3 scholen buiten Dordrecht. De afstemming binnen het directieurenberaad richt zich dus niet alleen op Dordrecht.

### Integraal schoolleiderschap

Integraal schoolleiderschap is binnen SKOBA en OPOD uitgangspunt. Dat wil zeggen dat de directeuren taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben ten aanzien van zowel het onderwijs als het personeel, de financiën en de huisvesting en inrichting. Binnen deze integrale verantwoordelijkheid ligt het accent op leiderschap en sturing op het primaire proces. Op de andere taakgebieden worden de schoolleiders gedeeltelijk ontzorgd door bovenschools beleid en ondersteuning.

### Nieuwe situatie

De werkgroep directieurenberaad heeft de huidige werkwijze in beide organisaties vergeleken, ervaringen uitgewisseld en elkaars directie-overleg bezocht. Er is een aantal inzichten en ideeën geformuleerd die de werkgroep in het brede directieurenoverleg heeft besproken. Uit de gesprekken in de werkgroep directieurenberaad blijkt dat de invulling van het integraal schoolleiderschap weliswaar in beide organisaties vergelijkbaar is, maar dat er op onderdelen verschillen zijn tussen afspraken die centraal, in het directieurenberaad, worden gemaakt en die op schoolniveau worden gemaakt. In de nieuwe situatie zal hier opnieuw naar gekeken worden door bestuur en directeuren samen. Op de tweedaagse op 30/9 en 1/10 is daarmee een start gemaakt. Directeuren zijn met elkaar in gesprek gegaan over wat zij voor het goed kunnen uitoefenen van hun functie nodig hebben aan ondersteuning, ontzorgen en ontwikkeling vanuit de bovenschoolse organisatie. In de komende periode worden werkgroepen gevormd van directeuren en stafmedewerkers om de diverse thema's verder uit te werken.

Nadere invulling van het managementstatuut voor de gefuseerde stichting en rol en organisatie van het directieurenoverleg vindt plaats in samenspraak met de directeuren, na de fusiedatum. De uitkomsten van de werkgroepen zijn daarin relevant. De aanpassing van het managementstatuut staat op de ontwikkelagenda voor na de fusie. De GMR heeft een adviesrecht op het vaststellen van het managementstatuut.

### 3.1.4. Stafbureau

Bij een besturenfusie worden de stafbureaus samengevoegd. Alle medewerkers behouden daarbij hun huidige functie. Inmiddels zijn de eerste stappen richting een gezamenlijk stafbureau gezet door samen te werken op één locatie. Bestuurders hebben gesprekken gevoerd met medewerkers over hun wensen en ambities in relatie tot de nodige taken en functies binnen de nieuwe ondersteuningsorganisatie. Een en ander zal ook gekoppeld worden aan de uitkomsten van de eerder genoemde werkgroepen van stafmedewerkers en directeuren. Het streven is om zo snel mogelijk na de fusiedatum uitsluitend te geven over de inzet van medewerkers per stafafdeling, met helderheid over taken en wederzijdse verwachtingen. Uitgangspunt is dat wijzigingen in functies die een direct gevolg zijn van de besturenfusie uitsluitend op vrijwillige basis en na instemming met de betreffende medewerker kunnen plaatsvinden. De in een eerdere fase vastgestelde uitgangspunten, oftewel de leidende principes, tezamen met de aandachtspunten zoals door de stafmedewerkers zijn meegegeven, worden bij de inrichting van de nieuwe ondersteuningsorganisatie gehanteerd.

#### Leidende principes ondersteuningsorganisatie:

##### 1. Kind (primaire proces) centraal

Alle ondersteunende processen staan in dienst van het primaire proces. Het onderwijs is leidend voor de keuzes die in de bedrijfsvoering gemaakt worden.

### *2. Planning & control*

De strategische koers/ agenda is richtinggevend en vormt het startpunt van de cyclus van plannen, uitvoeren en evalueren van beleid. De meerjarenbegroting bevat een duidelijke relatie met de strategische doelstellingen. Het risicomangement is integraal onderdeel van de jaarlijkse planning & control cyclus. De ondersteuningsorganisatie biedt sturingsinformatie waarmee het bestuur (+ directeuren) in staat is (zijn) tijdig bij te sturen en strategische keuzes te maken.

### *3. Continuïteit en innovatie*

De bedrijfsvoering en ondersteuningsorganisatie zijn gericht op het zo goed mogelijk ondersteunen van de dagelijkse gang van zaken/ de routine processen en daarnaast op het mogelijk maken van noodzakelijke innovatieve - en verbeterprocessen.

### *4. Flexibel en aandacht voor specifieke context scholen*

De inrichting van de bedrijfsvoering is toekomstbestendig (continuïteit, processen zijn op orde + flexibel kunnen inspelen op strategische vraagstukken en andere vraagstukken in de organisatie), de ondersteuning is erop gericht de scholen te ondersteunen en ontzorgen, op een manier die rekening houdt met de specifieke context van een school en de lokale omstandigheden. Stafmedewerkers kunnen kritisch en constructief meedenken en adviseren over de ontwikkelingen.

### *5. Heldere rol- en taakverdeling, sturing*

Functies en taken zijn duidelijk belegd, voorkomen van grijze gebieden, communicatie en sturingslijnen zijn helder.

