Fusie Effect Rapportage (FER)

Bestuurlijke fusie

Sticht. Openb. Voortg. Onderw. Vlagtwedde
Stichting O.V.O. Coevorden, Hardenberg eo/De Nieuwe Veste
Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. Vg



23 mei 2023

J.P. Jordans MA
Dr. J.P.J. Schuit

BMC Advies

Inhoud

H1 | Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie 3
1.1 Beoogde fusie en fusieproces 3
1.2 Tijdsbestek 5
1.3 De motieven voor de fusie 5
1.4 Alternatieven voor de fusie 7
1.5 Te bereiken (gekwantificeerde) doelen van de fusie 8
H2 | Communicatie over de fusie 9
2.1 Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken 9
2.2 Wijze waarop Raad van Toezicht is en wordt betrokken 9
2.3 Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen zijn en worden betrokken 9
2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken 10
H3 | Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat 12
3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie 12
3.2 Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau 19
3.3 Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders 19
3.4 Medezeggenschap 19
3.5 Gevolgen voor voorzieningen 20
3.6 Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid 20
H4 | Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid 24
4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid 24
4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit 24
4.3 Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio 24
H5 | Kosten en baten van de fusie 25
5.1 Financiële kosten en baten 25
5.2 Financiële risico's 26
5.3 Niet-financiële kosten en baten 27
H6 | Evaluatie van de fusie 28
6.1 Evaluatie van de fusie 28
H7 | Advies gemeenten 29
7.1 Advies van burgemeesters en wethouders 29
Bijlagen 30
Bijlage 1 Besturingsfilosofie 30
Bijlage 2 Geconsolideerde meerjarenbegroting fusiestichting 34
Bijlage 3 Meerjarenbegroting afzonderlijke stichtingen 36
Bijlage 4: 'Must haves' per 1 januari 2024 op basis werkgroepadviezen 42

H1 | Beoogde fusie en aanleiding voor de fusie

1.1 Beoogde fusie en fusieproces

De besturen van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Vlagtwedde (42508; hierna RSG Ter Apel), Stichting O.V.O. Coevorden, Hardenberg e.o./De Nieuwe Veste (41737; hierna De Nieuwe Veste) en Openbare Scholengemeenschap Esdal College/ Stichting Esdal College, SG openbaar Vg (41889; hierna Esdal College) hebben het voornemen om per 1 januari 2024 hun krachten te bundelen en bestuurlijk te fuseren.

Onder het bevoegd gezag van bovengenoemde besturen vallen de volgende vestigingen voor voortgezet onderwijs:

- Regionale Scholengemeenschap Ter Apel voor Ath Havo Mavo Lhno (16IH00)
- Regionale Scholengemeenschap Ter Apel voor Ath Havo Mavo Lhno (16IH03)
- Scholengemeenschap de Nieuwe Veste voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo (12IR00)
- Scholengemeenschap de Nieuwe Veste voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo (12IR05)
- Scholengemeenschap de Nieuwe Veste voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo (12IR11)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA00)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA02)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA03)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA05)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA06)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA07)
- Openbare Scholengemeenschap voor Lyceum Havo Mavo Vbo Lwoo Esdal College (20LA15)[1]

De besturen kampen al lange tijd met leerlingendaling. Vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor behoud van het vo-onderwijs in de regio zijn zij daarom al geruime tijd in gesprek met elkaar. In april 2020 hebben zij de wens uitgesproken om mogelijkheden van een bestuurlijke samenwerking verder te verkennen. In de afgelopen maanden heeft er een verkenning plaatsgevonden waarna er op 2 september 2022 een intentieverklaring is getekend om bovengenoemde besturen bestuurlijk te laten fuseren per 1 januari 2024. Deze intentie is op … bekrachtigd met een voorgenomen fusiebesluit.

[1] In het RPO 2023-2028 is aangevraagd om deze tijdelijke nevenvestiging per direct op te heffen. Dit moet nog door DUO verwerkt worden.

Fusietechniek
Een bestuurlijke fusie kan plaatsvinden als bestuursoverdracht op grond van de Wet voortgezet onderwijs 2020 of als juridische fusie op grond van het Burgerlijk Wetboek. De besturen kiezen voor een bestuurlijke fusie door het (laten) opstellen van een notariële akte van juridische fusie zoals bedoeld in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De reden om voor een juridische fusie te kiezen, is vooral administratief van aard. Bij een juridische fusie[2] op grond van het BW neemt de nieuwe, 'verkrijgende' stichting alle rechten en plichten en alle activa en passiva over van de 'verdwijnende' stichtingen. De 'verdwijnende' stichtingen hoeven niet meer geliquideerd te worden maar gaan op in de fusiestichting. Dit brengt minder administratieve last met zich mee dan een fusie op grond van onderwijswetgeving.

De statutaire vestigingsplaats van de nieuwe stichting is de gemeente Emmen vanwege de centrale ligging ten opzichte van alle scholen. Bij de bestuurlijke fusie zal Esdal College optreden als 'verkrijgende' stichting en RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste als 'verdwijnende' stichtingen. De keuze voor Esdal College als verkrijgende stichting is ingegeven door het praktische feit dat dit de grootste stichting is en dat een keuze voor Esdal College als verkrijgende stichting de minste administratieve werkzaamheden met zich meebrengt. De nieuwe stichting behoudt het bestuursnummer van Esdal College, maar krijgt een nieuwe naam, nieuwe statuten, een nieuwe GMR, een nieuwe Raad van Toezicht en een nieuw College van Bestuur, waarbij de uitgangspositie is dat de huidige stichtingen zich goed kunnen herkennen in de nieuwe stichting. De afzonderlijke scholen van de huidige stichtingen blijven in stand. Ook hun BRIN-nummers blijven behouden. Docenten, ouders en leerlingen zullen in de dagelijkse gang van zaken niet direct iets merken van de fusie. De scholen, het onderwijsaanbod en de vertrouwde gezichten op de scholen blijven hetzelfde.

Besluitvormingsproces
De voorliggende Fusie Effect Rapportage (FER) wordt/is samen met het voorgenomen fusiebesluit van het bevoegd gezag ter goedkeuring voorgelegd aan de raden van toezicht van de huidige stichtingen. Na goedkeuring van de raden van toezicht worden het voorgenomen besluit en de FER op basis van de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) ter instemming voorgelegd aan de betrokken medezeggenschapsorganen: de MR'en van RSG Ter Apel en Esdal College en de CMR van De Nieuwe Veste. Tevens wordt op basis van de FER aan de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hardenberg en Westerwolde gevraagd om een advies uit te brengen over de voorgenomen fusie. Het college van B&W is belanghebbende daar waar het gaat om alle onderwijsvoorzieningen in en om de gemeente en kijkt vanuit een breder gemeentelijk perspectief naar de voorgenomen bestuurlijke fusie (onderwijshuisvesting, keuzevrijheid ouders en leerlingen, toegankelijkheid, bereikbaarheid en variatie van het onderwijsaanbod. Na ontvangst van het B&W-advies over de voorgenomen fusie maakt dit advies onderdeel uit van de voorliggende FER. Na een instemmingsbesluit van de betrokken

[2] In de voorliggende Fusie Effect Rapportage worden de begrippen 'bestuurlijke fusie' en 'juridische fusie' door elkaar gebruikt. Beide termen zijn juist en verwijzen naar het samengaan van de genoemde drie stichtingen. Hierbij is het gebruik van de term 'juridische fusie' iets preciezer, omdat deze verwijst naar de wettelijke grondslag (Burgerlijk Wetboek) van de gehanteerde fusietechniek. Omwille van de leesbaarheid en het alledaagse taalgebruik wordt echter op de meeste plaatsen gekozen voor de term 'bestuurlijke fusie'.

medezeggenschapsorganen bekrachtigt het College van Bestuur als bevoegd gezag van de betrokken stichtingen het voorgenomen besluit tot fusie.

Na goedkeuring van de concept statuten van de fusiestichting door de raden van toezicht worden de concept statuten en het voorgenomen besluit tot fusie voor instemming aangeboden aan de gemeenteraden van de gemeenten Coevorden, Borger-Odoorn[3], Emmen en Westerwolde. Waar het college van B&W in een gemeente vanuit zijn 'hoeder-van-het-algemeen-belang'-rol advies uitbrengt aan de betrokken besturen over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie, heeft de gemeenteraad de wettelijke opdracht – vanuit een toezichthoudende rol ten aanzien van het openbaar onderwijs - om bij zijn besluitvorming te waarborgen voor continuïteit en de belangen van het openbaar onderwijs mee te wegen. Na instemming van de gemeenteraad kunnen de laatste formele stappen (o.a. het passeren van de aktes bij de notaris, inschrijving in het Handelsregister bij de Kamer van Koophandel) gezet worden om te komen tot de bestuurlijke fusie.

1.2 Tijdsbestek

De beoogde fusiedatum is 1 januari 2024. Het streven is om, na het verkrijgen van de goedkeuring van de raden van toezicht, de B&W-adviezen en instemming van de medezeggenschapsorganen, in mei 2023 de definitieve stukken met betrekking het voorgenomen fusiebesluit, de FER en de concept statuten te hebben. Na instemmingsbesluiten door de gemeenteraden van de gemeente Coevorden, Borger-Odoorn, Hardenberg, Emmen en Westerwolde inzake de bestuurlijke fusie en de statutenwijziging worden in het najaar van 2023 de laatste formele stappen gezet op weg naar een bestuurlijke fusie. Het formele besluitvormingstraject wordt voor de jaarwisseling 2023/2024 afgerond.

In verschillende vakwerkgroepen is in de periode november 2022 – januari 2023 een inventarisatie gedaan van systemen en werkprocessen, die per 1 januari 2024 geharmoniseerd moeten zijn: de zogenoemde 'must haves'. Denk hierbij aan harmoniseren van secundaire arbeidsvoorwaarden, inrichting van het autorisatieproces in het (gedeelde) personeelsinformatiesysteem t.b.v. de salarisbetaling en het aanstellen van één accountant voor de controles. Zie voor een verkort overzicht van alle 'must haves' bijlage 4.

Nadat de interne besluitvorming over de voorgenomen fusie is afgerond nemen de desbetreffende werkgroepen de uitwerking en implementatie van deze 'must haves' ter hand met het oog op een tijdige realisatie vóór 1 januari 2024.

In de werkgroepen zijn tevens adviezen opgesteld voor het harmoniseren van werkprocessen en systemen, die kunnen wachten tot na 1 januari 2024: de 'nice to haves'. Deze activiteiten worden na de fusiedatum opgepakt.

1.3 De motieven voor de fusie

[3] Hoewel niet wettelijk verplicht is dit statutair zo vastgelegd in de statuten van het Esdal College. Om dezelfde reden zal het instemmingsbesluit met betrekking tot de voorgenomen bestuurlijke fusie en de bijbehorende statutenwijziging ook worden voorgelegd aan de gemeenteraad van Hardenberg.

De besturen hebben al geruime tijd te maken met een daling van het leerlingenaantal. In de periode vanaf 2015 tot 2022 gaat het om een daling van circa 19% (DUO, 2022). Naar verwachting zal het leerlingenaantal in de periode 2022-2032 nog verder afnemen met zo'n 14% (DUO, 2022 (prognoses peildatum 1 oktober 2021). Deze leerlingendaling heeft zijn weerslag op de scholen. Minder leerlingen betekent minder bekostiging, wat gevolgen kan hebben voor de organiseerbaarheid. Daarnaast wordt er in het licht van het lerarentekort al een grote inspanning gevraagd van schoolbesturen om zittend personeel te behouden en nieuwe docenten aan te trekken. Deze ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat de continuïteit en kwaliteit van het (voortgezet) onderwijs op de scholen onder druk komen te staan, met name wat betreft de profielen voor vmbo, havo en vwo in de bovenbouw.

De besturen hechten grote waarde aan de algemene toegankelijkheid, gelijke kansen en inclusief onderwijs voor *alle* leerlingen in de regio, en willen daarom de continuïteit en bereikbaarheid van openbare scholen voor voortgezet onderwijs in de regio thuisnabij waarborgen, zeker ook voor de kwetsbare groepen onder deze leerlingen. Gezamenlijk staan zij voor de opgave om binnen de financiële mogelijkheden van de scholen het onderwijs binnen een relatief dunbevolkte regio aantrekkelijk en eigentijds in te (blijven) richten en op de individuele ontwikkeling van leerlingen af te stemmen. Door samen te werken kunnen ze ook in de toekomst investeren in vernieuwing en verrijking van het onderwijsaanbod.

