Samen sterk(er) verder!

Haalbaarheidsrapport bestuurlijke samenwerking openbaar onderwijs op de Veluwe

BMC
September 2018
K. Pit
M.M. Heerema
Projectnummer: PO002467
Correspondentienummer

Inhoudsopgave

Preambule **3**

Hoofdstuk 1 – Inleiding **6**
1.1 Algemene inleiding *6*
1.2 Leeswijzer *6*

Hoofdstuk 2 – Conclusies en vervolgstappen **7**
2.1. Conclusies *7*
2.2. Transitieplan (vervolgstappen) *7*

Hoofdstuk 3 – Bestuur en organisatie **9**
3.1 Procesbeschrijving en opdrachtformulering *9*
3.2 Bestuurlijke samenwerkingsvormen *9*
3.3 Personele unie en holding *11*
3.4. Verantwoording van de keuze *17*
3.5 Besturingsfilosofie en identiteit *18*
3.6. Organisatie en management *19*

Hoofdstuk 4 – Samenvatting adviezen van de werkgroepen **21**
4.1. Werkgroep Financiën *21*
4.2. Werkgroep Ondersteunende Diensten *22*
4.3. Werkgroep Onderwijs *22*

Bijlage 1 – Intentieverklaring **25**

Bijlage 2 - Artikel 25 a en 99 Wvo **27**

Preambule

“Je kan alleen anders zijn als er anderen zijn”

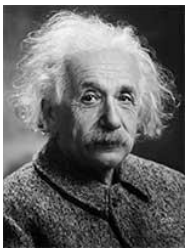
De drie enige openbare besturen op de Veluwe (Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordoost Veluwe (STOVONOV), Stichting Regionale Scholengemeenschap Slingerbos | Levant (RSG SL) en Stichting Proo (Proo)), hebben elkaar gevonden in het kader van versterking, versteviging en positionering van het openbaar onderwijs. De gevoelde en gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid om algemeen toegankelijk onderwijs te bieden aan leerlingen van 0 tot 18 jaar op de Veluwe door duurzaam samen te werken en daarmee het onderwijs verder te ontwikkelen en te professionaliseren, is voor de huidige besturen leidend.



Figuur 1. Geografische weergave van de drie openbare besturen op de Veluwe.

De verbinding tussen de ambitie en wil om samen te werken ligt sterk in de gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor algemeen toegankelijk onderwijs op de Veluwe op de langere termijn. Bestuurders die het “hier en nu” ontspringen en met een blik op de toekomst hun verantwoordelijkheid nemen om concreet dat wat de overheid van hen vraagt te realiseren. Duurzame samenwerking vanuit de gezamenlijke verbinding, maar evenzo binnen de diverse lokale contexten. Vanuit de verantwoordelijkheid wordt er dagelijks gewerkt aan het credo “iedereen is welkom”. Zo ook in de samenwerking, vandaar dat de bestuurders zich laten inspireren door de kernwaarden in deze preambule.

Vrijheid



Alles dat werkelijk groots en inspirerend is, is gecreëerd door een individu dat kon werken in vrijheid.

"Vrijheid" gaat uit van de gedachte dat alle mensen vrij en gelijk in waardigheid en rechten worden geboren. Leerlingen zijn vrij om hun mening te uiten. Dit zonder onderscheid naar ras, kleur, geslacht, taal, godsdienst, politieke of andere overtuiging, nationale of maatschappelijke afkomst, eigendom, geboorte.
Vrijheid is het uitgangspunt. Inperking van vrijheid is de uitzondering. Vrijheid betekent dat je mag denken, zeggen en doen wat je zelf wilt. In Nederland hebben we veel vrijheid en iedereen in Nederland heeft dezelfde vrijheden.
Vrijheid wordt ingeperkt door het recht en door de omgangsvormen die we met elkaar hebben afgesproken. Duidelijkheid en regels doen ertoe. Je mag geloven of niet geloven wat je wilt en je daarover uitspreken, maar we zijn daarbij wel gebonden aan afspraken en de waarden en normen van onze samenleving. Niemand mag bedreigd worden of zich onveilig voelen vanwege het geloof dat hij of zij heeft. En natuurlijk, je mag niet alles zeggen.
Vrijheid zegt veel over onze identiteit. Het gaat over-wat WIJ belangrijk vinden in onze scholen.
Vrijheid is voor ons een soort 'handelsmerk'. Onze scholen kun je hieraan herkennen. We zien in ons gedrag en houding naar elkaar zowel de regels en afspraken terug als de ruimte om jezelf te kunnen zijn. Gelukkig zijn betekent kaders kennen, waarden en normen, maar zeker goed kunnen omgaan met de ruimte die je geboden wordt.

Relatie

You
don't build the school
You
build people
And
then they build
the school

Identiteit en persoonlijkheid van ieder mens is een familieverhaal, met een begin en een eind, en met vele vertakkingen ertussenin.
Het verhaal van iemands identiteit en persoonlijkheid begint bij zijn of haar aanleg, en gaat dan verder in geboren worden in een gezin en opgroeien in een omgeving. Het ontwikkelt zich in wisselwerking met wat er om die persoon heen is waaronder de relatie met anderen en met de omgeving.
Persoonlijkheid gaat vooral over hoe we ons verhouden met onszelf. Identiteit gaat vooral over onze relatie met de ander. Ieder mens heeft behoefte aan relatie. Het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap.
In onze scholen betekent dit dat we oog hebben voor veiligheid, vriendschap en vertrouwen om een goed (leer)klimaat te realiseren. Volwassenen hebben veel invloed op de kwaliteit van relaties. Veelal niet door op de voorgrond te treden, maar juist door vanaf de zijlijn beschikbaar te zijn. Luisteren, optreden als het echt nodig is, regels stellen, waarden bespreken, uitnodigende omstandigheden creëren, voorbeeld zijn, uitdagen en ondersteunen zijn belangrijke pedagogische voorwaarden voor geluk en de groei van onze leerlingen. Het leidende principe is daarbij voor ons de vreedzame dialoog. Hier staan we voor in onze scholen en dit is zichtbaar in de omgang met elkaar.

Diversiteit

"Volwassenen moeten aan kinderen en jongeren leren wat het betekent om te leven in een democratische samenleving, waarin mensen het recht hebben op een eigen identiteit, maar waarin ze anderen datzelfde recht gunnen" (Micha de Winter)
Het is daarbij van belang dat de school een open, respectvolle en zelfbewuste houding van de leerlingen stimuleert en hun leert om op een respectvolle manier met elkaar om te gaan. Kennisverbreding over de ander moet centraal staan. De openbare scholen gaan uit van de diversiteit op basis van gelijkwaardigheid en wederzijds respect.
In een algemeen toegankelijke/ openbare school weerspiegelt zich de omgeving waarvan de school deel uitmaakt. De school kenmerkt zich dus juist door het actief benutten van de aanwezige pluriformiteit er vindt een permanente interactie plaats tussen school en omgeving. Het vormen van identiteit geldt als de permanente opdracht van ons onderwijs. Op onze scholen is identiteit een zeer actief begrip, waar je dagelijks aan werkt, schaaft en welke zich altijd blijft ontwikkelen. De kern van ons onderwijs is gelegen in het erkennen van verschillen en verbinden. Op basis van-erkende ongelijkheid zoeken we de verbinding in de groep, school en omgeving.
Iedereen durven erkennen in zijn/haar uniciteit en tegelijkertijd uit te dagen om zich actief te verbinden aan de ander(en). Dat is in onze ogen wereldburgerschap in optima forma.



Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Algemene inleiding

Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordoost Veluwe (STOVONOV), Stichting regionale scholengemeenschap Slingerbos | Levant (RSG SL) en Stichting Proo (Proo) delen de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de ambitie om breed, gevarieerd, actueel en kwalitatief hoogwaardig openbaar onderwijs op de Veluwe en in Zeewolde verder te versterken, zowel onderwijsinhoudelijk als organisatorisch. De besturen beogen een bestuurlijke samenwerkingsvorm en samenwerkingsagenda waarin alle belangen worden verenigd. Het doel daarbij is om voor alle leerlingen in de regio een goed, actueel en gevarieerd onderwijsaanbod te garanderen. Om de wens tot bestuurlijke samenwerking te bestendigen, hebben de bestuurders in april 2018 een intentieverklaring (zie bijlage 1) ondertekend.

