FUSIERAPPORT

Beter samen

SSOL E.O. EN RESPONZ

6 december 2017

Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.
Sumatrastraat 201
2315 BD Leiden
T 071 528 10 10
E administratie@st-sol.nl
www.st-sol.nl

Nieuw adres per 1-1-2018
Elisabethhof 21-23
2553 EW Leiderdorp

Stichting RESPONZ
Melis Stokelaan 1189
2541 GA Den Haag
T (070) 388 88 50
E info@responz.net
www.responz.net

6 december 2017

Bronnen, eerder verschenen en van belang voor de fusie:

- Notitie verkenning bestuurlijke samenwerking, 14 juni 2016.
- Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017. Speciaal Onderwijs Leiden en omstreken en RESPONZ.
- Due diligence-onderzoek, Bureau Infinite Financieel, Utrecht, opgenomen in rapport Vooronderzoek fusie, vanaf p. 22, februari 2017.

Inhoud

1. Inleiding: Beter samen 4
2. Onderwijs & kwaliteit 7
3. Ons kompas & onze organisatie 9
4. Partners in vormgeving organisatie 14
5. Onze medewerkers 18
6. Financiën & beheer 20
7. Conclusie en vervolgstappen 22

Bijlagen

BIJLAGE A 24
Intentieverklaring

BIJLAGE B 28
Wettelijk kader voor de fusie

BIJLAGE C 29
Visie op organiseren: 6R-model

BIJLAGE D 34
Samenstelling raden van toezicht

BIJLAGE E 36
Arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele afspraken

BIJLAGE F 38
Cijfers, risico's en aanbevelingen

Vooraf

Na het ondertekenen van de intentieverklaring op 10 juli 2017 is gestart met dit fusierapport. We hebben informatiebulletins Beter Samen uitgegeven en er zijn diverse werksessies geweest. Verder hebben we zes bijeenkomsten onder het motto ‘Samen happen, samen snappen’ georganiseerd, waarbij we zo’n 200 medewerkers hebben ontmoet.

Het fusierapport brengt onderwerpen in beeld die de betrokken besturen nodig hebben om een voorgenomen besluit over de bestuurlijke fusie te nemen. Vervolgens wordt het ter instemming aangeboden aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR-en) en ter goedkeuring aan de interne toezichthouders. De fusie vindt uiteindelijk pas doorgang als ook de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap deze goedkeurt. Daartoe wint hij advies in van de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO). Dit fusietoetstraject vindt plaats na het interne besluitvormingstraject.

Sommige onderwerpen zijn al eerder in beeld gebracht (zie vermelde bronnen op pagina 2). Het is van belang dat deze in samenhang worden gelezen.

Het jaar 2018 staat in het teken van nadere uitwerking van onderwerpen. Het is de bedoeling dat beide organisaties vanaf augustus 2018 gaan opereren als één organisatie. De fusie wordt per 1 januari 2019 formeel juridisch geëffectueerd. Dit fusierapport en de genoemde bronnen vormen, samen met de gesprekken die we de komende periode met diverse gremia voeren, de input voor het Strategisch Beleidsplan van de nieuwe stichting.

Beter samen

Onderwijskundig sterker, organisatorisch slimmer en extern meer slagkracht. Drie keer geldt het motto 'Beter samen'. Het zijn de belangrijkste redenen voor de voorgenomen fusie tussen Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) en stichting RESPONZ. Daarbij geldt de leerling steeds als startpunt van ons denkproces.

SSOL e.o. en RESPONZ zijn beide stichtingen met speciaal onderwijs-scholen voor zeer moeilijk lerende kinderen (ZML), voor lichamelijk gehandicapten (LG), langdurig zieken (LZ) en (ernstig) meervoudig beperkten ((E)MB), zie tabel 1. De samenwerking tussen SSOL e.o. en RESPONZ is gebaseerd op meerwaarde en kansen. Een ideale uitgangspositie om op bestuurlijk niveau gezamenlijk de scholen aan te sturen. Het 6R-model dient als vliegwiel voor deze aansturing (zie hoofdstuk 3). We willen naar een organisatiestructuur die uitgaat van richting geven en ruimte bieden.

Versterkt speciaal onderwijs

Door een bundeling van krachten kunnen we in de scholen verbetering en vernieuwing van onderwijs, leerlingenzorg en arbeidstoeleiding sneller realiseren. We worden een belangrijk expertisecentrum voor speciaal onderwijs in de regio. De Eén Kind Eén plan-gedachte krijgt bredere uitrol en op alle scholen certificering (EKEP-keurmerk). Door samenwerking hebben we ook meer mogelijkheden om de doorstroom naar onderwijs, dagbesteding of arbeid te realiseren.

Daarnaast kunnen we een impuls geven aan opbrengstgericht werken. We bieden door de fusie meer (groei)kansen voor onze professionals en kunnen kennis en expertise uitwisselen. Ook hier met de leerling als startpunt van ons denken, om samen te werken aan een optimale onderwijsomgeving.

1

Beter samen: onderwijskundig sterker

- Bekend staan als hét expertisecentrum voor speciaal onderwijs
- De Eén Kind Eén plan-gedachte krijgt bredere uitrol en op alle scholen certificering (EKEP-keurmerk)
- Doorstroom naar onderwijs en arbeid borgen: optimale ontwikkeling voor ieder talent
- Impuls geven aan opbrengstgericht werken
- Uitstroommogelijkheden voor leerlingen verbreden
- Meer (groei)kansen voor onze professionals
- Uitwisseling van kennis en expertise

Professionalisering

Er is sprake van een toenemende druk op bestuurlijke verantwoordelijkheid en onze taak als werkgever, realiseren SSOL e.o. en RESPONZ zich. Vandaar de keuze voor professionalisering van de bovenschoolse organisatie.

Deze professionalisering zorgt ervoor dat onze onderwijsteams met onderwijs geven bezig kunnen zijn. Het gaat om disciplines als HRM, financiën, kwaliteitszorg, huisvesting en ICT. Daardoor kunnen we als goed werkgever een prettige werkomgeving bieden, met voldoende ruimte voor eigen inbreng en ontwikkeling op onderwijsgebied. De Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs kan straks op zes scholen de basis worden voor ons kwaliteitsdenken. Als fusieorganisatie kunnen we beter borgen om opbrengstgericht te werken met leerlingen met complexe ondersteuningsvragen. Door bundeling van krachten is bovendien een beperkte staf mogelijk, die wel voldoende professionaliteit en continuïteit biedt.

Mobiliteitsbeleid
Een fusie geeft een impuls aan mobiliteitsbeleid. Het is daarin belangrijk frequent met medewerkers te praten over waar ze kunnen groeien en wat ze willen. In een volwassen relatie tussen leidinggevende en medewerker past vrijwillige mobiliteit. De organisatie kan hierin stimuleren en faciliteren door opleidingen of doorstroommogelijkheden naar een andere functie. Zo is mobiliteit een loopbaankans en geen bedreiging.

2

Beter samen: organisatorisch slimmer
- Ondersteuning door professionele staf (onderwijskwaliteit, HRM, financiën, huisvesting, ICT)
- Meer aandacht voor onderwijs (onderwijskundige leiders)
- Continue en gerichte professionalisering
- Gedegen basis voor kwaliteitsdenken
- Van drie naar zes scholen die het Kwaliteitskeurmerk Speciaal Onderwijs hebben
- Slimmere inzet van middelen en voorzieningen
- Besparing op kosten bestuur, management, staf (naast inkoopvoordelen)

3

Beter samen: extern meer slagkracht
- Sterke speler binnen de samenwerkingsverbanden
- Grotere bestuurlijke slagkracht
- Een toekomstbestendige organisatie
- Financiële zekerheid voor de toekomst

Sterkere speler
De Wet passend onderwijs zorgt dat de positionering van speciaal onderwijs-scholen binnen de regio's sterk bepalend is voor de zeggenschap en continuïteit van deze scholen. De beide organisaties SSOL e.o. en RESPONZ zijn in de huidige samenwerkingsverbanden en in het krachtenspel van overheden beperkt in omvang. Samen kunnen we beter zorgen voor de vertegenwoordiging van het speciaal onderwijs. We hebben dan meer bestuurlijke slagkracht om één gezicht te vormen en financiën voor speciaal onderwijs veilig te stellen, ook voor de toekomst. En daar hebben de organisaties, medewerkers en leerlingen allen profijt van.

Tabel 1: Scholen en leerlingaantallen.

Schoolorganisatie	Leerlingen (1/10/2017)
SSOL e.o.	
De Thermiek (Leiden) – (E)MB/LG/LZ	262
De Korte Vlietschool (incl. Praktijkcollege Het Metrum) – ZML	145
De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper – ZML	187
Subtotaal	**594**
RESPONZ	
Maurice Maeterlinckschool (Delft) – (E)MB/LG/LZ	131
De Witte Vogel (Den Haag) – (E)MB	111
De Keerkring (Zoetermeer) – ZML	150
Subtotaal	**392**
Totaal	**986**

1.1 WAT GING VOORAF?

SSOL e.o. en RESPONZ werken al langere tijd samen, op bestuurlijk niveau en op schoolniveau. Dat werkt constructief en is ook steeds meer inhoudelijk. In het voorjaar van 2016 vond daarom een gezamenlijke verkenning naar bestuurlijke samenwerking plaats. De conclusie was dat meer samenwerken belangrijke meerwaarde biedt. Een bestuurlijke fusie bleek de beste vorm om de gezamenlijke ambities te realiseren. De verkenning is besproken met de raden van toezicht en met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR-en). Die waren positief.

Vooronderzoek en intentieverklaring
Daarna hebben we onder de titel 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen' een uitgebreid vooronderzoek verricht. Dat ging onder meer over de inrichting van bestuur, management en staf, de hoofdlijnen van de bedrijfsvoering en de relatie met de samenwerkingsverbanden. Infinite heeft een due diligence-onderzoek uitgevoerd. Dat belicht de financiële positie van de beide organisaties en de eventuele (financiële) gevolgen van een fusie. Deze fase sloten we af met constructieve gesprekken met de raden van toezicht, GMR-en en managementteams. Tegelijk bleek de behoefte om enkele onderwerpen nader met elkaar uit te werken. Op 10 juli 2017 ondertekenden de bestuurders van SSOL e.o. en RESPONZ de intentieverklaring (zie **bijlage A**). Hierin staat onder andere welke onderwerpen we verder uitdiepen en/of actualiseren in de volgende fase: het fusieonderzoek. Dit fusierapport vormt de schriftelijke weergave van deze fase en dient in samenhang te worden gezien met de op bladzijde 2 genoemde bronnen.

1.2 FUSIE EN FUSIETOETS

Een bestuurlijke fusie betekent dat één bestuur verantwoordelijk wordt voor de gang van zaken op alle scholen, met één toezichthoudend orgaan (zie **bijlage B**).

Bij een voorgenomen fusie moet ook een fusietoets plaatsvinden. Onderdeel daarvan is de fusie-effectrapportage (FER). Aan de hand van dit fusierapport stellen we deze FER op.

De bestuurlijke fusie tussen SSOL e.o. en RESPONZ vindt doorgang als de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap deze goedkeurt. De minister wint daarbij advies in van de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO). De CFTO baseert haar advies op de wet (WEC, art 66 e.v.), de Regeling fusietoets en haar eigen leidraad fusietoets (voortgezet) speciaal onderwijs. In deze leidraad benadrukt de CFTO het belang van de argumentatie en de noodzaak om in het speciaal onderwijs maatwerk te leveren. Bij de beoordeling staan vier zaken centraal:

- Interne en externe legitimiteit
- Keuzevrijheid
- Menselijke maat en schaalgrootte
- Fusiedoelen en rechtvaardigingsgronden

In het vooronderzoeksrapport fusie* staat de verkenning fusietoets uitgebreid omschreven.

* Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, p. 16

Onderwijs & kwaliteit

Wij zijn ervan overtuigd dat bestuurlijke bundeling van krachten bijdraagt aan een versnelling van onderwijskundige verbeterings- en vernieuwingsprocessen. We gaan daarbij uit van maximale zelfstandigheid en minimale afhankelijkheid van onze leerlingen, om hen optimaal voor te bereiden op de samenleving. Autonomie van onderwijsteams (zie hoofdstuk 5) sluit op deze kernwaarde aan. Om de kwaliteit van ons onderwijs te borgen streven we naar de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs op alle zes de scholen.

2.1 KANSEN FUSIE VOOR ONS ONDERWIJS

Er zijn werksessies georganiseerd waarbij leraar-ondersteuners, leerkrachten, IB-ers, LC-leerkrachten en managementteamleden meedachten over kansen van de fusie voor ons onderwijs en belangrijke thema's benoemden.

Doelgroepgerichte uitwisseling
Alle scholen binnen beide stichtingen zijn experts in gespecialiseerd onderwijs en dat blijven wij. Beide stichtingen bestaan uit drie scholen. De Keerkring is de enige ZML-school binnen stichting RESPONZ. De Thermiek is de enige LG/LZ/(E)MB-school binnen stichting SSOL e.o. Door de fusie krijgen deze scholen bestuurlijke banden met scholen voor eenzelfde doelgroep. Dit biedt kansen voor doelgroepgericht overleg en uitwisseling. Deze uitwisseling betreft beleid, kennisdeling én medewerkers. We zijn er namelijk van overtuigd dat we veel van elkaar kunnen leren. Dat is ook breder van toepassing. Door overleg te organiseren voor medewerkers van eenzelfde functie of werkend met dezelfde doelgroep, versterken en delen wij de kennis en werken efficiënter. Hierbij willen we gebruikmaken van digitale middelen.

Structureler overleg en meer samenhang
Veranderende wetgeving en de bijbehorende procedures zorgen binnen iedere gemeente en ieder samenwerkingsverband voor een eigen dynamiek. Gezamenlijk optrekken van de scholen draagt bij aan een sterkere positie in de regio's. In de expertisenetwerken komen de directeuren elkaar al tegen en wisselen ze veel uit. Fuseren leidt tot structureler overleg, afspraken en meer samenhang.

Regionale kansen uitstroom en arbeidstoeleiding
Daarnaast draagt dit ook bij aan bundeling van expertise en innovatieve krachten, bijvoorbeeld op het gebied van uitstroom en arbeidstoeleiding. Samen vinden wij regionale oplossingen, mogelijkheden en kansen en stemmen wij ons aanbod af op de veranderende maatschappij en verwachtingen.

2.2 BELANGRIJKE THEMA'S VOOR ONS ONDERWIJS

Onze overtuiging is dat we verbetering van onderwijskwaliteit en -vernieuwing versnellen door onze denkkracht, expertise, financiële middelen en beschikbare tijd te bundelen. Hierdoor kunnen we onze leerlingen een kwalitatief hoogstaand aanbod bieden, dat gespecialiseerd, passend en eigentijds is. Hieronder is een aantal concrete thema's uitgewerkt, waar wij deze versnelling

willen realiseren. Deze onderwerpen hebben raakvlakken met onze strategische beleidsplannen en met actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Op het moment dat bestuurlijke bundeling daadwerkelijk is gerealiseerd, werken wij de ambities uit.

Ouderbetrokkenheid en gepersonaliseerd leren
Ouderbetrokkenheid en gepersonaliseerd leren zijn actuele thema's in het onderwijs. Wij vinden dat alle ouders actief betrokken zijn bij de school en bij de ontwikkeling van hun kind. Hun mening over ons aanbod en de kansen daarin horen wij graag en vinden wij belangrijk. Ook de leerlingen betrekken we, passend bij hun mogelijkheden, actief bij hun eigen leerproces. Dat leerproces stemmen we af op de individuele ondersteuningsvragen.

Maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid
Onze leerlingen hebben recht op een volwaardige plek in de maatschappij. De landelijke petitie voor het toegankelijk maken van publieke ruimtes voor mensen met een beperking geeft aan dat dit niet vanzelfsprekend is. Wij vinden dit wel vanzelfsprekend. We rusten onze leerlingen zodanig toe dat zij alle kansen kunnen benutten om zo zelfstandig mogelijk te leven. In vervolgonderwijs, dagbesteding of werk én in hun vrije tijd.

Regulier waar mogelijk, speciaal waar nodig
Een ontwikkeling in lijn met o.a. Passend onderwijs en het VN-verdrag is dat steeds meer gesproken wordt over inclusie. Wij geven gezamenlijk steeds beter invulling aan het motto 'regulier waar mogelijk, speciaal waar nodig'. We werken aan een duidelijkere scheiding tussen SO en VSO, onderzoeken flexibele onderwijstijden en mogelijkheden voor een naschools aanbod. We intensiveren het contact met de maatschappij en het regulier onderwijs.

2.2 VISIE OP KWALITEIT

Kwaliteit in speciaal onderwijs is de maat op onze scholen, voor nu en in de toekomst. We willen een leeromgeving bieden waarin leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Daarbij past een versterkt professioneel bestuur, dat de onderwijsprofessionals goed kan ondersteunen, zodat zij opbrengstgericht kunnen werken en zich steeds verder ontwikkelen. Op grond van uitgangspunten zetten we een goed werkbare organisatiestructuur neer met korte lijnen (zie 3.5). Een organisatie die werkt met een heldere taakverdeling en een transparante informatievoorziening. Daardoor ontstaat binnen de organisatie meer ruimte voor de inbreng van de onderwijsprofessionals en meer continue aandacht voor kwaliteitsontwikkeling in onderwijs. Dat vraagt erom gebruik te maken van elkaars expertise en capaciteit om de gewenste kwaliteit te borgen.