De scholen leveren daarnaast in toenemende mate een bijdrage aan regionale vraagstukken (aantrekkelijk vestigingsklimaat, sociale veiligheid, vitaliteit & gezondheid, zorg aan kwetsbare jongeren, eerste opvang anderstaligen) en willen dit ook in de toekomst blijven doen. De eisen en vraagstukken waar de schoolbesturen voor staan (van Inspectie-eisen tot en met vraagstukken op het gebied van aanbestedingen, milieu, klimaat, ICT-veiligheid en privacy) worden steeds complexer. Om binnen de regionale vraagstukken een rol van betekenis te kunnen spelen en te kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen vanuit met name wet- en regelgeving is een krachtenbundeling op het gebied van staf en ondersteuning gewenst c.q. noodzakelijk.

Een met het vorige punt samenhangende overweging heeft betrekking op de kwetsbaarheid van met name staffuncties. Binnen de huidige scholen zijn vanwege de beperkte schaal niet alle staffuncties aanwezig. Deze worden soms niet ingevuld, en in een aantal gevallen door externen. Daar waar staffuncties wel aanwezig zijn, zijn deze functies kwetsbaar voor uitval en vertrek van medewerkers, omdat het in veel gevallen om solo functies gaat. Door het solokarakter van deze functies zijn er ook minder mogelijkheden voor specialisatie en kennisdeling. Juist in solofuncties ervaren medewerkers nog wel eens druk, werkdruk, maar ook de druk niet uit te kunnen vallen. Een bestuurlijke fusie biedt mogelijkheden om bij een terugloop van financiële middelen de staf kwalitatief en kwantitatief op peil te houden en tegelijkertijd te investeren in meer robuuste functies met betere mogelijkheden voor kennisdeling, specialisatie en regulering van werkdruk.

Een andere grote opgave voor de schoolbesturen (in de regio en landelijk) is om over voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel te kunnen beschikken, nu en in de toekomst. Door een bestuurlijke fusie worden voor medewerkers meer baanzekerheid, meer mogelijkheden tot 'ronde' aanstellingen en meer mogelijkheden voor

loopbaanbeleid gecreëerd. Anders gezegd, door de bestuurlijke fusie ontstaat er een meer aantrekkelijke werkgever voor zittende en nieuwe medewerkers.

De hiervoor genoemde ontwikkelingen vragen om bestuurlijke en organisatorische slagkracht die de afzonderlijke besturen onvoldoende kunnen realiseren en die in samenwerking kunnen leiden tot een meer doelmatige inzet van middelen. De meest passende vorm voor bestuurlijke samenwerking in het licht van bovenstaande ontwikkelingen en opgaven is - na vergelijking van meerdere alternatieven - een bestuurlijke fusie c.q. een juridische fusie gebleken (zie ook 1.4).

1.4 Alternatieven voor de fusie

Vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor behoud van het vo-onderwijs in de regio zijn de besturen in breder verband al geruime tijd in gesprek met elkaar. Dit heeft in het verleden al geleid tot afstemming in de werving van nieuwe leerlingen, een convenant over het vmbo-bb/kb aanbod tussen Esdal College en andere scholen in Emmen en een gezamenlijke subsidieaanvraag in het kader van de subsidie Incidentele Middelen Leerlingendaling (IML) door de vo-besturen in de regio Emmen en omstreken.

Met verschillende partners binnen de regio is gesproken over de mogelijkheden van meer intensieve bestuurlijke samenwerking. Dit vanuit de overtuiging dat besturen samen over betere mogelijkheden beschikken om een breed opleidingsaanbod in de regio in stand te houden, meer aantrekkelijk te zijn als werkgever en te kunnen beschikken over meer bestuurlijke en organisatorische slagkracht in het licht van ontwikkelingen binnen de samenleving en op het gebied van wet- en regelgeving. De besturen van RSG Ter Apel, De Nieuwe Veste en Esdal College hebben uiteindelijk in april 2020 de wens uitgesproken om dit daadwerkelijk op te gaan pakken. Deze besturen delen de openbare grondslag en de overtuiging dat zij samen beter in staat zijn om de toekomst van hun scholen te waarborgen dan ieder voor zich. Andere besturen binnen de regio waren destijds niet bereid om intensivering van de bestuurlijke samenwerking te willen onderzoeken.

De verkenning naar verdere bestuurlijke samenwerking tussen deze besturen is opgenomen in het activiteitenplan van de subsidieregeling ‘Incidentele Middelen Leerlingendaling Voortgezet Onderwijs 2020’ en is in het najaar van 2021 gestart.

In de uitgevoerde verkenning zijn meerdere, mogelijke samenwerkingsvormen onderzocht. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat een personele unie, een holding of een bestuurlijke fusie in beginsel geschikte mogelijkheden voor intensivering van de samenwerking zouden kunnen zijn. Na het vergelijken van deze modellen op de voor de besturen belangrijkste criteria voor samenwerking hebben de besturen de conclusie getrokken dat een bestuurlijke fusie de beste mogelijkheden biedt voor effectieve samenwerking. De belangrijkste voordelen van een bestuurlijke fusie ten opzichte van de alternatieven liggen op het vlak van aantrekkelijk werkgeverschap, niet-vrijblijvendheid van de samenwerking, versterking van bestuurlijke slagkracht, besluitvaardigheid en weinig bureaucratie, waarborgen voor een zo rijk en breed mogelijk, samenhangend, thuisnabij en betaalbaar onderwijsaanbod en geschiktheid voor samenwerking op alle domeinen. De bevindingen uit de verkenning zijn in de aanloop naar de intentieverklaring ook gedeeld met de medezeggenschapsorganen.

1.5 Te bereiken (gekwantificeerde) doelen van de fusie

De doelen van de beoogde bestuurlijke fusie vloeien voort uit de motieven voor deze fusie:

1. Het waarborgen van de continuïteit, kwaliteit, vitaliteit en bereikbaarheid van thuisnabije, openbare scholen voor voortgezet onderwijs in de regio in het algemeen en het behoud van een breed aanbod van vakken en profielen in het bijzonder.
2. Een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven (baanzekerheid, meer volle ('ronde') aanstellingen, loopbaanmogelijkheden). Meer specifiek zal de stichting eerder in staat zijn om na de fusie tijdelijke medewerkers sneller een vaste aanstelling te bieden.
3. Meer bestuurlijke slagkracht om (regionale) vraagstukken op te pakken en in te spelen op ontwikkelingen door de vorming van een robuuste stichting voor voortgezet onderwijs in de regio.
4. Minder organisatorische kwetsbaarheid (delen staf en ondersteuning, meer mogelijkheden tot specialisering).

H2 | Communicatie over de fusie

2.1 Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken

Vanaf de voorbereidingen (in het voorjaar van 2022) op het ondertekenen van de intentieverklaring tot bestuurlijke fusie hebben de besturen hun medezeggenschaps-organen actief betrokken bij het fusieproces. Aanvankelijk was er sprake van periodiek overleg tussen besturen en het dagelijks bestuur van de betrokken MR'en, geleidelijk aan is dit vanaf december 2022 verbreed naar bijeenkomsten met de PMR'en van de drie besturen. Doel van deze bijeenkomsten was om de MR'en goed te informeren over alle aspecten van het fusieproces en om hen voorafgaand aan de formele besluitvorming 'mee te nemen' in relevante documenten (intentieverklaring, FER), zodat zij proactief input konden leveren die vanuit medezeggenschapsperspectief van belang was voor de te nemen besluiten.

2.2 Wijze waarop Raad van Toezicht is en wordt betrokken

De Raden van Toezicht hebben een stimulerende rol vervuld in het verkennen en aangaan van de bestuurlijke samenwerking/fusie tussen het Esdal College, De Nieuwe Veste en RSG Ter Apel. Vanuit hun formele rol en hun eigen betrokkenheid zijn de raden van meet af aan goed geïnformeerd over en betrokken bij de verkenning van de bestuurlijke samenwerking, de intentieverklaring tot een bestuurlijke fusie en het voorgenomen fusiebesluit. Om de informatievoorziening en besluitvorming zo goed mogelijk te stroomlijnen is in het voorjaar van 2022 een 'afstemmingsoverleg' tussen RvT's en bestuurders ingericht. Doel van deze bijeenkomsten was om de RvT's goed te informeren over alle aspecten van het fusieproces en om hen 'aan de voorkant' van formele besluiten mee te nemen in relevante documenten (intentieverklaring, FER, statuten), zodat zij proactief input konden leveren die vanuit RvT-perspectief van belang was voor de te nemen besluiten.

2.3 Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen zijn en worden betrokken

Medewerkers, ouders en leerlingen zijn op verschillende wijzen geïnformeerd over en betrokken bij het fusieproces. De meest intensieve betrokkenheid betreft de medewerkers vanuit staf en ondersteuning. Daar waar de scholen feitelijk niet of nauwelijks veranderen door de voorgenomen fusie – de scholen, hun aanbod, hun denominatie blijven ongewijzigd – kan de vorming van een nieuwe, gemeenschappelijke staf wel van invloed zijn op de inrichting van het werk, de plaats van het werk et cetera. De desbetreffende medewerkers hebben in veel gevallen deelgenomen aan de werkgroepen die adviezen hebben uitgebracht over de benodigde harmonisatie van werkprocessen en systemen per 1 januari 2024 ('must haves') en hebben in dit verband ook zelf ideeën aangereikt aan de bestuurders voor de inrichting en positionering van staf en ondersteuning. De volgende werkgroepen hebben een bijdrage geleverd aan het formuleren van 'must haves' per 1 januari 2024:

- Kwaliteitszorg
- HR
- Finance
- Leerlingenadministratie

- Leermiddelen
- ICT
- Facilitair/Inkoop/Huisvesting
- Communicatie
- Governance

Bijlage 4 bevat een overzicht van de harmonisatieopgaven (‘must haves’) voor de fusiestichting per 1 januari 2024. Na afronding van het voorgenomen fusiebesluit gaan de desbetreffende werkgroepen aan de slag met de uitwerking van deze ‘must haves’. Na 1 januari 2024 is er ruimte om met andere harmonisatievraagstukken aan de slag te gaan.

Naast de medewerkers vanuit staf en ondersteuning zijn ook de locatiedirecteuren uitgenodigd voor twee bijeenkomsten met de bestuurders om na te denken over de veranderende houding tussen bestuur en directie (binnen de fusieorganisatie zijn geen directeur-bestuurders meer) binnen het fusiebestuur en over de inrichting en positionering van staf en ondersteuning.

In een gezamenlijke bijeenkomst op 6 februari 2023 zijn de desbetreffende directeuren en de medewerkers op het gebied van staf en ondersteuning bij elkaar geweest om boodschappen mee te geven aan de bestuurders met het oog op de inrichting en positionering van staf en ondersteuning binnen de nieuwe organisatie.

Vanaf november 2022 zijn de medewerkers van RSG Ter Apel, het Esdal College en De Nieuwe Veste via nieuwsbrieven (1x per 6-8 weken) geïnformeerd over ontwikkelingen in het fusietraject. Ook zijn op de scholen regelmatig informatiebijeenkomsten, koffiepraatjes en andere contactmomenten georganiseerd, waarbij informatie over het fusieproces is gedeeld en vragen gesteld konden worden aan de eigen bestuurder.

Ouders en leerlingen zijn geïnformeerd via de medezeggenschap en met een apart bericht ten tijde van de intentieverklaring. Daarnaast worden ouders nog geraadpleegd over de voorgenomen fusie door middel van een digitale ouderraadpleging, die bestuurders en medezeggenschap gezamenlijk zullen uitzetten, nadat het voorgenomen fusiebesluit en de concept FER voor instemming worden aangeboden aan de medezeggenschapsorganen. Ook worden er op alle drie de scholen informatiebijeenkomsten georganiseerd. Digitale enquête en informatiebijeenkomsten worden/zijn georganiseerd in de 2e en 3e week van juni 2023.

2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken

De besturen hebben de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Westerwolde en Hardenberg middels de subsidieaanvraag IML, waarvoor deze gemeenten een steunverklaring hebben ondertekend, schriftelijk geïnformeerd over de verkenning naar de besturenfusie bij de aanvraagprocedure voor de ‘Incidentele Middelen Leerlingendaling Voortgezet Onderwijs 2020’. Ook de overige besturen met scholen in de genoemde gemeenten zijn in het proces om tot de subsidieaanvraag te komen geïnformeerd en hebben middels het tekenen van de bijbehorende samenwerkingsovereenkomst hun steun gegeven.