**Aandachtspunten en wensen die** door de stafmedewerkers zijn ingebracht t.a.v. invulling functies en het samen vormen van nieuwe organisatie:

- behoud eigen baan, herverdeling van taken en functies op basis van interesse;
- behoud zelfstandigheid, vrijheid en diversiteit in het werk;
- behoud korte lijnen met de bestuurders;
- helder positioneren functies, duidelijkheid over wie wat doet;
- behoefte om minder vanuit de waan van de dag te werken;
- bureauoverleg, samenwerking;
- opheffen kwetsbaarheid van bepaalde functies;
- optimaliseren van processen;
- controller in dienst van de stichting.

### **Beoogde inrichting stafbureau**

De verwachting is dat de aansturing van het nieuw te vormen stafbureau, gezien de omvang en de complexiteit, heel goed door het College van Bestuur zelf gedaan kan worden. Ook vanuit de besturingsfilosofie om een zo plat mogelijke organisatiestructuur te hanteren, delen de bestuurders het standpunt dat een extra leidinggevende tussenlaag niet noodzakelijk is en ook niet gewenst. Met een platte organisatiestructuur en kortere lijnen wordt de informatiestroom en slagkracht van de bovenschoolse organisatie vergroot.

### **Benodigde formatie stafbureau**

De benodigde formatie voor het bestuursbureau zal naar **verwachting voor de fusiedatum van 1 januari 2022 worden vastgesteld**. Medebepalend zijn de wensen vanuit de directeuren ten aanzien van de gewenste ondersteuning. Daarbij wordt uiteraard ook de context waarin de organisatie zich begeeft meegenomen. Te denken valt aan belangrijke actuele vraagstukken als het lerarentekort, passend onderwijs, kansengelijkheid en digitalisering. Ook zal een benchmark met vergelijkbare

organisaties onderdeel uitmaken van het onderzoek en medebepalend zijn voor de uiteindelijke omvang van het bureau van de nieuwe stichting.

#### Voornaamste deelgebieden

- a) Onderwijs en kwaliteit: onderwijskwaliteit en innovatie, opbrengsten, inspectie, Parnassys
- b) Financiën, (Strategische) Planning en Control: cyclus begroting, jaarrekening, risico-management
- c) HRM & personeelsadministratie: strategisch personeelsbeleid, formatie, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid
- d) Secretariaat: agendabeheer, ondersteuning College van Bestuur/RvT/GMR/DO, PR en communicatie
- e) Facilitaire zaken: Uitvoering MJOP, contractbeheer en management, aanbestedingen, ICT beleid

### 3.2. Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau

De organisatie van het onderwijs zal ook na de besturenfusie voor de individuele leerling, ouder en personeel herkenbaar, toegankelijk en overzichtelijk zijn. Uitgangspunt is immers dat de scholen in hun huidige staat blijven bestaan.

### 3.3. Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders

De fusie heeft geen direct gevolg voor de betrokkenheid van personeel, ouders en leerlingen. Er worden geen scholen samengevoegd. Door de fusie ontstaan er wel meer keuzemogelijkheden voor werknemers binnen de eigen organisatie, bijvoorbeeld om binnen de stichting (door) te groeien. Ook ontstaan er meer mogelijkheden om kennis te delen en werkzaamheden anders te organiseren. Personeel en ouders kunnen ook in de nieuwe organisatie deelnemen in de MR van de betrokken school of in de nog te vormen GMR van het nieuwe schoolbestuur.

OPOD werkt momenteel met een Kinderraad. SKOBA heeft een dergelijke Kinderraad niet. Het idee is om in de kinderraad alle scholen van de nieuwe stichting te vertegenwoordigen. De Kinderraad zal ook betrokken worden in het nog te doorlopen strategische proces van de nieuwe stichting, waarin de dialoog met in- en externe stakeholders een belangrijk onderdeel is.

### 3.4. Medezeggenschap

De fusie brengt geen veranderingen van medezeggenschap op schoolniveau. Elke school heeft en behoudt zijn MR, die over zaken die de school aangaan overlegt met de directeur van de school, die dat overleg namens het bestuur voert.

De GMR richt zich op het organisatie brede belang en overlegt met het bestuur over aangelegenheden die alle scholen samen of een meerderheid van de scholen betreffen. Voor de nieuwe organisatie zal een nieuwe GMR-en moeten worden gevormd. Het bestuur neemt uiteindelijk een besluit over de inhoud van het medezeggenschapsstatuut, waarin o.a. de organisatie van de medezeggenschap is vastgelegd en over de inhoud van het medezeggenschapsreglement, waarin o.a. de bevoegdheden van de GMR zijn vastgelegd. Voor de vaststelling van statuut en reglement is instemming vereist van minimaal 2/3 deel van de leden van de GMR. De afzonderlijke medezeggenschapsraden kiezen de leden van de GMR. Voor de inhoud van statuut en reglement wordt vooralsnog het landelijke modelreglement en statuut (net als in de huidige situatie) als uitgangspunt genomen.