2.3 KWALITEITSNORM SPECIAAL ONDERWIJS

Beide fusiepartners onderschrijven het belang van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO). RESPONZ beschikt sinds oktober 2016 over een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). SSOL e.o. hanteert wel kwaliteitsbeleid, alleen de formele kant hiervan is nog niet optimaal ontwikkeld. Denk aan beschreven processen, een beschreven PDCA-cyclus en borging van documentbeheer. De nieuwe stichting wil de kans benutten om alle zes haar scholen te certificeren.
Belangrijk is te werken met één KMS dat:

- het primaire proces centraal stelt;
- ouders/verzorgers, leerlingen en samenwerkingspartners tevreden stelt;
- continu wordt verbeterd en/of geoptimaliseerd;
- gebaseerd is op waardengedreven werken aan kwaliteit;
- vaste kaders biedt aan de professionals met ruimte om zich optimaal te ontwikkelen en samen te werken voor maximale opbrengst;
- voldoet aan de gestelde normen in het toezichtskader van de onderwijsinspectie 2017, de CIIO maatstaf 2016 en de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2016.

Ons kompas & onze organisatie

Wij geloven in samenbindend werken aan organisatiedoelen, ofwel 'samen beter, beter samen'. De nieuwe stichting omarmt het 6R-model als vliegwiel voor de aansturing van de organisatie. Het is een manier van werken die uitgaat van richting geven en ruimte bieden. Een kompas dat ons dagelijks handelen stuurt. Het vormt de basis voor de inrichting van de fusieorganisatie.

3.1 RECHTSPERSOON, AANBOD EN IDENTITEIT

Rechtspersoon en aanbod

De fusieorganisatie is een stichting, die speciaal en voortgezet speciaal onderwijs biedt met gespecialiseerde onderwijsondersteuning. Ons aanbod is op maat, zodat kinderen zich optimaal en in samenwerking met anderen kunnen ontwikkelen en hun talenten ontdekken. We streven naar een passende plek voor elke leerling na het schoolverlaten, waar verdere ontwikkeling mogelijk is.

Identiteit

Wij bieden als algemeen-bijzondere onderwijsstichting (voortgezet) speciaal onderwijs en ambulante begeleiding aan leerlingen met een lichamelijke handicap (LG), een (ernstig) meervoudige beperking ((E)MB), aan langdurig zieke leerlingen (LZ) en leerlingen die zeer moeilijk leren (ZML). Onze scholen staan open voor leerlingen van elke geloofsovertuiging en we respecteren ieders opvatting daarover.

Scholen

De nieuwe stichting heeft drie ZML-scholen:
De Korte Vlietschool (inclusief Praktijkcollege Het Metrum), De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper en De Keerkring.
Daarnaast drie scholen voor LG/(E) MB/LZ: de Maurice Maeterlinckschool, De Thermiek en De Witte Vogel.
Al deze scholen vallen met ingang van de fusiedatum onder één bevoegd gezag. De besturing van de stichting is er op gericht de missie, visie en ambities te realiseren.

Legitimiteit

In de Nederlandse samenleving hebben kinderen recht op een onderwijsaanbod dat hun talenten en mogelijkheden maximaal ontwikkelt. Die optimale ontwikkelingsomgeving

vindt zoveel mogelijk plaats binnen het regulier onderwijs. Soms hebben leerlingen een specifieke ondersteunings-behoefte. Die behoefte leidt tot de noodzaak van complementaire, zelfstandige en gespecialiseerde onderwijsvoorzieningen. We willen dit gespecialiseerde aanbod realiseren vanuit onze zes scholen.

3.2 MISSIE/VISIE FUSIEORGANISATIE

Missie

Vanuit het ontwikkelingsperspectief van onze leerlingen, organiseren wij een gespecialiseerd aanbod in onderwijs en ondersteuning. Wij hebben het vakmanschap en de middelen in huis om hen doelgericht optimale ontwikkelingskansen te bieden. Zo kan iedere leerling zich uiteindelijk een goede plek in de samenleving verwerven onder het motto 'maximale zelfstandigheid,

minimale afhankelijkheid'. We gaan daarbij uit van de mogelijkheden van de leerling en niet van zijn beperkingen. Ons onderwijs is gericht op een zo zelfstandig mogelijk functioneren op de gebieden wonen, arbeid/dagbesteding, vrijetijdsbesteding en burgerschap.

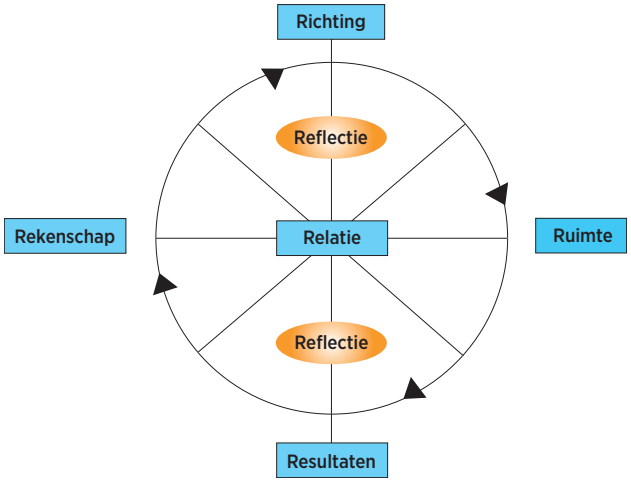
Visie

We realiseren ons aanbod vanuit een integrale visie op onderwijs en zorg. Die vertalen onze meesters in gespecialiseerd onderwijs naar de dagelijkse praktijk. Hun kennis en hun inzichten zetten we in om de organisatie in de toekomst steeds verder te verbeteren. Vanuit de gedachte 'samen beter, beter samen' hebben we daarin korte lijnen met onze ketenpartners. Door deze integrale samenwerking staan de leerling en zijn ouders altijd centraal. Bij de nieuwe stichting telt ieder talent!

3.3 KERNWAARDEN

De unieke positie van de nieuwe stichting vatten we samen in de volgende kernwaarden:

1. Maximale zelfstandigheid, minimale afhankelijkheid (leerlinggericht, zie hoofdstuk 2)
2. Samen beter, beter samen (organisatiegericht, zie hoofdstuk 3)
3. Vakmanschap, meesters in gespecialiseerd onderwijs (medewerkergericht, zie hoofdstuk 5)



Figuur 2. 6R-model (vliegwiel).

Vanuit deze gedeelde kernwaarden streeft de nieuwe stichting naar een professionele cultuur met daarin een merkbare beweging van eigenstandig naar gemeenschappelijk. Dat sluit aan bij het 6R-model, een besturingsfilosofie die de samenwerkingsrelatie beschrijft tussen bestuur, management en medewerkers en hoe zij stap voor stap (samen)werken aan resultaten, op de korte en lange termijn. Het 6R-model (zie **bijlage C**) gaat uit van maximaal gebruik van talent, samenwerken, respect en wederzijds vertrouwen.

3.4 6R-MODEL ALS VLIEGWIEL

6R staat voor richting, ruimte, resultaten, rekenschap, relatie en reflectie. Het model heeft drie uitgangspunten, waarmee we binnen de nieuwe stichting gaan werken:

1: volwassen relatie tussen medewerkers
2: topdown en bottom-up resultaten
3: de kracht van de professionele ruimte

Volwassen relatie

De kern van het 6R-model is een volwassen 'relatie' tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende geeft 'richting' en 'ruimte' en de medewerker levert 'resultaten', waarover hij 'rekenschap' aflegt. Het model combineert zo de kracht van hiërarchische aansturing met de kracht van de autonome medewerker (zie figuur 2). Medewerker en leidinggevende werken in de nieuwe stichting in een volwassen relatie samen, met als kenmerken wederzijds vertrouwen, respect en een gevoelde inspanningsverplichting. Het 6R-model gaat dan ook uit van leiderschap van zowel leidingevende als medewerker. Elke medewerker kan leiderschap tonen, anderen beïnvloeden en zich inzetten om te komen tot resultaten. Het draait om een gedeelde verantwoordelijkheid.

Topdown en bottom-up

Het halen van resultaten op de lange termijn hangt af van ons vermogen om alle kennis en inzichten die medewerkers tijdens hun werk opdoen te benutten, om onze organisatie in de toekomst te verbeteren. Resultaten op de korte termijn zijn de uitkomst van een top-down proces. Het gaat dan om presteren bij het uitvoeren van onderwijsactiviteiten. Resultaten op de lange termijn zijn het product van een bottom-up proces. Het gaat dan om leren en een toename van competenties, die ontstaat door 'reflectie', de zesde R.

Kracht van de professionele ruimte

Binnen de nieuwe stichting willen we professionele ruimte bieden, door mogelijkheden voor medewerkers te creëren en barrières weg te nemen. Wetenschappelijk onderzoek heeft herhaaldelijk aangetoond dat professionele ruimte een middel is om de resultaten van de organisatie te verbeteren en de tevredenheid en motivatie van medewerkers te vergroten. Leerlingen en hun ouders plukken hiervan de vruchten. Leidinggevende en medewerker zijn volgens het 6R-model doorlopend in gesprek over het werk, kaders, resultaten en verantwoordelijkheden. Zo kunnen leidinggevende en medewerker stap voor stap samenwerken aan resultaten en verbetering van de organisatie. Presteren vindt vooral plaats tijdens de contacten van onze professionals met leerlingen en ouders, want daar kunnen we het verschil maken. De rol van leidinggevenden en directie is vooral voorwaardenscheppend (zie hoofdstuk 5).

3.5 ONZE VISIE OP ORGANISEREN

De nieuwe stichting benut het 6R-model (afgeleid van het model van Paul Schnabel) als inspiratievenster voor het vertalen van onze kernwaarden naar een organisatiemodel. Hierin staat de leerling als startpunt van ons denkproces centraal (zie figuur 3).

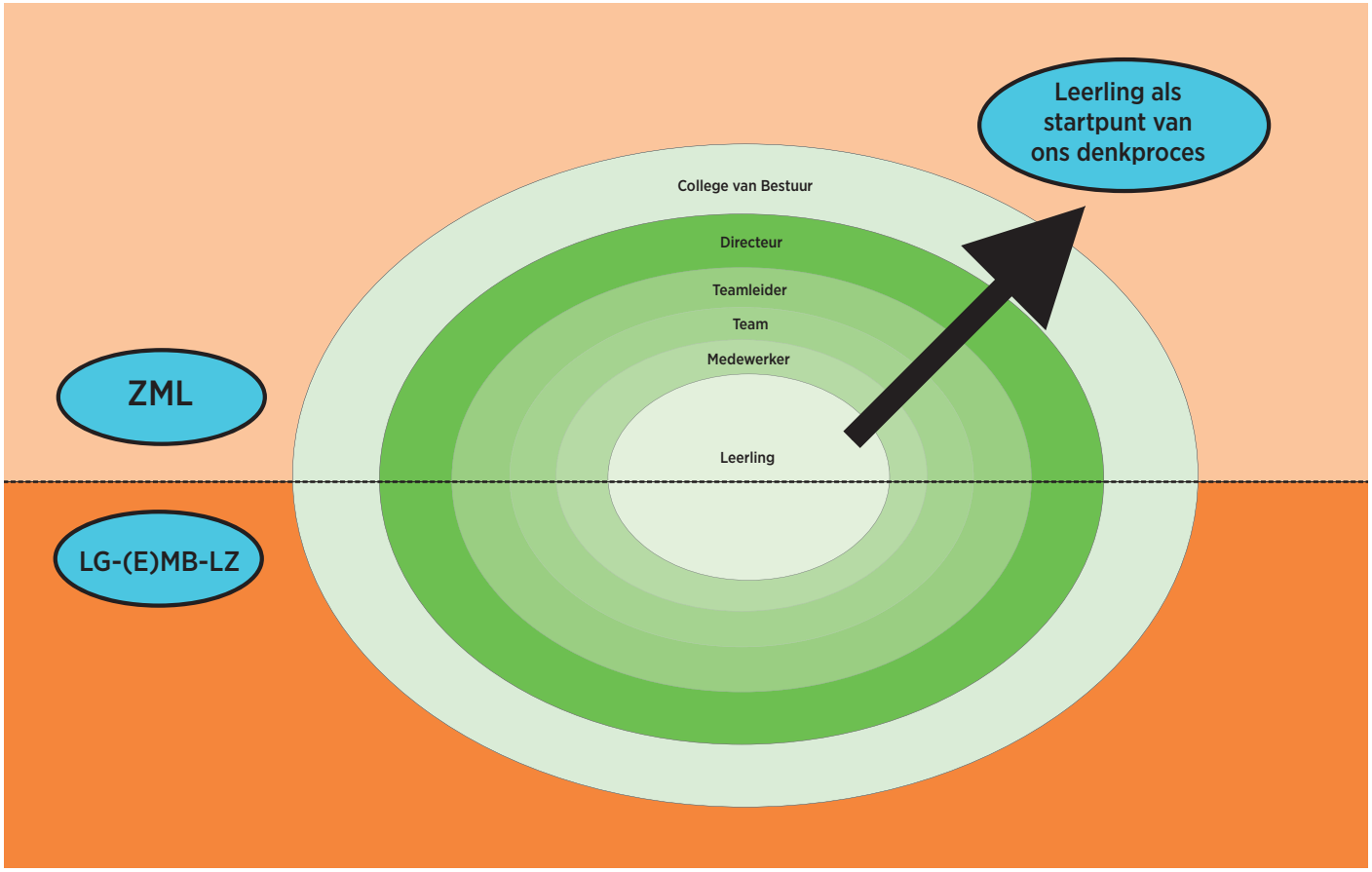
Onze visie op organiseren omvat de volgende uitgangspunten:

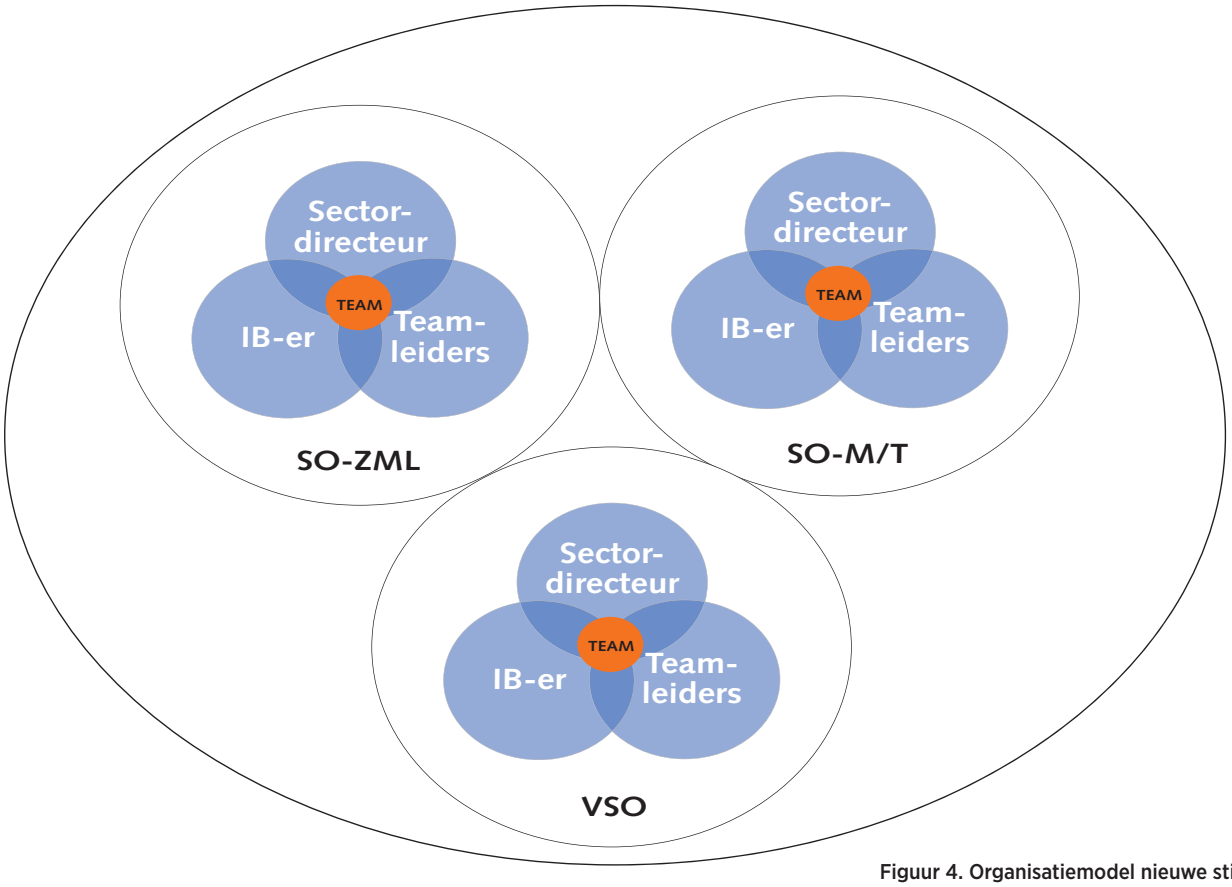
- autonomie van medewerkers;
- professionele ruimte voor teams (zelforganisatie);
- inhoudelijke ondersteuning van de IB-ers;
- een volwassen relatie tussen medewerkers en teamleiders;
- inspirerend, onderwijsinhoudelijk en resultaatgericht leiderschap voor alle leidinggevenden;
- professionele en servicegerichte staf;
- sectordirecteuren die de verschillende afdelingen aansturen;
- richtinggevend, kaderstellend en samenbindend bestuur.