In 2022 hebben de vo-besturen in de regio Emmen e.o. (gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen en Westerwolde) en de regio Noordoost-Overijssel (gemeenten Hardenberg en Ommen) tevens een Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) opgesteld waarin over de voorgenomen bestuurlijke fusie wordt geïnformeerd. Zowel de overige vo-besturen met scholen in deze regio's als de colleges van burgemeester en wethouders van de betrokken gemeenten hebben overleg gevoerd over dit RPO en ingestemd met de inhoud.

Verder zijn de gemeenteraden van de gemeenten Emmen, Borger-Odoorn, Hardenberg, Coevorden en Westerwolde in september 2022 per brief geïnformeerd over de intentieverklaring om te komen tot een bestuurlijke fusie tussen De Nieuwe Veste, RSG Ter Apel en het Esdal College per 1 januari 2024. Hieraan voorafgaand zijn de betrokken wethouders geïnformeerd.

Tenslotte hebben de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hardenberg en Westerwolde wettelijk adviesrecht met betrekking tot de Fusie Effect Rapportage en zullen de gemeenteraden van de gemeenten Coevorden, Emmen, Borger-Odoorn en Westerwolde hun instemming moeten verlenen aan de voorgenomen fusie en de statutenwijziging.

H3 | Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat

3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie

De fuserende stichtingen vormen na de fusie één nieuwe stichting op openbare grondslag. In de tabel hieronder is de ontwikkeling van de leerlingenaantallen van de huidige stichtingen weergegeven (DUO, 2022 (prognoses peildatum 1 oktober 2021)). De optelsom van deze leerlingenaantallen per jaar is de verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal van de fusie-stichting. Op dit moment kennen de fuserende stichtingen een gezamenlijk leerlingenaantal van 5.273 leerlingen. In het fusiejaar 2024 zal dit leerlingenaantal naar verwachting zijn afgenomen naar 4.770 leerlingen.

	2022 (werkelijk)	2022	2023	2024	2025	2026
Esdal College	2.658	2.519	2.448	2.365	2.351	2.346
Nieuwe Veste	1.687	1.629	1.595	1.584	1.554	1.514
RSG Ter Apel	928	889	857	821	806	801
Totaal	*5.273*	*5.037*	*4.899*	*4.770*	*4.711*	*4.660*

Tabel 3.1: ontwikkeling leerlingenaantallen fuserende stichtingen 2022-2026

De prognosecijfers in de meerjarenbegroting (zie bijlage 1) wijken af van bovenstaande cijfers. De meerjarenbegroting is gebaseerd op de ontwikkeling van de leerlingen-aantallen volgens een eigen prognose van de scholen. De eigen prognoses zijn gebaseerd op cijfers uit openbaar beschikbare bronnen, rekening houdend met het marktaandeel van de vestigingen in het verleden en voorzichtigheidshalve op een minimum gesteld.

Tabel 3.2 tot en met 3.5 geven inzicht in de omvang en samenstelling van de formatie van de afzonderlijke besturen en het totaal aantal vaste en tijdelijke medewerkers binnen de nieuwe stichting.

RSG TER APEL

	Aantal medewerkers	Fte vast in dienst	Fte tijdelijk	Totaal aantal fte
OP	93	54,13	22,65	76,77
OOP	47	24,38	11,52	35,90
DIR	6	5,70	0,06	5,76
Totaal	*146*	*84,21*	*34,23*	*118,43*

Tabel 3.2: aantal medewerkers en fte, uitgesplitst naar OP, OOP en directie, peildatum 1 maart 2023. NB door afrondingsverschillen is het totaal aantal fte 118,23 bij een verticale berekening en 118,44 fte bij een horizontale optelling. Voor de berekening van het totaal aantal fte gaan we uit van (afgerond 118,23 fte voor RSG Ter Apel). Dit geldt ook voor tabel 3.5 en de bijbehorende tekst.

De Nieuwe Veste

	Aantal medewerkers	Fte vast in dienst	Fte tijdelijk	Totaal aantal fte
OP	136	81,7201	26,8228	108,5429
OOP	52	25,5587	13,5848	39,1435
DIR	7	4,8000	2,1000	6,9000
Totaal	*195*	*112,0788*	*42,5076*	*154,5864*

Tabel 3.3: aantal medewerkers en fte, uitgesplitst naar OP, OOP en directie, peildatum 1 maart 2023

Esdal College

	Aantal medewerkers	Fte vast in dienst	Fte tijdelijk	Totaal aantal fte
OP	253	168	40	208
OOP	78	50,4422	10,12	61
DIR	6	4	2	6
Totaal	*337,00*	*222,14*	*52,12*	*274,26*

Tabel 3.4: aantal medewerkers en fte, uitgesplitst naar OP, OOP en directie, peildatum 1 maart 2023
NB Bij het Esdal College zijn de teamleiders, anders dan bij RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste ondergebracht bij het OP.

In de komende jaren zal door de leerlingendaling een krimp in de werkgelegenheid optreden bij de fusiestichting. Een flexibele schil biedt mogelijkheden om dit op te vangen. De totale omvang van de flexibele schil bij de huidige stichtingen bedraagt 128,86 fte op een totale formatie van 547,3 fte, oftewel 23,54%. De omvang van de flexibele schil is ruim voldoende om de terugloop in leerlingenaantallen en inkomsten op te vangen.

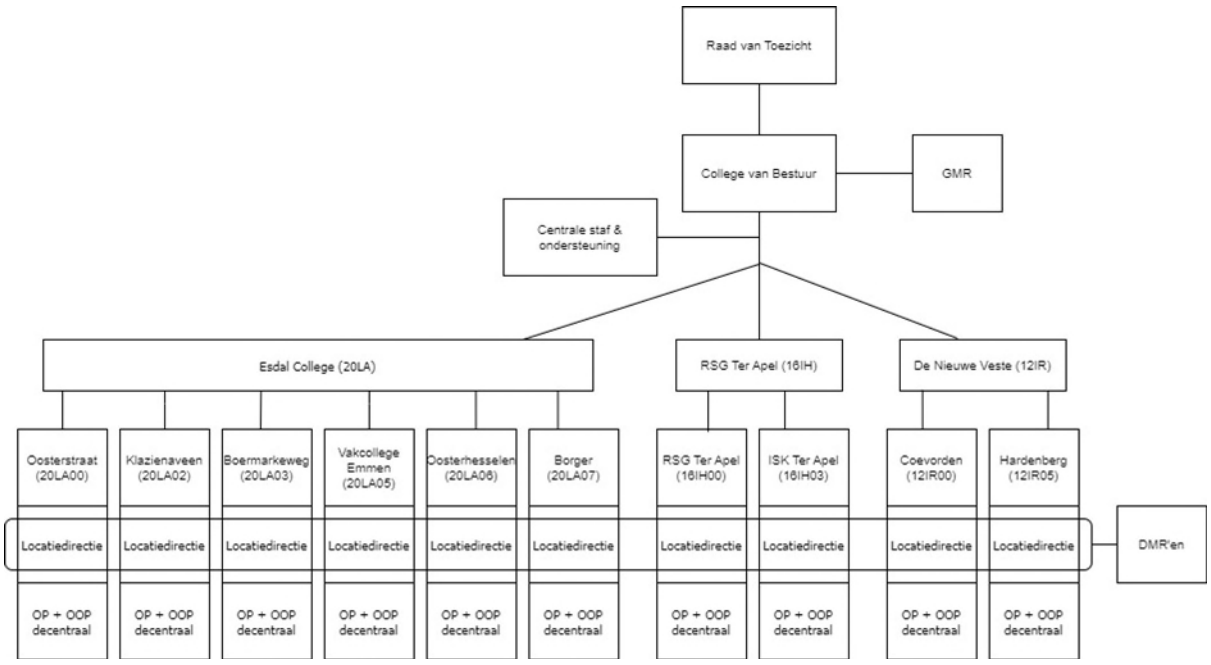
Daarnaast laat de leeftijdsopbouw binnen de stichtingen (zie tabel 3.5) zien, dat er de komende jaren de nodige uitstroom door pensionering zal plaatsvinden. Een kleine 30% van het personeel is 55 jaar of ouder. Dit betekent dat er op personeelsvlak in plaats van een financiële opgave eerder sprake zal zijn van een vervangingsopgave.

	FTE RSG TA	**FTE De Nieuwe Veste**	**FTE Esdal College**	**FTE Totaal**	**FTE procentueel**
15-25 jaar	2,41	2,01	10,57	14,99	2,7%
25-35 jaar	21,68	24,89	47,70	94,27	17,3%
35-45 jaar	24,04	34,48	76,68	135,20	24,7%
45-55 jaar	28,50	46,84	68,13	143,47	26,3%
55-65 jaar	37,11	38,19	66,40	141,70	25,8%
65+	4,70	8,19	4,78	17,67	3,3%

Tabel 3.5: leeftijdsopbouw formatie per huidig bestuur en voor fusiestichting, peildatum 1 maart 2023

Besturingsfilosofie
De fuserende besturen hebben een besturingsfilosofie opgesteld als een moreel kompas voor de inrichting van de fusie-organisatie en voor de wijze van sturing bij de uitvoering van de maatschappelijke opdracht (zie bijlage 1). Zij hebben zeven pijlers geformuleerd die richting en betekenis geven, maar ook ruimte bieden. Kern van deze pijlers is dat de leerling centraal staat en de verantwoordelijkheden zoveel als mogelijk op de vestigingen belegd worden. In de scholen staan de leerlingen centraal en hebben de scholen ruimte voor inkleuring van hun onderwijs. Alle medewerkers binnen de organisatie zijn dienend aan het leren en de ontwikkeling van de leerlingen, op elk niveau in de organisatie.

Organisatorische structuur
De nieuwe organisatie kent leiderschapsrollen op drie niveaus: strategisch (stichtingsniveau), tactisch (locatieniveau) en operationeel (teamniveau). Deze drie niveaus zijn niet strikt van elkaar gescheiden: het locatie- en teamniveau dragen bij aan de formulering van strategische doelen op stichtingsniveau, vanuit het stichtingsniveau komen soms in samenspraak met het locatie- en teamniveau impulsen voor veranderingen in de inrichting en vormgeving van het onderwijs. Binnen de nieuwe organisatie zullen er niet langer directeur/rector-bestuurders zijn; er is sprake van gescheiden rollen tussen het College van Bestuur (één of meerdere bestuurders) en locatiedirecteuren. Bestuurders zijn integraal verantwoordelijk op stichtingsniveau, locatiedirecteuren op locatieniveau en teamleiders op teamniveau. Onderstaande figuur biedt een schematisch overzicht van het organogram binnen de nieuwe stichting (NB in paragraaf 3.4 gaan we nader in op de inrichting van de medezeggenschap en in paragraaf 3.6 op de inrichting van staf en ondersteuning).



Figuur 3.1: organogram fusieorganisatie.

In lijn met voorgaande legt het bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht, locatiedirecteuren aan het bestuur en teamleiders aan de directie van hun locatie. Verantwoording is onlosmakelijk verbonden met het zoveel als mogelijk verantwoordelijkheden beleggen binnen de scholen (vestigingen) en het willen zijn van een 'lerende organisatie'. Er zijn met enige regelmaat gesprekken tussen toezicht en bestuur, bestuur en locatieleiding, tussen locatieleiding en teamleiders over de realisatie van vooraf gezamenlijk vastgestelde doelen, resultaatgebieden en leiderschapspraktijken.

Besluiten worden in beginsel op alle niveaus collegiaal genomen: het bestuur neemt locatie overstijgende besluiten op basis van voeding, input en draagvlak vanuit de locatiedirecteuren, locatiedirecteuren nemen besluiten op basis van voeding, input (voorbereiding) en draagvlak vanuit teamleiders, teamleiders voeren dit principe door binnen hun teams. De handtekening van een bestuurder of andere leidinggevende binnen de organisatie is vooral een 'formaliteit', de juridische afhechting van een collegiaal besluit.

Vanuit de medezeggenschap van de drie stichtingen is gevraagd om meer helderheid over de verdeling van bevoegdheden en mandaten binnen de nieuwe stichting. Deze verdeling van bevoegdheden en mandaten zal na afronding van de interne besluitvorming binnen nog op te stellen reglementen (reglement van toezicht, bestuursreglement, directiestatuut, medezeggenschapsstatuut) verder uitgewerkt worden op basis van de besturingsfilosofie (zie bijlage 1). Hierbinnen zal eigenheid en zelfstandigheid van schoollocaties en hun locatiedirecteuren binnen stichtingsbrede doelen en kaders een centrale plaats innemen. Deze eigenheid en zelfstandigheid betreft in het bijzonder zaken als de pedagogisch-didactische en onderwijskundige visie en inrichting van de diverse locaties, en het opstellen van het schoolplan. Het onderwijskundig leiderschap binnen de fusieorganisatie ligt bij de onderwijsteams, waarbij de schoolleiding en het bestuur kaderstellend zijn. De desbetreffende reglementen worden in het najaar van 2023 ter advisering aan de MR'en voorgelegd.