Om tot een besluit over duurzame bestuurlijke samenwerking te komen, is het nodig en wenselijk nader onderzoek te doen en de uitkomsten daarvan samen te vatten in een haalbaarheidsrapport. Dit rapport bevat de belangrijkste bevindingen omtrent de kansen tot duurzame bestuurlijke samenwerking.
Middels een projectstructuur is dit rapport tot stand gekomen. De drie bestuurders hebben als Stuurgroep Openbaar Onderwijs Veluwe (SGOV) de regie gevoerd over dit proces en zijn daarin ondersteund door BMC Advies. Daarnaast zijn er vier werkgroepen ingesteld, die aan de hand van door SGOV opgestelde kaders opdrachten hebben uitgevoerd over de volgende thema's: bestuur en organisatie, financiën, ondersteunende dienst en onderwijs. De leden van deze werkgroepen zijn medewerkers uit de drie stichtingen met expertise op een van de vier thema's. Een aantal werkgroepen is voorgezeten door een externe deskundige.

1.2 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de bevindingen van de werkgroepen die zijn ingesteld ten behoeve van deze haalbaarheidsrapportage. Hoofdstuk 2 bevat de belangrijkste conclusies en beschrijft de vervolgstappen die na de zomer 2018 genomen dienen te worden. Hoofdstuk 3 beschrijft de procesgang, bevindingen en aanbevelingen van de werkgroep Bestuur en Organisatie. Hierin staat tevens de verantwoording om tot de gekozen juridische vorm te komen. Hoofdstuk 4 bevat samenvattingen van de bevindingen van de werkgroep financiën, Ondersteunende dienst en Onderwijs.

Hoofdstuk 2 – Conclusies en vervolgstappen

In dit hoofdstuk wordt de belangrijkste conclusies op basis van dit haalbaarheidsonderzoek beschreven. Daarnaast wordt beschreven hoe het vervolgproces eruit zal zien. Het eerder opgestelde stappenplan wordt (al dan niet aangepast) gecombineerd met een transitieplan. Dit plan beschrijft welke stappen genomen dienen te worden om per 1 januari 2019 tot een nieuwe onderwijsgroep te komen.

2.1. Conclusies

Het haalbaarheidsonderzoek beschrijft de opbrengsten van de verschillende werkgroepen die voor dit onderzoek zijn ingesteld. Vanuit de werkgroep Bestuur en Organisatie, is duidelijk geworden wat de overweging is (geweest) om de focus te leggen op de personele unie en de holding. Het hoofdstuk beschrijft de verschillen en overeenkomsten, alsmede een verantwoording van de uiteindelijk keuze voor de holding door middel van een koepelstichting. Ook de adviezen van de overige werkgroepen laten zien dat een minder vrijblijvende samenwerking kansen biedt, zoals financieel sterke en weerbare organisaties, een efficiënte ondersteunende dienst en een hechte samenwerking tussen po en vo (die het mogelijk maakt verder te werken aan doorgaande leerlijnen. Met het oog op de demografische ontwikkelingen in de regio biedt deze samenwerking een stevige basis om straks met minder middelen meer te bereiken.

De uiteindelijke keuze voor de holding betekent dat er een stevigere partner komt. Dit versterkt de positie van openbaar po en vo in de regio, maar ook landelijk wordt het een sterkere overlegpartner. Dit biedt tal van mogelijkheden om te zorgen voor optimale randvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld de ondersteunende dienst die gedeeld kan worden en de realisatie van de onderwijskundige doelstellingen. De holding maakt het tevens mogelijk om expertise te delen en de professionaliteit (financiën, huisvesting, personeelsbeleid, kwaliteitszorg) verder te vergroten.

Wanneer er gekeken wordt naar toekomstbestendig (openbaar) onderwijs op de Veluwe, wordt duidelijk dat de stichtingen hoge ambities hebben om hun positie te stevig neer te zetten en dat bundeling van krachten hiervoor essentieel is. Zo is bijvoorbeeld de daling van leerlingenaantallen in het PO (wat in de toekomst ook gaat doorwerken in het VO) een belangrijk risico waarop ingespeeld kan worden middels het aangaan van een holding. Met name de kansen die liggen op het gebied van bestendigen van openbaar bestuur in de Veluwe, onderwijskwaliteit en -innovaties en organisatorische processen, maken dat het aangaan van een holding een verantwoorde keuze is. De holdingstructuur opent een goede weg om vanuit het onderwijs een duurzame combinatie te maken op onder andere deze thema's.

2.2. Transitieplan (vervolgstappen)

De formeel-juridische oprichting van de holdingstichting Openbaar Onderwijs Veluwe (voorlopige werknaam) vindt plaats op 1 januari 2019. De stappen die hiervoor moeten worden gezet, staan beschreven in het *Stappenplan ten behoeve van vormgeving samenwerking door middel van Holdingstichting,* d.d. 1 maart 2018. In dit plan worden de formeel-juridische stappen uitgewerkt die nodig zijn om de holdingstichting op en in te richten, inclusief de besluitvorming.
Op 1 januari 2019 is de holdingstichting Openbaar Onderwijs Veluwe geregeld en statutair vastgelegd, maar dat wil nog niet zeggen dat dan ook de (uiteindelijke) inrichting en vormgeving van de nieuwe organisatie rond is of moet zijn. Een zorgvuldig proces om te komen tot effectuering van deze inrichting kost tijd.

De drie bestuurders hechten eraan om tijdig alle betrokkenen inzicht te geven in hoe de nieuwe organisatie verder wordt uitgewerkt en planmatig wordt gerealiseerd. Daarvoor is het *Transitieplan Holdingstichting Openbaar Onderwijs Veluwe* opgesteld. Hierbij geldt dat de drie bestuurders ervoor hebben gekozen alleen datgene voor 1 januari 2019 te regelen wat ook echt geregeld moet zijn en/of waarover duidelijkheid moet zijn. Denk hierbij aan de samenstelling van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, afspraken over de (bovenbestuurlijke) medezeggenschap en enkele ondersteunende processen.

Het *Transitieplan* omvat de periode september 2018 tot en met de zomer van 2020 en beschrijft het 'inrichtings- en vormgevingstraject' voor deze periode en bevat de ingrediënten om tot een zorgvuldige en succesvolle implementatie van de nieuwe holdingstichting te komen en daarmee de beoogde resultaten te realiseren. In het plan wordt onderscheid gemaakt tussen zaken die randvoorwaardelijk zijn voor de start per 1 januari 2019, activiteiten die wenselijk zijn om snel op te pakken na 1 januari 2019 en activiteiten die op de langere termijn moeten worden geregeld. Deze indeling van transitie-activiteiten bevordert de beheersbaarheid en uitvoerbaarheid van het plan en doet tevens recht aan de ruimte die wenselijk is om gaandeweg het proces tot de juiste keuzes te komen: niet voor alles geldt dat het al van tevoren in een plan is vast te leggen. Vooral ook omdat de besturing van de transitie in de loop van de tijd kan wijzigen, omdat het ingevlochten moet worden in de bestuursmodellen van de drie betrokken stichtingen.

Hoofdstuk 3 – Bestuur en organisatie

In dit hoofdstuk wordt de (juridische) vormgeving van de bestuurlijke samenwerking tussen de drie besturen beschreven. Na een korte procesbeschrijving wordt achtereenvolgens ingegaan op de vormgeving en verantwoording van de bestuurlijke samenwerking, de besturingsfilosofie, de (openbare) identiteit en de organisatie van de nieuw te vormen onderwijsgroep.

3.1 Procesbeschrijving en opdrachtformulering

In deze paragraaf wordt kort het werkproces van de werkgroep Bestuur en Organisatie beschreven. Voor wat betreft de samenstelling van de werkgroep Bestuur en Organisatie, geldt dat deze gelijk is aan de samenstelling van de stuurgroep. Gelet op het thema kunnen de gesprekken die in de stuurgroep al gedurende langere tijd zijn gevoerd niet los worden gezien van de opdracht die door de werkgroep is uitgewerkt.
De samenstelling van de werkgroep is als volgt:

- De heer K. Pit (voorzitter van de werkgroep, BMC);
- Mevrouw I. Vaatstra (voorzitter CvB Slingerbos | Levant);
- De heer R. Dorreboom, (rector – dagelijks bestuurder RSG NO Veluwe);
- De heer B. Redder (voorzitter CvB, Stichting Proo);
- Mevrouw M. Heerema (projectsecretaris, BMC).

De werkgroep Bestuur en Organisatie heeft als leidraad de volgende opdracht gehanteerd.