Organisatiemodel
De nieuwe stichting heeft het karakter van een netwerkorganisatie met een sectorale aansturing en drie managementlagen (zie figuur 4). De teams op de afdelingen en locaties worden gefaciliteerd door de teamleider en IB-er. Afdelingen en locaties ontvangen richting en ondersteuning van de sectordirecteur en het centraal bureau. De bovenschoolse organisatie wordt gevormd door het college van bestuur, de sector-directeuren en het centraal bureau (onderwijskwaliteit, HRM, beheer/financiën, huisvesting en ICT. (zie figuur 5).

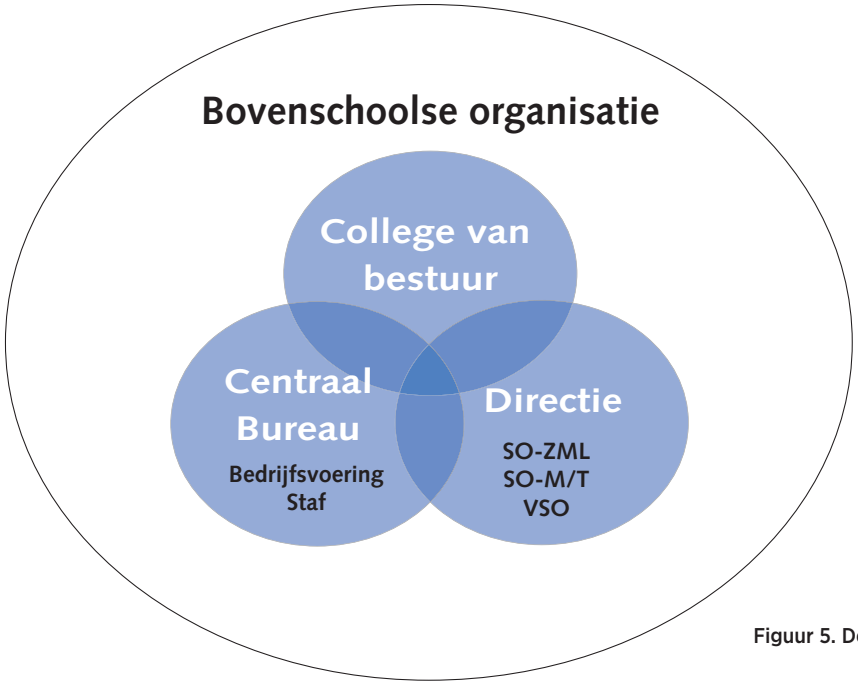
Efficiencyslag
De nieuwe organisatiestructuur voor wat betreft bestuur, staf en management leidt uiteindelijk (2021) tot een daling in fte en een kostenbesparing.

Figuur 3. Binnen de hele organisatie staat de leerling centraal.





Figuur 4. Organisatiemodel nieuwe stichting.



Figuur 5. De bovenschoolse organisatie.

Hoofdstuk 4

Partners in vormgeving organisatie

We stellen voor om ook na de fusie te werken volgens het zogenaamde college van bestuur-raad van toezichtmodel zoals dat nu geldt en volgens de actuele governance-inzichten. Dat ondersteunen de raden van toezicht (RvT's), die een werkbijeenkomst hadden op 20 september 2017 en een overleg met delegaties van beide RvT's op 25 oktober 2017. Hierna op hoofdlijnen het voorstel voor inrichting van het intern toezicht en het bestuur van de nieuwe stichting.

4.1 INTERN TOEZICHT

- **Stijl:** De raad van toezicht streeft naar waardengericht toezicht, waarbij het meer gaat om bewaken van kernwaarden en 'practice what you preach'. Daarbij verliezen we het resultaatgericht toezicht niet uit het oog (zie boek Governance in de zorg*).
- **Samenstelling:** We streven op termijn naar een raad van toezicht met vijf leden. Binnen de raad verdelen we de functies van voorzitter en vice-voorzitter. Uiteindelijk streven we ernaar dat de voorzitter niet uit eigen geledingen komt. Alle leden houden integraal toezicht op alle aspecten van de organisatie; we werken in beginsel niet met commissies of portefeuilles. In de komende periode worden nadere afspraken gemaakt.
- **Benoeming:** De raad van toezicht benoemt zelf nieuwe leden. Eén lid wordt benoemd op voordracht door de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), conform wettelijke verplichting. Elke vacature vervullen we via openbare werving. In de selectie-procedure stellen we de GMR in de gelegenheid via één vertegenwoordiger te participeren. Zittingstermijn: vier jaar, met één maal herbenoeming.
- **Profiel:** We werken een profielschets uit voor de leden van de RvT door de huidige profielen van SSOL e.o. en RESPONZ (die niet wezenlijk verschillen) te combineren. Alle leden worden geacht over algemene toezichthoudende competenties te beschikken. Daarnaast willen we vertegenwoordigers van verschillende expertisegebieden en sectoren in de raad.

* Governance in de zorg, van inrichting naar inspiratie, van wetten naar waarden, Theo P.M. Schraven, december 2014

Huidige raden van toezicht
In het overgangsjaar 2018 verandert de samenstelling van beide RvT's door natuurlijk verloop: SSOL e.o. gaat van vijf naar drie leden en RESPONZ gaat van vijf naar vier leden. Volgens de statuten van beide organisaties is vervanging in 2018 niet nodig. Er wordt tijdelijk met vacatures gewerkt. Het besluit omtrent fusie nemen beide raden in zelfstandigheid. Na een positief fusiebesluit spreken we in 2018 in overleg met de bestuurders een tijdelijke werkwijze af die uitgaat van integratie en zich richt op afstemming van werkwijze en processen (zoals bijvoorbeeld gezamenlijke themabespreking en afzonderlijke besluitvorming). Hierbij is focus op functionaliteit belangrijk, evenals gescheiden formaliteiten.

In **Bijlage D** zijn de huidige RvT's, de overgangs-RvT en een voorstel voor een rooster van aftreden weergegeven.

4.2 BESTUUR

- Voorstel is de zittende bestuurders van SSOL e.o en RESPONZ samen het college van bestuur te laten vormen in de startsituatie na fusie. Beiden zijn immers gekwalificeerd voor hun huidige functie van directeur-bestuurder. Hierop is advies van de GMR-en vereist.
- Voor de structurele situatie bestaat een voorkeur voor een eenhoofdig bestuur (gelet op benchmarks en als signaal naar de organisatie dat we streven naar verantwoordelijkheden laag in de organisatie).
- Begin 2018 stellen we een profiel voor het bestuur van de nieuwe organisatie op dat zich richt op eenhoofdigheid. In het profiel leggen we de nadruk op de kerntaken en kernwaarden van de organisatie en hierop aansluitende accenten in de rolvervulling van de bestuurder. Hierop is advies van de GMR-en vereist.
- De zittende bestuurders ondergaan een ontwikkelassessment dat op moet leveren: (1) wat in samenwerking de aandachtspunten zijn en (2) wat bij toegroei naar een eenhoofdig bestuur de aandachts- en ontwikkelpunten zijn.
- Wanneer zich in het college van bestuur na de fusiedatum natuurlijk verloop voordoet, beoordeelt de dan zittende RvT op basis van het opgestelde profiel of de overblijvende bestuurder in voldoende mate aan het profiel voldoet.
- Aan de bestuurders vragen de RvT's een voorstel voor de inrichting van hun onderlinge rolverdeling (gedurende de periode van een tweehoofdig bestuur). De RvT stelt die rolverdeling uiteindelijk vast.

4.3 MEDEZEGGENSCHAP

GMR en fusieproces
In het fusieproces spelen de GMR-en van SSOL e.o. en RESPONZ een belangrijke rol. Zo vragen wij hen instemming voor de fusie. GMR-en kunnen waar nodig en gewenst advies inwinnen om hun rol optimaal in te vullen.

Rollen en ontwikkeling MR en GMR
De bestuurlijke fusie heeft ook consequenties voor de invulling van de medezeggenschap. Op basis van de Wet medezeggenschap op scholen (Wms) zijn de basisuitgangspunten:
- een medezeggenschapsraad (MR) per school;
- een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) op stichtingsniveau waarin alle schoolmedezeggenschapsraden zijn vertegenwoordigd.

Bovenschoolse onderwerpen die advies- of instemmingsplichtig zijn, legt de bestuurder voor aan de GMR. Onderwerpen op schoolniveau worden voorgelegd aan de (lokale) MR-en.

Het besluit omtrent fusie nemen beide GMR-en in zelfstandigheid. In 2018 verandert er niets in de samenstelling. Vanuit de beschreven organisatiestructuur (zie hoofdstuk 3.5) is het van belang om met elkaar na te denken over een optimale vormgeving van de medezeggenschap die aansluit bij de nieuwe organisatie. Mogelijkheid hiertoe is bijvoorbeeld het instellen van themaraden. Nadere invulling hiervan volgt in overleg met de medezeggenschapsorganen.

Aandachtspunten en ambities GMR
De beide GMR-en hebben inhoudelijk enkele aandachtspunten aangegeven en tevens hun wensen en ambities ten aanzien van RvT's, bestuur en achterban.

Algemene aandachtspunten:
- De mogelijke fusie moet zorgen voor een bredere kennisbasis van de scholen, onder andere door het delen van faciliteiten.
- Ook als de organisatie groter wordt, oog houden voor kleine(re) doelgroepen leerlingen en de specialismen die nodig zijn om hen te bedienen.
- Omgang met kwaliteitszorg van de stichtingen (RESPONZ heeft een keurmerk, SSOL e.o. nog niet).
- Wijze van kennisdeling en professionalisering binnen de nieuwe organisatie (eventueel voorbeelden).
- Eenheid van en continuïteit in de gehanteerde leiderschapsstijl: betrokken, luisterend, iteratief (cyclisch en zelf leren door ervaringen) en sensitief.

Ambities t.a.v. RvT:
- Een open en goede relatie met de RvT helpt de GMR om van elkaars kennis, kunde en capaciteit gebruik te maken.
- Informeel contact en/of overleg tussen de voorzitter van de GMR, de voorzitter van de RvT en de bestuurder kan hieraan bijdragen.
- De voorzitters van de GMR en de RvT fungeren als elkaars aanspreekpunt. Zij informeren elkaar indien wenselijk en/of noodzakelijk.
- De GMR nodigt de RvT twee keer per jaar (met een afvaardiging) uit bij zijn overleg.

Ambities t.a.v. bestuur:
- De bestuurder(s) zijn zichtbaar in de school, ook na een mogelijke fusie.
- De communicatie is open, tijdig en transparant, waarbij zowel aandacht is voor de zaak als het gevoel. Emotionele dilemma's zijn bespreekbaar en er is ruimte om de lucht te klaren.
- De GMR heeft de mogelijkheid om mede de agenda te bepalen, door eigen stukken in te brengen of voor een eigen invulling te kiezen.
- De GMR heeft het lef om de bestuurders uit te dagen, aan te spreken, uit te nodigen: 'We willen kunnen schuren en bier drinken.'.
- De GMR draagt zorg voor een nuttig samenspel tussen de personeels- en oudergeleding. Verschillende inzichten en achtergronden gebruiken om van elkaar te leren en verbeteringen aan te brengen.

Ambities t.a.v. achterban
- Alle ouders en alle medewerkers continu informeren, en de mogelijkheid tot inzien van GMR-stukken (na goedkeuring en indien de stukken niet onder embargo zijn).
- Ouders, medewerkers en leerlingen vragen om advies en tips.
- Werving van leden als cruciaal onderdeel van de agenda.
- Ruimte voor experimenteren in de nieuwe organisatie.

4.4 EXTERNE RELATIES / PARTIJEN EN PARTNERS

De nieuwe stichting heeft als belangrijke kernwaarde 'Samen beter, beter samen'. Dit komt tot uitdrukking in de samenwerking met ketenpartners en binnen de samenwerkingsverbanden (SWV-en, een overzicht daarvan staat in het vooronderzoeksrapport fusie*).

Omdat we binnen de stichting willen werken vanuit een interdisciplinaire aanpak blijft het integraal aanbieden van onderwijs, zorg en ondersteuning een speerpunt. Dit streven krijgt zijn beslag in samenwerkingsovereenkomsten met de belangrijkste ketenpartners. Verder hebben zowel SSOL e.o. als RESPONZ zich inmiddels herkenbaar en krachtig gepositioneerd binnen de SWV-en in het PO en VO, waarvan bij een groot aantal op bestuurlijk niveau. Na de fusie evalueren en heroverwegen we onze inbedding in deze samenwerkingsverbanden. De vertegenwoordiging in de besturen zal plaatsvinden op het niveau van het college van bestuur en de sectordirecteuren.
We streven naar nieuwe raamovereenkomsten met onze partners in de revalidatie.

4.5 HUIS VAN HET ONDERWIJS

Het nieuwe Huis van het Onderwijs is het bestuurskantoor van de nieuwe stichting. Dé plek waar een aantal (speciaal)onderwijs gerelateerde organisaties een meer intensievere samenwerking aan zijn gegaan.

Dat zijn de volgende organisaties: Openbaar Onderwijs Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest, Leo Kanner Onderwijsgroep, Ambulante Educatieve Dienst Leiden en het Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Leiden e.o.

Samenwerken betekent voor hen winst op een aantal vlakken; kennis delen, optimalisatie werkprocessen, verkleinen kwetsbaarheid en elkaar ontmoeten. In het primaire proces doen de organisaties qua beleid en organisatie veel individueel. Echter, in de ondersteunende en facilitaire functies werken de organisaties vaak samen. De wens van alle partijen is om de komende jaren steeds meer en intensiever samen te gaan werken. Stapsgewijs ontdekken we nieuwe samenwerkingsdomeinen, nu we fysiek bij elkaar in de buurt zitten.

Het gebouw van het Huis van het Onderwijs is kleurrijk, open en inspirerend, terwijl duidelijk te zien is welke organisaties hier gehuisvest zijn. Aparte organisaties onder één inspirerend dak, met centrale voorzieningen zoals een koffiehoek en vergadervoorzieningen. Achter het centrale gebied liggen de kantoor- en werkdomeinen.

SSOL e.o. verhuist per 1 januari 2018 naar het Huis van het Onderwijs aan de Elisabethhof 21-23 Leiderdorp. Het uiteindelijke doel is, als de samenwerking goed verloopt, om na circa twee jaar naar een definitief onderwijspand in Leiden (terug) te verhuizen.

* Vooronderzoek fusie ‘Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen’, februari 2017, p. 10

Onze medewerkers

We willen een organisatie met autonomie van medewerkers, die werken in lerende teams met inspirerend, onderwijsinhoudelijk en resultaatgericht leiderschap. Het eigen kompas van medewerkers wordt continu geladen, waardoor zij zich handelingsvrij gaan voelen om te doen wat nodig is. Niet vrijblijvend, maar vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Zo geven we inhoud aan onze kernwaarde 'Vakmanschap, meesters in gespecialiseerd onderwijs.'

Vanuit het strategisch beleidsplan van zowel SSOL e.o. als RESPONZ zien beide besturen bekwame en gemotiveerde medewerkers als sleutelfactor voor het behalen van de organisatie- en onderwijsdoelen in de fusie. Steekwoorden zijn: professionaliteit, resultaat- en zelfverantwoordelijk, gespecialiseerd en doorlopende ontwikkeling. Die steekwoorden sluiten uitstekend aan bij het 6R-model, waarin het creëren van professionele ruimte en het streven naar volwassen relaties tussen bestuur, management en medewerkers uitgangspunten zijn.

5.1 PERSONEELSBELEID

Ons personeelsbeleid is gericht op het behalen van de ambities vanuit het strategisch beleid. Hierbij dienen we rekening te houden met externe en interne (omgevings-)ontwikkelingen: verschuiving AOW-leeftijd (= langer werken), bestuurlijke verantwoording aan inspectie, ziekteverzuim, meer zelfverantwoordelijke teams en vergrijzing van het medewerkersbestand.
We zetten het personeelsbeleid binnen de gefuseerde stichting in vanuit het motto 'beter samen'. Door expertise te delen, samenwerking te organiseren en vertrouwen te creëren, willen wij onze medewerkers competent maken voor de veranderingen binnen het onderwijs, in de organisatie en de maatschappij. Wij zetten met toekomstgericht personeelsbeleid in op duurzaam inzetbare, professionele medewerkers, die bevlogen zijn en werkplezier hebben.

Professionalisering
Dit betekent dat de nieuwe stichting de voorwaarden moet scheppen zodat de werknemer zich kan ontwikkelen en zijn competenties binnen de organisatie kan inzetten. De medewerker heeft daarbij de verantwoordelijkheid om zijn kennis en competenties in de breedte op peil te houden en daarmee de opties voor (huidig en toekomstig) werk open te houden. De stichting zoekt energiebronnen zoals taakwaarde, autonomie en feedback die leiden tot betekenisgeving, kennis van het resultaat van (eigen) handelen en verantwoordelijkheid.

Cultuur
Genoemde inzet van personeelsbeleid brengt een cultuurverandering op gang met als resultaat een professionele samenwerkingscultuur. Die kenmerkt zich door saamhorigheid en gedeelde verantwoordelijkheid voor de totale onderwijsopbrengsten.