Toegankelijkheid van bestuur na de fusie
Anders dan in de huidige situatie zal er binnen de fusieorganisatie niet langer sprake zijn van de functie van directeur-bestuurder c.q. rector-bestuurder. Dat betekent met name dat binnen RSG Ter Apel de afstand tussen de vestigingen en bestuur iets groter wordt. De eerstverantwoordelijke voor locatiezaken na 1 januari 2024 is de locatiedirecteur, die niet langer tevens bestuurder is. Het bestuur komt hiermee iets meer op afstand te staan van de dagelijkse gang van zaken op de vestigingen, waarbij het nadrukkelijk de bedoeling is dat het bestuur zorgt voor 'goede voeding vanuit de scholen', zodat het bestuur goed verbonden blijft met de gang van zaken op de vestigingen (zie ook bijlage 1, de besturingsfilosofie).

Code Goed Bestuur en Code Goed Toezicht
De nieuwe stichting heeft integriteit en transparantie hoog in het vaandel staan en committeert zich aan de richtlijnen uit de meest recente versies van de Code Goed Onderwijsbestuur VO zoals opgesteld door de VO-Raad en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVT. De vertaling van deze Codes naar het bestuursreglement en het toezichtreglement wordt opgepakt door de werkgroep Governance.

Samenstelling College van Bestuur na de fusie
Gelet op de kernopgaven voor het nieuwe bestuur (nieuwbouwprojecten in Ter Apel en Coevorden, twee kleinere verbouwingen; het aantal locaties, de omvang van het werkgebied, de diversiteit van (sub)regionale netwerken i.c. 5 gemeenten, 3 samenwerkingsverbanden, 3 provincies, de integratieopgave op het gebied van staf, ondersteuning en systemen en processen) hebben de Raden van Toezicht de voorkeur voor een College van Bestuur van twee personen.

Bij de invulling van het CvB zijn voor de Raden van Toezicht de volgende principes leidend:

- Goed werkgeverschap voor zittende bestuurders
- Bestuurlijke continuïteit borgen
- Een duurzame inrichting van het CvB van de fusiestichting

De Raden van Toezicht vinden het belangrijk om de zittende bestuurders een helder perspectief te geven op hun professionele toekomst en respecteren de arbeidsvoorwaarden van de zittende bestuurders (wettelijk verplicht). De bestuurder van het Esdal College beschikt over een aanstelling voor onbepaalde tijd, de bestuurder van De Nieuwe Veste heeft een tijdelijke aanstelling tot 1 juni 2024. Daarnaast is de RvT van RSG Ter Apel van plan om per 1 augustus 2023 een interim bestuurder te benoemen vanwege het vertrek van de huidige bestuurder van RSG Ter Apel.

De Raden van Toezicht vinden het belangrijk om de bestuurlijke continuïteit binnen de fusieorganisatie te waarborgen. Dit gegeven impliceert niet voor alle betrokkenen een automatische herbenoeming tot bestuurder in het nieuwe CvB. De Raden van Toezicht geven het belang aan om de benoeming - mede – te baseren op de bestuurlijke opgaven voor de nieuwe stichting (wat hebben onze scholen nodig?) en daarbij ook te kijken naar zaken als samenwerkend vermogen, om kunnen gaan met verschillen in cultuur tussen scholen, het voorleven van strategische doelen en kernwaarden et cetera.

Tegelijkertijd zijn de toezichthouders van mening dat het belangrijk is om medio 2024 te bekijken wat voor type CvB het beste past bij de nieuwe stichting. Dit vanuit onder andere het perspectief van de bestuurlijke opgaven (intern en extern) voor de stichting, zoals die zich uitkristalliseren een aantal maanden tot een half jaar na de fusie, vanuit het perspectief van de onderlinge samenwerking binnen het CvB en de samenwerking met de nieuwe RvT.

Om op een gelijk speelveld aan bovenstaande invulling te geven, ontstaat er een tijdelijke overgangssituatie binnen het bestuur, opdat de nieuwe RvT de ruimte en mogelijkheid heeft om een passende structurele invulling CvB voor de nieuwe stichting te organiseren. Daartoe zijn de huidige Raden van Toezicht van plan om:

1. de rechtspositie van de zittende drie bestuurders op 1 januari 2024 als bestuurders van het overgangsbestuur van de nieuwe stichting te bestendigen tot het moment van een structurele invulling, waarbij wordt gestreefd naar 1 januari 2025. Een en ander onder gelijkblijvende rechtspositionele voorwaarden.
2. de nieuwe Raad van Toezicht de opdracht mee te geven om uiterlijk begin september 2024 een benoemingsbesluit te nemen over de invulling van het CvB na 1 januari

2025. De facto betekent dat de procedure voor de zomervakantie 2024 moet zijn afgerond.

3. de nieuwe Raad van Toezicht de opdracht mee te geven het wervings- en selectieproces van het nieuw te vormen CvB te laten begeleiden door een ter zake kundig extern bureau, waarbij het van belang is:
   a. twee competentie- en persoonlijkheidsprofielen op te stellen passend bij de bestuurlijke opgave;
   b. de besturingsfilosofie en de beschreven verhoudingen tussen bestuur – directie en staf taak- en kaderstellend te laten zijn;
   c. zorg te dragen voor complementaire profielen voor het tweehoofdige CvB met aandacht voor de 'symbiose' binnen het bestuur.
4. Als individuele Raad van Toezicht vanuit de werkgeversrol een verdiepend gesprek te voeren met de 'eigen' zittende bestuurder over diens professionele functioneren en toekomst in relatie tot de nieuwe situatie na 1 januari 2024 resp. 1 januari 2025 binnen de hierboven geschetste kaders. Uitkomsten van deze gesprekken sluiten aan op de hierboven genoemde punten, met als mogelijke uitkomst versnelling van bovengenoemd proces en het bevorderen van een gelijk speelveld en verwachtingen.

Binnen de nieuwe stichting zal niet langer sprake zijn van de rol van directeur- of rector-bestuurder. Directietaken binnen de stichting worden belegd bij locatiedirecteuren. Leidinggevende taken op het gebied van staf en ondersteuning worden belegd bij een nader te benoemen directeur 'staf en ondersteuning'.

Wettelijk gezien zijn de te noemen bestuurders die per 1 januari 2025 worden aangesteld, allebei integraal verantwoordelijk voor het bestuur van de stichting en zijn de onderlinge verhoudingen per definitie collegiaal. Binnen deze integrale verantwoordelijkheid van beide bestuurders is het denkbaar dat één van beide bestuurders in meer of mindere mate een voorzittersrol op zich neemt, al dan niet beurtelings. Dit kan binnen het bestuursreglement te zijner tijd nader geregeld worden. Dit geldt ook voor de verhoudingen binnen het overgangsbestuur.

Samenstelling Raad van Toezicht na de fusie
De betrokken Raden van Toezicht hebben een aantal uitgangspunten vastgesteld om te komen tot de inrichting van een nieuwe Raad van Toezicht en zijn voornemens om na afronding van het voorgenomen fusiebesluit een extern bureau in te schakelen om te ondersteunen bij de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht.

<u>Uitgangspunten</u>
Voor de samenstelling en inrichting van een nieuwe Raad van Toezicht voor de fusiestichting worden aan het te selecteren bureau de volgende uitgangspunten meegegeven:

- De gewenste omvang van de RvT bedraagt 6-7 personen in de opstartfase (eerste 1-2 jaar).
- In de opstartfase is herkenbaarheid voor de achterban en historische kennis van de achtergronden van de 'moederbesturen' naast inhoudelijke expertise (onderwijskwaliteit, huisvesting, financiën, governance, HR et cetera) belangrijk.

Daarom moet 'bloedgroep' een belangrijk criterium zijn bij de samenstelling van de eerste RvT (3x2 of eventueel 3-2-2).

- Na de opstartfase dient de Raad van Toezicht samengesteld te worden op basis van de benodigde expertises en daarbij zoveel mogelijk een afspiegeling vormen van de regionale samenleving (sekse/gender, leeftijd, regio).
- Teruggang naar een omvang van 5 RvT-leden na de opstartfase lijkt mogelijk, onder voorwaarde dat alle toezichthoudende taken door 5 leden adequaat vervuld kunnen worden.
- Bij de inrichting van de eerste Raad van Toezicht is het belangrijk om goed zicht te hebben op de huidige roosters van aftreden (de zittingstermijn bij rechtsvoorgangers is bepalend voor de maximale zittingstermijn binnen de nieuwe Raad van Toezicht; er worden geen leden benoemd wiens zittingstermijn binnen 6 maanden eindigt en voorkomen moet worden dat in een kort tijdsbestek 2 of meer toezichthouders min of meer tegelijk vertrekken).
- Bij dit alles dient ook rekening gehouden te worden met de aanstelling van een RvT-lid op voordracht van de medezeggenschap en het doen van een bindende voordracht voor de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht aan de gemeenteraden van Emmen, Borger-Odoorn, Coevorden, Hardenberg en Westerwolde.
- Het gegeven dat op dit moment het meeste draagvlak aanwezig lijkt voor de benoeming van een externe voorzitter, niet afkomstig uit de huidige RvT's.

<u>Procedureel</u>

- Om de eerste Raad van Toezicht voor de opstartfase van de nieuwe stichting evenwichtig in te kunnen richten, is regie op het inrichtingsproces nodig. Betrokkenen geven aan het wenselijk te vinden om een extern bureau te vragen regie te voeren op en het uitvoeren van het proces van werving en selectie ten behoeve van de nieuwe Raad van Toezicht.
- Hierbij wordt gedacht aan een procedure waarbij een extern bureau in gesprek gaat met de (leden van de) huidige Raden van Toezicht (en eventueel andere betrokkenen: bestuurders, medezeggenschap, wethouders) om alle wensen in beeld te brengen, profielschetsen op te stellen en aan die huidige Raden van Toezicht voorstellen te doen welk lid het beste geschikt zou zijn voor de beschreven profielen.

Organisatiecultuur

Binnen de nieuwe organisatie blijven de huidige schoollocaties, hun onderwijsaanbod en hun personele samenstelling ongewijzigd. Op de scholen is ruimte voor eigen kleur en eigen cultuur. Wat de huidige besturen binnen de toekomstige organisatie willen terugzien zijn de pijlers uit de besturingsfilosofie en de kernwaarden van het openbaar onderwijs. Binnen het nog te vormen stafbureau komen de huidige culturen van het Esdal College, RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste bij elkaar. Dat zal misschien soms wennen zijn, maar de verwachting is dat werkende weg de professionals uit de staf steeds meer eenzelfde taal zullen gaan spreken. Bij en na de vorming van het stafbureau zal er aandacht zijn voor de samenwerking binnen het bureau en tussen staf, bestuur en schoollocaties. Daarbij is indachtig de kernwaarden van het openbaar onderwijs ruimte voor verschillen

tussen mensen, zo lang deze niet strijdig zijn met de doelen en besturingsfilosofie van de stichting.

3.2 Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau

Door de fusieplannen verandert er niets aan de overzichtelijkheid op locatieniveau. De verschillende scholen van de fuserende besturen blijven ook na de bestuurlijke fusie in stand en hier verandert nagenoeg niets. De huidige menselijke maat binnen de scholen blijft ook na de fusie in stand. Het eerste aanspreekpunt voor ouders en leerlingen is de eigen mentor. Voor meer complexe zaken kunnen teamleiders en/of locatiedirecteuren in beeld komen.

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

Doordat de overzichtelijkheid, toegankelijkheid en herkenbaarheid op locatieniveau volledig gewaarborgd blijven, heeft de fusie niet of nauwelijks gevolgen voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders bij de organisatie.

3.4 Medezeggenschap

Na de bestuurlijke fusie per 1 januari 2024 zal een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad worden ingericht op het niveau van de nieuwe stichting met vertegenwoordigers vanuit de medewerkers (OP en OOP), ouders en leerlingen. Daarnaast is binnen de nieuwe stichting een belangrijke rol toebedeeld aan de medezeggenschap op locatieniveau: alle locaties[4] krijgen een zogenaamde 'deelraad'.