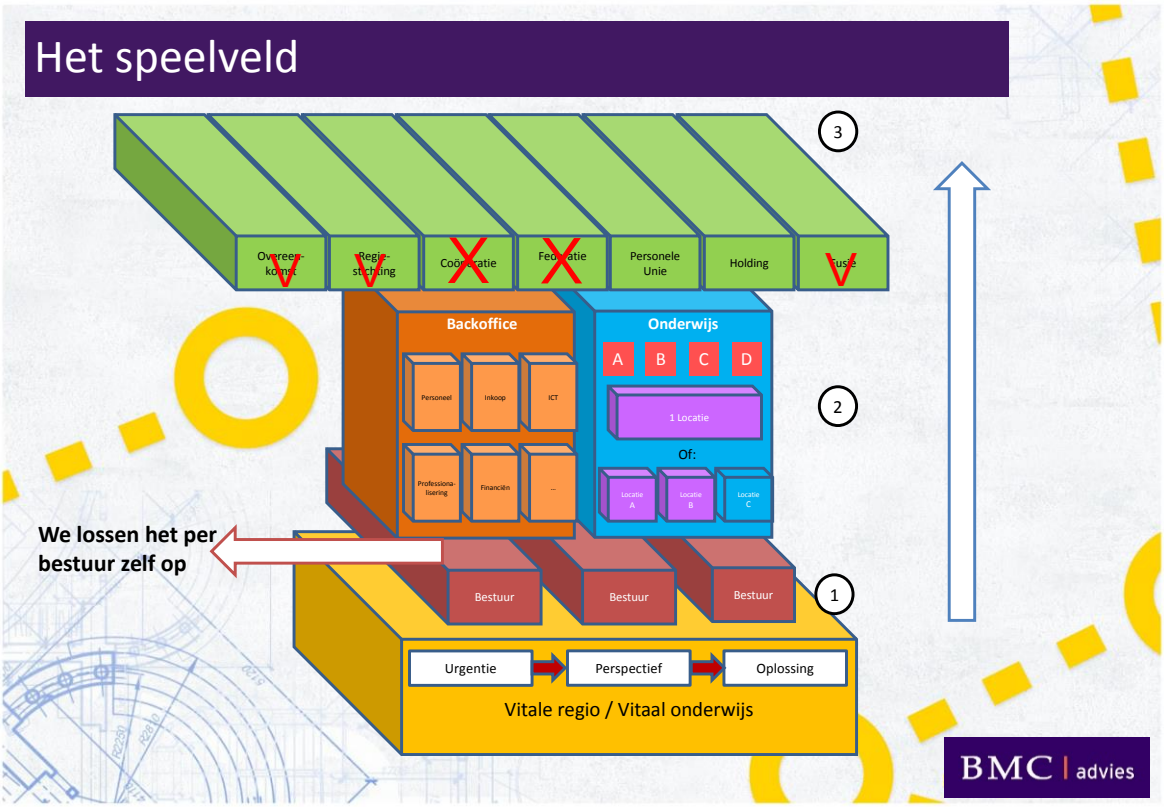
- Het beschrijven van de besturingsfilosofie van de samenwerking, zoals beschreven in de intentieverklaring en de gevolgen daarvan voor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur en de schooldirecties.
- Het doen van voorstellen m.b.t. bestuursstructuur (organisatie van bestuur en toezicht).
- Aanbevelingen inzake de organisatiestructuur en de wijze waarop medezeggenschap wordt georganiseerd.
- Voorstel betreffende de identiteit van de nieuwe onderwijsgroep, conform de onderliggende drijfveren zoals verwoord in de preambule.

De werkgroep heeft de opdracht in twee werkbijeenkomsten op 30 mei en 12 juni uitgewerkt. In dezelfde periode zijn er drie informatieve bijeenkomsten gehouden over de juridische vormgeving van de beoogde bestuurlijke samenwerking, waarbij in het bijzonder aandacht is besteed aan de personele unie en de holding. De eerste was op 30 mei voor de raden van toezicht van de drie stichtingen, de tweede op 12 juni voor de gezamenlijke medezeggenschaporganen en de derde op 20 juni voor alle directieleden. Voor wat betreft de juridische vormgeving van de bestuurlijke samenwerking is de werkgroep ondersteund door Van Doorne.
De besturingsfilosofie en de openbare identiteit van de nieuw te vormen onderwijsgroep is door de drie bestuurders nader uitgewerkt onder begeleiding van VOS/ABB.

3.2 Bestuurlijke samenwerkingsvormen

Voorafgaand aan dit haalbaarheidsonderzoek, hebben de drie bestuurders uitgebreid met elkaar gesproken over wel of niet samenwerken en zo ja, op welke onderdelen en op welke juridische basis.

Voor wat betreft dat laatste zijn vier bestuurlijke samenwerkingsvormen aan de orde geweest: de bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst, de personele unie, de holding en de bestuurlijke fusie. De keuze voor een bepaalde vorm van bestuurlijke samenwerking wordt grotendeels bepaald door inhoudelijke keuzes en de vraag welke taken, bevoegdheden en risico's men in de toekomstige samenwerking wil delen. Dit is essentieel, omdat het bij deze bestuurlijke samenwerking in de eerste plaats gaat om de inhoud: versterking van het openbaar onderwijs, onderwijskundige programmering en bedrijfsvoering, en in de tweede plaats om de vorm (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1 Het bestuurlijk speelveld

Een coöperatie of federatie is niet aan de orde, omdat het hier om de borging van bestuurlijke samenwerking gaat van onderwijsinstellingen en dan staat de wet deze beide samenwerkingsvormen niet toe.

De bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst is al snel afgevallen, omdat de bestuurders de samenwerking (en daarmee de bestuurlijke borging van de samenwerking) zochten op een breed terrein, namelijk zowel op het gebied van versterking van het openbaar onderwijs, onderwijskundige programmering, als op het gebied van versterking van de bedrijfsvoering. Een bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst is dan te smal, omdat deze vooral is bedoeld om de samenwerking op één thema te borgen. Bovendien is de bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst niet duurzaam: één van de partijen kan deze op elk moment opzeggen. Verder wordt de bestuurskracht met een samenwerkingsovereenkomst niet wezenlijk versterkt, omdat er geen sprake is van een gezamenlijke en gelegitimeerde aansturing. Tenslotte is er bij een samenwerkingsovereenkomst in principe geen sprake van onderlinge beleidsafstemming, omdat de samenwerking enkel plaatsvindt op één bepaald thema.

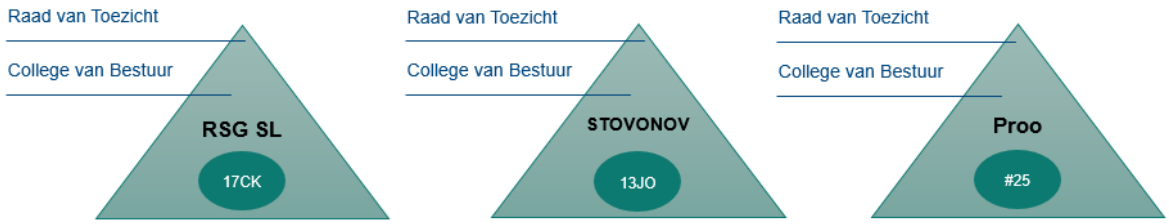
Gelet op wat de drie bestuurders uiteindelijk samen willen realiseren, komt een bestuurlijke fusie wellicht als eerste in aanmerking: immers, deze borgt een brede en diepe samenwerking op alle terreinen. De bestuurders hebben echter gemeend dat a) een dergelijke fusie op dit moment te vergaand is (de drie besturen staan nog aan het begin van het samenwerkingsproces), b) een proces met zich meebrengt dat te ingrijpend is (van drie stichtingen met een eigen regionale inbedding één stichting maken en daarmee een min of meer onomkeerbaar proces inzetten) en c) de aandacht richt op zaken die op dit moment niet aan de orde zijn (fusie betekent bijvoorbeeld dat de werknemers veranderen van werkgever, met de nodige gevolgen van dien op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden). Dit alles ondanks dat wet- en regelgeving een fusie steeds gemakkelijker maakt. Het mag dan zo zijn dat een bestuurlijke fusie op dit moment niet aan de orde is, de bestuurders hebben wel de nadrukkelijke intentie uitgesproken voor een bestuurlijke borging van de samenwerking te willen gaan waarin van vrijblijvendheid geen sprake is.
Vandaar dat de uiteindelijke keuze is gevallen op de personele unie en de holding. Beide borgen een vergaande en duurzame samenwerking, terwijl beide de eigenheid van de afzonderlijke stichtingen en scholen intact laten.