Visie op 'duurzaam inzetbaar' als uitgangspunt
De stichting gunt haar medewerkers een energieke en betekenisvolle loopbaan. Werkgever en werknemer hebben hierin beiden een verantwoordelijkheid. Als werkgever ontwikkelen wij proactief personeelsinstrumenten, waarbij we telkens de vraag stellen: 'hoe geven wij

invulling aan duurzame inzetbaarheid en welk effect heeft dit op de bevlogenheid van medewerkers?'
De werknemers zijn competente en zelfreflectieve collega's, die verantwoording nemen voor de eigen professionaliteit en inzetbaarheid. Vanuit die visie en uitgangspunten hebben we het personeelsbeleid opgesteld.

Inzet personeelsinstrumenten
Het personeelsbeleid bestaat uit de functiegebieden instroom, doorstroom en uitstroom. We stellen voor om eerst de personeelsinstrumenten in het functiegebied 'doorstroom' te herzien. Hierna een omschrijving en richting per instrument.

Gesprekkencyclus: gericht op de waarderende dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Wat gaat goed en wat wil men in de toekomst? Doel is het uitbreiden en benutten van kwaliteiten, zodat medewerker en organisatie zich continu verbeteren.

Scholing: gericht op de effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies bij onderwijsmedewerkers. Vanuit het motto 'beter samen' actief en onderzoekend leren, samen met collega's en in samenhang met het stichtingsbeleid. We willen tijd en vervanging beschikbaar stellen om transfers te stimuleren. Doel is bewustwording creëren dat samenwerken loont.

Loopbaanontwikkeling (inclusief mobiliteitsbeleid): gericht op zelfverantwoordelijkheid van de medewerker. Een medewerker bezint zich regelmatig zelf op zijn wensen en verwachtingen in het werk. We willen mogelijkheden tot doorgroei en taakverruiming realiseren.

Competentiemanagement, talentbenadering: gericht op gebruik van talenten binnen de organisatie. We willen talenten benaderen vanuit onze strategie en (kern)competenties formuleren.

Vitaliteitsbeleid, levensfasebewust: gericht op balans in energiebronnen. We vinden mentale, emotionele en fysieke vitaliteit, zingeving en werkplezier belangrijk. Als werkgever zetten we in op levensfasebewust handelen.

Strategische personeelsplanning: afstemming personeelsbeleid op strategische middellange termijndoelen (één tot vijf jaar). Rekeninghoudend met toekomstprognose vanuit managementinformatiesysteem en omgevingsfactoren. Kritisch kijken naar opbouw functieboek: blijven alle functies nodig?

Gevolgen voor leidinggevenden
Bovengenoemde visies per personeelsinstrument lichten we toe aan de leidinggevenden in de organisatie. Ook bespreken we of zij de ingeslagen richting herkennen. Voor een eenduidige uitvoering beschrijven we richtlijnen en procedures. De nieuwe wijze van personeelsbeleid heeft gevolgen voor de invulling van leiderschap binnen de stichting. De rol van de leidinggevende verschuift van sturend naar voorwaardenscheppend. Om leidinggevenden te equiperen voor deze nieuwe rol wordt een MD-traject ingericht.

Personeelsbeleid in 6 R'en

Richting:	Visies per personeelsinstrument.
Ruimte:	Organisatiedoelen bepalen richting individuele doelen: optimaal benutten van potentieel van medewerkers door autonomie, loopbaan-, leer- en ontwikkelmogelijkheden.
Resultaat:	Professionele samenwerkingscultuur met gemotiveerde en competente medewerkers.
Rekenschap:	Verantwoording afleggen over werk, kwaliteit en opbrengsten.
Relatie:	Collegiale samenwerking.
Reflectie:	Feedback geven en ontvangen, reflecteren op eigen handelen.

5.2 ARBEIDSRECHTELIJKE KADERS

Bij een fusie gelden wettelijke rechten voor onze professionals. Uitgangspunt voor de arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele afspraken is de (onderwijs)wet- en regelgeving. Meer specifiek: de collectieve arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs (cao PO) en de Wet op het Primair Onderwijs (WPO). Daarbij zijn beide schoolbesturen algemeen bijzonder onderwijs. Bij de bestuursoverdracht doen zich voor de medewerkers dan ook geen wijzigingen voor in de wettelijke kaders, noch in de rechten en plichten. Meer daarover in **bijlage E**.

Hoofdstuk 6

Financiën & beheer

Na de fusie stellen wij een andere wijze van interne bekostiging voor via het allocatiemodel. Een verdeling van middelen door het bestuur op basis van duidelijke criteria, die ondernemerschap bevorderen en schoolontwikkeling ondersteunen. In het kader van resultaatgericht werken vindt achteraf ook verantwoording plaats over de behaalde resultaten.

Huidige situatie
Beide schoolbesturen werken met de toedeling van middelen aan de scholen op dit moment met het zogenaamde afdrachtmodel. De essentie daarvan is dat de scholen de bekostiging ontvangen die op grond van de schoolkenmerken wordt berekend. Ten behoeve van bovenschools verrichte werkzaamheden dragen de scholen een percentage van de bekostiging die zij ontvangen, af aan het bestuur.

Gewenste situatie
Na de fusie willen we over naar een allocatiemodel. De kern daarvan is dat alle middelen, berekend op basis van de kenmerken van de individuele scholen, op bestuurs-niveau worden ontvangen. Het bestuur besluit daarna over de toedeling van gelden aan de scholen. Het bestuur ontvangt de financiële middelen en is hiervoor uiteindelijk ook verantwoordelijk. De geldstroom gaat met andere woorden de andere kant op. Dit biedt het bestuur de

mogelijkheid om toegekende middelen op een andere wijze over de scholen te verdelen bij specifieke omstandigheden. De realiteit gebiedt vast te stellen dat budgetten niet de ruimte bieden om tientallen procenten van het totale budget vrij te alloceren (opzoeken van plaatsen waar het - tijdelijk - met iets minder kan en plaatsen waar het - tijdelijk - met iets meer moet). Wel geeft het wat meer flexibiliteit en stimuleert het gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Het nieuwe model biedt meer inzichtelijkheid, legt verantwoordelijkheden waar deze horen en biedt meer ruimte voor ontwikkeling van onderwijs.

Bij de overgang van afdrachtmodel naar het allocatiemodel gelden de volgende uitgangspunten:

- Het bestuur ontvangt de financiële middelen en is hiervoor uiteindelijk ook verantwoordelijk;
- Er is één nieuwe stichting. De bekostiging van scholen vindt plaats vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vanuit onderlinge solidariteit tussen scholen;
- De verdeling van middelen vindt plaats op grond van duidelijke criteria die geënt zijn op beleid;
- Het allocatiemodel moet eenvoudig en overzichtelijk zijn;
- Het model bevordert budgetbewustheid en ondernemerschap;
- We ondersteunen schoolontwikkeling financieel op basis van duidelijke plannen met bijbehorende begroting;
- Achteraf leggen de scholen verantwoording af over de behaalde resultaten;
- Verschillen in de gemiddelde personeelslast compenseren we per school door te werken met een correctiefactor;
- We werken met een T-systematiek. De leerlingenaantallen van 1 oktober zijn bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar;
- We verstrekken groeibekostiging direct na 1 februari.

T-bekostiging
Het werken met een T-bekostiging maakt het systeem van allocatie ook eenvoudiger en overzichtelijker. Voor de scholen kan een wisseling van systeem nadelig zijn bij een dalend aantal leerlingen. We houden daarmee rekening in de overgangssituatie.

Huidige situatie en prognose
In de vooronderzoeksfase schakelden SSOL e.o. en RESPONZ bureau Infinite Financieel in om het beleid van beide organisaties op het gebied van onderwijs, financiën, personeel en huisvesting, en de leerlingontwikkeling in kaart te brengen (zie vooronderzoeksrapport Due diligence*).

In het huidige fusierapport zijn in **Bijlage F** opgenomen:
- De actuele cijfers
- Gegevens over huisvesting
- Een risicoanalyse
- Aanbevelingen uit het Due diligence-rapport van Infinite*.

* Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, Due diligence-rapport vanaf p. 22, onderzoeksbureau: Infinite Financieel, Utrecht.

Hoofdstuk 7

Conclusie en vervolgstappen

Dit rapport bevat de hoofdlijnen om te komen tot een fusieorganisatie en de visie op de nieuwe stichting. Het is samen met de eerder genoemde bronnen de opmaat naar het Strategisch Beleidsplan van de nieuwe stichting. Een fusie van SSOL e.o. en RESPONZ biedt naar onze mening een samenwerking vanuit meerwaarde en kansen. Juist om de gewenste professionaliserings- en positioneringsslag mogelijk te maken, zoals beschreven in dit fusierapport.

De planning op pagina 23 geeft een kort overzicht van het fusietraject.

FASE 1 **Intentieverklaring**	10 juli 2017	Vooronderzoeksfase, afgerond met tekenen intentieverklaring.
FASE 2 **Fusieonderzoek**	Juli 2017 – 6 december 2017	Diverse werkconferenties met medewerkers, RvT's, directie, management en besturen.
FASE 3 **Interne besluitvorming**	December 2017-maart 2018 16 Januari 2018 Vraag tot instemming/goedkeuring 6 december 2017	1. Vaststellen fusiebesluit door besturen onder voorbehoud van instemming GMR-en, goedkeuring RvT's en positief besluit minister (fusietoets) 2. Decentraal Georganiseerd Overleg 3. Instemming GMR-en 4. Goedkeuring RvT's
Beter Samen - editie 5	December 2017	Informeren medewerkers
FASE 4 **Overgangssituatie**	Maart 2018 – december 2018	Zoveel mogelijk gaan werken alsof gefuseerd, nog niet formeel geëffectueerd.
Aanvragen fusietoets (FER)*.	Maart 2018	
Beter Samen – editie 6.	Maart 2018	Informeren medewerkers.
Beoogd positief besluit minister fusietoets	Juni 2018	
Bestuur stelt vast dat er wel/geen goedkeuring is	Juni 2018	Na uitspraak minister van OCW.
Stappen hieronder gaan uit van goedkeuring. Bij geen goedkeuring ontstaat nieuwe situatie		
Uitwerking en implementatie, formele voorbereiding Bestuursoverdracht.	2018	
Beter Samen – editie 7	2018	Informeren medewerkers.
FASE 5 **Bestuursoverdracht** Beoogde bestuursoverdracht.	1 januari 2019	Notaris, passeren van akten en statuten. Melding DUO.

* Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, p.16.

Intentieverklaring

Versie 10 juli 2017

PARTIJEN

1. Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. - verder SSOL e.o. - het bevoegd gezag in dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer K. Roosjen

en

2. Stichting RESPONZ– verder RESPONZ- het bevoegd gezag in dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer J. Taal

Voorwoord

De beide stichtingen kiezen voor de komende jaren de versterking van het (Voortgezet) Speciaal Onderwijs aan hun specifieke eigen doelgroepen als strategisch uitgangspunt van het handelen. Bundeling van die krachten voor ZML en Mytyl/Tytyl leerlingen door de verbinding van de scholen van onze stichtingen helpt de versnelling van onderwijskundige verbeterings- en vernieuwingsprocessen in de scholen. Beter Samen!

Beide stichtingen herkennen zich in de kwetsbaarheid van hun bestuurlijk vermogen door de vergaande decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar hun scholen. De toenemende druk op bestuurlijke- en werkgeversverantwoordelijkheid leidt tot de bestuurlijke wens tot professionalisering van de bovenschoolse organisatie. Beter Samen!

In het strategische krachtenspel van overheden, omgevingspartners, landelijke en regionale vertegenwoordiging zijn beide organisaties te klein om genoeg tegenkracht te ontwikkelen en een stevige positie in te nemen. Bundeling van de bestuurlijke kracht helpt om zorg te dragen voor continuïteit van de organisaties, de scholen en daarmee ook voor het onderwijs aan onze leerlingen. Beter Samen!

Inleiding

In het voorjaar van 2016 hebben de bestuurders de kansen en risico's verkend van samenwerkingen tussen de beide stichtingen en onderzocht welke vorm van samenwerking passend zou zijn. De conclusie luidde: Gegeven het aantal kansen, de omvang van de risico's en de aard van kansen en risico's, is bestuurlijke samenwerking door besturenfusie de vorm die het meeste recht doet aan ambities en mogelijkheden.

Deze conclusie is besproken met de respectievelijke gemeenschappelijke medezeggenschapraden (GMR-en) en raden van toezicht (RvT's). In een vooronderzoek is een aantal onderwerpen die van belang zijn voor de haalbaarheid van een bestuurlijke fusie tussen SSOL e.o. en RESPONZ nader onderzocht. Dat betreft de inrichting van bestuur, management en staf, de hoofdlijnen van de bedrijfsvoering en de relatie met samenwerkingsverbanden. Er is als onderdeel van het vooronderzoek ook een due dilligence-onderzoek uitgevoerd. De bestuurders hebben dit rapport besproken met hun RvT's, GMR-en en met de gezamenlijke directeuren.

Overwegingen zijn dat;

- Een bestuurlijke bundeling van krachten zal leiden tot een versterking van de kwaliteit van het ZML- en LG/(E)MB/LZ-onderwijs en de daarbij horende leerlingenzorg en arbeidstoeleiding.
- Een bestuurlijke bundeling van krachten antwoord geeft op de groeiende vraag naar bestuurlijke professionaliteit en de toenemende verantwoordingsdruk.
- Een beperkte staf door bundeling mogelijk wordt.
- De Wet passend onderwijs met zich meebrengt dat de regio's en de positionering van scholen voor speciaal onderwijs binnen deze regio's bepalend is voor de positie en continuïteit van deze scholen.
- Gezamenlijk optrekken van de scholen van SSOL e.o. (De Korte Vlietschool (inclusief Praktijkcollege Het Metrum) en De Thermiek, De Duinpieper/Het Duin/Oeverpieper) en de scholen van RESPONZ (Maurice Maeterlinck, De Witte Vogel en De Keerkring) onder één bestuur leidt tot een sterkere positie binnen de

regio's Leiden en Duin en Bollenstreek, Den Haag, Delft, Zoetermeer en omgeving en dus een betere garantie is voor blijvende continuïteit van het aanbod van speciaal onderwijs aan leerlingen en hun ouders.

- De besturen van SSOL e.o. en RESPONZ zich hebben georiënteerd op de mogelijkheid tot bestuurlijke integratie.
- Deze oriëntatie heeft geleid tot een rapport 'Vooronderzoek fusie en due dilligence'.
- In het rapport werd tevens nader ingegaan op thema's met betrekking tot HRM, rechtspositie en financiën om te bezien of er vanuit die terreinen mogelijke belemmeringen zijn te voorzien.
- Uit dit rapport bleek dat partijen op meerdere terreinen potentiële meerwaarde zien in bestuurlijke samenwerking/integratie, dat er vanuit HRM- en rechtspositieperspectief op voorhand geen belemmeringen zijn en er vanuit financieel perspectief sprake is van meerwaarde bij een bestuurlijke integratie.
- De toezichthoudende organen van SSOL e.o. en RESPONZ alsmede de respectievelijke gemeenschappelijke medezeggenschapsorganen en MT's kennis hebben genomen van het rapport en daar positief constructief op hebben gereageerd.
- De uitkomsten van het rapport aanleiding hebben gegeven tot bestuurlijke besluiten van betrokken partijen om verder te gaan op het pad van bestuurlijke fusie.

De besturen van SSOL e.o. en RESPONZ voorts in maart 2017 het volgende zijn overeengekomen:

1. De beoogde wijze om de bestuurlijke samenwerking/integratie tot stand te laten komen is door middel van bestuursoverdracht (Wet op de expertisecentra artikel 58), waarbij een schoolbestuur door middel van een notariële akte het besturen van een school aan een andere rechtspersoon kan overdragen. Er wordt gekozen voor een overdracht van beide besturen naar een nieuw op te richten stichting.
2. Op het moment van bestuursoverdracht zal de stichting een nieuwe naam krijgen.
3. Er wordt gekozen voor een bestuurlijk model met een raad van toezicht en een college van bestuur. Er wordt

gestreefd naar een éénhoofdig college van bestuur na een overgangsfase van een tweehoofdig gelijkwaardig college.
4. Binnen de raad van toezicht zal na de bestuursoverdracht ruimte worden gemaakt voor leden van beide moederorganisaties.
5. De raad van toezicht stelt het profiel op van de toekomstige bestuurder(s).

Partijen hebben met inachtneming van bovenstaande de intentie om op basis van de verkenning en het vooronderzoek een bestuurlijke fusie aan te gaan conform verwoord in de Wet op de expertisecentra (WEC) artikel 58 per 1 januari 2019.

Uiterlijk 20 december 2017 wordt een voorlopig besluit daaromtrent genomen.

Teneinde besluitvorming terzake voor te bereiden, geven partijen aan een gezamenlijk in te stellen stuurgroep de opdracht nog nader uit te werken aspecten in het kader van het fusieonderzoek en de op te stellen Fusie effectrapportage (FER) te onderzoeken en waar noodzakelijk oplossingen aan te reiken voor eventuele knelpunten. Hierbij worden in ieder geval de volgende aspecten nader geadresseerd:

INHOUDSOPGAVE FUSIERAPPORT

Managementsamenvatting en besluit

Inleiding
Wat eraan vooraf ging, totstandkoming rapport, status rapport, opzet van het rapport verdere gang van zaken (besluitvorming en medezeggenschap)

Redenen voor de fusie (zie verkenning en intentieverklaring)

Juridisch kader: bestuursoverdracht

Onderwijs
- Visie op onderwijskwaliteit.
- Meerwaarde van samenwerking ten aanzien van onderwijskundige visie en aanpak van ZML en LG/(E)MB/LZ-onderwijs bijvoorbeeld ten aanzien van leerlingen en arbeidstoeleiding.
- Op welke aspecten welke mate van autonomie voor de individuele scholen en op welke aspecten een gezamenlijke lijn.
- Kwaliteitszorgsysteem.
- Cultuurverschillen en overeenkomsten.
- Identiteit en strategische oriëntatie van de gefuseerde organisatie ambitie.
- SWOT-en concurrentieanalyse.