Binnen de GMR worden de stichtingsbrede zaken besproken tussen bestuur en medezeggenschap. Dan gaat het over besluitvorming inzake jaarverslag, (meerjaren)begroting, Meerjaren Onderhoudsplan, strategisch personeelsbeleid en vergelijkbare dossiers op stichtingsniveau. Binnen de deelraden van het Esdal College en De Nieuwe Veste, evenals de MR van RSG Ter Apel worden zaken besproken die voor de eigen vestiging van belang zijn: rooster, (school)locatieplan et cetera. Binnen het Esdal College en De Nieuwe Veste blijven de MR'en bestaan, maar krijgen deze MR'en meer een formele en een minder inhoudelijke rol. Relevante zaken op locatieniveau worden immers besproken in de deelraden, stichtingsbrede zaken in de GMR.

Over de omvang en samenstelling van de GMR, en de verhouding tussen GMR, MR'en en DMR'en, zijn de huidige MR'en nog met elkaar in gesprek. Op 1 juni hebben de PMR'en nog een naar verwachting finaal overleg met een externe ondersteuner, waarbij de verwachting is dat dit overleg zal leiden tot een gemeenschappelijk beeld ten aanzien van de samenstelling van de GMR en de relatie tussen GMR, MR'en en DMR'en. De uitkomsten van dit overleg zullen in een finale versie van de FER (versie na ontvangst B&W-adviezen) worden verwerkt.

[4] Hoewel hierover nog nader besloten dient te worden, lijkt het niet aannemelijk dat de locaties met een aparte Eerste Opvang Anderstaligen (EOA) bij RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste een eigen deelraad zullen krijgen. Door fluctuaties onder leerlingen en medewerkers en de moeilijkheid om hiervoor ouders te kunnen werven, lijken de medezeggenschapsbelangen van de EOA beter binnen een ander medezeggenschapsorgaan van de eigen school behartigd te kunnen worden.

3.5 Gevolgen voor voorzieningen

De bestuurlijke fusie heeft geen gevolgen voor de huidige voorzieningen en faciliteiten van de scholen. Bijna alle onderwijslocaties zijn of worden nieuw gebouwd of gerenoveerd vanuit het vertrouwen van de betrokken gemeenten dat de scholen duurzaam gevestigd zullen blijven op de huidige locaties. De nieuwbouw van het Esdal College in Borger is reeds gestart en wordt in 2023 opgeleverd. Voor De Nieuwe Veste in Coevorden en de ISK-locatie van RSG Ter Apel zijn afspraken gemaakt over nieuwbouw met de betrokken gemeenten, en in geval van RSG Ter Apel ook met het COA.

3.6 Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid

Secundaire arbeidsvoorwaarden
Op 1 januari 2024 zijn alle personeelsleden van RSG Ter Apel, De Nieuwe Veste en Esdal College in dienst van de nieuwe stichting. Zoals eerder aangegeven fungeert Esdal College hierbij als 'verkrijgende' stichting en RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste 'verdwijnende' stichtingen. Dit betekent dat de medewerkers van Esdal College in dienst blijven van het Esdal College en de medewerkers van RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste overgaan naar het Esdal College. Omdat de rechten van medewerkers bij een fusie beschermd zijn, gaan alle medewerkers van RSG Ter Apel en De Nieuwe Veste automatisch over naar Esdal College met behoud van alle huidige rechten (en plichten). Ook de huidige rechten en plichten van de medewerkers van het Esdal College blijven gewaarborgd bij de fusie. De naam van de stichting zal dan overigens een andere zijn dan 'Esdal College'.

De besturen beschouwen het behoud van rechten en plichten van de zittende medewerkers als de 'minimum'- of 'garantievariant' inzake de secundaire arbeidsvoorwaarden. Het streven is om de bestaande secundaire arbeidsvoorwaarden van de huidige drie stichtingen te harmoniseren, op een manier dat niemand erop achteruit gaat. Daarbij geldt dat voor elke arbeidsvoorwaarderegeling in beginsel 'de beste' van de drie gaat gelden, tenzij de betaalbaarheid dit niet toelaat.

Een voorstel van de werkgroep HR voor harmonisering van de secundaire arbeidsvoorwaarden is inmiddels doorgerekend door twee financieel specialisten uit de eigen stichtingen. De conclusie is dat het voorstel van de werkgroep beperkte financiële effecten zal hebben en een goed vertrekpunt vormt voor onderhandelingen met de bonden over harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden na instemming van de MR'en met het voorgenomen fusiebesluit en de FER. Het voorstel is op 22 mei ook gedeeld met het DB van de MR'en. Vanuit de MR'en is het verzoek gedaan om te verkennen of de huidige regelingen uit de Werk Kosten Regeling WKR te integreren zijn in een Individueel Keuze Budget zoals bij veel andere organisaties gebruikelijk is. De besturen hebben toegezegd om deze mogelijkheid te onderzoeken en zijn bereid om deze variant op verzoek van de MR'en ook in te brengen in het overleg met de bonden.

Werkgelegenheid
Door de bestuurlijke fusie zullen geen gedwongen ontslagen vallen. De werkgelegenheid en aanstelling van vaste en tijdelijke medewerkers worden gerespecteerd. Er is geen bezuinigingstaakstelling ten gevolge van de fusie. Docenten zullen in de dagelijkse gang van zaken niet direct iets merken van de fusie. Binnen de staf en ondersteuning zullen wel een aantal wijzigingen plaats vinden in de organisatie van de werkzaamheden. Deels

gaat het om veranderingen in werkprocessen en systemen (zie bijlage 4), deels zullen er wijzigingen zijn in de organisatorische inrichting van het team (leiding, collega's) en mogelijk ook de werkplek van betrokkenen. Dit zal met name gaan om medewerkers in (bovenschoolse) staffuncties. Onderwijsondersteunend personeel met een directe verwevenheid met het onderwijs op de locaties blijven in hun huidige functies aangesteld op de desbetreffende scholen.

Inrichting staf en ondersteuning
Deze bestuurlijke fusie biedt de mogelijkheden om te komen tot een meer robuuste staforganisatie, met betere waarborgen voor continuïteit en kwaliteit.

De bestuurlijke fusie en het samenvoegen van stafdiensten hebben geen taakstelling als achterliggend motief. Er is geen bezuinigingsdoelstelling bij de ontwikkeling van de staf en ondersteuning ten opzichte van de huidige situatie, al is de verwachting dat op termijn wel synergievoordelen te behalen zijn. Alle collega's houden hun huidige financiële en rechtspositionele rechten. Verandering van rol en/of werkplek kan wel aan de orde zijn. De inzet van de besturen is erop gericht dat voor alle huidige medewerkers een passende functie gevonden zal worden binnen de nieuwe organisatie op het gebied van staf en ondersteuning.

Voor de inrichting en positionering van staf en ondersteuning binnen de nieuwe organisatie hebben de drie besturen een aantal uitgangspunten geformuleerd, die deels zijn opgehaald bij medewerkers staf en ondersteuning zelf en bij de betrokken locatiedirecteuren.

Voor de inhoudelijke inrichting van staf en ondersteuning binnen de nieuwe organisatie gelden de volgende uitgangspunten:

- De besturingsfilosofie van de nieuwe stichting in het algemeen (zie bijlage 1) en in het bijzonder het 'laag neerleggen van verantwoordelijkheden' en het gezamenlijk optrekken bij de ontwikkeling van de inrichting van de stafdiensten.
- We werken volgens drie beginselen voor wat betreft de verhouding tussen bestuur, staf en locatieleiding:
    - De locatieleiding van een vestiging is verantwoordelijk voor en bevoegd om binnen de kaders van wet- en regelgeving, de CAO-VO en het stichtingsbrede taak- en kaderstellende beleid invulling en uitvoering te geven aan het stichtings- en schooleigen beleid op de locatie;
    - De staf is adviserend en faciliterend aan de locatieleiding en het bestuur. De staf geeft gevraagd en ongevraagd advies en zorgt voor passende (strategisch, tactisch en operationele) ontwikkeling en uitwerking van flankerend beleid;
    - Het stichtingsbrede beleid op de verschillende deelgebieden wordt ontwikkeld in overleg / afstemming tussen bestuur, staf en schoolleiding. Het bestuur stelt uiteindelijk beleid vast en zorgt voor de juiste afwikkeling in de governance driehoek.
- Het organogram kent voor de staf een vergelijkbare opbouw zoals die geldt voor de verhouding tussen bestuur en locatiedirectie. Derhalve neemt het aantal leidinggevenden / leidinggevende lagen niet toe ten opzichte van de huidige situatie. Er ontstaat binnen de staf een situatie waarin de leden in samenwerking vanuit een functionele en initiërende rol hun meerwaarde bieden voor de

organisatie, in eerste instantie voor het eigen beleidsterrein met begrip voor de organisatie als geheel (kennisorganisatie - professionele leergemeenschap).
- Functies die dicht bij het primaire proces staan en voor een belangrijk deel locatiegebonden zijn (o.a. conciërge, receptie, kantine) vallen onder de verantwoordelijkheid van de betreffende locatiedirecteur.
- Bijzondere aandacht verdient de rol van de 'controller'. Deze rol ligt binnen de afdeling 'financiën' en krijgt een aparte status voor wat betreft deze rol. Het is niet noodzakelijk dat er een fysieke functiescheiding is, als de onafhankelijkheid geborgd kan worden. Een directe lijn tussen RvT en controller is belangrijk in dit verband.

Op hoofdlijnen ziet de positionering van staf en ondersteuning binnen de fusieorganisatie er uit als geschetst in figuur 3.1 in paragraaf 3.2. OOP-functies die dicht bij het onderwijs staan (denk aan conciërge, receptie, kantinemedewerker), zijn onderdeel van de diverse schoollocaties. Voor een aantal OOP-functies dient binnen de hiervoor geschetste uitgangspunten nog nader bepaald te worden wat de beste plek is binnen de nieuwe organisatie (zie ook opdracht aan de kwartiermaker).

Om te komen tot een goede inrichting en positionering van staf en ondersteuning gaan de besturen van het Esdal College. De Nieuwe Veste en RSG Ter Apel op zoek naar een externe kwartiermaker 'staf en ondersteuning'. Deze externe kwartiermaker krijgt de volgende opdracht (indicatief per 1 mei a.s.):

- Ontwikkel de staf- en ondersteuningsdienst binnen hierboven genoemde kaders.
- Zorg daarbij voor samenhang (integraliteit, samenwerking binnen en tussen disciplines en locatiedirecties / bestuur).
- Zorg ervoor dat het ontwerp voor het stafbureau een faciliterende en initiërende houding t.o.v. de locaties en bestuur ondersteunt.
- Werk samen met de werkgroepen aan het uitwerken/realiseren van de 'must haves' (en 'nice to haves') voor de fusieorganisatie per 1 januari 2024.
- Adviseer over de beschikbare opties een functionele en passende fysieke werkplek (centraal / locatiegebonden en tussenvarianten) en werk dit na besluitvorming verder uit.
- Stel (of laat opstellen) op basis van bovenstaande een passend profiel (inhoudelijk / competenties / persoonlijkheid) voor de (in eerste instantie beoogd) intern te werven *directeur staf en ondersteuning*.

In de aanpak van de opdracht door de kwartiermaker zijn de volgende zaken van belang:

- Wees transparant
- Waarborg goede communicatie
- Geef duidelijkheid
- Houd rekening met het welbevinden van medewerkers
- Houd de lijnen kort

Overleg met de vakbonden
Als de besluitvorming met betrekking tot de voorgenomen fusie en FER is afgerond worden de vakbonden geïnformeerd over de aanstaande bestuurlijke fusie per 1 januari 2024. Vervolgens zullen de besturen met de vakbonden in overleg treden over de personele gevolgen van de fusie (secundaire arbeidsvoorwaarden) zullen in het

Decentraal Arbeidsvoorwaardenoverleg met de vakbonden bevestigd worden door middel van een akkoord.

H4 | Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid

4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid

De nieuwe fusie-stichting garandeert het openbare onderwijs in de regio. Met het in werking treden van een bestuurlijke fusie blijven de huidige grondslag, identiteit en pedagogische-didactische aanpak van de betrokken scholen ongewijzigd. Ook na de fusie hebben ouders nog steeds dezelfde keuzemogelijkheden wat betreft openbare scholen in de regio.

4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit

Het uitgangspunt van de bestuurlijke fusie is continuïteit van de scholen en het onderwijsaanbod waarborgen. De huidige schoollocaties en de variëteit in het onderwijsaanbod blijft hierbij behouden. Zonder dat hiervoor op dit moment al concrete plannen bestaan, is het denkbaar dat na de bestuurlijke fusie door afstemming en samenwerking tussen de scholen betere mogelijkheden ontstaan om (a) leerlingen toegang te geven tot een breder palet aan vakken en profielen, en (b) voor investeringen in vernieuwingen van het bestaande aanbod, wanneer ontwikkelingen in de samenleving of de belangstelling van leerlingen daar aanleiding toe geven.