Voor de fusiedatum is het wellicht mogelijk een overgangs- of samenwerkings-GMR samen te stellen. Dat gebeurt in afstemming met de huidige GMR-en, die hierin een beslissende stem hebben. In zo'n overgangperiode kan bijvoorbeeld worden afgestemd over de fusievoorstellen en worden toegewerkt naar een werkbare omvang en samenstelling van een nieuwe GMR. In de huidige situatie

zijn de GMR-leden afkomstig van alle scholen. De Wet Medezeggenschap schrijft niet voor dat een afspiegeling moet plaats vinden naar scholen, de besturen zijn daarin vrij, zolang de GMR gekozen wordt door de onderliggende MR-en en er sprake is van een gelijk aantal ouders en personeelsleden in de GMR. In de praktijk zijn er varianten denkbaar van een afspiegeling van twee leden per school (omvang van 42 leden) tot het instellen van een compacte GMR, bestaande uit zo'n 8-10 betrokken en representatieve leden. Momenteel werkt een werkgroep van beide GMR-en aan een voorstel voor de uitgangspunten en samenstelling van de nieuwe GMR (binnen de wettelijke kaders). De GMR is een belangrijke gesprekspartner voor het bestuur en het bestuur hecht aan een goed functionerende en professionele GMR. Gelet op de gewenste betrokkenheid en inzet van de GMR bij het uitzetten van een nieuwe koers en het ontwikkelen van nieuw beleid is het wenselijk dat de nieuwe GMR organisatorisch en administratief ondersteund wordt. Het bestuur zal volgend jaar voorzien in een in- of externe ambtelijke secretaris voor de GMR.

### 3.5. Gevolgen voor voorzieningen

Besturen verwachten geen negatieve gevolgen van de besturenfusie voor het aanbod en de bereikbaarheid van voorzieningen en faciliteiten, zoals onderwijslocaties, huisvesting, administratieve ondersteuning, ICT en bibliotheekvoorzieningen.

### 3.6. Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid

Voor de personele gevolgen van de besturenfusie verwijzen we naar de rapportage van de werkgroep HRM en de DGO-verklaring, inclusief Was-Wordt-lijst. De DGO-verklaring is een concept dat is voorgelegd aan de vakcentrales. Het formele DGO waarin deze verklaring tussen bestuur vakcentrales en een vertegenwoordiging van de GMR-en wordt besproken, is eind oktober gepland.

Samengevat:

#### Meerwaarde

Na de besturenfusie zal er sprake zijn van één rechtspersoon waarmee de aan de scholen verbonden personeelsleden in dienst komen van één werkgever. De samenvoeging biedt een goede kans om het bestaande beleid van de verschillende besturen verder te ontwikkelen tot nieuw integraal personeelsbeleid met adequate inzet van IPB-instrumenten zoals scholing, het ontwikkelen en delen van deskundigheid en mobiliteit binnen de eigen organisatie. Besturen zien aantrekkelijk werkgeverschap als een pré om nieuw, kwalitatief goed personeel aan de organisatie te binden. Bijkomend voordeel van de besturenfusie is dat de inzet van personeel eenvoudiger wordt (geen gesplitste benoemingen, detachering of onderlinge verrekening meer).

In het kader van het personeelstekort zien bestuurders de fusieorganisatie eveneens als een educatieve partner van formaat voor de hogescholen in het maken van afspraken over het begeleiden, opleiden en binden van studenten en startende leerkrachten. Voordelen worden verder vooral gezien in het bovenschools bundelen van krachten om zij-instromers en starters goed te begeleiden.

#### Rechtspositionele gevolgen en werkgeverschap

Beide besturen kennen dezelfde rechtspositie voor het personeel. Bij een besturenfusie gaan personeelsleden die op de fusiedatum bij SKOBA en OPOD in dienst zijn (zowel vast als tijdelijk) mee naar het nieuwe bestuur met behoud van hun rechtspositie. Dat wil zeggen met behoud van functie, salaris, diensttijd, CAO-rechten, e.d. Het personeel wordt "in gelijke betrekking en onder dezelfde voorwaarden als vermeld in de akte van benoeming benoemd" bij het nieuwe bestuur. De besturen zijn gebonden aan de CAO PO waardoor de belangrijkste arbeidsvoorwaarden gelijk zullen blijven. Ook blijven alle personeelsleden ingeschreven bij het ABP.

#### Werkgelegenheid

De bestuurlijke fusie heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid van de personeelsleden. Er is geen noodzaak tot personele krimp. Het financieel perspectief van beide stichtingen en het

natuurlijke verloop in relatie tot het leerkrachtentekort maken de kans op boventalligheid de komende jaren nihil.

#### Personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden.

Hoewel de arbeidsvoorwaarden voor de twee besturen in grote lijnen gelijk zijn (conform CAO PO) is op enkele thema's sprake van verschillen in uitwerking van het personeelsbeleid. Hierbij moet worden opgemerkt dat bij beide besturen geldt dat een aantal beleidsonderdelen al toe waren aan een actualisatie. Deels kunnen de arbeidsvoorwaarden (voorlopig) blijven bestaan, maar op onderdelen zijn keuzes voor nieuw beleid na de fusie onvermijdelijk. Zoals uit het schema van de werkgroep blijkt worden er hierbij geen onoverkomelijke knelpunten verwacht. Enkele regelingen zijn inmiddels al volledig op elkaar afgestemd.

Het vernieuwen van beleid zoals opgenomen in de "was-wordt"-lijst zal vanuit een gezamenlijke visie plaatsvinden en op basis van planning en prioritering. In samenspraak met de directeuren en GMR-en zal de ontwikkelagenda waarin de personele acties en aandachtspunten zijn opgenomen aangescherpt worden. Uitgangspunt daarbij is dat het personeelsbeleid in dienst staat van school-/organisatieontwikkeling, de persoonlijke en professionele groei van medewerkers en behoud van werkgelegenheid.