Hierna worden eerst de personele unie en de holding beschreven (§ 3.3). Vervolgens wordt in § 3.4 een verantwoording gegeven van de keuze die de drie bestuurders uiteindelijk hebben gemaakt.

3.3 Personele unie en holding

Personele unie

De personele unie is een bestuurlijke samenwerkingsvorm waarbij de huidige rechtspersonen intact blijven, maar waarbij er tegelijkertijd wel stappen worden gezet om te komen tot een vorm van (minder vrijblijvende) samenwerking. Rechtspersonen (de stichtingen) worden juridisch met elkaar verbonden op het niveau van bestuur en/of intern toezicht. Dit betekent dat één of meerdere bestuurders tevens deel uitmaken van het bestuur van een andere rechtspersoon, of meerdere andere rechtspersonen. De bestuurlijke, respectievelijk intern toezichthoudende organen bestaan dus uit dezelfde personen. Dit wordt doorgaans statutair verankerd. Daardoor kunnen bestuur en toezicht ten aanzien van de stichtingen door dezelfde personen (in onderlinge afstemming) worden uitgeoefend. Formeel blijft sprake van onderscheiden statutaire organen met eigen bevoegdheden en benoemingsprocedures van de leden (zie figuur 3.2).



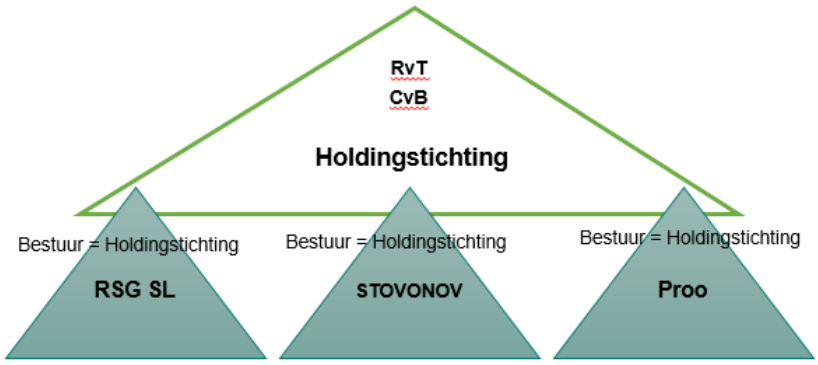
Figuur 3.2 De personele unie

In een personele unie kan de (strategische) beleidsvoering worden ingericht als ware er sprake van één organisatie. Binnen de organisaties kunnen dezelfde beleidsregels, reglementen, gedragscodes et cetera van toepassing worden verklaard. Er kan een gemeenschappelijk directieberaad worden ingericht, die een rol krijgt bij de beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Echter, er is geen sprake van centraal beleid, maar hooguit van geharmoniseerd beleid. Eveneens kan worden gewerkt met een bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad (BMR). Deze kan als overlegorgaan fungeren, maar er

kunnen ook bevoegdheden aan gemandateerd worden vanuit de (G)MR-en. Dit mandaat moet wel elke twee jaar opnieuw vastgesteld worden.
In goed overleg met vakbonden en (G)MR'en zijn vergaande afspraken mogelijk over personele mobiliteit. Denk daarbij aan harmonisatie van (secundaire) arbeidsvoorwaarden, 'interne kandidaat status' en overige rechtspositionele aangelegenheden. Echter, doordat er sprake blijft van aparte werkgevers, kan personele mobiliteit over de grenzen van de stichtingen heen alleen worden gerealiseerd via ontslag bij de ene werkgever en benoeming bij de andere werkgever(s). Er kan tevens worden gewerkt met detacheringsconstructies. Deze zijn echter alleen bedoeld voor tijdelijke oplossingen.

Holding
De holding wordt in het onderwijs georganiseerd door middel van een koepelstichting; deze koepelstichting bestuurt de daaronder vallende organisaties dan wel rechtspersonen. Kenmerkend voor deze structuur is dat de koepelorganisatie (vaak dus een stichting, maar het kan ook een vereniging zijn) zeggenschap heeft in de andere organisaties: de koepelstichting treedt op als statutair bestuurder van de onderwijsstichtingen. Daardoor krijgen de natuurlijke personen (bestuurders en toezichthouders) ook in de onderwijsstichting positie. In de koepelstichting gaat bij voorkeur geen geld om en is in die zin "leeg" (dit hoeft overigens niet: de koepel kan ook "gevuld" worden, bijvoorbeeld met een ondersteunende dienst). De afzonderlijke onderwijsrechtspersonen blijven bestaan en behouden hun verantwoordelijkheid als bevoegd gezag, maar de holding krijgt een niet vrijblijvende regierol toegekend. Behoud van gelijkwaardigheid en identiteit staan naast inbedding van rechten en plichten in de holdingstructuur.

In beginsel worden alleen bij de koepelstichting natuurlijke personen tot bestuurder of intern toezichthouder benoemd.[1] Vanuit die positie wordt (via de koepelstichting) afgestemd bestuur over RSG SL, STOVONOV en Proo gevoerd. Het intern toezicht wordt eveneens vanuit de koepelstichting gevoerd. Onderstaand een weergave van de holding.



Figuur 3.3 De holding

Om duurzaam vast te leggen dat bestuur en toezicht in de onderwijsorganisaties plaatsvindt met gebruikmaking van de koepelstichting, wordt in de statuten van de onderwijsorganisaties bepaald dat hun statutair bestuur zal bestaan uit één bestuurder, namelijk de koepelstichting. Dit betekent dat de koepelstichting zal fungeren als bestuurder. De onderwijsorganisaties kennen daardoor geen natuurlijke personen meer als statutair bestuurders.
Het gevolg hiervan is dat alle bestuursbevoegdheden feitelijk worden uitgeoefend door de bestuurders van de koepelstichting, als vertegenwoordigingsbevoegde personen namens de koepelstichting.

[1] Het Ministerie van OCW heeft overigens de voorkeur om de interne toezichthouders alsnog (ook) bij iedere rechtspersoon te benoemen.

Daarmee gaan de bevoegdheden de onderwijsorganisaties niet uit, maar komen de bestuurders van de koepelstichting als het ware de onderwijsorganisaties in.
Binnen de koepelstichting wordt een Raad van Toezicht ingesteld. De Raad van Toezicht van de koepelstichting houdt toezicht op het bestuur van de koepelstichting en langs die lijn ook op de onderwijsorganisaties (zogenoemd concerntoezicht), in het bijzonder op de wijze waarop het bestuur van de koepelstichting de bestuursbevoegdheden ten aanzien van de onderwijsorganisaties uitoefent. De Raad van Toezicht van de koepelstichting komt via de diverse toegekende bevoegdheden als het ware de onderwijsorganisaties in; er gaan geen toezichthoudende bevoegdheden de organisaties uit. Verder geldt wat hiervoor over de personele unie is geschreven ook voor de holding.

De personele unie en de koepelstichting met elkaar vergeleken

In formeel-juridische zin kan veel in beide gevallen, dus wat in de holding kan, kan ook in de personele unie en omgekeerd. Het gaat vooral om de nuance, organisatorische logica en wat het beste aanvoelt in de beleving van de bestuurders.

Fiscale eenheid

In beide samenwerkingsvarianten blijft het geld binnenkomen in de stichtingen zelf, waar het vervolgens ook moet worden uitgegeven aan waar het geld voor bedoeld is, namelijk het verzorgen van onderwijs. Binnen zowel de personele unie als de holding wil je echter ook de ruimte hebben om gebruik te maken van elkaars expertise en medewerkers breder inzetten dan alleen in de eigen stichting. Dan komt al gauw de btw om de hoek kijken. Niet als het gaat om onderwijs gerelateerde activiteiten, maar wel bij niet-onderwijs gerelateerde activiteiten. Deze laatste zijn in beginsel belast met btw. Wanneer er nu een fiscale eenheid is, worden alle activiteiten en verrekeningen binnen de fiscale eenheid voor btw-doeleinden genegeerd. Voor het vormen van een fiscale eenheid btw gelden vier voorwaarden.