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

De bestuurlijke fusie heeft geen effect op de spreiding en de omvang van het aantal scholen in de regio. De scholen van de huidige stichtingen blijven in stand na de fusie en er zijn geen plannen om daar verandering in aan te brengen. De fusie is juist mede bedoeld om de geïsoleerde scholen en het brede onderwijsaanbod te kunnen behouden. Mochten er in de toekomst scholen gesloten (of gesticht) worden, dan zijn dit autonome processen en geen effecten van deze fusie.

H5 | Kosten en baten van de fusie

5.1 Financiële kosten en baten

De bestuurlijke fusie heeft als primair doel het behouden van het huidige onderwijsaanbod in de voedingsgebieden van de drie fusiepartners. Er zijn geen doelmatigheidsambities gekoppeld aan de bestuurlijke fusie. Dit neemt niet weg dat er (op termijn) synergievoordelen te behalen zijn. De in bijlage 1 opgenomen meerjarenbegroting op geconsolideerd niveau (niveau van de fusiestichting) is een optelsom van de drie individuele meerjarenbegrotingen. Deze drie afzonderlijke cijfermatige meerjarenbegrotingen zijn opgenomen als bijlage 2.

De meerjarenbegrotingen van de drie stichtingen zijn grotendeels gebaseerd op dezelfde grondslagen. Bij het Esdal College is een negatief resultaat begroot, met als doel de aanwezige schoolreserves binnen het positieve vermogen te besteden (reductie bovenmatig vermogen conform nieuwe richtlijnen Inspectie van het Onderwijs). Bij De Nieuwe Veste is ook een negatief resultaat begroot, vanwege de fors gestegen energielasten, waarbij geen rekening is gehouden met compensatie vanuit de rijksoverheid of een daling van de tarieven naar een redelijk niveau. De verwachting is daarnaast dat de oplevering van de nieuwbouw van De Nieuwe Veste een positief effect zal hebben op de exploitatiekosten (betere maatvoering, geen leegstand, energiezuinig gebouw).

Om de Raden van Toezicht inzicht te geven in de reeds geplande investeringen/bestemmingsreserves van de huidige stichtingen wordt separaat aan de FER een overzicht opgesteld door de betrokken controllers. Uitgangspunt hierbij is dat bestemmingsreserves sowieso gerespecteerd worden – deze maken immers reeds onderdeel uit van jaarverslagen en begrotingen – en daarnaast dat lopende trajecten ten aanzien van investeringen/plannen, worden gerespecteerd.

Uit de gepresenteerde geconsolideerde meerjarenbegroting zou men onterecht kunnen concluderen dat de (meerjaren)exploitatie van de fusiestichting financieel ongezond is. Dit is niet juist. Het begrote tekort kent twee grote oorzaken. Enerzijds wordt het veroorzaakt door de opdracht van de Onderwijsinspectie aan het Esdal College om het eigen vermogen te verlagen en anderzijds zijn de energielasten voor De Nieuwe Veste zeer ruim begroot op basis van de tarieven uit december 2022. De eerste oorzaak is derhalve een beleidskeuze en heeft juist als achterliggende oorzaak de bovenmatig gezonde reservepositie van het Esdal College. Voortschrijdend inzicht (maart 2023) maakt duidelijk dat de energielasten voor De Nieuwe Veste ruim drie ton lager zullen uitvallen, waarbij naar de toekomst toe de exploitatielasten voor de school in Coevorden en de Eerste Opvang Anderstaligen in Ter Apel door nieuwbouw een aanmerkelijk gunstiger beeld zullen geven. De conclusie is dan ook dat het begrote tekort van de fusiestichting niet structureel is.

Rekening houdend met de hiervoor benoemde punten blijkt uit de meerjarenbegrotingen, zowel individueel als geconsolideerd, dat de fusiestichting qua vermogen en resultaat een financieel gezonde organisatie zal zijn. Dat blijkt ook uit de waarden voor de kengetallen van de Inspectie onderaan bijlage 2, 3a, 3b en 3c (voor een overzicht van de door de onderwijsinspectie gehanteerde kengetallen bij het financiële toezicht op onderwijsinstellingen zie: https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-

financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-continuiteitstoezicht).

Hoewel geen doelmatigheidsambities gekoppeld zijn aan de fusie, zijn er (op termijn) wel synergievoordelen te behalen door het samengaan van staf en ondersteuning.

Incidentele kosten fusie
Voor het fusietraject maken de drie stichtingen incidenteel extra kosten, zoals de kosten voor de notaris, procesondersteuning en het opstellen van de Fusie Effect Rapportage. Deze kosten worden nagenoeg geheel gedekt door de subsidie Incidentele Middelen Leerlingendaling (IML). RSG Ter Apel is penvoerder voor deze subsidie.

5.2 Financiële risico's

Bijlage 2 en 3 bij deze Fusie Effect Rapportage bevatten overzichten van de ontwikkeling van de financiële kengetallen van de drie stichtingen afzonderlijk (bijlage 3) en op geconsolideerd niveau (bijlage 2) over de drie stichtingen heen.

De kengetallen van de individuele stichtingen en geconsolideerd zien er goed uit. De drie stichtingen zijn financieel gezond. Vanaf 2025 is, mede als gevolg van de oplevering van de nieuwbouw in Borger, niet langer sprake van bovenmatig eigen vermogen. De liquiditeitspositie van de fusiestichting is zeer goed te noemen.

Bijna alle locaties zijn recent nieuw gebouwd of gerenoveerd. Voor de locatie van De Nieuwe Veste in Coevorden is door de gemeenteraad reeds budget beschikbaar gesteld voor nieuwbouw met daarbij de afspraak dat De Nieuwe Veste zelf € 2,5 miljoen investeert in (de inrichting van) de nieuwbouw. Door het COA is met de gemeente Westerwolde een convenant getekend om nieuwbouw te plegen voor de ISK locatie van RSG Ter Apel. De voorzieningen groot onderhoud van de drie stichtingen zijn op niveau.

In de gemeente Borger-Odoorn is gekozen voor doordecentralisatie van de huisvestingsmiddelen vanaf de oplevering van de nieuwbouw in 2023. Dit is afwijkend ten opzichte van de andere locaties. Door deze doorgedecentraliseerde middelen herkenbaar te administreren en te reserveren voor toekomstig onderhoud is deze afspraak met de gemeente Borger-Odoorn geen reëel risico.

Het grootste risico voor de individuele stichtingen én de fusiestichting is de trend in de bekostigingssystematiek om meer aanvullend te bekostigen buiten de lumpsum om. Met name het blijven bestaan van de aanvullende bekostiging voor geïsoleerde vestigingen is voorwaardelijk voor een gezonde bedrijfsvoering van de fusiestichting.

Daarnaast laat het verloop van de regulier bekostigde leerlingaantallen in de periode 2022-2026 een daling zien van ongeveer 9%, hetgeen zorgt voor minder inkomsten. Doordat deze leerlingendaling zich geleidelijk voltrekt, kunnen de besturen echter waar nodig al passende maatregelen nemen door bijvoorbeeld contracten op tijdelijke basis niet te verlengen.

5.3 Niet-financiële kosten en baten

De belangrijkste opbrengsten van de bestuurlijke fusie zijn niet goed te kwantificeren in geld. Het hoofddoel van de fusie is hierboven reeds benoemd. Beoogde nevenopbrengsten zijn:

- de onderwijskwaliteit kan worden verstevigd;
- er is meer ruimte voor leren van elkaar en onderwijsvernieuwing;
- de stichting kan zich beter profileren als aantrekkelijke werkgever door meer baanzekerheid, meer 'ronde' aanstellingen en betere groei- en ontwikkelkansen voor medewerkers;
- het onderwijsaanbod in de breedte blijft gevarieerd en aantrekkelijk;
- het openbaar voortgezet onderwijs in de lijn van Ter Apel tot Hardenberg kan lokaal en thuisnabij behouden blijven;
- er ontstaat een robuust stafbureau, dat minder kwetsbaar is voor uitval of vertrek van medewerkers, en meer kwaliteit kan leveren op alle ondersteunende processen (financiën, HR, kwaliteitszorg, ict, facilitaire dienstverlening en huisvesting et cetera).

H6 | Evaluatie van de fusie

6.1 Evaluatie van de fusie

Evaluatie maakt deel uit van de werkprocessen binnen de bestaande organisaties, zowel op stichtingsniveau als op locatieniveau. Na de fusie zal met name op stichtingsniveau gekeken worden naar de realisatie van de beoogde doelen die in paragraaf 1.5 zijn beschreven.

In een aparte paragraaf in het jaarverslag worden door het bestuur van de nieuwe stichting de effecten van de bestuurlijke fusie gemonitord. Voorafgaand aan de evaluatie treedt het bestuur in overleg met de RvT en de GMR om specifieke aandachtspunten voor de evaluatie op te halen. Op deze wijze worden de effecten van de fusie tweejaar lang gemonitord. Vanaf 2025 legt de stichting weer net als andere besturen via het jaarverslag verantwoording af over de in dat jaar ondernomen activiteiten en de bereikte resultaten.

H7 | Advies gemeenten

7.1 Advies van burgemeesters en wethouders

Het advies van burgemeesters en wethouders van de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hardenberg en Westerwolde over de wenselijkheid van de voorgestelde fusie wordt later ingevoegd.

Bijlagen

Bijlage 1 Besturingsfilosofie

Besturingsfilosofie fusiestichting

Ruimte voor scholen en professionaliteit

Voorwoord

Als bestuurders van RSG Ter Apel, Esdal College en De Nieuwe Veste bouwen we al enige tijd aan een nieuwe fusiestichting. Er zijn diverse verkenningen uitgevoerd waaruit steeds duidelijker wordt dat we een gemeenschappelijk waardenpatroon hebben. We groeien steeds dichter naar elkaar toe.
Het opstellen van de besturingsfilosofie is een logische volgende stap op weg naar de nieuwe stichting. Een belangrijke stap, want de besturingsfilosofie is het fundament waarop de nieuwe organisatie kan worden gebouwd.
In deze besturingsfilosofie geven wij aan op welke manier wij vanuit onze maatschappelijke opdracht sturing willen geven aan onze scholen. Ook is het een fundament voor alle formele documenten zoals een bestuursreglement, een directiestatuut, een professioneel statuut, een reglement van toezicht, een medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglementen.

We zijn ons ervan bewust dat deze filosofie pas tot leven komt wanneer deze gedragen wordt door alle medewerkers en tot uitdrukking wordt gebracht in ieders dagelijks handelen. De professionaliteit van onze medewerkers en de ruimte die zij krijgen, geven ons het vertrouwen dat we met deze besturingsfilosofie verder kunnen bouwen aan een stichting waar de ontwikkeling van onze leerlingen altijd voorop staat.

Wiko Veenvliet
Jan de Wit
Matthias Kooistra

Maatschappelijke opdracht

Wij willen jongeren voorbereiden op hun toekomst door een breed, hoogwaardig, thuisnabij onderwijsaanbod in de regio te bieden. We vervullen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van jongeren in hun eigen context en dragen bij aan de leefbaarheid van de regio.

Wij doen dit door in onze scholen modern en aantrekkelijk onderwijs te bieden in een kansrijke, stimulerende leef- en leeromgeving. Door een persoonlijke benadering dragen we zorg voor een optimale ontwikkeling van elke leerling. Om jongeren voor te bereiden op hun plaats in de wereld bieden we naast cognitieve ook brede maatschappelijke, sociale, culturele en persoonlijke vorming.
We staan (pro)actief in verbinding met de omgeving en vervullen een vitale rol bij de instandhouding van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor gezinnen en bedrijven. Daarnaast zijn we een aantrekkelijke werkgever.

Kernwaarden

Bij de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht laten we ons inspireren door de kernwaarden voor het openbaar onderwijs:

- **Gelijkwaardigheid**
  Alle mensen zijn waardevol in zichzelf. Hoeveel mensen ook van elkaar verschillen, of wat ze ook van elkaar vinden, iedereen heeft recht op een gelijke behandeling. Bij onze scholen zijn alle leerlingen welkom en worden alle leerlingen gelijkwaardig behandeld.
- **Vrijheid**
  Vrijheid is een fundamentele waarde in onze democratische rechtsstaat. Het gaat daarbij om concrete burgerrechten als vrijheid van meningsuiting, of vrijheid van gedachte, geweten en godsdienst. Onze scholen bereiden leerlingen voor op het functioneren in een democratie. Op de openbare school kun je jezelf zijn en je eigen stem laten horen. Je leert zelfstandig en kritisch denken. Je neemt verantwoordelijkheid en houdt rekening met de vrijheid van de ander.
- **Ontmoeting**
  De openbare school is een ontmoetingsplaats waar mensen en hun verhalen samenkomen. De kernwaarde ontmoeting vraagt om een actieve rol van onze scholen en alle betrokkenen (medewerkers, leerlingen en hun ouders). Samen creëren we ruimte voor diversiteit en dialoog. We leren van elkaars verschillen en zijn nieuwsgierig naar het verhaal van de ander. We dragen zorg voor elkaar en voor onze omgeving. Op school ontmoet je de hele wereld.