#### Personeel en identiteit

In beide organisatie is er voor de leerkrachten een cruciale rol weggelegd om ruimte te bieden aan verschillende manieren van kijken, denken en geloven, in een veilige en inspirerende leeromgeving. In de huidige situatie wordt van elke leerkracht verwacht dat hij/ zij de grondslag van de scholen van het bestuur respecteert en loyaal zal meewerken aan de doelstellingen van de school zoals die in het schoolplan, mede ten aanzien van de identiteit zijn omschreven.

In het mobiliteitsbeleid van de huidige stichtingen is het zo dat altijd wordt geprobeerd om - binnen de wettelijke mogelijkheden en in overleg met de medewerker- een zo goed mogelijke match tussen school en medewerker te bereiken. De onderwijskundige identiteit van de school, behoeften en/of ontwikkelingswensen van scholen en individuele medewerkers kunnen daarin een rol spelen. Dat blijft ook in de nieuwe situatie zo. Voor medewerkers is het wel nieuw dat zij straks voor een schoolbestuur werken dat zowel katholieke – als openbare scholen in stand houdt. In de praktijk zou dat kunnen betekenen dat bij een terugloop van de formatie plaatsing op een school van een andere denominatie (na afweging van voorkeuren en wensen) tot de opties behoort. In zo'n situatie zal het bestuur zich nadrukkelijk inspannen aansluiting te zoeken bij de identiteit van de school en de levensbeschouwelijke overtuiging van het betrokken personeelslid. In de komende mobiliteitsronde (december-februari) zullen de bestuurders inventariseren of er zittende personeelsleden zijn die principiële gewetensbezwaren hebben tegen het werken op een openbare of een katholieke school. Deze medewerkers worden uitgenodigd voor een gesprek om hun bezwaar toe te lichten. Zwaarwegende bezwaren tegen mobiliteit naar een school van een andere grondslag worden in het personeelsdossier vastgelegd. Een gewetensbezwaarde zal niet verplicht worden om over te gaan naar een school met een andere grondslag. Personeel dat na de besturenfusie in dienst komt moet bekend en akkoord zijn met eventuele (tijdelijke) plaatsing op een school met een andere identiteit/karakter dan de eigen voorkeur, indien dat rechtspositioneel noodzakelijk mocht zijn.

#### Nieuw beleid

Los van de fusie is er sinds 1-1-2020 sprake van belangrijke wijzigingen in wet- en regelgeving (WNRA, WAB, Regeling Participatiefonds). Deze regelingen zijn uiteraard van toepassing op al het personeel. Voor het personeel zullen deze regelingen financiële gevolgen hebben (transitievergoeding ook voor kortdurende contracten) waardoor bestaand beleid zal worden herzien. Dit was echter in een situatie zonder fusie ook gebeurd bij de afzonderlijke besturen.



Harmonisatievoorstellen of nieuw beleid met gevolgen voor het personeel zullen vanaf de fusiedatum ter instemming worden voorgelegd aan de personeelsgeleding van de GMR of zo mogelijk eerder aan beide GMR-geledingen.

De afstemming van de personeels- en salarisadministratie (PSA) en de keuze voor een administratiekantoor is een belangrijk onderdeel dat voor de fusie gerealiseerd moet worden. Administratief vraagt dat om een grote inspanning. Momenteel worden onder begeleiding van een externe partij volop stappen gezet om dit proces in goede banen te leiden

### 3.7. Gevolgen voor onderwijs, kwaliteit en leerlingenzorg

De werkgroep onderwijs en kwaliteit heeft de ambities van beide besturen op het gebied van onderwijs en ontwikkeling en de kwaliteitszorgsystemen met elkaar vergeleken. Zie bijlage 6. Al in het voortraject is geconstateerd dat OPOD en SKOBA een vergelijkbare koers volgen. Kenmerkend in beide organisaties en bouwstenen voor verdere ontwikkeling:

- Kind centraal (d.m.v. handelen van de leerkracht);
- Talentontwikkeling/ -ontplooiing en brede ontwikkeling van de leerling door een rijk aanbod;
- Leerkracht als cruciale schakel in het bieden van goed onderwijs (pedagogisch en didactisch handelen)
- Reflectie op alle lagen in de organisatie, op het eigen en op elkaars handelen om te verbeteren en te vernieuwen;
- Leren van en met elkaar, benutten van talenten, expertise, interesses organisatie breed;
- Scholen hebben een duidelijk profiel/ duidelijke aanpak passend bij de doelgroep;
- Optimale samenwerking met de omgeving (jeugdzorg, welzijn, taalspecialisten, fysiotherapie, enz.) en alle partners (ook ouders).

Zowel OPOD als SKOBA maken gebruik van zachte (ervaren, zien, luisteren) en harde informatie (toetsen of andere metingen) om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van kinderen en de kwaliteit van het onderwijs. Er wordt in beide organisaties benadrukt dat men de harde gegevens niet wil gebruiken als oordeel, maar als prikkel en als hulpmiddel om het gesprek met elkaar aan te gaan en om van te leren. Dat kritische, onderzoekende gesprek neemt in de kwaliteitscyclus van OPOD (onderwijsdialogen) en SKOBA (3-4 maands gesprekken) ook een belangrijke plaats in. OPOD heeft momenteel een bovenscholings kwaliteitsmedewerker die als critical friend optreedt voor de directeuren en ondersteunt bij het opstellen van analyses en verbeterplannen. Deze functie blijft ook in de nieuwe organisatie bestaan.