Inrichting van de organisatie na fusie
- De nieuwe naam van de stichting na de bestuursoverdracht.
- De bemensing van de RvT na de bestuursoverdracht.
- Besturingsfilosofie.
- Organogram.
- De inrichting/bemensing van het bestuur en management, staf en ondersteuning.
- Functiestructuur.
- Overleg en communicatie.

Medezeggenschap
- Tijdens fusie.
- Totstandkoming nieuwe GMR.
- GMR statuut en -reglement.
- Rollen MR en GMR.

Externe relaties
- Samenwerkingsverbanden.
- Samenwerkingspartners.
- Huis van het Onderwijs.

Personele aspecten van de fusie
- Rechtspositie.
- Personeelsbeleid waaronder: Arbeidsvoorwaarden, functiebouwwerk, taakbeleid en de normjaartaak, bestaand personeelsbeleid zoals benoemingsprocedures, verzuimbeleid, scholingsbeleid, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, mobiliteit, specifieke personele verplichtingen en mogelijk personele knelpunten. uitgangspunten voor formatiebeleid.

Financiële aspecten van de fusie
- Financiële gezondheid.
- Kansen en risico's.
- Financieel beleid en concretisering allocatiebeleid.
- Financiële stand van zaken van de partijen (balans, exploitatierekening, kengetallen, met de school

samenhangende financiële rechten en plichten, reserves naast subsidiemiddelen).

Beheersaspecten
- Planning en control cyclus.
- De huisvestingssituatie in bredere zin: eigendomssituatie van gebouw en terreinen, staat van onderhoud gebouwen en inventarissen en daarmee samenhangende reserves.
- ICT.
- Overige relevante zaken (bonus/malus vervangingsfonds, bijzondere personele kosten, ouderbijdragen, steunstichtingen).
- Administratiekantoren (voor vakantie PvE).

Implementatie
- Tussen besluit en fusie uit te werken zaken.
- Statuten en reglementen.
- Strategisch beleidsplan.
- Kwaliteitsbeleid.

Communicatie
Intern en extern communicatieplan met specifieke aandacht voor dialoog met de achterban (via de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden) en overige belanghebbenden bij de scholen.

FUSIE-EFFECTRAPPORTAGE

NB: de kern van het rapport is wat bestuurders nodig hebben om een verantwoord besluit te kunnen nemen. De eventuele onderbouwing door middel van cijfers en harde gegevens is vooral in de bijlagen te vinden. Niet alles komt in het fusierapport terecht. Er worden statuten en reglementen ontworpen (CvB, RvT, managementstatuut) die daarbuiten blijven of als bijlage worden toegevoegd.
De bestuurders leggen deze intentieverklaring voor aan hun GMR-en en RvT's.

De opvattingen en adviezen van de GMR-en en toezichthouders worden betrokken bij de voorbereiding van het definitieve fusierapport. Het besluit tot fusie en tot vaststelling van de FER leggen de bestuurders ter instemming voor aan hun respectievelijke GMR-en.
Het fusierapport dient ter onderbouwing en toelichting bij een voorgenomen besluit/de bestuursbesluiten.
De goedkeuring van de RvT van het besluit tot fusie is nodig om daadwerkelijk tot fusie te kunnen overgaan, evenals de goedkeuring van de minister in het kader van de fusietoets.

Overige afspraken
- Vanaf het moment van ondertekening van deze Intentieverklaring en tot nader order zullen de betrokken partijen elkaar over en weer informeren over voorgenomen besluitvorming die gevolgen zou kunnen hebben voor de bestuursoverdracht of voor de periode daarna en zullen zij dergelijke besluitvorming zo mogelijk op elkaar afstemmen.

- Indien zich onvoorziene omstandigheden voordoen met betrekking tot de uitvoering van deze intentieverklaring (inhoudelijk dan wel procesmatig) treden partijen met elkaar in overleg om te bezien in hoeverre de inhoud van deze intentieverklaring aanpassing behoeft.

- Partijen hebben de intentie zich in te zetten om tot definitieve afspraken over de bovengenoemde bestuursoverdracht te komen. Mocht de beoogde bestuursoverdracht toch niet tot stand komen dan leidt dit niet tot verplichtingen voor partijen.

- Partijen delen de kosten van het fusieonderzoek en overige externe advisering die voortvloeien uit het ondertekenen van de Intentieverklaring op basis van 50% per partij.

- Deze intentieverklaring wordt vastgesteld na goedkeuring door de RvT's en nadat instemming is verkregen van de betrokken gemeenschappelijke medezeggenschapsraden.

Aldus vastgesteld en in tweevoud opgemaakt,

Namens SSOL e.o.

d.d. 10 juli 2017

de heer K. Roosjen
bestuurder

Namens RESPONZ
d.d. 10 juli 2017

de heer J. Taal bestuurder

Bijlage B

Wettelijk kader voor de fusie

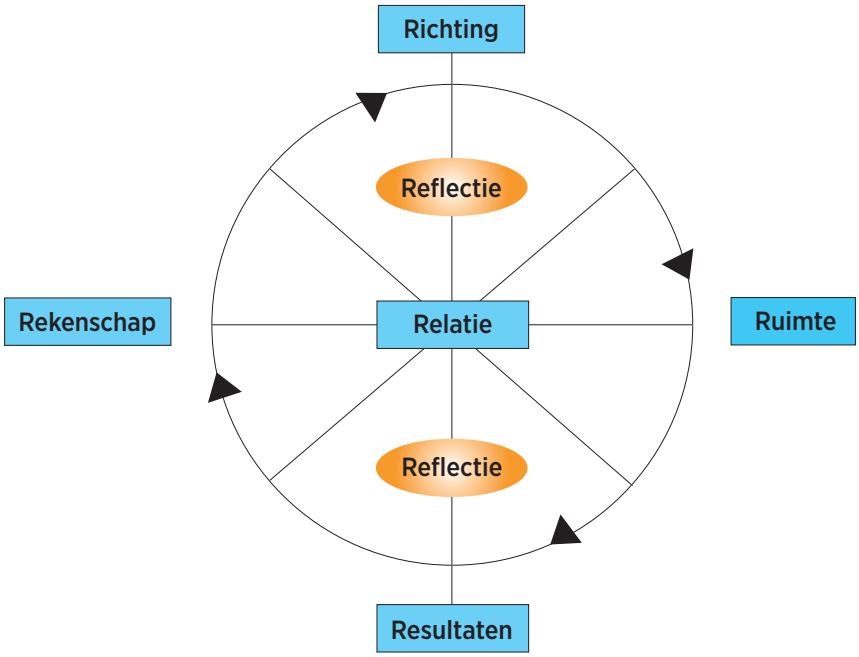
Bestuursoverdracht voor de wet

Een bestuurlijke fusie betekent dat één rechtspersoon (stichting) het bevoegd gezag gaat voeren over scholen die eerst onder verschillende rechtspersonen ressorteerden.

De onderwijswetgeving bevat in de Wet op de expertisecentra (WEC) artikel 58 een regeling voor het samenvoegen van schoolbesturen (ook genoemd: bestuursoverdracht of bestuurlijke fusie). Deze regeling houdt in dat een schoolbestuur door middel van een notariële akte het besturen van een school aan een andere rechtspersoon kan overdragen. Volgens artikel 58 lid 2 verbindt de overdragende rechtspersoon zich hiermee tevens alle rechten ten aanzien van gebouwen, terreinen en roerende zaken over te dragen. In lid 3 van hetzelfde artikel wordt bepaald dat de overnemende rechtspersoon de medewerkers in gelijke betrekkingen en onder dezelfde voorwaarden als vermeld in de akte van benoeming, benoemt met ingang van de datum van overdracht.

Visie op organiseren: 6R-model

Bron: Bureau de Bont



Het 6R-model beschrijft de samenwerkingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker en hoe zij stap voor stap (samen)werken aan resultaten, op de korte en lange termijn. Het 6R-model is geen nieuwe managementhype maar een raamwerk dat gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek en ervaringen uit de praktijk. Het biedt leidinggevenden en medewerkers concrete handvatten om hun samenwerking te analyseren en waar nodig te verbeteren. Deze bijlage behandelt eerst de uitgangspunten van het model en beschrijft daarna de zes R-en stap voor stap en in samenhang.

De kern van het 6R-model is een volwassen relatie tussen leidinggevende en medewerker. Daarbinnen geeft de leidinggevende richting en ruimte en de medewerker levert resultaten waarover hij rekenschap aflegt. Het model combineert zo de kracht van hiërarchische aansturing met de kracht van de autonome medewerker. Drie uitgangspunten vormen het fundament van het model. Het 6R-model is afgeleid van het model van Paul Schnabel over de rol van de overheid in de samenleving*.

Uitgangspunt 1: volwassen relatie tussen medewerkers
Het model belicht de voortdurende samenwerkingsrelatie tussen medewerkers onderling en in het bijzonder tussen leidinggevende en medewerker. Leidinggevende en medewerker zijn doorlopend in gesprek over het werk, kaders, resultaten en verantwoordelijkheden.
De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor het geven van richting en het geven van ruimte aan medewerkers. De medewerker is primair verantwoordelijk voor het leveren van resultaten en het afleggen van rekenschap aan de leidinggevende

Een volwassen relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect en een gevoelde inspanningsverplichting. Een volwassen relatie is niet alleen de verantwoordelijkheid van de leidinggevende maar ook van de medewerker. Het model identificeert weliswaar primaire verantwoordelijkheden voor elk van hen, maar gaat er van uit dat leidinggevende en medewerker elkaar wederzijds ondersteunen bij het behalen van resultaten. Zo ondersteunt de leidinggevende de medewerker bij het

Schnabel, P. (2002). Bedreven en Gedreven: een heroriëntatie op de rol van de rijksoverheid in de samenleving.*

optimaal uitvoeren van de werkzaamheden en het creëren van een veilige en prettige werkomgeving waarin men oprecht rekenschap af kan leggen. De medewerker ondersteunt de leidinggevende door proactief te handelen, verantwoordelijkheid te nemen en de leidinggevende te voorzien van noodzakelijke kennis en informatie.

Het 6R-model gaat dan ook uit van leiderschap van zowel leidinggevende als medewerker. Tegen die achtergrond is het goed even kort stil te staan bij de verschillen en overeenkomsten tussen management en leiderschap. Management is een formele functie die erop is gericht om richting te geven aan de organisatie en de werkzaamheden te coördineren. Leiderschap is bovenal een beïnvloedingsproces, dat onafhankelijk van functie gericht is op verandering en verbetering. Uiteraard is leiderschap sterk verbonden aan management. Het is immers een belangrijke taak van het management om medewerkers te motiveren en te beïnvloeden om zich in te zetten voor het halen van gedeelde organisatiedoelstellingen.

Echter, elke medewerker kan leiderschap tonen, anderen beïnvloeden en zich inzetten om te komen tot gewenste resultaten. Het draait om een gedeelde verantwoordelijkheid. Op deze manier beschrijft het 6R-model zowel leiderschap door leidinggevenden als door medewerkers. Leiderschap laat zich in het 6R-model dan ook het beste omschrijven als het nemen van verantwoordelijkheid door, en wederzijdse beïnvloeden van, leidinggevenden en medewerkers voor het behalen van resultaten op de korte en lange termijn. Dit sluit aan bij het volgende uitgangspunt.

Uitgangspunt 2: topdown en bottom-up resultaten
Het 6R-model heeft niet alleen betrekking op de resultaten op de korte termijn, zoals deze bijvoorbeeld vorm krijgen in het jaarplan, maar ook op resultaten op de lange termijn. Resultaten op de lange termijn worden behaald door het vergroten van het aanpassingsvermogen en lerend vermogen van de organisatie. Over het algemeen is er binnen de dagelijkse praktijk veel aandacht voor het behalen van resultaten op de korte termijn. Het halen van resultaten op de lange termijn hangt af van het vermogen

van organisaties om het volledige potentieel van medewerkers te benutten en alle kennis en inzichten die medewerkers tijdens hun werk opdoen, te gebruiken om de organisatie in de toekomst te verbeteren. Resultaten op de korte termijn zijn de uitkomst van een top-down proces en resultaten op de lange termijn zijn het product van een bottom-up proces. Binnen het 6R-model is de leidinggevende de schakel tussen hiërarchie en netwerken.
In het top-down proces, door organisatiedoelstellingen te vertalen naar concrete resultaten voor elke medewerker. En in het bottom-up proces, door gebruik te maken van de expertise die hedendaagse professionals opdoen in hun werk en door deze informatie verder te brengen binnen de hiërarchische lijn.

Uitgangspunt 3: de kracht van de professionele ruimte
In de kern draait de benadering in het 6R-model om het optimaal ontwikkelen en benutten van het potentieel dat elke medewerker vertegenwoordigt. Resultaten van een medewerker zijn het gevolg van een wisselwerking tussen vaardigheden, motivatie en mogelijkheden. Met mogelijkheden wordt dan de ruimte bedoeld die een medewerker heeft om vaardigheden en motivatie om te zetten in resultaten. Met andere woorden, resultaten zullen verbeteren doordat professionele ruimte ervoor zorgt dat het volledige potentieel van de medewerker wordt benut. In essentie draait professionele ruimte om het in hun kracht zetten van medewerkers, door mogelijkheden te creëren en barrières weg te nemen. Door de jaren heen heeft wetenschappelijk onderzoek herhaaldelijk aangetoond dat professionele ruimte een middel is om de resultaten van de organisatie te verbeteren en de tevredenheid en motivatie van medewerkers te vergroten.

Relatie
Een kwalitatief hoogwaardige relatie resulteert in een betere samenwerking in elke stap van het model.
De leidinggevende heeft met elke medewerker een unieke relatie. Al deze relaties verschillen van elkaar in kwaliteit. De kwaliteit van de relatie is onder andere het gevolg van de samenwerkingsgeschiedenis. Naarmate de ervaringen beter zijn, wordt de samenwerkingsrelatie beter en ontwikkelt de relatie zich tot een volwassen en wederkerige relatie. Als de ervaringen minder zijn, dan bestaat de kans dat de samenwerkingsrelatie blijft hangen in een eerder stadium en zich niet doorontwikkelt tot een volwassen relatie. In het begin is er sprake van transactioneel leiderschap op basis van functie. Als de relatie beter wordt, zal het leiderschap steeds meer persoonlijk en transformationeel worden. Het ontwikkelen en onderhouden van een samenwerkingsrelatie is zowel de verantwoordelijkheid van de leidinggevende als van de medewerker. Een goede relatie heeft een sterke basis van vertrouwen waardoor een medewerker open en eerlijk rekenschap af kan leggen. Ook is de leidinggevende bereid om zich meer in te spannen om de bevindingen van de medewerker verder te brengen binnen de organisatie. Deze medewerker heeft zo meer invloed. Dit onderstreept het belang van interpersoonlijke vaardigheden voor zowel leidinggevende als medewerker.

Reflectie
- Hoe reflecteren medewerkers op hun samenwerkingsrelatie?
- Wat is het effect van de samenwerkingsrelatie op het functioneren?
- Hoe kan de kracht van goede samenwerkingsrelaties verder worden benut?
- Hoe werken we aan herstel van beschadigde samenwerkingsrelaties?

Richting
Het geven van richting is het duidelijk communiceren van de missie en visie van de organisatie, het vertalen van hiërarchische doelstellingen naar concrete resultaten voor het eigen organisatieonderdeel en het optimaal matchen van mensen, taken en middelen. Hierbij houdt men rekening met specifieke leer- en ontwikkelvraagstukken, mobiliteit en blijvende inzetbaarheid. Het geven van richting is gebaseerd op de resultaten uit het verleden en is de basis voor het vormgeven en communiceren van gewenste resultaten in de toekomst.

Het geven van richting is de essentie van management en leiderschap. In het 6R-model wordt de verbinding tussen richting en resultaten vormgegeven via het geven van ruimte. Richting is het kompas waarmee medewerkers in de vrije ruimte opereren. Richting bepaalt de kaders waarbinnen medewerkers handelen. Het uitzetten van richting creëert duidelijkheid als er goede afspraken

worden gemaakt over de aanwezige ruimte, over gestelde resultaten en verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat medewerkers in dit proces betrokken zijn, zodat zij eigenaarschap ontwikkelen over de gestelde resultaten. Een volwassen relatie tussen leidinggevende en medewerker zorgt er aan de ene kant voor dat de medewerker, via het proactief afleggen van rekenschap, een bijdrage levert aan de richting. Aan de andere kant zorgt een kwalitatief hoogwaardige relatie ervoor dat de leidinggevende in staat is om een goede inschatting te maken van de specifieke vaardigheden en kernwaarden van de medewerker en zo een goede match te maken tussen mensen en taken. Er ligt dus een belangrijke verantwoordelijkheid bij de medewerker om de leidinggevende proactief te voorzien van de noodzakelijke informatie.

Reflectie

- Op welke wijze bespreek je de inzichten die je tijdens het werk hebt opgedaan en waarvan de organisatie kan profiteren?
- Zijn medewerkers op de hoogte van de visie en missie van de organisatie en weten ze op welke wijze hun werkzaamheden bijdragen aan het grotere geheel?
- Zijn de kaders duidelijk waarbinnen medewerkers kunnen handelen?