Pijlers besturingsfilosofie

Onze besturingsfilosofie kent een aantal pijlers. Deze pijlers maken de filosofie tot een sterk fundament, waarop de organisatie verder kan worden ingericht. De pijlers vormen de basis voor het handelen voor alle medewerkers in de nieuwe organisatie.

Pijler 1: we stellen de ontwikkeling van de leerling centraal
Het leren en de ontwikkeling van onze leerlingen staan centraal. Al het werk in de organisatie is dienend aan dit uitgangspunt. Dit geldt zowel voor het bestuur bij het formuleren van de koers en de maatschappelijke doelen, als voor de schoolleiding bij het ontwikkelen van het onderwijs. Docenten zorgen er in de dagelijkse praktijk voor dat het onderwijs aansluit bij de behoefte van de leerlingen in de context van hun omgeving. Leerlingen hebben hierin ook een eigen verantwoordelijkheid.

Pijler 2: we geven ruimte aan de scholen
De nieuwe fusieorganisatie kent meerdere scholen in een breed werkingsgebied. De omgeving en doelgroep van de scholen verschillen van elkaar. Scholen krijgen de ruimte voor een eigen inkleuring van hun onderwijs, die past bij hun regio en hun populatie. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de schoolleider. Deze werkt samen met het team de maatschappelijke opdracht uit voor hun specifieke regio, en geeft zijn medewerkers in de uitvoering hiervan ook alle ruimte.

Pijler 3: we werken vanuit vertrouwen
We gaan uit van de professionaliteit van al onze medewerkers en werken vanuit ruimte en vertrouwen. Het onderwijs vindt plaats op onze schoollocaties. De schoolleider geeft hier vanuit een goede relatie en visie richting aan. We geven hem het vertrouwen om samen met het team het onderwijs zodanig aan te bieden dat het leidt tot een optimale ontwikkeling van alle leerlingen, maar ook van onze medewerkers.

Pijler 4: we leggen verantwoording af
Ruimte en vertrouwen zijn onlosmakelijk verbonden met verantwoorden. Dat geldt voor de verticale verantwoording (medewerkers – schoolleiding – bestuur – Raad van Toezicht) maar zeker ook voor de horizontale verantwoording richting ouders en partners in de regio. Daarnaast verwachten we dat iedere medewerker in staat is om zijn eigen werkwijze en bereikte resultaten toe te lichten. Belangrijker dan het formele aspect zijn hierbij reflectie en lerend vermogen.

Pijler 5: we blijven leren
Het leren en de ontwikkeling van onze leerlingen staan centraal binnen onze organisatie. Dit gebeurt in een wereld die voortdurend verandert en waarin maatschappelijke ontwikkelingen een grote invloed hebben op het onderwijs. Mede daarom is het van belang dat ook onze medewerkers zich ontwikkelen en blijven leren. Hoewel iedere medewerker hiervoor een eigen verantwoordelijkheid draagt, leren we van en met elkaar.

Pijler 6: we werken samen
Veel partijen dragen bij aan de ontwikkeling van jongeren. We trekken hierbij samen op. Het gaat in de eerste plaats om ouders, maar ook om (lokale) overheden, bedrijven, het

toeleverend en vervolgonderwijs, de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en met organisaties op het gebied van (jeugd)zorg en maatschappelijke ondersteuning. Intern geven we het onderwijs gezamenlijk vorm. Dat geldt voor medewerkers, maar ook voor bestuur, staf en schoolleiding. Ieder heeft hierin een eigen rol. We luisteren naar elkaar en leren van elkaar. Het gaat hierbij niet alleen om cijfers en feiten maar juist ook om waardevolle gesprekken tussen bestuur, schoolleiding en teams.

Pijler 7: we zoeken elkaar op
Deze besturingsfilosofie is geen receptenboek, en wil naast richting ook ruimte bieden voor professionele afwegingen door onderwijsprofessionals. Binnen deze ruimte zoeken we elkaar op en overleggen we samen.
We delen onze ideeën en voornemens, maar ook onze vragen en twijfels. Dit geldt voor iedereen binnen de organisatie. Zo zorgen we voor breed gedragen beslissingen.

Bronnen

Bij de formulering van de besturingsfilosofie is uitgegaan van de volgende inspiratiebronnen:

- Perspectieven op de maatschappelijke opdracht en kernwaarden, zoals geformuleerd in de perspectievennotitie van BMC d.d. 8 september 2022;
- De herijkte kernwaarden voor het Openbaar Onderwijs (https://voo.nl/kennisbank/school/kernwaarden-openbaar-onderwijs);
- De meest recente beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs (file:///C:/Users/VVT/Downloads/SRVO_Beroepsstandaard+publieksversie+2021.pdf).

Bijlage 2 Geconsolideerde meerjarenbegroting fusiestichting

leerlingen	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2026
aantal leerlingen	5.245	5.089	4.911	4.866	4.767

meerjarenbegroting	2023	2024	2025	2026	2027
Baten					
Rijksbijdragen	59.890.454	54.549.373	53.226.354	52.506.772	51.602.468
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	430.165	595.217	595.217	595.217	595.217
Overige baten	1.695.300	1.621.700	1.606.300	1.607.300	1.591.100
	62.015.919	**56.766.290**	**55.427.871**	**54.709.289**	**53.788.785**
Lasten					
Personeelslasten	48.051.082	45.708.479	44.523.211	44.026.163	43.315.776
Afschrijvingen	2.475.620	2.667.923	2.649.540	2.543.248	2.565.220
Huisvestingslasten	4.163.301	4.161.601	4.161.601	4.159.101	4.153.601
Overige lasten	6.574.549	6.046.347	5.860.309	5.560.506	5.389.520
	61.264.552	**58.584.350**	**57.194.661**	**56.289.019**	**55.424.117**
Financiële baten en lasten	-7.200	15.800	15.200	14.600	11.500
Totaal resultaat	**758.567**	**-1.833.860**	**-1.781.990**	**-1.594.330**	**-1.646.832**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Vaste activa					
Gebouwen en terreinen	17.822.937	17.003.921	18.486.312	17.390.286	16.305.260
Inventaris en apparatuur	6.896.187	6.125.229	5.400.148	5.184.676	4.626.782
Overige materiële vaste activa	283.000	277.000	207.000	246.000	173.000
In uitvoering en vooruitbetaalde bedrager	16.788	16.788	16.788	16.788	16.788
	25.018.912	**23.422.938**	**24.110.248**	**22.837.750**	**21.121.830**
Financiële vaste activa	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**
Vlottende activa					
Debiteuren algemeen	148.719	148.719	148.719	148.719	148.719
Vorderingen op OCW/EZ	184.661	184.661	184.661	184.661	184.661
Overige overheden	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	1.353.408	1.353.408	1.353.408	1.353.408	1.353.408
Overlopende activa	171.501	171.501	171.501	171.501	171.501
	1.858.289	**1.858.289**	**1.858.289**	**1.858.289**	**1.858.289**
Effecten	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**
Liquide middelen	**15.858.514**	**16.352.503**	**14.178.178**	**14.634.422**	**15.825.385**
Totaal activa	**46.888.715**	**45.786.730**	**44.299.715**	**43.483.461**	**42.958.504**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Eigen vermogen					
Algemene reserve	24.285.475	23.271.116	22.151.726	20.557.096	18.909.764
Bestemmingsreserve	5.992.735	5.172.735	4.510.735	4.510.735	4.510.735
	30.278.210	**28.443.851**	**26.662.461**	**25.067.831**	**23.420.499**
Voorzieningen					
Onderhoudsvoorzieningen	3.921.587	4.413.087	4.906.587	5.411.087	5.913.587
Overige voorzieningen	4.887.493	5.262.495	5.199.497	5.608.499	6.362.501
	8.809.080	**9.675.582**	**10.106.084**	**11.019.586**	**12.276.088**
Langlopende schulden					
Overige langlopende schulden	461.919	429.792	397.665	365.538	333.411
	461.919	**429.792**	**397.665**	**365.538**	**333.411**
Kortlopende schulden					
Crediteuren	886.705	886.705	686.705	686.705	686.705
Belastingen en premies soc. Verzekeringe	1.999.279	1.999.279	1.999.279	1.999.279	1.999.279
Schulden terzaken pensioenen	605.611	605.611	605.611	605.611	605.611
Overige kortlopende schulden	757.119	757.119	757.119	757.119	757.119
Vooruit ontvangen OCW	29.210	29.210	29.210	29.210	29.210
Overlopende passiva	3.061.582	2.959.582	3.055.582	2.952.582	2.850.582
	7.339.506	**7.237.506**	**7.133.506**	**7.030.506**	**6.928.506**
Totaal passiva	**46.888.715**	**45.786.730**	**44.299.715**	**43.483.461**	**42.958.504**

Kengetallen	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 1 in %	64,57%	62,12%	60,19%	57,65%	54,52%
Solvabiliteit 2 in %	83,36%	83,25%	83,00%	82,99%	83,10%
Liquiditeit (current ratio)	2,75	2,86	2,60	2,70	2,91
Liquiditeit (quickratio)	2,16	2,26	1,99	2,08	2,28
Weerstandsvermogen	48,82%	50,11%	48,10%	45,82%	43,54%
Bovenmatige reserves	2.626.572	1.691.951	-855.577	-2.242.250	-3.218.378
Bovenmatig eigen vermogen	1,09	1,06	0,97	0,92	0,88
Personele lasten / totale lasten	78,4%	78,0%	77,8%	78,2%	78,2%
Materiële lasten / totale lasten	21,6%	22,0%	22,2%	21,8%	21,8%

Bijlage 3A Meerjarenbegroting RSG Ter Apel

leerlingen	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2026
aantal leerlingen	889	874	835	810	809

meerjarenbegroting	2023	2024	2025	2026	2027
Baten					
Rijksbijdragen	11.817.062	10.788.348	10.334.750	9.989.150	9.933.658
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	321.000	321.000	321.000	321.000	321.000
Overige baten	166.200	166.200	166.200	166.200	166.200
	12.304.262	**11.275.548**	**10.821.950**	**10.476.350**	**10.420.858**
Lasten					
Personeelslasten	9.545.584	9.027.045	8.742.382	8.500.713	8.351.104
Afschrijvingen	238.000	211.000	211.000	203.000	183.000
Huisvestingslasten	951.500	950.000	948.000	941.500	936.000
Overige lasten	1.030.000	1.017.000	980.500	972.500	966.500
	11.765.084	**11.205.045**	**10.881.882**	**10.617.713**	**10.436.604**
Financiële baten en lasten	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal resultaat	**529.178**	**60.503**	**-69.933**	**-151.363**	**-25.747**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Vaste activa					
Gebouwen en terreinen	1.419.294	1.393.294	1.317.294	1.241.294	1.165.294
Inventaris en apparatuur	443.198	358.198	273.198	196.198	139.198
Overige materiële vaste activa					
In uitvoering en vooruitbetaalde bedragen					
	1.862.492	**1.751.492**	**1.590.492**	**1.437.492**	**1.304.492**
Vlottende activa					
Debiteuren algemeen	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570
Vorderingen op OCW/EZ	184.661	184.661	184.661	184.661	184.661
Overige vorderingen	657.622	657.622	657.622	657.622	657.622
Overlopende activa	161.501	161.501	161.501	161.501	161.501
	1.014.354	**1.014.354**	**1.014.354**	**1.014.354**	**1.014.354**
Liquide middelen	**5.141.717**	**5.338.593**	**5.505.033**	**5.582.043**	**5.764.669**
Totaal activa	**8.018.563**	**8.104.439**	**8.109.879**	**8.033.889**	**8.083.515**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Eigen vermogen					
Algemene reserve	3.353.616	3.414.119	3.344.186	3.192.823	3.167.076
Bestemmingsreserve	1.133.360	1.133.360	1.133.360	1.133.360	1.133.360
	4.486.976	**4.547.479**	**4.477.546**	**4.326.183**	**4.300.436**
Voorzieningen					
Personeelsvoorzieningen	524.452	531.952	539.452	546.952	554.452
Onderhoudsvoorzieningen	1.015.859	1.065.859	1.165.859	1.265.859	1.365.859
	1.540.311	**1.597.811**	**1.705.311**	**1.812.811**	**1.920.311**
Langlopende schulden					
Overige langlopende schulden	461.919	429.792	397.665	365.538	333.411
	461.919	**429.792**	**397.665**	**365.538**	**333.411**
Kortlopende schulden					
Crediteuren	174.011	174.011	174.011	174.011	174.011
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	460.011	460.011	460.011	460.011	460.011
Schulden terzaken pensioenen	120.078	120.078	120.078	120.078	120.078
Overige kortlopende schulden	234.015	234.015	234.015	234.015	234.015
Vooruit ontvangen OCW					
Overlopende passiva	541.242	541.242	541.242	541.242	541.242
	1.529.357	**1.529.357**	**1.529.357**	**1.529.357**	**1.529.357**
Totaal passiva	**8.018.563**	**8.104.439**	**8.109.879**	**8.033.889**	**8.083.515**