Uiteraard is de inspectienorm in beide organisaties de basisnorm, maar het werken met eigen, ambitieuze normen, passend bij de eigen school, wordt in beide organisaties vanuit het bestuur gestimuleerd.

In de toekomstige organisatie is er ruimte om de diversiteit en variatie binnen het onderwijsaanbod te behouden en zelfs te versterken. De strategische onderwijsthema's, bestuurlijke kaders m.b.t. onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg zullen in de onderlinge dialoog verder ontwikkeld moeten worden. Daarbij zal vooral geïnvesteerd worden in ontmoeting en uitwisseling in de komende periode, schoolbezoeken, gezamenlijk optrekken in projecten waar dat kan.

### 3.8. Meerwaarde van een besturenfusie voor het onderwijs aan de leerlingen

Beide besturen beschouwen de leerkracht als cruciale schakel in de ontwikkeling van de leerlingen. De winst van een besturenfusie op het gebied van onderwijskwaliteit wordt dan ook vooral gezien in de extra mogelijkheden voor professionalisering en kennisdeling en het breed inzetten van



specialisten/ expertise, bijvoorbeeld het gebied van gedrag, taal en rekenen. Andere kansen die besturen willen benutten:

- Elkaar versterken op pedagogisch, didactisch terrein, het organiseren van leernetwerken (IB-er bijvoorbeeld)
- Creëren van meer synergie tussen teams (van nabijgelegen scholen, conceptscholen, SBO-school, inclusief onderwijs op Mariëngaarde), bijvoorbeeld bij scholing, teamontwikkeling, en uitwisselen expertise;
- Concurrentie verdwijnt, waardoor we samen kunnen bouwen aan het beste onderwijs in dezelfde wijken;
- Bewust benadrukken van verschillende profielen van de scholen en keuzemogelijkheden tussen de scholen, samenwerking en uitwisseling van good-practices op concept-scholen, leren van elkaar, samen ontwikkelen;
- Vlootshouw: kansen om talenten te bundelen, expertise gericht in te zetten, denk aan het opzetten van Plus- en klusklassen, gebruik maken van elkaars expertise, delen van vakdocenten op het gebied van hoogbegaafdheid, muziek, cultuur, wetenschap en techniekprogramma's, meer ruimte bieden aan techniek en de praktijkgerichte component in het onderwijs.
- Elkaar scherp houden en leren van elkaar via interne audits
- Verbeteren van de (warme) overdracht van kinderen tussen scholen;

De NPO-gelden en de middelen die de scholen ontvangen van de gemeente Dordrecht vormen een flinke impuls en steun in de rug bij het uitwerken van onze ambities.

Op de tweedaagse van de directeuren zijn directeuren mede op voorstel van de werkgroep kwaliteit met elkaar in gesprek gegaan over elkaars visie op onderwijsontwikkeling, raakvlakken en verschillen, over leren van elkaar, good practices. De uitkomsten van deze gesprekken vormen het vertrekpunt voor het te ontwikkelen strategisch beleidsplan voor de nieuwe organisatie. Ouders, personeel en leerlingen zullen in een later stadium betrokken worden bij het opstellen van de nieuwe strategische koers.

## 4. Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid

### 4.1.1. Effecten van de fusie op de keuzevrijheid

Na de fusie blijven de huidige grondslag, identiteit en pedagogische-didactische aanpak van de betrokken scholen hetzelfde. De fusie leidt niet tot verandering in keuzevrijheid voor leerlingen en hun ouders in richting of pedagogisch-didactisch concept. De openbare en katholieke identiteit worden gewaarborgd en de scholen behouden hun autonomie in de keuze voor het pedagogisch-didactisch concept en ruimte voor eigen profilering. Daarin speelt de school specifieke context een rol. Een school staat niet op zich, maar is onderdeel van c.q. verankerd in de wijk of de eigen gemeenschap rondom de school. De omgeving van de school heeft dan ook invloed op de keuzes die gemaakt worden. Voor elke school blijft er ruimte om invulling te geven aan het eigen schoolconcept en de eigen profilering. Er zal blijvend aandacht zijn voor het behoud van het eigen karakter/ profiel van de scholen, passend bij wat de omgeving nodig heeft, de variëteit/ diversiteit tussen de scholen en keuzevrijheid.

### 4.1.2. Openbare en katholieke identiteit

De samenwerkingsstichting houdt zowel openbare als katholieke scholen in stand. Dat is in de stichtingsstatuten ook opgenomen. De inspiratiesessies met directeuren en Raden van Toezicht in 2020 en de bijeenkomsten van de werkgroep identiteit, begeleid door identiteitsbegeleider E. Renkema, hebben laten zien hoe dit fusieproces juist meer inhoud en betekenis kan geven aan zowel de openbare en katholieke identiteit en aan het oefenen in samenleven en in diversiteit. Besturen willen de samenvoeging dan ook niet zien als verlies van identiteit, maar als kans om de kracht van verbinding te zoeken en het gesprek hierover onderling aan te gaan. De manier waarop bestuur en scholen inhoud zullen gaan geven aan de "samenwerkingsidentiteit" wordt na de fusie onder externe begeleiding van E. Renkema opgepakt en zal onderdeel uitmaken van het strategisch traject dat volgend jaar volgt (op basis van een nog op te stellen voorstel in samenspraak met de werkgroep identiteit). Het instellen van een identiteitscommissie wordt zo mogelijk voor de fusie voorbereid.