Ruimte

Het geven van ruimte beschrijft het creëren van een werksituatie waarin het volledige potentieel van de medewerkers wordt benut. Dit kan door mogelijkheden te creëren, onnodige belemmeringen weg te nemen en de medewerkers te voorzien van de informatie, middelen en steun die zij nodig hebben om hun werk optimaal uit te voeren.
Elke medewerker heeft in zijn of haar werk een bepaalde mate van ruimte. De richting van de organisatie bepaalt de kaders van deze ruimte. Daarnaast is het geven van ruimte een middel om tot resultaten te komen, het is nooit een doel op zich.
Ruimte draait om het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Daarbij kan men denken aan het wegnemen van onnodige regels en procedures of het aanpassen van een belemmerende organisatiestructuur. De leidinggevende heeft hierin de taak de medewerker te voorzien van alle middelen die hij of zij nodig heeft om te kunnen presteren, zoals bijvoorbeeld informatie, tijd, budget of beslissingsbevoegdheden die passen bij de werkzaamheden.

Reflectie

- Wat zijn de belemmeringen die medewerkers ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden?
- Hoe worden deze belemmeringen besproken en weggenomen?
- Op welke wijze leiden meer autonomie en verantwoordelijkheden tot betere resultaten?
- Hoe ontstaat er zicht op wat medewerkers nodig hebben aan informatie, middelen of beslissingsbevoegdheden om hun potentieel optimaal te benutten?

Resultaten

De resultaten die specifiek worden genoemd in het 6R-model zijn de afgesproken resultaten tussen medewerker en leidinggevende. Door het creëren van professionele ruimte wordt de medewerker versterkt en is deze in staat het eigen werk professioneel uit te voeren. Dit leidt direct tot betere resultaten, maar ook indirect heeft ruimte een positief effect op de resultaten. Het ervaren van professionele ruimte zorgt voor een hogere betrokkenheid en motivatie, waardoor een medewerker meer initiatief neemt en net een stapje harder loopt voor de organisatie. Het draait dan om de subjectieve ervaring van de werkomstandigheden door de medewerker. En of de medewerker ruimte ervaart, hangt naast de mate van gevoelde autonomie ook af van de vraag of de medewerker zich competent genoeg voelt (match met vaardigheden), of het werk betekenis heeft voor de medewerker (match met motivatie), en of het werk zinnig is en een bepaalde impact heeft.
Ook hier is een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker belangrijk. Is deze relatie van een hoge kwaliteit, dan is de leidinggevende beter in staat om een goede match te maken tussen mens en taken. Daarbij zal de medewerker meer ondersteuning krijgen, waardoor men sneller tot resultaten zal komen. Daarnaast heeft het 6R-model aandacht voor de resultaten op de langere

termijn. Door een beroep te doen op de kennis en ervaringen die medewerkers in hun werk opdoen, kan de richting van de organisatie in de toekomst worden verbeterd en daarmee ook de toekomstige resultaten.

Reflectie

- Op welke wijze wordt de voortgang van resultaten besproken?
- Welke resultaten zijn leidend binnen de afdeling?
- Is er naast de resultaten uit het jaarplan ook oog voor resultaten als ontwikkeling, betrokkenheid, en (intrinsieke) motivatie van medewerkers?

Rekenschap

Het afleggen van rekenschap is het moment waarop de medewerker verantwoording aflegt over de resultaten en de wijze waarop deze resultaten tot stand zijn gekomen. Het proces van rekenschap is cruciaal om als medewerker, leidinggevende en organisatie te leren. Er zijn formele verantwoordingsmomenten binnen de formele gesprekscyclus, maar een hoge betrokkenheid en gevoelens van eigenaarschap zorgen ervoor dat medewerkers ook uit zichzelf rekenschap zullen afleggen.
Succesvolle organisaties worden gekenmerkt door een lerende en veilige omgeving waarin men oprecht kan leren van gemaakte fouten en waar men de kennis en ervaringen die medewerkers opdoen tijdens hun werk, gebruikt om als organisatie te groeien. Een veilig klimaat wordt gekenmerkt door een breed gedragen gevoel dat men open en eerlijk over ervaringen en fouten kan spreken. Belangrijke aspecten van een veilig klimaat zijn een coachende en integere leidinggevende, openheid en transparantie. Als dit wordt gecombineerd met een omgeving waarin men probeert van fouten te leren, zullen medewerkers eerder en eerlijker rekenschap afleggen over de resultaten. Als medewerkers weten dat zij verantwoordelijk worden gehouden voor resultaten, zullen zij meer eigenaarschap ervaren. Daarom is het belangrijk dat leidinggevende en medewerker al in een vroeg stadium spreken over rekenschap en verantwoordelijkheden. Een volwassen relatie betekent dat medewerker en leidinggevende in het bijzonder oog hebben voor de wederzijdse samenwerking. Het proces van rekenschap is een belangrijke stap in het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker, die gebaseerd is op vertrouwen.

Reflectie

- Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met fouten en is er een open en veilig klimaat, waarin men eerlijk met elkaar kan spreken over resultaten?
- Is er aandacht voor de feedback van medewerkers en op welke wijze de kennis en kunde van medewerkers wordt gebruikt om de koers van de organisatie in de toekomst te verbeteren?
- Voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor hun werkzaamheden en resultaten en zijn ze in staat om open en eerlijk over resultaten te praten?

Bijlage D

Raden van toezicht

Onderstaand de huidige samenstelling van de raden van toezicht.

SSOL E.O.		
Naam	Functie	Kennisgebied
Margreet Vendel	Voorzitter	Onderwijs Bestuur Mensen Ontwikkeling
Jos Hiel (aftredend 01-01-2018)	Vice-voorzitter	Zorg
Hanke van de Putte	Lid	Speciaal onderwijs Financiën
Ton van Rijn (aftredend 01-01-2018)	Lid	
Roger Meijer	Lid	Onderwijs Beleid

RESPONZ		
Naam	Functie	Kennisgebied
Gemma Smid-Marsman	Voorzitter	Bestuur Management Financiën Maatschappelijk
Jannie Riteco	Lid	Zorg Financiën
Dimme Scherpenisse (aftredend 01-01-2018)	Lid	Speciaal onderwijs
Joanne Zijlstra	Lid	Breed Niet juridisch
Michael Krul	Lid	Inhoudelijk

Overgangs-raad van toezicht

• **Nog zittende (en in beginsel beschikbare) leden per 01-01-2019 zijn:**

Naam	Organisatie	Voorstel aftredend per	Hernoembaar
Margreet Vendel	SSOL e.o.	31-12-2019	Nee
Hanke van de Putte	SSOL e.o.	31-12-2021	Ja
Roger Meijer	SSOL e.o.	31-12-2021	Ja
Michael Krul (op voordracht GMR)	RESPONZ	31-12-2022	Nee
Joanne Zijlstra	RESPONZ	31-12-2020	Ja
Jannie Riteco	RESPONZ	31-12-2020	Ja

- Het geheel van nog zittende leden per 01-01-2019 levert een redelijk passende samenstelling op voor wat betreft evenwicht van 'bloedgroepen', spreiding van kennisgebieden, spreiding mannen/vrouwen, dynamieken en voordrachtszetel GMR.
- Margreet Vendel is nog beschikbaar tot 01-01-2020. Voorstel is om haar voor het startjaar 2019 als voorzitter te benoemen. Met daarnaast Michael Krul als vice-voorzitter (een rol die hij ook nu bekleedt).
- Door het aftreden van Margreet ontstaat per 01-01-2020 een vacature voor voorzitter.

Samenstelling raad van toezicht fusieorganisatie

We streven naar een raad van toezicht met vijf leden. Binnen de raad verdelen we de functies van voorzitter en vice-voorzitter. Uiteindelijk streven we ernaar dat de voorzitter niet uit de eigen geledingen komt. Alle leden houden integraal toezicht op alle aspecten van de organisatie; we werken in beginsel niet met commissies of portefeuilles. In de komende periode maken we nadere afspraken.

Bijlage E

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele afspraken

Uitgangspunt voor de arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele afspraken is de (onderwijs)wet- en regelgeving. Meer specifiek: de collectieve arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs (cao PO) en de Wet op het Primair Onderwijs (WPO). Daarbij zijn beide schoolbesturen algemeen bijzonder onderwijs. Bij de bestuursoverdracht doen zich voor de medewerkers dan ook geen wijzigingen voor in de wettelijke kaders. De uitgangspunten voor het bijzonder onderwijs zijn:

- Burgerlijk Wetboek (BW).
- Werknemers hebben status van werknemer naar burgerlijk recht.
- Werknemers hebben een akte van benoeming.
- De arbeidsovereenkomst wordt gesloten door twee partijen (werkgever en werknemer).
- Rechtsgang is via de Commissie van Beroep (per 1 juli 2017 niet meer bij ontslag) of kantonrechter
- De hoofdstukken 3 en 12 uit de cao PO zijn van toepassing.

Gelijke rechtspositionele kaders
De uitgangspunten voor de rechtspositionele zaken en arbeidsvoorwaarden zijn daarmee voor beide gelijk. Binnen dezelfde kaders van de wet- en regelgeving kunnen schoolbesturen zelf wel invulling geven aan het HR-beleid en de daarmee samenhangende secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Wat betekent de fusie dan?
De bestuursoverdracht geschiedt wettelijk op basis van behoud van alle rechten en plichten van betrokkenen. Dit moet op grond van artikel 56 lid 3 van de WPO ook in de notariële akte van bestuursoverdracht staan. De nieuwe stichting benoemt de medewerkers dus in gelijke betrekkingen en onder dezelfde voorwaarden als vermeld in de akte van benoeming, met ingang van de datum van overdracht. Onder behoud van rechten valt tenminste salarisschaal en salarisuitzicht verbonden aan de huidige functie, datum van indiensttreding, werktijdfactor en verworven rechten zoals vastgelegd in de individuele arbeidsovereenkomst en/of schriftelijk vastgelegde toezeggingen. Na de bestuursoverdracht streven we naar harmonisatie van de rechten en verplichtingen en van het functiebouwwerk. Zo gelden voor alle werknemers van de nieuwe stichting op enig moment dezelfde beleidskaders. De achtergrond hiervoor is opgenomen in het juridisch kader (zie kaderstuk pagina 37). Op beleidsniveau geldt dat harmonisatie van arbeidsvoorwaarden valt onder de Wet medezeggenschap op scholen (Wms). Wanneer harmonisatie inhoudt dat regelingen op gemeenschappelijk niveau worden aangepast, geldt in beginsel instemmingsrecht van de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

Overgang werknemers
Administratief en vanuit goed werkgeverschap vindt de overgang van werknemers plaats doordat zij een ontslagbesluit ontvangen van het verlatende schoolbestuur en gelijktijdig een akte van benoeming van de nieuwe werkgever. Daarin staat vermeld dat het om een bestuursoverdracht gaat als gevolg van overgang van onderneming.

Hoe zit het met (gedwongen) overplaatsing?
Overplaatsing van een werknemer naar een andere instelling van de werkgever geschiedt met instemming van de werknemer. Het rechtspositionele kader voor gedwongen overplaatsing is geregeld in de cao PO artikel 10.6. Een bestuursbenoeming betekent dat in de toekomst en indien noodzakelijk medewerkers ingezet kunnen worden op één van de scholen binnen het schoolbestuur.

De cao PO 10.6 maakt overplaatsing zonder instemming (doch na overleg met de betrokken werknemer(s)) mogelijk:

- bij formatietekort op de eigen school;
- in conflictsituaties;
- bij disfunctioneren;
- op advies van de Arbo-dienst of bedrijfsarts;
- in andere zwaarwichtige omstandigheden.

Decentraal Georganiseerd Overleg
Op grond van artikel 38 WPO moet het bevoegd gezag over zaken van algemeen belang voor de bijzondere rechtstoestand van de medewerkers overleg voeren met de vakbonden. Dit overleg vindt plaats volgens de procedure van het Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) volgens de betreffende bepalingen van de cao PO. DGO is op grond van de wet noodzakelijk ter zake van de bestuursoverdracht. Er staat een DGO gepland op 16 januari 2018.

Gericht op overeenstemming
DGO dient plaats te vinden 'gericht op het bereiken van overeenstemming'. Dat betekent niet per definitie dat het niet bereiken van overeenstemming ertoe leidt dat er geen besluit kan worden genomen door de betrokken werkgever. Dat laatste is alleen het geval wanneer dit bij wet of bij algemene maatregel van bestuur ten aanzien van het onderwerp van het DGO is bepaald. Wanneer het DGO wordt gevoerd vanwege het algemene artikel 38 WPO (wat in beginsel voor de bestuursoverdracht het geval is), is overeenstemming daarom niet per se vereist.
Het uitblijven van overeenstemming leidt tot een geschil voor de Geschillencommissie.

Juridisch kader

Het is juridisch niet toegestaan om te bepalen dat harmonisatie van arbeidsvoorwaarden gelijktijdig met de bestuursoverdracht plaatsvindt. De werknemer kan geen afstand doen van zijn behouden rechten en plichten, zelfs niet wanneer de vakbonden daarmee zouden instemmen (HvJ EG 10 februari 1988, NJ 1990, 423). Eventuele wijziging van de arbeidsvoorwaarden van de overgenomen werknemers kan na de overdracht plaatsvinden, maar alleen wanneer de overgang van onderneming niet op zich de reden voor de wijziging oplevert. Er moet dan een aanvullende reden zijn, die – naar wordt aangenomen – van economische, technische of organisatorische aard kan zijn, maar ten tijde van de overgang zelf, niet voorzien was.

Individueel arbeidsrecht
De instemming van het medezeggenschapsorgaan brengt niet zonder meer met zich mee dat de individuele werknemers die zijn overgegaan ook gebonden zijn aan de geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden. Op het niveau van de individuele werknemer vindt harmonisatie van arbeidsvoorwaarden plaats via de regels van het algemene arbeidsrecht.

Goed werkgever en werknemer
Bepalend voor de wijze waarop de inhoud van de arbeidsovereenkomst kan worden gewijzigd is de open norm van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Werkgever en werknemer zijn verplicht zich tegenover elkaar als goed werkgever en goed werknemer te gedragen. Voor de werknemer brengt dit mee dat hij op redelijke voorstellen van de werkgever, in verband met gewijzigde omstandigheden op het werk, in het algemeen positief behoort in te gaan en dat hij dergelijke voorstellen alleen mag afwijzen wanneer aanvaarding ervan redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd (HR 26 juni 1998, JAR 1998/199). Er moet voor wijziging van de arbeidsvoorwaarden dus sprake zijn van een redelijk voorstel van de werkgever. Bepalend voor de vraag of een voorstel redelijk is, zijn:

- De aard van de gewijzigde omstandigheden (bedrijfseconomische redenen wegen zwaarder dan harmonisatie);
- De aard en de ingrijpendheid van het voorstel;
- De belangen van de werkgever;
- De positie van de werknemer en zijn belang bij de ongewijzigde instandhouding van de arbeidsvoorwaarden.

Compensatie
Een wijziging van de arbeidsvoorwaarden komt tot stand doordat de werknemer het voorstel daartoe van de werkgever aanvaardt. Uit jurisprudentie blijkt dat een wijziging van arbeidsvoorwaarden (en dus een harmonisatie) ná overgang van onderneming mogelijk is, wanneer de werknemers in kwestie deze wijziging hebben geaccepteerd èn – voor zover de wijziging een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden inhoudt – er tegenover die verslechtering voldoende compensatie wordt geboden (HvJ EG 6 november 2003, JAR 2003/297). Het is in de praktijk het beste om deze situatie, mocht deze zich voordoen, op individueel niveau te benaderen.

BIJLAGE F

Cijfers, risico's en aanbevelingen

Deze bijlage biedt een overzicht van onderstaande onderwerpen uit het rapport 'Vooronderzoek fusie'.* Deze onderwerpen zijn geactualiseerd naar de huidige stand van zaken (december 2017).

F1. Actuele cijfers:
- Exploitatieoverzicht SSOL e.o.
- Meerjarenperspectief SSOL e.o.
- Exploitatieoverzicht RESPONZ.
- Meerjarenperspectief RESPONZ
- Geconsolideerd exploitatieoverzicht

F2. Huisvesting
- Huisvesting RESPONZ
- Onderhoudsvoorziening RESPONZ
- Huisvesting SSOL e.o.
- Huis van het Onderwijs Leiden
- Onderhoudsvoorziening SSOL e.o.

F3. Risicoanalyse
- Risico's RESPONZ
- Risico's SSOL e.o.

F4. Aanbevelingen due diligence uit Infinite-rapport*

* Bron: Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, Due diligence-rapport vanaf p. 22. Onderzoeksbureau: Infinite Financieel, Utrecht.

F1 Actuele cijfers

Exploitatieoverzicht SSOL e.o.

Bedragen in euro

SSOL e.o.	2015	2016	30-09-17
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	13.639.182	13.644.008	10.212.339
Overige overheidsbjdragen	84.750	86.574	52.464
Overige baten	722.758	422.849	190.760
Totaal baten	**14.446.690**	**14.153.431**	**10.455.563**
Lasten			
Personele lasten	12.031.099	11.646.906	8.730.314
Afschrijvingen	304.959	332.240	263.848
Huisvestingslasten	1.367.165	1.324.837	644.329
Overige instellingslasten	832.290	897.665	598.745
Totaal lasten	**14.535.513**	**14.201.648**	**10.237.236**
Saldo baten en lasten	**-88.823**	**-48.217**	**218.327**
Financiële baten	19.759	3.223	7.250
Resultaat	**-69.064**	**-44.994**	**225.577**

Meerjarenperspectief SSOL e.o.