Kengetallen	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 1 in %	55,96%	56,11%	55,21%	53,85%	53,20%
Solvabiliteit 2 in %	75,17%	75,83%	76,24%	76,41%	76,96%
Liquiditeit (current ratio)	4,69	4,82	4,93	4,98	5,10
Liquiditeit (quickratio)	3,36	3,49	3,60	3,65	3,77
Weerstandsvermogen	36,47%	40,33%	41,37%	41,29%	41,27%
Bovenmatige reserves	1.205.289	1.370.478	1.408.225	1.351.142	1.385.169
Bovenmatig eigen vermogen	1,37	1,43	1,46	1,45	1,48
Personele lasten / totale lasten	81,1%	80,6%	80,3%	80,1%	80,0%
Materiële lasten / totale lasten	18,9%	19,4%	19,7%	19,9%	20,0%

Bijlage 3B Meerjarenbegroting De Nieuwe Veste

leerlingen	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2026
aantal leerlingen	1.705	1.619	1.544	1.521	1.485

meerjarenbegroting	2023	2024	2025	2026	2027
Baten					
Rijksbijdragen	19.012.692	16.958.425	16.734.205	16.473.122	16.218.510
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	59.165	50.717	50.717	50.717	50.717
Overige baten	321.000	314.000	314.000	314.000	314.000
	19.392.857	**17.323.142**	**17.098.922**	**16.837.839**	**16.583.227**
Lasten					
Personeelslasten	13.694.198	13.034.433	12.878.329	12.835.350	12.760.171
Afschrijvingen	565.720	522.223	529.940	545.748	607.920
Huisvestingslasten	1.468.001	1.474.001	1.476.001	1.480.001	1.480.001
Overige lasten	3.265.949	2.792.847	2.669.609	2.395.506	2.268.220
	18.993.869	**17.823.504**	**17.553.879**	**17.256.605**	**17.116.312**
Financiële baten en lasten	11.500	11.500	11.500	11.500	11.500
Totaal resultaat	**387.489**	**-511.863**	**-466.457**	**-430.266**	**-544.585**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Vaste activa					
Gebouwen en terreinen	1.198.643	1.043.627	3.330.018	3.093.992	2.857.966
Inventaris en apparatuur	1.269.989	1.139.031	1.042.950	952.478	797.584
Overige materiële vaste activa					
In uitvoering en vooruitbetaalde bedrage	16.788	16.788	16.788	16.788	16.788
	2.485.420	**2.199.446**	**4.389.756**	**4.063.258**	**3.672.338**
Vlottende activa					
Debiteuren algemeen	38.149	38.149	38.149	38.149	38.149
Vorderingen op OCW/EZ	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	331.786	331.786	331.786	331.786	331.786
Overlopende activa	0	0	0	0	0
	369.935	**369.935**	**369.935**	**369.935**	**369.935**
Liquide middelen	**8.210.797**	**8.304.910**	**5.968.145**	**6.184.379**	**6.350.715**
Totaal activa	**11.066.152**	**10.874.291**	**10.727.836**	**10.617.572**	**10.392.988**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Eigen vermogen					
Algemene reserve	3.833.860	3.321.997	2.855.539	2.425.273	1.880.688
Bestemmingsreserve	3.036.375	3.036.375	3.036.375	3.036.375	3.036.375
	6.870.235	**6.358.372**	**5.891.914**	**5.461.648**	**4.917.063**
Voorzieningen					
Onderhoudsvoorzieningen	610.135	710.135	810.135	910.135	1.010.135
Overige voorzieningen	1.400.634	1.620.636	1.840.638	2.060.640	2.280.642
	2.010.769	**2.330.771**	**2.650.773**	**2.970.775**	**3.290.777**
Kortlopende schulden					
Crediteuren	406.694	406.694	406.694	406.694	406.694
Belastingen en premies soc. Verzekering	612.268	612.268	612.268	612.268	612.268
Schulden terzaken pensioenen	173.533	173.533	173.533	173.533	173.533
Overige kortlopende schulden	454.104	454.104	454.104	454.104	454.104
Vooruit ontvangen OCW	29.210	29.210	29.210	29.210	29.210
Overlopende passiva	509.340	509.340	509.340	509.340	509.340
	2.185.149	**2.185.149**	**2.185.149**	**2.185.149**	**2.185.149**
Totaal passiva	**11.066.152**	**10.874.291**	**10.727.836**	**10.617.572**	**10.392.988**

Kengetallen	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 1 in %	62,08%	58,47%	54,92%	51,44%	47,31%
Solvabiliteit 2 in %	80,25%	79,91%	79,63%	79,42%	78,97%
Liquiditeit (current ratio)	3,93	3,97	2,90	3,00	3,08
Liquiditeit (quickratio)	3,76	3,80	2,73	2,83	2,91
Weerstandsvermogen	35,43%	36,70%	34,46%	32,44%	29,65%
Bovenmatige reserves	2.464.163	2.186.743	240.079	-86.662	-463.623
Bovenmatig eigen vermogen	1,56	1,52	1,04	0,98	0,91
Personele lasten / totale lasten	72,1%	73,1%	73,4%	74,4%	74,5%
Materiële lasten / totale lasten	27,9%	26,9%	26,6%	25,6%	25,5%

Bijlage 3C Meerjarenbegroting Esdal College

leerlingen	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2026
aantal leerlingen	2.651	2.596	2.532	2.535	2.473

meerjarenbegroting	2023	2024	2025	2026	2027
Baten					
Rijksbijdragen	29.060.700	26.802.600	26.157.400	26.044.500	25.450.300
Overige overheidsbijdragen en -subsidie	50.000	223.500	223.500	223.500	223.500
Overige baten	1.208.100	1.141.500	1.126.100	1.127.100	1.110.900
	30.318.800	**28.167.600**	**27.507.000**	**27.395.100**	**26.784.700**
Lasten					
Personeelslasten	24.811.300	23.647.000	22.902.500	22.690.100	22.204.500
Afschrijvingen	1.671.900	1.934.700	1.908.600	1.794.500	1.774.300
Huisvestingslasten	1.743.800	1.737.600	1.737.600	1.737.600	1.737.600
Overige lasten	2.278.600	2.236.500	2.210.200	2.192.500	2.154.800
	30.505.600	**29.555.800**	**28.758.900**	**28.414.700**	**27.871.200**
Financiële baten en lasten	-28.700	-5.700	-6.300	-6.900	-10.000
Totaal resultaat	**-158.100**	**-1.382.500**	**-1.245.600**	**-1.012.700**	**-1.076.500**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Vaste activa					
Gebouwen en terreinen	15.205.000	14.567.000	13.839.000	13.055.000	12.282.000
Inventaris en apparatuur	5.183.000	4.628.000	4.084.000	4.036.000	3.690.000
Overige materiële vaste activa	283.000	277.000	207.000	246.000	173.000
In uitvoering en vooruitbetaalde bedrage	0	0	0	0	0
	20.671.000	**19.472.000**	**18.130.000**	**17.337.000**	**16.145.000**
Financiële vaste activa	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**	**1.653.000**
Vlottende activa					
Debiteuren algemeen	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Vorderingen op OCW/EZ	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000
Overlopende activa	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	474.000	**474.000**	**474.000**	**474.000**	**474.000**
Effecten	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**	**2.500.000**
Liquide middelen	**2.506.000**	**2.709.000**	**2.705.000**	**2.868.000**	**3.710.000**
Totaal activa	**27.804.000**	**26.808.000**	**25.462.000**	**24.832.000**	**24.482.000**

prognosebalans	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	21-12-2026	21-12-2027
Eigen vermogen					
Algemene reserve	17.098.000	16.535.000	15.952.000	14.939.000	13.862.000
Bestemmingsreserve	1.823.000	1.003.000	341.000	341.000	341.000
	18.921.000	**17.538.000**	**16.293.000**	**15.280.000**	**14.203.000**
Voorzieningen					
Onderhoudsvoorzieningen	2.787.000	3.171.000	3.557.000	3.954.000	4.349.000
Overige voorzieningen	2.471.000	2.576.000	2.193.000	2.282.000	2.716.000
	5.258.000	**5.747.000**	**5.750.000**	**6.236.000**	**7.065.000**
Kortlopende schulden					
Crediteuren	306.000	306.000	106.000	106.000	106.000
Belastingen en premies soc. Verzekering	927.000	927.000	927.000	927.000	927.000
Schulden terzaken pensioenen	312.000	312.000	312.000	312.000	312.000
Overige kortlopende schulden	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000
Vooruit ontvangen OCW	0	0	0	0	0
Overlopende passiva	2.011.000	1.909.000	2.005.000	1.902.000	1.800.000
	3.625.000	**3.523.000**	**3.419.000**	**3.316.000**	**3.214.000**
Totaal passiva	**27.804.000**	**26.808.000**	**25.462.000**	**24.832.000**	**24.482.000**

Kengetallen	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 1 in %	68,05%	65,42%	63,99%	61,53%	58,01%
Solvabiliteit 2 in %	86,96%	86,86%	86,57%	86,65%	86,87%
Liquiditeit (current ratio)	0,82	0,84	0,87	0,90	0,93
Liquiditeit (quickratio)	0,69	0,77	0,79	0,86	1,15
Weerstandsvermogen	62,41%	62,26%	59,23%	55,78%	53,03%
Bovenmatige reserves	-1.042.880	-1.865.270	-2.503.880	-3.506.730	-4.139.925
Bovenmatig eigen vermogen	0,95	0,90	0,87	0,81	0,77
Personele lasten / totale lasten	81,3%	80,0%	79,6%	79,9%	79,7%
Materiële lasten / totale lasten	18,7%	20,0%	20,4%	20,1%	20,3%


TIJDPAD
BESTUURLIJKE
FUSIE
HARMONISTATIE EN VOORBEREIDING START JULI '23 - JAN '24
Fase van harmonisatie/voorbereiding start en externe besluitvorming lopen deels parallel aan elkaar
Resultaat
1/1//'24: start nieuwe fusiestichting!
Activiteiten bovenschools
dec '23 Notariële akten
dec '23 Inschrijving/wijzigingen KvK
dec '23 Werving CvB (overgangsbestuur)
jun-dec '23 Werving RvT
jul-dec '23 Samenstelling GMR
jul-okt '23 Basis reglementen governance gereed, o.a.: Reglement CvB, Reglement RvT Code Goed Toezicht VTOI
Activiteiten op de scholen
jul-dec '23 Werkgroepen: uitwerken 'must haves'
jul-dec '23 Harmonisatie systemen en werkprocessen
jul-dec '23 Uitvoering advies kwartiermaker staf: inrichting staf/ondersteuning
Activiteiten nog nader te specificeren
EXTERNE BESLUITVORMING JUNI '23 - OKT '23
Fase van externe besluitvorming en harmonisatie/voorbereiding start lopen deels parallel aan elkaar
Resultaat
Besluitvormingstraject afgerond
Over naar fase voorbereiding/harmonisatie
Stakeholders
okt '23 Voeren DGO met bonden (na def. besluit)
Besluitvorming ministerie
juli '23 Goedkeuring minister/DUO
(inzending na interne besluitvorming)
Besluitvorming gemeenten
okt '23 Instemmingsbesluit gemeenteraad concept statuten
okt '23 Instemmingsbesluit gemeenteraad fusie
juni '23 Advies B&w op FER
FASEN BESLUITVORMING EN REALISATIE
INTERNE BESLUITVORMING - EXTERNE BESLUITVORMING - VOOREREIDING REALISATIE





FASEN BESLUITVORMING EN REALISATIE

INTERNE BESLUITVORMING - EXTERNE BESLUITVORMING - VOOREREIDING REALISATIE