1) Btw-ondernemerschap.
Dit houdt in dat een goed of dienst dat geleverd wordt rechtstreeks te verbinden is aan een vergoeding. De Belastingdienst neemt doorgaans het standpunt in dat Rijksbekostigde onderwijsinstellingen geen btw-ondernemer zijn, omdat hun vergoeding een lumpsumbekostiging is. Aangezien de lumpsumbekostiging is gerelateerd aan leerlingenaantallen, valt daar het nodige op af te dingen. Echter, ook gedeeltelijk btw-ondernemerschap is voldoende voor het vormen van een fiscale eenheid btw. Als het standpunt van de Belastingdienst wordt gevolgd ontstaat gedeeltelijk btw-ondernemerschap als de Rijksbekostigde onderwijsinstellingen andere diensten tegen vergoeding verleent.

2) Organisatorische verwevenheid
Btw-ondernemers zijn organisatorisch met elkaar verweven als zij a) onder een gezamenlijke, althans als een eenheid functionerende, leiding staan, dan wel b) de leiding van het ene lichaam ten opzichte van die van het andere in een positie van feitelijke ondergeschiktheid verkeert. Als sprake is van een bestuurlijke fusie, ofwel middels een personele unie ofwel middels een holding, is sprake van organisatorische verwevenheid.

3) Financiële verwevenheid
Btw-ondernemers, zijnde aandelenvennootschappen en zijn financieel verweven als min. 51% van de aandelen van elk van de aandelenvennootschappen, direct of indirect, in dezelfde handen is. De btw is rechtsvormneutraal, waardoor voor stichtingen eenzelfde maatstaf zou moeten worden gehanteerd. Echter, omdat een stichting geen in aandelen verdeeld kapitaal heeft, kan de financiële verwevenheid

tussen stichtingen niet exact op dezelfde wijze worden getoetst als tussen aandelenvennootschappen. Tussen stichtingen moet de mate van zeggenschap vergelijkbaar zijn met de mate van zeggenschap van een meerderheidsaandeelhouder en de financiële relatie tussen de betrokken stichtingen moet van dien aard zijn, dat door gebruikmaking van die zeggenschap de financiële posities van deze stichtingen in een gewenste onderlinge verhouding kunnen worden gebracht. Als er een bovenliggende partij is, zoals bij een holding is dit in de perceptie makkelijker dan bij een personele unie. Binnen wet- en regelgeving zou het overigens allebei moeten kunnen. In een belangrijk arrest van de Hoge Raad en de onderliggende hofuitspraak werden de volgende elementen van belang geacht voor financiële verwevenheid tussen stichtingen:

- Een afgeleide doelstelling;
- Besturen die door dezelfde personen worden gevormd;
- Eén financial controller;
- Een consolidatieplicht;
- Een rekening-courantverhouding of een achtergestelde lening op basis waarvan de ene stichting financiële middelen ter beschikking stelt aan de andere stichting die door deze laatste stichting worden aangewend ter financiering van bepaalde activiteiten, zonder dat afspraken worden gemaakt over rente/aflossing.

Hoofdelijke aansprakelijkheid is geen vereiste om financieel verweven te kunnen zijn ter vorming van een fiscale eenheid btw. Wel helpt het als kan worden onderbouwd dat er financiële middelen door de ene stichting aan de andere stichting ter beschikking (mogen) worden gesteld (zie laatste opsomming hiervoor).

De regeling beleggen en belenen is onlangs aangescherpt. Overtollige middelen op basis van de Rijksbekostiging voor onderwijs mogen in beginsel niet worden uitgeleend. Het onderling verrekenen van voor het onderwijs gemaakte kosten mag binnen een personele unie onder omstandigheden.

4) Economische verwevenheid

Btw-ondernemers zijn economisch verweven indien de activiteiten van de btw-ondernemer in hoofdzaak strekken tot verwezenlijking van eenzelfde economisch doel, zoals de bediening van een gemeenschappelijke klantenkring, dan wel de activiteiten van de ene btw-ondernemer in hoofdzaak ten behoeve van de andere btw-ondernemer worden uitgeoefend.

Uiteindelijk is de toekenning van de fiscale eenheid voor de btw afhankelijk van de regionale belastinginspecteur, die hierin autonoom kan oordelen.

Financiën

Zoals gezegd komt het geld (lumpsum) binnen bij de drie stichtingen, waarbinnen het tevens moet worden uitgeven. Beide samenwerkingsvarianten kennen dus drie gescheiden vermogens en exploitaties, namelijk per stichting. Exploitatieverliezen en exploitatie-overschotten blijven binnen de afzonderlijke stichtingen en kunnen niet met elkaar worden verevend. Verevening zou ook in strijd zijn met de bekostigingsvoorwaarden, aangezien de bekostiging per stichting dan niet wordt besteed aan waarvoor het is bedoeld, namelijk aan het onderwijs op de scholen binnen de stichting. Zodoende is een voorwaarde voor de inzet van financiële middelen, dat het geld aan onderwijs besteed moet worden en dus niet is bedoeld om tekorten op te vangen. Een fiscale eenheid betekent niets meer dan dat de stichtingen voor de belastingdienst een geheel vormen. Dienstverlening over en weer als zodanig mag wel – en daar mogen ook in redelijkheid kosten voor in rekening worden gebracht. Dat is wezenlijk iets anders dan het 'overhevelen' van financiële middelen.

De bekostiging wordt berekend op basis van leerlingenaantallen. Dat heeft een onderwijsrechtelijke en civielrechtelijke kant. Het is niet toegestaan om geld van de ene stichting naar de andere over te hevelen in het belang van de continuïteit van één van de stichtingen. Onderwijsrechtelijk moet er een reden zijn dat het geld anders wordt besteed. Vanuit de VO-sector is dit overigens, onder strikte voorwaarden wel mogelijk. Te denken valt aan artikel 25a en artikel 99 van de Wvo, zie bijlage 2. Dit artikel stamt uit 1994, toen de lumpsumbekostiging werd ingevoerd. Om professioneel personeelsbeleid te kunnen voeren, is het mogelijk voor schoolbesturen om middelen tussen BRIN's en bevoegde gezagen over te hevelen. De overeenkomst waarop de ter beschikking stelling van middelen plaatsvindt, moet voldoen aan de wettelijke kaders. Omdat de bestuurders van de drie stichtingen dezelfde personen zijn moet, civielrechtelijk bezien, een geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld.

Medezeggenschap

Voor de medezeggenschap blijven de (G)MR'en per stichting hun wettelijke bevoegdheden behouden en taken vervullen. Dit geldt voor beide bestuurlijke samenwerkingsvarianten. In overleg met de medezeggenschapsraden kan er een orgaan worden ingesteld voor afstemming en inspraak op bovenbestuurlijk niveau (BMR).
Voor wat betreft de inrichting en vormgeving van de medezeggenschap zijn er drie opties. De uiteindelijke keuze wordt bepaald door de medezeggenschapsorganen en is mede afhankelijk van hoe de bestuurders binnen de personele unie of holding willen werken (besturingsfilosofie). Kernpunt is en blijft uiteraard dat medezeggenschap zeggenschap volgt**.** Het bestuur bestuurt en draagt de wettelijke verantwoordelijkheid voor zijn besluiten. De (G)MR denkt mee, controleert en corrigeert waar nodig. De partijen respecteren elkaars positie en geven elkaar de ruimte om die in te vullen.
De onderstaande opties voor wat betreft "stichtingsoverstijgende" zaken kunnen zowel in de personele unie als in de holding worden gerealiseerd.

- Optie 1

Per brinnummer heb je een MR. Voor Proo geldt dat er tevens een GMR is, omdat er sprake is van meerdere brinnummers binnen de stichting. De bestuurders gaan afzonderlijk (per stichting) met de (G)MR in gesprek over de "stichtingsoverstijgende" zaken. Dit betekent drie afzonderlijke gesprekken en kans op drie verschillende adviezen en/of besluiten. Zo kan de ene MR wel en de andere niet instemmen met een voorgenomen besluit.

- Optie 2

De (G)MR-en zitten bij elkaar en voeren gezamenlijk het gesprek over "stichtingsoverstijgende" zaken die aan hen worden voorgelegd ter advies of instemming. Het risico van divergerende argumentatie en besluitvorming kan hiermee beperkt worden. In deze optie worden de uiteindelijke besluiten nog wel afzonderlijk in de drie (G)MR-en genomen. Dit betekent dat er ook in deze optie alsnog uiteenlopende adviezen of besluiten kunnen worden uitgebracht of genomen.