Op de scholen van de nieuwe stichting is -zoals dat overigens ook nu het geval is -ieder kind van harte welkom. Verschillen tussen mensen - verschillen in geloof, overtuigingen, achtergrond, geardeerdheid, uiterlijk- worden als waardevol en verrijkend beschouwd.

De verbindende waarden van beide organisaties zoals die uit het voortraject naar voren zijn gekomen: "Gelijkwaardigheid in diversiteit, Ontmoeting, Iedereen doet mee, Aandacht voor elkaar, Authenticiteit/ jezelf kunnen zijn in relatie tot de ander, Ontwikkelen van een gezonde kritische blik op de wereld. Samen met de leerlingen zal op de scholen betekenis gegeven worden aan deze waarden. Bijvoorbeeld door met hen in gesprek te gaan over tolerantie, respect en zorgzaamheid in relatie tot de actualiteit, door ze te stimuleren om elkaar op basis van gelijkwaardigheid vragen te stellen, onderzoekend te zijn, naar elkaar te luisteren. Uitgangspunt is dat op alle scholen een open en veilig klimaat heerst en een stevige basis wordt gelegd voor het aangaan van onderlinge relaties en samenwerking met elkaar. Voor de nieuw te ontwikkelen missie en visie van de organisatie zullen de verbindende waarden een belangrijk fundament vormen.

In de conceptstatuten van de nieuwe samenwerkingsstichting zijn waarborgen opgenomen voor de identiteit en diversiteit van de scholen. Deze komen enerzijds voort uit wettelijke eisen, eisen vanuit de NKSR en zijn anderzijds ingegeven door de uitkomsten van de gesprekken tot nu toe over identiteit in de organisatie en het advies van de werkgroep identiteit. Alle inhoudelijke adviezen van de werkgroep identiteit zijn in de statuten verwerkt.

Meest relevante passages uit de concept statuten:

## Doel (artikel 2)

- De Stichting heeft ten doel het zonder winstoogmerk geven van openbaar en katholiek onderwijs in afzonderlijke scholen voor openbaar en katholiek onderwijs.
- De stichting streeft ernaar met haar onderwijs gelijke kansen te bieden aan alle kinderen, met respect en waardering voor achtergrond en milieu van de ander.
- De stichting beoogt vanuit de verschillende denominaties actief de verbinding te zoeken. Vanuit een krachtige, eigen identiteit binnen de grondslagen van de stichting verzorgen de scholen **burgerschapsonderwijs**. Naast het aanleren van kennis en vaardigheden voor goede participatie aan de samenleving is dit onderwijs gericht op:
  - de persoonlijke groei van leerlingen tot zelfbewuste en nieuwsgierige mensen die in staat zijn hun persoonlijke overtuigingen en talenten uit te drukken en in te zetten.
  - het leren waarderen van verschillen door ontmoeting, op basis van wederzijds respect, waarmee leerlingen het samenleven oefenen.

## Grondslag en identiteit (artikel 5)

- Het openbaar onderwijs draagt bij aan de ontwikkeling van de leerlingen met aandacht voor de godsdienstige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden zoals die leven in de Nederlandse samenleving en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden.
- Openbaar onderwijs wordt gegeven met eerbiediging van ieders godsdienst of levensbeschouwing. Het openbaar onderwijs wordt gegeven met inachtneming van artikel 46 van de WPO **en vanuit de kernwaarden van openbaar onderwijs: gelijkwaardigheid, vrijheid, ontmoeting.**
- Het katholiek onderwijs wordt beoogd te worden gegeven op katholieke grondslag en het Evangelie van Jezus Christus. De katholieke scholen voelen zich verbonden met de katholieke geloofsgemeenschap, zoals die zich in zijn pluriforme verscheidenheid manifesteert en willen een evangelische levenshouding<sup>3</sup> uitdragen. Ten aanzien van het katholiek onderwijs en de godsdienstige en levensbeschouwelijke vorming van de leerlingen op de katholieke scholen handelt de stichting volgens de voorschriften opgenomen in het Algemeen Reglement Katholiek Onderwijs, alsmede de algemene regelingen voor het katholiek onderwijs, welke door de Nederlandse Katholieke Schoolraad zijn vastgesteld.
- Door het bestuur en de scho(o)l(en) wordt **in het strategisch koers- of beleidsplan** en het schoolplan aangegeven op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan de identiteit van de katholieke en openbare scholen en hoe deze worden geborgd.
- Het schoolplan en het lesrooster van de scholen bieden ruimte voor godsdienstonderwijs en/of levensbeschouwelijke vormingsonderwijs.
- Op de katholieke scholen wordt aandacht besteed aan de godsdienstige en levensbeschouwelijke vorming van de leerlingen overeenkomstig hetgeen daaromtrent in het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs is bepaald.
- Bij benoeming van het aan haar scholen te verbinden personeel zal het college van bestuur zich ervan verzekeren dat het personeel de grondslagen van de stichting **onderschrijft** en loyaal zal meewerken aan de doelstellingen van de school zoals die in deze statuten en in het schoolplan, mede ten aanzien van de identiteit zijn omschreven. Het personeel van de stichting zet zich in om in hun visie op goed onderwijs, in het beleid en de onderwijsactiviteiten de speerpunten van het burgerschapsonderwijs zoals beschreven in artikel 2 in praktijk te brengen.

---

<sup>3</sup> O.a. (Naasten)liefde, zorgzaamheid, zelfvertrouwen, bescheidenheid, zelfonderzoek, zelfstandig denken.