Bedragen in euro

SSOL e.o.	31-dec 2017	31-dec 2018	31-dec 2019	31-dec 2020
BALANS				
Activa				
Materiële vaste activa	2.050.796	2.204.296	2.367.496	2.474.796
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Vorderingen	880.171	880.171	880.171	880.171
Liquide middelen	3.784.710	3.567.710	3.220.710	3.060.710
Totalen	**6.715.677**	**6.652.177**	**6.468.377**	**6.415.677**
Passiva				
Eigen vermogen	4.995.066	4.894.566	4.844.766	4.845.066
Voorzieningen	67.034	104.034	-29.966	-82.966
Langlopende schulden	125.476	125.476	125.476	125.476
Kortlopende schulden	1.528.101	1.528.101	1.528.101	1.528.101
Totalen	**6.715.677**	**6.652.177**	**6.468.377**	**6.415.677**
Resultaat lopende periode	**0**	**0**	**0**	**0**

SSOL e.o.	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
REKENING VAN BATEN EN LASTEN				
Baten				
(Rijks)bijdragen OCenW	12.871.200	12.650.300	12.495.200	12.519.400
Overige overheidsbijdragen	70.000	73.000	74.000	75.000
Overige baten	327.500	266.000	256.000	251.000
Totaal baten	**13.268.700**	**12.989.300**	**12.825.200**	**12.845.400**
Lasten				
Personele lasten	11.744.800	11.194.500	10.930.700	10.913.200
Afschrijvingen	408.900	416.500	421.800	414.700
Huisvestingslasten	851.700	911.000	887.700	880.600
Overige instellingslasten	778.800	732.900	720.800	711.700
Totale lasten	**13.784.200**	**13.254.900**	**12.961.000**	**12.920.200**
Saldo baten en lasten	**-515.500**	**-265.600**	**-135.800**	**-74.800**
Financiële baten	27.000	20.000	15.000	10.000
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	**-488.500**	**-245.600**	**-120.800**	**-64.800**
Taakstelling	**278.500**	**145.600**	**70.800**	**64.800**
Resultaat	**-210.000**	**-100.000**	**-50.000**	**0**

Exploitatieoverzicht RESPONZ

Bedragen in euro

RESPONZ	2015	2016	30-09-17
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	11.010.887	10.292.862	7.840.918
Overige overheidsbijdragen	43.920	36.003	26.435
Overige baten	726.608	1.440.411	764.206
Totaal baten	**11.781.415**	**11.769.276**	**8.631.559**
Lasten			
Personele lasten	10.099.492	10.493.422	7.762.663
Afschrijvingen	164.665	165.844	150.606
Huisvestingslasten	810.489	707.864	368.744
Overige instellingslasten	716.182	657.608	425.910
Totaal lasten	**11.790.828**	**12.024.738**	**8.707.923**
Saldo baten en lasten	**-9.413**	**-255.462**	**-76.364**
Financiële baten	21.929	10.027	3.886
Resultaat	**12.516**	**-245.435**	**-72.478**

Meerjarenperspectief RESPONZ

Bedragen in euro

RESPONZ	31 december 2017	31 december 2018	31 december 2019	31 december 2020
BALANS				
Activa				
Materiële vaste activa	1.568.201	1.446.501	1.347.901	1.260.101
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Vorderingen	1.432.384	1.432.384	1.432.384	1.432.384
Liquide middelen	3.348.048	3.451.548	3.766.648	4.106.248
Totalen	**6.348.633**	**6.330.433**	**6.546.933**	**6.798.733**
Passiva				
Eigen vermogen	3.951.195	3.864.895	4.013.295	4.196.995
Voorzieningen	1.164.252	1.232.352	1.300.452	1.368.552
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	1.233.186	1.233.186	1.233.186	1.233.186
Totalen	**6.348.633**	**6.330.433**	**6.546.933**	**6.798.733**
Resultaat lopende periode	**0**	**0**	**0**	**0**

RESPONZ	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
REKENING VAN BATEN EN LASTEN				
Baten				
(Rijks)bijdragen OCenW	10.210.500	9.504.100	9.639.700	9.648.000
Overige overheidsbijdragen	37.200	37.200	37.200	37.200
Overige baten	275.000	91.400	85.400	91.400
Totaal baten	**10.522.700**	**9.632.700**	**9.762.300**	**9.776.600**
Lasten				
Personele lasten	9.507.600	8.680.500	8.612.700	8.607.700
Afschrijvingen	207.300	184.200	161.100	150.300
Huisvestingslasten	483.200	405.100	396.900	385.700
Overige instellingslasten	521.800	459.700	453.700	459.700
Totale lasten	**10.719.900**	**9.729.500**	**9.624.400**	**9.603.400**
Saldo baten en lasten	**-197.200**	**-96.800**	**137.900**	**173.200**
Financiële baten	10.500	10.500	10.500	10.500
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	**-186.700**	**-86.300**	**148.400**	**183.700**
Taakstelling	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultaat	**-186.700**	**-86.300**	**148.400**	**183.700**

Geconsolideerd exploitatieoverzicht

Bedragen in euro

Consolidatie	2015	2016	30-09-17
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	24.650.069	23.936.870	18.053.257
Overige overheidsbijdragen	128.670	122.577	78.899
Overige baten	1.449.366	1.863.260	954.966
Totaal baten	**26.228.105**	**25.922.707**	**19.087.122**
Lasten			
Personele lasten	22.130.591	22.140.328	16.492.977
Afschrijvingen	469.624	498.084	414.454
Huisvestingslasten	2.177.654	2.032.701	1.013.073
Overige instellingslasten	1.548.472	1.555.273	1.024.655
Totaal lasten	**26.326.341**	**26.226.386**	**18.945.159**
Saldo baten en lasten	**-98.236**	**-303.679**	**141.963**
Financiële baten	**41.688**	**13.250**	**7.250**
Resultaat	**-56.548**	**-290.429**	**149.213**

F2. Huisvesting

Sinds 1997 hebben gemeenten een zorgplicht voor de huisvesting van primair en voortgezet onderwijs. Concreet betekent dit dat de kosten voor nieuwe schoolgebouwen, uitbreiding van bestaande gebouwen en het huren van tijdelijke huisvesting voor rekening komen van de gemeente. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het in stand houden van de gebouwen, voor het binnen- en buitenonderhoud en voor het aanbrengen van noodzakelijke aanpassingen. Die financiële verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud geldt sinds 2015. Daarmee is de verantwoordelijkheid van de besturen voor schoolgebouwen aanzienlijk toegenomen.

Beide schoolbesturen hebben de volgende doelstellingen op huisvestingsgebied:

- Het streven naar een optimaal gebruik van de beschikbare locaties;
- De kwaliteit van de leeromgeving verbeteren (ICT);
- Aanpassingen nastreven op het gebied van energiebeheer en milieu (duurzaamheid).

Huisvesting RESPONZ

In deze paragraaf een overzicht van de locaties van RESPONZ. We beschrijven de huidige situatie (september 2017) en de toekomstige ontwikkelingen.

DE KEERKRING (VSO)
CHAPLINSTROOK 2-6
2726 SK ZOETERMEER

Gebouw is eigendom van de Gemeente Zoetermeer
Bouwjaar: 1980 & 2006
Bruto vloeroppervlakte: 1.900 (1.450 en 450) m².

Het gebouw biedt huisvesting aan acht groepen VSO, met stamlokalen, praktijklokalen, diverse staf- en ondersteunende ruimten, een centraal gelegen aula en een motorisch therapielokaal met was- & kleed-ruimten.

In 1980 is het oorspronkelijk éénlaagse deel gerealiseerd als basisschool. In 2006 is het gebouw uitgebreid met een tweelaags deel, waarbij het oorspronkelijke gebouw tevens is aangepast.

DE KEERKRING (SO)
CÉSAR FRANCKRODE 66-68
2717 BG ZOETERMEER

Gebouw is eigendom van de Gemeente Zoetermeer
Bouwjaar: 1975
Bruto vloeroppervlakte: 1.350 m².

Het gebouw biedt huisvesting aan zeven groepen SO, met groepslokalen, diverse staf- en ondersteunende ruimten, een aula en een speellokaal. Daarnaast zijn twee lokalen in medegebruik gegeven aan de naastgelegen basisschool De Watersnip.

HUIDIGE SITUATIE	TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN
De Keerkring is (sinds 2007) gehuisvest op twee locaties waarbij de SO- en VSO-afdeling elk hun eigen gebouw hebben. De capaciteit van de gebouwen is substantieel groter dan de huidige ruimtebehoefte. De groei in leerlingaantallen is minder dan verwacht in 2007 (o.a. door wijzigingen in wet- en regelgeving). De onderhoudsstaat van gebouw César Franckrode is voldoende tot goed. De energiehuishouding onvoldoende. Het meerjarenonderhoud van gebouw Chaplinstrook vraagt forse investeringen in de komende jaren. De energiehuishouding is ook hier onvoldoende. Overcapaciteit, forse investeringen in onderhoud en energielasten die ver boven de vergoeding van het Rijk uitstijgen, maken deze huisvestingssituatie op termijn exploitabel onhoudbaar.	In overleg met de gemeente is in 2015 besloten over te gaan tot herhuisvesting op een uni-locatie: Chaplinstrook 2-6. Hier komt vervangende nieuwbouw voor de gehele Keerkring, waarbij het gebouwdeel uit 2007 (450 m^2) behouden blijft. Deze nieuwbouw is onderdeel van het Integraal Huisvestingsplan gemeente Zoetermeer 2016-2020. Eind 2016 is een Programma van Eisen opgesteld. Hieraan is een programma toegevoegd voor twee groepen KDC (van Ipse de Bruggen). Architectenbureau Spring maakt momenteel een schetsontwerp. De gemeente financiert de nieuwbouw, waarbij het schoolbestuur een geringe bijdrage doet vanuit 'vervallen te plegen onderhoud aan de huidige gebouwen'. De ambitie is de nieuwe schoolgebouwen energieneutraal te maken. Hierbij is de intentie van de gemeente de meerkosten t.o.v. bouwbesluit vanuit een aanvullend budget te dekken. Co-financiering is een andere mogelijke uitkomst. Verdere planning: ■ 2017- medio 2018: planvoorbereiding ■ medio 2018: verhuizing van het VSO naar de tijdelijke huisvesting aan de Carry van Bruggenhove 2-4 ■ medio-2018 tot medio 2019: uitvoering ■ start schooljaar 2019/2020: ingebruikname van de nieuwbouw Het gebouw César Franckrode wordt vervolgens afgestoten.

DE WITTE VOGEL (SO EN VSO)
MELIS STOKELAAN 1189
2541 GA DEN HAAG

De Witte Vogel maakt onderdeel uit van de VvE Melis, waarbij RESPONZ het appartementsrecht heeft op haar gebouwdeel (juridisch eigendom RESPONZ).

Bouwjaar: 2017
Bruto vloeroppervlakte: 3.000 m².

De Witte Vogel heeft een bvo van 3.000 m² (van totaal 6.600 m²) en huisvest negen groepen SO en zeven groepen VSO, en omvat verder een speellokaal, een gymzaal met was- en kleedruimten en diverse staf- ondersteuningsruimten.

HUIDIGE SITUATIE

De Witte Vogel heeft een duurzaam, energiezuinig gebouw, dat het bouwbesluit ver overstijgt. Onder andere zijn toegepast zonnepalen (300 stuks), hoogwaardige isolatie, warmtepomp met wko, warmteterugwinning en LED-verlichting.

In het nieuwe complex zijn eveneens gehuisvest behandelruimtes van Sophia Revalidatie, een kinderdagcentrum (KDC) van Middin en Mytyl-school De Piramide (SO). De Witte Vogel is hét Haags expertisecentrum voor (ernstig) meervoudig beperkten. Via een loopbrug is het gebouw rechtstreeks verbonden met het naastgelegen gebouw van Sophia Revalidatie.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Momenteel worden de laatste kinderziektes verholpen, en is De Witte Vogel qua huisvesting klaar voor een duurzame toekomst.

MAURICE MAETERLINCKSCHOOL(SO EN VSO)
BUITENHOFDREEF 10
2625 XR DELFT

Gebouw (oorspronkelijk, 3.220 m²) in eigendom van Sophia Revalidatie.
Gebouw (uitbreiding, 600 m²) in eigendom van Gemeente Delft.
Bruto vloeroppervlakte: 3.820 m²

Het gebouw biedt huisvesting aan twaalf groepen SO en drie groepen VSO, en omvat verder een grote centrale hal en diverse staf- ondersteuningsruimten.

HUIDIGE SITUATIE

Het schoolgebouw waarin de Maurice Maeterlinck-school (bijna 4.000 m²) is gehuisvest maakt onderdeel uit van een groot complex (12.000 m²) met en van Sophia Revalidatie.
Dit complex is in 1969 gerealiseerd door Sophia, waarbij de kapitaallasten van het schooldeel door de gemeente in een 40-jarige annuïteit zijn afgelost. Het eigendom berust bij Sophia.

In 2008 is het schooldeel uitgebreid met 600 m², gefinancierd door de gemeente, alsmede in eigendom bij de gemeente.

RESPONZ voldoet aan Sophia periodiek een bijdrage voor de exploitatielasten, die gebaseerd is op de normatieve MI-vergoeding (Materiële Instandhouding).

Het gebouw vraagt de komende jaren forse investeringen in onderhoud. Daarnaast heeft het gebouw een energiehuishouding conform het bouwniveau uit 1969.

Sophia beraadt zich op het alternatief van vervangende nieuwbouw.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Sophia onderzoekt een 'ruil van locaties' met de Reinier de Graaf Groep, te weten hun ontwikkelingslocatie ten westen van hun nieuwbouw met onze locatie aan de Buitenhofdreef. De gemeente vindt dit stedenbouwkundig ook zeer gewenst.

De eerste (positieve) gesprekken met partijen (gemeente Delft, Reinier de Graaf Haga groep, Sophia, RESPONZ) zijn hiertoe gevoerd. Gelet op de planning van Reinier de Graaf Haga groep, is voortvarendheid nodig. Eind 2017 dient er duidelijkheid te zijn over de omvang (massa & volume), het benodigde perceel-oppervlak, de stedenbouwkundige uitgangspunten en mogelijke inpassing. Momenteel wordt aan een concept ruimtelijk programma van eisen gewerkt, en vervolgens aan een massa/volume-studie.

Mocht deze ontwikkeling groen licht krijgen is start bouw in 2019, met een oplevering in 2020 haalbaar.

Onderhoudsvoorziening RESPONZ

De Witte Vogel heeft in 2017 de nieuwbouw betrokken. Men heeft bepaald wat wordt gedaan met de voorziening groot onderhoud. De Maurice Maeterlinckschool draagt de rijksbijdrage MI (materiële bekostiging) die zij ontvangt over aan de verhuurder, Sophia Revalidatie. Dit betreft alleen het groot onderhoud binnen het pand. Voor het buitenonderhoud is de Maurice Maeterlinckschool zelf verantwoordelijk. Er is een meerjaren onderhoudsplan opgesteld en periodiek wordt de voorziening vastgesteld. De nieuwbouw van De Witte Vogel en De Keerkring bieden beide een financiële kans om een solide financiële basis te leggen voor het toekomstig groot onderhoud. De voorziening onderhoud bedroeg eind 2015 € 1,25 miljoen. Vanaf 2017 zijn de dotaties aan de voorziening verlaagd tot € 68.000 per jaar. Op korte en lange termijn zien wij geen risico's op het gebied van onderhoud. Met de gemeente Zoetermeer heeft RESPONZ overeenstemming bereikt over nieuwbouw van De Keerkring. Hierdoor zal het huidige onderhoudsplan niet meer volledig worden uitgevoerd. De Maurice Maeterlinckschool woont in bij Sophia Revalidatie. Dit gebouw kent meerdere eigenaren, van wie de gemeente voor een derde. De verbruikskosten zijn ongeveer gelijk aan dit aandeel. Er bestaat geen huurovereenkomst maar een 'gentleman's agreement voor de onderlinge dienstverlening'. De materiële instandhoudingsvergoeding die RESPONZ ontvangt wordt overgemaakt naar Sophia Revalidatie.

Huisvesting SSOL e.o.

In deze paragraaf een overzicht van de locaties van SSOL e.o. We beschrijven de huidige situatie (september 2017) en de toekomstige ontwikkelingen.

DE KORTE VLIETSCHOOL (SO)
DONIZETTILAAN 1A
2324 BE LEIDEN

Gebouw is (nog) eigendom van de Gemeente Leiden
Bouwjaar: 1969
Bruto vloeroppervlakte: 1.140 m².

Het gebouw bestaat uit een gemeenschappelijke aula, 7 lokalen, keuken, een snoezelruimte, diverse kantoren en spreekkamers.

HUIDIGE SITUATIE

SSOL e.o. heeft sinds april 2014 het volledige gebouw in gebruik als SO-locatie.

Het gebouw heeft (sinds najaar 2015) een vernieuwd ICT-netwerk, opgeknapte lokalen (schilderwerk, vloerbedekking etc), nieuwe keukenblokken, nieuwe centrale ruimte, kleinere therapie- en kantoorruimten, een nieuwe snoezelruimte, en de trappenhuizen en toiletten zijn volledig gerenoveerd.