- Optie 3

De samenwerkende stichtingen besluiten een bovenbestuurlijke MR (BMR) in te stellen. De grondslag in de WMS daarvoor is te vinden in artikel 20 lid 5. Dit artikel maakt deze optie mogelijk, maar stelt het niet verplicht. De BMR praat mee over school- en stichtingsoverstijgende zaken. Denk hierbij (bijvoorbeeld) aan de jaarrekening, de begroting, het functiebouwwerk, secundaire arbeidsvoorwaarden en de bindende voordracht voor de raad van toezicht. Voor zowel de BMR als voor de mandatering van taken en bevoegdheden is instemming van alle (G)MR-en nodig.
De BMR krijgt een eigen medezeggenschapsreglement. De instelling van de BMR moet minimaal eens in de twee jaar door de betrokken (G)MR-en worden heroverwogen en al dan niet opnieuw worden bekrachtigd.

Tot zover de toelichting op de personele unie en de holding. We ronden deze paragraaf af met een samenvatting van de verschillen en overeenkomsten (tabel 3.1) en van de voor- en nadelen van de personele unie en de holding ten opzichte van elkaar.

	Personele Unie	Holding (koepelstichting)
Hoe wordt de structuur bewerkstelligd?	Door de verankering van de personele unie in de statuten en door de personele invulling van bestuur en intern toezicht.	Door de oprichting van een koepelstichting. In de statuten van de onderwijsorganisaties wordt vervolgens als kwaliteitseis opgenomen dat alleen de koepelstichting als statutair bestuurder van de onderwijsorganisaties kan fungeren.
Wie zijn de bestuurders?	Alle onderwijsorganisaties kennen een (college van) bestuur. De samenwerking vindt plaats door de benoeming van dezelfde (natuurlijke) personen als bestuurders van de onderwijsorganisaties.	De koepelstichting wordt benoemd tot statutair bestuurder van de onderwijsorganisaties. Het bestuur van de koepelstichting bestaat uit natuurlijke personen.
Wie zijn de toezichthouders?	Alle onderwijsorganisaties kennen een eigen toezichthoudend orgaan. De samenwerking vindt plaats door benoeming van dezelfde personen als toezichthouders van de onderwijsorganisaties.	Het toezicht wordt centraal uitgevoerd door het toezichthoudend orgaan van de koepelstichting door middel van statutair verankerde goedkeuringsrechten. Het intern toezichthoudend orgaan van de koepelstichting bestaat uit natuurlijke personen.
Wat betekent dit voor de onderwijsactiviteiten?	De onderwijsorganisaties blijven de onderwijsactiviteiten uitoefenen (blijven bevoegd gezag; de BRIN-nummers blijven op naam van de onderwijsorganisaties). Er vindt geen overdracht van scholen plaats.	De onderwijsorganisaties blijven de onderwijsactiviteiten uitoefenen (blijven bevoegd gezag; de BRIN-nummers blijven op naam van de onderwijsorganisaties). Er vindt geen overdracht van scholen plaats.
Wat betekent dit fiscaal?	Er wordt een fiscale eenheid voor de btw afgestemd, waarvan afstemming mede afhankelijk is van de regionale belastinginspecteur. Er dient te worden voldaan aan vier verwevenheidsvoorwaarden.	Er wordt een fiscale eenheid voor de btw afgestemd, waarvan afstemming mede afhankelijk is van de regionale belastinginspecteur. Er dient te worden voldaan aan vier verwevenheidsvoorwaarden. Bij een holding voldoe je over het algemeen gemakkelijker aan deze voorwaarden voor een fiscale eenheid.
Hoe loopt de bekostiging?	Er blijven drie afgescheiden vermogens en exploitaties. Wel is een geconsolideerde jaarrekening vereist.	Er blijven drie afgescheiden vermogens en exploitaties. Wel is een geconsolideerde jaarrekening vereist. De koepelstichting heeft geen vermogen, kent geen geldstromen en is in die zin “leeg”.
Wat betekent dit voor de medezeggenschap?	De (G)MR’en blijven per stichting hun wettelijke bevoegdheden behouden en taken vervullen. Het is mogelijk een BMR in te stellen.	De (G)MR’en blijven per stichting hun wettelijke bevoegdheden behouden en taken vervullen. Het is mogelijk een BMR in te stellen.

Tabel 3.1 De personele unie en de holding met elkaar vergeleken

De voor- en nadelen van de personele unie en holding

Als we de personele unie en de holding naast elkaar zetten dan zien we dat beide grotendeels dezelfde mogelijkheden en beperkingen hebben. Op enkele onderdelen zijn er verschillen, die echter in de praktijk ook weer kleiner of groter kunnen worden gemaakt.

We benoemen hierna de voor- en nadelen van de holding ten opzichte van een personele unie.

Ten eerste is er vanuit de koepelstichting de mogelijkheid om de aansturing volledig synchroon te laten verlopen, omdat bestuur en toezicht centraal worden vormgegeven vanuit de groepsgedachte. Hierdoor is er meer sprake van eenduidig centraal beleid in plaats van afgestemd of geharmoniseerd beleid. Ook is hierdoor sprake van eenvoudiger besluitvorming op het niveau van bestuur en intern toezicht, omdat de besluitvorming voor alle onderwijsorganisaties in één vergadering kan plaatsvinden, in plaats van in drie afzonderlijke vergaderingen.

Hiermee is ook aangegeven dat de organisatorische last is iets kleiner is in een holding, omdat het niet nodig is om per onderwijsorganisatie afzonderlijke vergaderingen te organiseren en te notuleren voor

bestuur en intern toezicht. Doordat besluitvorming centraal plaatsvindt (rekening houdend met de belangen van de hele groep, dus de afzonderlijke stichtingen) wordt de kans op mogelijke tegenstrijdige belangen voor bestuurders en interne toezichthouders beperkter.
Verder kan de holding met een eigen naam het groepsgevoel versterken en naar buiten toe duidelijker optreden (maar een personele unie kan ook werken onder een eigen groepsnaam). Wel bestaat binnen de holding het risico dat een vierde rechtspersoon een gevoel van 'meer op afstand' creëert als het gaat om het bestuur en toezicht.
Samengevat geldt, dat wat in de holding kan ook in de personele unie gerealiseerd kan worden: in de holding maak je het echter organisatorisch duidelijker zichtbaar.

3.4. Verantwoording van de keuze

In de Intentieverklaring (zie bijlage 1) van de drie bestuurders en voorzitter van de Raden van Toezicht staat de volgende inhoudelijke verantwoording voor een intensieve samenwerking:

De drie genoemde stichtingen hebben de afgelopen periode regelmatig met elkaar gewerkt aan beleid met betrekking tot de versterking van het openbaar onderwijs in de regio. Daarbij hebben zij geconstateerd dat er in de regio al geruime tijd sprake is van leerlingendaling in het primair onderwijs en dat deze in de komende jaren ook het voortgezet onderwijs zal treffen. De gevolgen van deze leerlingendaling hebben er mede toe geleid dat de drie besturen tot de conclusie zijn gekomen dat onderlinge samenwerking tot versterking van de positie leidt. Vooral ook omdat dit kansen biedt om beter in te kunnen spelen op de actuele en nog te verwachten ontwikkelingen in het onderwijs en op een betere afstemming van de ondersteunende werkzaamheden voor het primaire proces. Verder werken vanuit alleen het eigen belang staat, op diverse strategische onderwerpen, oplossingen voor de korte en de lange termijn voor het primair en voortgezet onderwijs in de regio in de weg. Vergelijkbare ontwikkelingen zien we regionaal bij andere denominaties ontstaan.

Na de Intentieverklaring is de nadruk steeds meer komen te liggen op de onderwijskundige en maatschappelijke kansen die vergaande samenwerking biedt voor de drie stichtingen. Deze is ook duidelijk terug te vinden in de Preambule die door de drie besturen is opgesteld en in de besturingsfilosofie zoals deze is geformuleerd in § 2.5. Het gaat de bestuurders bovenal om het realiseren van deze onderwijskundige en maatschappelijke meerwaarde.

Overheid en maatschappelijke omgeving stellen terecht steeds hogere eisen aan de kwaliteit en de innovatiekracht van het onderwijs. Ook de drie stichtingen hebben zelf hoge ambities die zij de komende jaren willen realiseren om op deze manier het openbaar onderwijs een sterke en herkenbare positie op de Veluwe te kunnen blijven garanderen. Dit kan minder goed vanuit elke stichting afzonderlijk, vooral ook omdat de leerlingendaling, na het primair onderwijs de komende jaren ook het voortgezet onderwijs gaat raken. Verder werken aan onderwijsvernieuwing, aan de doorlopende leerlijnen PO-VO en aan onderwijskwaliteit, maar ook aan een goede ondersteuning voor de onderwijskundige en organisatorische processen, vraagt om een bundeling van krachten.