- De waarborging en verdere vormgeving van de katholieke identiteit en het openbaar karakter van de scholen is een taak en opdracht van het collectieve college van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op de wijze waarop taak en opdracht wordt uitgeoefend.
- Het college van bestuur stelt een identiteitscommissie in, die gevraagd en ongevraagd het college van bestuur adviseert over alle aangelegenheden die betrekking hebben op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het openbare karakter en de katholieke identiteit van de stichting.

#### Toegankelijkheid van de scholen, (artikel 6)

- De stichting hanteert een open toelatingsbeleid. De scholen zijn toegankelijk voor alle kinderen zonder onderscheid naar godsdienst of levensbeschouwing.

#### 4.2. Effecten van de fusie op de diversiteit

*Zie ook voorgaande paragrafen.* De nieuwe stichting is gericht op het behoud van een divers aanbod van openbare en katholieke scholen met een breed aanbod van onderwijsconcepten. De besturenfusie heeft niet als doel om scholen samen te voegen. Verschillen tussen de scholen worden nadrukkelijk behouden en gestimuleerd. De besturenfusie is een kans om met elkaar de scholen duidelijker te profileren. Het marktaandeel van de openbare en katholieke scholen in de betrokken gemeenten verandert niet als gevolg van de fusie.

#### 4.3. Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio

Met de fusie verdwijnt er een rechtspersoon, maar de fusie heeft geen effect op de spreiding van de scholen over de regio.

## 5. Kosten en baten van de fusie

### 5.1. Financiële kosten en baten

Een besturenfusie betekent dat alle bezittingen en schulden van beide organisaties in de nieuwe stichting worden ondergebracht. Om de financiële impact van de fusie te kunnen beoordelen heeft de werkgroep financiën de volgende elementen op een rij gezet:

- vergelijkende cijfers over 2020
- kosten en baten van de fusie
- effect op de vermogenspositie
- ontwikkeling van leerlingaantal over periode 2017-2020

In een aantal bijlagen wordt nadere achtergrond gegeven:

- geconsolideerde Staat van Baten en Lasten 2020 (bijlage 7)
- geconsolideerde Balans over 2020 (bijlage 8)
- geconsolideerde Meerjarenbegroting 2021-2024 (bijlage 9).

### Vergelijkende cijfers 2020

Om een idee te geven hoe de beide organisaties zich tot elkaar verhouden, volgen hieronder enkele vergelijkende cijfers:

	OPOD	SKOBA
<b>Leerlingaantal per 1/10/2020</b>	3.261	1.671
<b>Aantal locaties</b>	16	9
<b>Aantal BRIN</b>	13	6
<b>Aantal medewerkers per 31/12 in fte</b>	262	113

Leerlingaantal in de tijd	OPOD	SKOBA	gecombineerd
Per 1/10/2020	3.261	1.671	4.932
Per 1/10/2019	3.313	1.686	4.999
Per 1/10/2018	3.274	1.676	4.950
Per 1/10/2017	3.257	1.720	4.977

Kengetallen	OPOD	SKOBA	na fusie	Signaleringswaarde
- Liquiditeit	2,42	2,01	2,33	< 0,75
- Solvabiliteit	0,72	0,67	0,71	< 0,3
- Rentabiliteit	-4,3%	0,5%	-2,8%	< 0%
- Weerstandsvermogen	0,30	0,16	0,26	< 0,05
- Bovenmatig Eigen Vermogen	€ 2.110.938	-€ 806.097	€ 1.304.841	
- Bovenmatigheidsfactor	1,42	0,62	1,19	> 1

<b>Balans (in € )</b>			<b>per leerling in €</b>	
- Vaste activa	3.831.002	1.476.785	1.174	883
- Vorderingen	1.206.965		370	
- Liquide middelen	6.525.105	2.789.598	1.999	1.668
	=====	=====	=====	=====
	<b>11.563.072</b>	<b>4.266.383</b>	<b>3.543</b>	<b>2.552</b>
				1
- Eigen Vermogen	7.085.950	2.003.447	2.171	1.198
- Voorzieningen	1.279.721	1.392.444	392	833
- Kortlopende schulden	3.197.401	5.036.491	980	3.012
	=====	=====	=====	=====
	<b>11.563.072</b>	<b>8.432.382</b>	<b>3.543</b>	<b>5.043</b>
<b>Baten (in € )</b>				
- Rijksbijdragen	23.204.315	10.955.080	7.109	6.552
- Gemeentelijke bijdragen	452.046	161.276	138	96
- Overige baten	348.272	260.332	107	156
	=====	=====	=====	=====
	<b>24.004.633</b>	<b>11.376.688</b>	<b>7.354</b>	<b>6.804</b>
<b>Lasten (in € )</b>				
- Lonen en Salarissen	20.399.620	8.369.278	6.250	5.006
- Afschrijvingen	581.575	233.501	178	140
- Huisvestingslasten	1.961.786	956.382	601	572
- Overige lasten	2.092.557	1.062.778	641	636
	=====	=====	=====	=====
	<b>25.035.538</b>	<b>10.621.939</b>	<b>7.670</b>	<b>6.353</b>
<b>Resultaat 2020</b>	-1.030.905	754.749		

## Algemeen

Als gevolg van de besturenfusie zullen er geen scholen worden samengevoegd of gesloten. De huidige BRIN-nummers blijven gehandhaafd. Ook het karakter van de individuele scholen zal niet door de fusie veranderen, waardoor vooralsnog geen daling of stijging van het leerlingaantal is te verwachten. Omdat beide grondslagen ongewijzigd blijven, zal er dus geen stijging of daling van de Rijksbekostiging optreden. Binnen de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs geldt eveneens het leerlingaantal als grondslag voor de bepaling van het beschikbare budget. Er zal door de fusie geen stijging of daling van de Zorgbekostiging optreden.