Het gebouw zelf is nog in goede staat, met kunststof kozijnen en dubbele beglazing. Het dak op het lage gedeelte van het gebouw is vervangen, het dak op het hoge gedeelte moet nog vervangen worden.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

SSOL e.o. is in gesprek met de Gemeente Leiden over het in juridisch eigendom nemen van het gebouw. Waarschijnlijk gebeurt dit nog dit jaar (2017).

Er loopt een onderzoek naar warmteproblemen in de lokalen.

Na overdracht van het gebouw zal SSOL e.o. de dakbedekking op de hoge daken vervangen. Gemeente Leiden draagt financieel bij.

SSOL e.o. kijkt na vervanging van de dakbedekking naar de mogelijkheid tot plaatsing van zonnepanelen op het dak en andere energiezuinige maatregelen.

DE KORTE VLIETSCHOOL
(PRAKTIJKCOLLEGE HET METRUM)
SCHUBERTLAAN 131
2324 CR LEIDEN

Gebouw is juridisch eigendom van SSOL e.o.
Bouwjaar: 1977.
Bruto vloeroppervlakte: 2.020 m².

Het gebouw bestaat deels uit twee lagen en is voorzien van een gymzaal. Het gebouw heeft tien leslokalen, een kooklokaal, een medewerkers-kamer en twee praktijklokalen. Verder beschikt de school over een aula met aangrenzend kantoren en spreekkamers voor individuele begeleiding van leerlingen.

HUIDIGE SITUATIE

Het huidige gebouw is in de afgelopen jaren op diverse fronten gerenoveerd.
Er zitten nu ook leerlingen van de VSO-afdeling van De Thermiek (sinds 2016). Daarom zijn alle ruimten geschikt voor leerlingen in een rolstoel, zijn er mindervalide toiletten en een rustruimte.

Vanaf eind 2015 heeft een interne renovatie plaats-gevonden. De centrale aula en omliggende ruimten zijn opgeknapt. Daarnaast zijn praktijkruimten gerealiseerd en zijn twee van de tien lokalen opgeknapt.

In de zomer 2017 zijn de overige lokalen en de aangrenzende gangen en trappenhuizen aangepakt. Het ICT-netwerk is aangepast, installaties zijn vernieuwd en lokalen zijn opgeknapt (schilderwerk, vloerbedekking etc). Ook zijn de lokalen voorzien van nieuwe keukenblokken.

Al eerder (in 2011, 2012, 2014) zijn de douche- en kleedruimten bij de gymzaal gerenoveerd en alle toiletgroepen gemoderniseerd. In 2014 is het dak van deze locatie vervangen.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Zomer 2018 worden de gymzaal en een aantal ruimten buiten de school gerenoveerd (laatste fase).

Najaar 2017 start een onderzoek naar plaatsing van zonnepanelen op het dak.

De Korte Vlietschool is onderdeel van het Integraal Huisvestingsplan 2017-2030 van de Gemeente Leiden. De interne renovatie was erop gericht de locatie voor VSO-leerlingen praktijkgerichter te maken. Het schoolgebouw komt in 2020 in aanmerking voor een toekomstbestendige oplossing: nieuwbouw of renovatie.

Gesprekken zijn begin 2017 gestart. Het budget is rond 2020 beschikbaar. SSOL e.o. zet in op renovatie van ramen en gevels en uitbreiding van praktijklokalen. De voorbereidingen starten dit schooljaar 2017-2018. De gemeente is een voorstander van renovatie van gebouwen.

Ook SSOL e.o. wil graag het bestaande ruime gebouw en de terreinen behouden. Zij zien de renovatie als een uitbreiding en modernisering van het bestaande gebouw. Duurzaamheid en energiebeheer krijgen hierbij zeker de aandacht.

DE THERMIEK (SO-VSO)
BLAUWE VOGELWEG 1
2333 VK LEIDEN

Gebouw in eigendom van SSOL e.o.
Verbouwing en uitbreiding: 2003.
Bruto vloeroppervlakte: 3.720 m²

Het gebouw beschikt over 25 lokalen, een muzieklokaal, een speellokaal, een aula, diverse lesruimten voor therapie, kantoren en een keuken.

HUIDIGE SITUATIE

Het huidige gebouw is in 2003 uitgebreid en volledig gerenoveerd. Grootscheepse interne renovatie is hier (nog) niet noodzakelijk. Het gebouw is, via een corridor verbonden met het Rijnlands revalidatiecentrum. In 2014 zijn de schoolpleinen gerenoveerd. Is 2016 is een start gemaakt met een opknapbeurt van de centrale ingang van het gebouw.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Begin 2017 is een rapport opgesteld over het huidige binnenklimaat. Ook zijn verbeterpunten aangegeven. Het meerjarenonderhoudsplan geeft aan dat vervanging van de verwarmingsinstallaties in de komende jaren nodig is. Begin 2017 is een onderzoek gestart naar de plaatsing van zonnepanelen. Locatie komt in aanmerking voor SDE+ subsidie.
Bovenstaande drie zaken zijn, in een advies van Merosch, gecombineerd tot een toekomstgericht integraal concept, waarbij duurzaamheid voorop staat. Eind 2017 start de aanbesteding van de zonnepanelen en daarna volgt de realisatie van de overige adviezen.

In de komende jaren wordt gefaseerd gestart met het opknappen van de gemeenschappelijke ruimten en lokalen.

Overige informatie
De afdeling VSO-PRO van de Thermiek is in zomer 2016 verhuisd naar de locatie Schubertlaan 131 en de afdeling VSO-VMBO is in zomer 2017 verhuisd naar een tijdelijke locatie aan de Vijf Meilaan in Leiden. Deze tijdelijke verhuizing heeft te maken met de nieuwbouw van Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL).
Deze stichting gaat haar locatie VMBO aan de Boerhaavelaan in Leiden vervangen door nieuwbouw: een gebouw voor regulier en speciaal VMBO-onderwijs, waarin ook het VSO-VMBO van de Thermiek komt.

Deze samenwerking biedt een antwoord op de maatschappelijke vraag naar passend onderwijs, zodat leerlingen met een beperking zoveel mogelijk deelnemen aan regulier onderwijs in hun ontwikkeling naar zelfstandigheid.
Dit sluit aan bij de missie van SSOL e.o.: ‘Niet uitgaan van beperkingen, maar uitgaan van mogelijkheden!’ In 2016 is een deel van de financiering met de gemeente Leiden rondgekomen en is gestart met de planontwikkeling. Bedoeling is dat de leerlingen zomer 2019 het nieuwe gebouw betrekken.

SO DE DUINPIEPER
STAKMAN BOSSESTRAAT 81
2203 GH NOORDWIJK ZH

Gebouw is juridisch eigendom van SSOL e.o.
Bouwjaar: 1980.
Bruto vloeroppervlakte: 1.110 m².

Het pand bestaat uit negen lokalen, een aula en een spellokaal.

HUIDIGE SITUATIE

Het gebouw is sinds de fusie met De Duinpieper in 2015 eigendom van SSOL e.o. (daarvoor Zorgcentrum 's Heeren Loo). Het gebouw is in 2014 voorzien van zonnepanelen. In 2015 is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Buitenschilderwerk inplannen voor voorjaar 2018. Voor de komende jaren staat het opknappen van lokalen en overige ruimten op het programma.

Deze locatie komt in aanmerking voor nieuwbouw of renovatie in het Integraal Huisvestingplan 2018-2033 van de gemeente Noordwijk. Hierbij kijken naar mogelijkheden voor Integraal Kind Centrum en uitruil van gebouwen tussen SO De Duinpieper en De Schapendel.

VSO HET DUIN
STAKMAN BOSSESTRAAT 79
2203 GH NOORDWIJK ZH

Gebouw is juridisch eigendom van SSOL e.o.
Bouwjaar: 1974.
Bruto vloeroppervlakte: 1.423 m².
Het pand heeft negen lokalen en een aula.

De vleugel de Vierboet wordt gehuurd van de gemeente (5 lokalen + kantoorruimte).

HUIDIGE SITUATIE EN HISTORIE

Het gebouw is sinds de fusie met De Duinpieper in 2015 eigendom van SSOL e.o. (daarvoor Zorgcentrum 's Heeren Loo). Het gebouw is in 2014 voorzien van zonnepanelen. In 2015 is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld.

De Gemeente Noordwijk besloot in augustus 2014 het gebouw aan de Stakman Bossestraat 77 (De Vierboet) op te knappen en beschikbaar te stellen aan Stichting Zorgverlening 's Heeren Loo ten behoeve van het onderwijs-zorgaanbod van De Oeverpieper en het praktijkonderwijs van VSO Het Duin. SSOL e.o. heeft onder haar hoede de verbouwingen in De Vierboet in 2015 afgerond.

De buitengevels van het gebouw van VSO Het Duin zijn gerenoveerd (2015).

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Buitenschilderwerk inplannen voor voorjaar 2018.

Opknapbeurt aula met verkregen ESF-gelden 2014. Realisatie begin 2018.

Voor de komende jaren staat het opknappen van lokalen en overige ruimten op het programma.

Deze locatie komt in aanmerking voor nieuwbouw of renovatie in het Integraal Huisvestingplan 2018-2033 van de gemeente Noordwijk. Hierbij kijken naar mogelijkheden voor Integraal Kind Centrum en uitruil van gebouwen tussen SO De Duinpieper en De Schapendel.

DE OEVERPIEPER
GRUENEPAD 2
2203 EZ NOORDWIJK

De Oeverpieper is een afdeling waar een zorg/onderwijs-arrangement wordt aangeboden in samenwerking met 's Heeren Loo voor SO/VSO leerlingen die geen passende plek vinden binnen het bestaande speciaal onderwijs.
De locatie wordt, door 's Heeren Loo, gehuurd van de Gemeente Noordwijk. Ook de huisvestingslasten worden door 's Heeren Loo betaald. In ruil daarvoor gebruikt 's Heeren Loo een aantal ruimten in De Vierboet ten behoeve van de Academie voor Zelfstandigheid. De Oeverpieper betaalt hier de huurderslasten voor.

2"-50.8mm
2½"-63.5mm

Onderhoudsvoorziening SSOL e.o.

Infinite Financieel adviseert in het due diligence-rapport* de in 2015 gevormde reserve onderhoud om te zetten in dotaties aan de onderhoudsvoorziening. Dit is in de jaar-rekening 2016 gedaan. Daarmee is de onderhoudsvoorziening op niveau om het toekomstige groot onderhoud uit te voeren.
Met ingang van 2018 verhogen we de dotatie van de onderhoudsvoorziening naar een totaal van € 320.000 op stichtingsniveau. De onderhoudsplanningen van de scholen laten zien dat dit bedrag gemiddeld over tien jaar noodzakelijk is om de gebouwen naar behoren te onderhouden. Voor de locaties in Noordwijk betekent dit een inhaalslag van achterstallig groot onderhoud. Voor het boekjaar 2017 wordt de dotatie op € 270.000 gezet, gelijk aan voorgaande jaren. Het resultaat van het boekjaar 2017 laat dit toe.

Voor de locaties van de Korte Vlietschool (Donizettilaan en Schubertlaan) komt in 2018 een eind aan het groot onderhoud. Hierdoor wordt de dotatie verlaagd. Voor de locatie Blauwe Vogelweg halen we een aantal werkzaamheden naar voren. De hoogte van de onderhoudsvoorziening, op dit moment, laat dit toe. Voor de locaties van De Duinpieper (Stakman Bossestraat) start het groot onderhoud in 2018 en daarop volgende jaren.

Bron: Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, Due diligence-rapport p. 32.
Onderzoeksbureau: Infinite Financieel, Utrecht.

F3. Risicoanalyse

Risico's voor beide huidige organisaties

Wij identificeren een aantal risico's voor beide huidige organisaties. in onderstaande tabellen zijn de risico's beoordeeld als laag, midden of hoog. De kwalificatie in één van deze categorieën is het product van de 'waarschijnlijkheid × impact' van het betreffende risico.

Risico's RESPONZ			
Overzicht risico's	**Laag**	**Midden**	**Hoog**
1. Leerlingprognoses en planvorming			X
2. Beperkte kosten variabiliteit		X	
3. Het omgaan met negatieve exploitatieresultaten		X	
4. Onvoldoende informatievoorziening (duiding) over de financiële realisatie	X		
5. Het ziekteverzuim, de verzuimdagen en de meldingsfrequentie zijn aan de hoge kant. Het gemiddeld aantal verzuimdagen is stijgend. De cijfers steken ongunstig af ten opzichte van de benchmark speciaal onderwijs.		X	
6. Eigen risicodrager (ERD) voor het Vervangingsfonds		X	
7. Onduidelijke besturingsprincipes en besturingsmodel	X		
8. Lasten AB kunnen niet geheel gedekt worden door onvoldoende baten		X	
9. Huisvestingsplannen in de context van de marktontwikkeling van de huidige nieuwbouwprojecten (hogere investering dan m^2-prijs gemeente)			X

Opmerkingen bij de tabel:

1. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
2. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
3. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
4. Het risico op dit thema is verlaagd van midden naar laag. De kwaliteit van informatievoorziening is verder geoptimaliseerd.
5. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
6. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
7. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
8. De baten en lasten zijn niet in balans. In de MJB zijn negatieve resultaten begroot voor de jaren 2017 en 2018.
9. De huisvestingsplannen m.b.t. De Keerkring en de Maurice Maeterlinckschool in relatie tot de markt-ontwikkeling vragen zorgvuldige aandacht en beheersing van risico.

Risico's SSOL e.o.			
Overzicht risico's	**Laag**	**Midden**	**Hoog**
1. Leerlingprognoses en planvorming			X
2. Beperkte kosten variabiliteit			X
3. Financiële situatie De Duinpieper		X	
4. Het ziekteverzuim, de verzuimdagen en de meldingsfrequentie zijn aan de hoge kant		X	
5. Onduidelijke of verouderde besturingsprincipes en besturingsmodel	X		
6. Het omgaan met negatieve exploitatie-resultaten		X	
7. Te lage dotatie aan de Voorziening groot onderhoud	X		

Opmerkingen bij de tabel:

1. Leerlingprognoses blijven lastig. Als we kijken naar de leerlingprognoses van de samenwerkingsverbanden (onze toeleveranciers), dan geven zij een stabiele leerlingontwikkeling voor de komende jaren door (risico blijft Hoog).
2. Als we kijken naar de kostenreductie van SSOL e.o. op het gebied van personele lasten, dan is daar, de afgelopen jaren, veel aan gedaan. Dat betekent ook dat de rek er wel zo'n beetje uit is (risico blijft Hoog).
3. De financiële situatie van De Duinpieper is in 2016 verbeterd. Dat wil niet zeggen dat daarmee het risico niet meer bestaat. Ook de komende jaren besteden we nog de nodige aandacht aan deze school (risico blijft Midden).
4. De cijfers t/m periode 9 van 2017 laten zien dat het ziekteverzuim nog steeds hoog is (risico blijft Midden).
5. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
6. Ongewijzigd t.o.v. vooronderzoeksrapport fusie.
7. De onderhoudsvoorziening is inmiddels op niveau en voor de komende tien jaar zijn de dotatiebedragen per jaar een gemiddelde van de jaarlijks benodigde bedragen in het MJOP.
   Dit punt is geen hoog risico meer, maar laag tot zeer laag.

F4. Aanbevelingen due diligence uit Infinite-rapport

Hieronder hebben we de openstaande adviezen opgenomen uit het Due diligence-rapport* van Infinite.

SWOT-analyse
Advies: Maak in strategische beleidsplannen gebruik van SWOT-analyses.
(Strategische) Beleidsplannen winnen aan kwaliteit als een omgevingsverkenning, een sterkte-zwakteanalyse en een analyse van kansen en bedreigingen onderdeel zijn van de beleidsvorming. Als dit niet gebeurt, bestaat de kans dat de plannen onvolledig zijn en niet inspelen op de actuele situatie. De Fusie Effect Rapportage (FER) kan een moment zijn om een SWOT- en concurrentieanalyse uit te voeren. Het opstellen van een Strategisch Beleidsplan voor de nieuwe organisatie een ander moment.

Eenduidige archivering contracten
Advies: Wij adviseren in het algemeen getekende kopieën van meerjarige contracten of overeenkomsten op een eenduidige en toegankelijke wijze te archiveren en/of te digitaliseren.

Koppelen investeringsbegroting
Advies: Voor beide stichtingen adviseren wij de investeringsbegroting te koppelen aan het strategisch beleidsplan.

Weerstandsvermogen
Advies: Wij adviseren beide stichtingen een kwantificering te maken van het minimaal benodigd weerstandsvermogen gebaseerd op de kans, impact en mitigerende maatregelen van de geformuleerde risico's. Het beschikbare weerstandsvermogen lijkt ruim voldoende om het gemiddeld genomen benodigd weerstandsvermogen (10 tot 15%) ter afdekking van de risico's te financieren. Daarnaast adviseren wij om bij opname van taakstellingen toe te lichten welke plannen aan de realisatie daarvan ten grondslag liggen.

Strategisch formatieplan
Advies: Wij adviseren beide stichtingen om een analyse uit te voeren op het totale personeelsbestand voor alle personeelscategorieën en een strategisch formatieplan tot 2020 op te stellen.

* Bron: Vooronderzoek fusie 'Samenwerken vanuit meerwaarde en kansen', februari 2017, Due diligence-rapport vanaf p. 22.
Onderzoeksbureau: Infinite Financieel, Utrecht.