Wel of niet samenwerken is daarmee niet de vraag waar het om gaat. Wel hoe deze beoogde samenwerking bestuurlijk zo te borgen, dat een duurzame samenwerking gegarandeerd is. Hiervoor is aangegeven waarom een bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst niet deze duurzame borging biedt en waarom een bestuurlijke fusie op dit moment een stap te ver is. De personele unie en de holding zijn dan twee voor de hand liggende samenwerkingsvarianten die een duurzame borging garanderen en het mogelijk maken langzaam toe te groeien tot de gewenste samenwerking. Zoals aangegeven scoort de holding op punten hoger dan de personele unie.

3.5 Besturingsfilosofie en identiteit

Zoals in de preambule te lezen is, staan drie begrippen absoluut centraal: vrijheid, diversiteit en relatie bij die nieuw te vormen onderwijsgroep.

Vrijheid, relatie en diversiteit

De grondslag van de besturingsfilosofie is het openbare karakter dat de drie stichtingen met elkaar verbindt. De kernbegrippen hierbij zijn vrijheid, relatie en diversiteit. Deze kernbegrippen zijn het kompas van het handelen en richten de wijze van samenwerken. Uitgangspunt is dat de scholen de vrijheid hebben eigen keuzes te maken hoe zij het openbare karakter zichtbaar, voelbaar en merkbaar maken in hun omgeving.

Parallelliteit

De besturingsfilosofie is gebaseerd op parallelliteit. Als scholen gevraagd wordt lading te geven aan de begrippen vrijheid, relatie en diversiteit, dan is dat ook de opdracht en focus van het bestuur. Voorwaardelijk daarbij is een permanente dialoog met de scholen en het stimuleren hiervan tussen de scholen. Het bestuur geeft richting en kaders voor een gemeenschappelijk geformuleerde koers en focus op basis van de kernbegrippen (centraal). Op de scholen is er alle ruimte om zelf invulling te geven aan het beleid (decentraal). De scholen geven zelf vorm aan hoe ze resultaten behalen en rekenschap nemen.

De school als eenheid

De school wordt gezien als autonome eenheid met eigenaarschap op de kwaliteit van het onderwijs en positionering in de omgeving. Zij zijn verantwoordelijk voor het primaire proces: het onderwijsleerproces om leerlingen het best mogelijke onderwijs te bieden. De schoolleiders werken vanuit autonomie, binnen afgesproken kaders aan het beleid in de scholen en zij leggen daarvoor verantwoording af naar haar stakeholders (bestuur, medezeggenschap, omgeving).

Samen leren

Het beste leren vindt plaats met elkaar, een samenwerkende cultuur van beter willen worden (leergemeenschappen). Er wordt geïnvesteerd in een gezamenlijke (door)ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties. Werken vanuit professionele leergemeenschappen is bouwen aan een duurzaam verander- en verbeterproces binnen de gehele organisatie. Dat betekent dat iedereen betrokken is (of wordt), mensen gemotiveerd worden tot actie, samenwerking en verbinding. Daarbij ligt de focus op een beperkt aantal thema's en wordt gewerkt aan een meetbaar en merkbaar resultaat, waar iedereen voordeel van heeft. In school- en jaarplannen wordt een duidelijke richting en koers van de school herkend, gebaseerd op de grondgedachten en kernbegrippen en passend binnen de kaders van het strategisch beleidsplan. In samenspraak met ouders, medezeggenschap is een gedeelde visie besproken en ligt er commitment op dat wat de school wil zijn.

Aantrekkelijk werkgeverschap

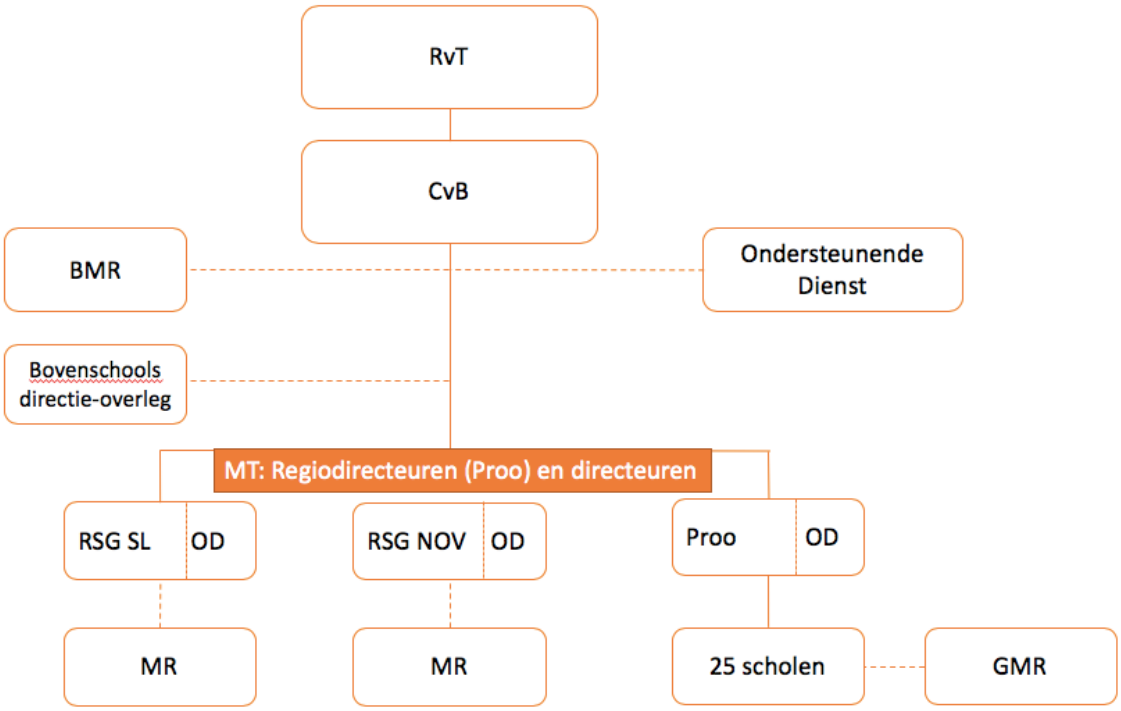
Goed personeel vraagt om aantrekkelijk werkgeverschap. Er wordt geïnvesteerd op behoud van goed personeel en gericht gewerkt aan een sterke positie op de arbeidsmarkt. Dat betekent dat er samen met alle betrokkenen (studenten, opleidingen, starters, leraren en leidinggevenden) aandacht is voor werving, mobiliteit en begeleiding.
Goed werkgeverschap is erop gericht om de scholen in de lokale omgeving stevig te positioneren door kwalitatief uitstekend onderwijs te bieden en ze daarbij maximaal te ondersteunen.

3.6. Organisatie en management

De organisatiestructuur dient afgestemd te zijn op de informatie, de facilitering en de leiding die de organisatie nodig heeft om goed te kunnen functioneren. In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen een aanzet gegeven voor een nadere uitwerking van de gewenste organisatiestructuur voor de (nieuwe) holding.

Voor de organisatorische invulling van de onderwijsgroep, is gekozen voor een collegiaal College van Bestuur, bestaande uit, drie bestuurders. Binnen twee jaar zal dit een transitie ondergaan naar twee bestuurders. Naast de (lege) koepelstichting en de drie bestaande stichtingen, kan op termijn een extra stichting worden opgericht voor een centrale ondersteunende dienst.
Het directieteam bestaat uit regiodirecteuren voor het PO en directeuren voor het VO. De verantwoordelijkheden worden zo diep mogelijk in de organisaties gelegd. Het bestuurlijk kader geeft richting, maar vooral ook veel ruimte. Betrokkenheid en eigenaarschap staan centraal.

Onderstaand organogram illustreert hoe de organisatiestructuur eruit gaat zien.



Figuur 3.4. Organogram nieuwe holding.

3.7. Conclusie

Wanneer er gekeken wordt naar de juridische vorm, alsmede de besturingsfilosofie, komt op dit moment de holding als bestuurlijk-juridische samenwerkingsvorm het meest overeen met de wensen van de bestuurders. Immers, de bestuurders beogen een duurzame samenwerking, die de vrijblijvendheid voorbijgaat, terwijl tegelijkertijd de eigenheid van de afzonderlijke stichtingen en scholen bewaard blijft.