De Gemeentelijke subsidies, zoals Schakelklas en Zomerschool, zijn in de regel gericht op projecten. Hier zal door de fusie geen stijging of daling optreden.

De fusie brengt geen aanpassingen op de formatie, zodat er geen sprake zal zijn van stijging of daling van de loonkosten. Het is wel mogelijk dat er in het eerste jaar van de fusie beperkte efficiencyeffecten kunnen worden gevonden door het bundelen van arbodienstverlening en opleidingen.

Dergelijke besparingen zullen ook worden gezocht in:

- kosten van de externe accountant
- contracten voor onderhoud, schoonmaak, beveiliging

Beide besturen hebben momenteel een redelijke omvang. Door de fusie treedt wel schaalvergroting op, maar ontstaat geen 'groot bestuur'. De te verwachten neerwaartse druk op tarieven zal daarom beperkt zijn. De kosten van contract management kunnen wel dalen.

De samenwerking van de stafbureaus wordt in 2021 stap voor stap doorgevoerd en staat feitelijk los van de besturenfusie. Het verminderen van kwetsbaarheid op unieke functies en de kwalitatieve

verbetering van de processen staat voorop en brengt implementatiekosten met zich mee. Deze worden al voor de fusiedatum gemaakt en worden gedekt binnen de exploitatie van de beide besturen.

#### Effect op de kapitaalspositie

Na de besturenfusie ontstaat een grotere organisatie met hogere reserves en voorzieningen. Zoals in de geconsolideerde balans per 31-12-2020 zichtbaar is, voldoet de nieuwe organisatie, (evenals de twee afzonderlijke besturen) aan alle criteria van het ministerie.

De voorzieningen zijn gebaseerd op schoolgebouwen (onderhoudsvoorziening) of medewerkers (voorziening jubileum en eventuele voorziening langdurig zieken) en worden in de gefuseerde organisatie zonder voorbehoud geconsolideerd.

Ten aanzien van de reserves wordt een onderscheid gemaakt tussen de Algemene reserve en de bestemmingsreserves. De Bestemmingsreserves hebben een doel dat aan de oorspronkelijke organisatie is verbonden en zullen voor deze doelen worden aangewend. De Algemene reserves zullen na de fusie zijn geconsolideerd.

#### 5.2. Financiële risico's

In samenwerking met de accountants van beide besturen is een boekenonderzoek (Due Dilligence) uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de verschillen in waardering en risico's. Op het moment van verschijnen van deze FER is de rapportage nog niet afgerond. Wel kan worden geconcludeerd dat er geen grote risico's of andere inzichten naar voren zijn gekomen. Daar waar sprake is van verschillen in waarderingsgrondslagen zullen deze in de afzonderlijke jaarrekeningen 2021 worden gelijk getrokken.

#### 5.3. Niet-financiële kosten en baten

De niet financiële kosten van de fusie zitten 'm vooral in de harmonisatie van het beleid en het investeren van tijd en energie in het fusieproces. De niet financiële baten van de fusie hebben vooral betrekking op de verwachte meerwaarde van de fusie.



## 6. Evaluatie van de besturenfusie

De beoogde meerwaarde van de fusie wordt meegenomen bij het opstellen van het strategisch beleidsplan voor de nieuwe organisatie. Of de doelen van de fusie zijn bereikt, wordt vanaf het kalenderjaar 2023 periodiek geëvalueerd met de directeuren, RvT en GMR.. O.a. aan de hand van de Q-rapportages en jaarlijkse tussenevaluatie van het strategisch beleidsplan. Ook in het jaarlijks overleg met de gemeente (CTOO) zal de voortgang van de implementatie bespreekpunt zijn

## 7. Advies B&W gemeente Dordrecht, standpunt betrokken gemeenten

Het college van burgemeester en wethouders in zijn rol van lokale overheid heeft in zijn brief van 14 juli een positief advies uitgebracht over de voorgenomen besturenfusie. Zie bijlage 11. Ook de betrokken colleges van de gemeenten Zwijndrecht, Gorinchem en Hendrik Ido Ambacht hebben zich positief uitgesproken over de fusie. Zie bijlage 12.

*Bijlagenoverzicht:*

Bijlage 1: leerlingprognoses

Bijlage 2: intentieverklaring april 2021

Bijlage 3: concept-stichtingsstatuten versie 30 september 2021

Bijlage 4: notitie HRM augustus 2021

Bijlage 5: DGO-verklaring, inclusief was-wordt-lijst, oktober 2021

Bijlage 6: Vergelijking kwaliteitszorg OPOD en SKOBA

Bijlage 7: Geconsolideerde balans

Bijlage 8: Gecons. Staat van baten lasten

Bijlage 9: Gecons, begroting

Bijlage 10: Toelichting op rol van de gemeente Dordrecht

Bijlage 11: Brief college van B&W gemeente Dordrecht

Bijlage 12: Reacties overige betrokken gemeenten

Bijlage 13: Ontwikkelagenda