De vergelijking van de personele unie met de holding laat zien dat beide vormen op veel vlakken grote overeenkomsten hebben. Gekeken naar tabel 3.1., waarin de personele unie en holding met elkaar

vergeleken worden, zien we dat het grootste verschil zit in de vormgeving van bestuur en toezicht: afzonderlijk op stichtingsniveau (personele unie) of in een (lege) koepelstichting (holding). Beide juridische vormen kunnen een fiscale eenheid vormen, hoewel de holding eerder voldoet aan de vier verwevenheidsvoorwaarden. Voor zowel de personele unie als de holding geldt dat medezeggenschap georganiseerd *kan* worden middels een BMR. De (G)MR-en behouden hun wettelijke bevoegdheden. Zoals aangegeven, kan in formeel-juridische zin veel in beide gevallen.

De keuze van de bestuurders vloeit zodoende voort uit overwegingen gebaseerd op nuancering, organisatorische logica en op wat het beste aanvoelt. Vanuit de koepelstichting (holding) is sprake van eenduidig centraal beleid in plaats van afgestemd of geharmoniseerd beleid bij de personele unie. Ook is hierdoor sprake van eenvoudiger besluitvorming op het niveau van bestuur en intern toezicht, omdat de besluitvorming voor alle onderwijsorganisaties in één vergadering kan plaatsvinden (bestuurders en toezichthouders hebben geen 'verschillende petten' per stichting). De administratieve last is minder wanneer er gewerkt wordt met een koepelstichting, omdat het niet nodig is om per onderwijsorganisatie afzonderlijke vergaderingen te organiseren en te notuleren voor bestuur en intern toezicht (wat in geval van een personele unie wel aan de orde is). Doordat besluitvorming centraal plaatsvindt (rekening houdend met de belangen van de hele groep, zijnde de afzonderlijke stichtingen), wordt de kans op mogelijke tegenstrijdige belangen voor bestuurders en interne toezichthouders beperkt.

Om de belangrijkste doelstellingen vanuit een centraal beleid te realiseren zien de bestuurders in de holding een duidelijker en transparanter model dan in de personele unie. Het gaat dan om de volgende doelstellingen: het bestendigen en versterken van openbaar onderwijs en bestuur op de Veluwe, het verder werken aan onderwijskwaliteit en -innovaties en het verstevigen van organisatorische ondersteuning en processen.

Hoofdstuk 4 – Samenvatting adviezen van de werkgroepen

Dit hoofdstuk geeft een korte samenvatting van de opbrengsten van de werkgroepen Financiën, Ondersteunende Dienst en Onderwijs. De werkgroepen hebben gewerkt op basis van een opdrachtformulering van de stuurgroep. Alle opdrachtformuleringen, alsmede de adviezen van de werkgroepen, zijn in bijlage 3 opgenomen. In tegenstelling tot de verslagen van de werkgroepen Financiën en Ondersteunende Diensten is van de werkgroep Onderwijs geen uitgebreider verslag opgenomen in bijlage 3. De werkgroep onderwijs heeft zich in deze fase van het proces vooral gericht op de samenwerking die nu al plaatsvindt en op de onderwijsagenda voor de komende jaren. Dat alles vraagt de komende periode meer tijd en vooral meer betrokkenheid vanuit de drie stichtingen.
De werkgroepen Financiën en Ondersteunende Diensten zijn extern begeleid door respectievelijk VOS|ABB en Infinite. De werkgroep Onderwijs is begeleid door een interne medewerker.

4.1. Werkgroep Financiën

Eén van de conclusies van de werkgroep financiën is, dat de stichtingen alle drie financieel gezond zijn. De financiële kengetallen staan aan de goede kant van de signaleringsgrenzen en er is voldoende vermogen om eventuele tegenslagen het hoofd te kunnen bieden. Na een verdergaande samenwerking zoals bijvoorbeeld in een holding, ontstaat er een schoolorganisatie met kengetallen die binnen de gangbare signaleringsgrenzen vallen. Gelet op de nieuwe bestuurlijke omvang is er voldoende financiële ruimte om uitvoering van de strategische thema's in de toekomst te garanderen c.q. uit te breiden. Onder de voorwaarde van voortzetting van het financieel beheer, ontstaat er een organisatie van voldoende omvang voor het zelfstandig opvangen van mogelijke financiële tegenvallers c.q. verbetering van de continuïteitsvoorwaarden.

Uiteraard bestaan er ook risico's met betrekking tot de samenwerking. Naast het in kaart brengen van de reguliere risico's (zie bijlage 3 voor het gehele advies), zijn de volgende specifieke risico's in kaart gebracht die verband houden met een mogelijke samenwerking:

- Gedwongen verplaatsingskosten huidig personeel (reiskosten woon/werk, wellicht vergoeding verhuizingen, wellicht ook bestaande regelingen; reistijd in de baas zijn tijd, vergoeding reiskosten woon werk meer dan 25 km);
- Huur externe locatie;
- Gedwongen vervanging systemen (salaris/boekhoudkundig/debiteuren/inkoop);
- Gedwongen vervanging ICT (geen gelijke beheerssoftware, verschillende configuraties op de diverse scholen, verschillende partijen die beheer doen);
- Gedwongen ontslagen met ontslagvergoedingen;
- Hoge aanvangskosten door afstemming op elkaar->cultuur/structuur (inzet eigen personeel, inhuur externen).

Daarnaast zijn er verschillen te vinden in de waarderingsgrondslagen. Het grootste verschil is volgens de werkgroep te zien bij de voorziening onderhoud: STOVONOV activeert het onderhoud en houdt geen onderhoudsvoorziening aan. Wel beschikken ze over een meerjarenonderhoudsplan (MOP). RSG SL en Proo passiveren de toekomstige kosten voor onderhoud op basis van het geldende MOP.
Naar aanleiding van de identificatie van de waarderingsgrondslagen stelt de werkgroep dat eenduidige waarderingsgrondslagen wenselijk zijn om de onderlinge vergelijkbaarheid van de drie organisaties goed mogelijk te maken voor het toekomstig CvB en de toekomstige RvT. Ten aanzien van de te maken keuzes adviseren zij, zodra dit opportuun wordt, dat nadere afstemming plaats vindt tussen de drie organisaties. Resumerend gaat het om de volgende verschillen:

- Materiële vaste activa: activeringsgrens;
- Voorziening jubileum: waarderingsgrondslag;
- Voorziening persoonlijk budget/LBP: waarderingsgrondslag;
- Groot onderhoud: activeren versus vormen voorziening.

Concluderend stelt de werkgroep dat de benoemde algemene en specifieke risico's niet leiden tot een situatie waarin afgezien moet worden van verdergaande samenwerking in welke vorm dan ook.

4.2. Werkgroep Ondersteunende Diensten

In vijf bijeenkomsten heeft de werkgroep antwoorden geformuleerd op de vragen zoals deze in de opdrachtformulering zijn verwoord:

1. Is er voldoende draagvlak binnen de ondersteunende diensten voor verdere samenwerking?
2. Welke kansen en belemmeringen ziet men?
3. Hoe zou een eventuele samenwerking vorm kunnen krijgen en welk tijdspad is hierin verstandig?

De werkgroep heeft de antwoorden op deze drie vragen als volgt samengevat:

1. Is er voldoende draagvlak binnen de ondersteunende diensten voor verdere samenwerking?

Ja, de werkgroep ondersteunende diensten ziet voordelen in een verdere samenwerking. Er is bovendien een grote bereidheid om gezamenlijk die verkenning te gaan ondernemen.

2. Welke kansen en randvoorwaarden ziet men?

In het verslag van de werkgroep is ingegaan op de kansen die de werkgroep ziet in een verdere samenwerken. Deze komen neer op:

- Meer van elkaar leren
- Beperken van de kwetsbaarheden
- Meer ontwikkelmogelijkheden voor de medewerkers
- Beter op elkaar afstemmen van het beleid, waardoor er meer gezamenlijk ingekocht kan worden.

Er zijn door de werkgroep geen belemmeringen aangedragen. Wel is van belang dat de afstand tussen de ondersteunende diensten en de werkvloer niet groter moet worden, de verbinding moet worden behouden en er moet tijd worden genomen voor de transitie.

3. Hoe zou een eventuele samenwerking vorm kunnen krijgen en met welk tijdspad?

Een eventuele samenwerking zou volgens de werkgroep deels organisch moeten ontstaan, maar een sturing vanuit een projectorganisatie is wenselijk.
Voor het gehele traject moet voldoende tijd worden genomen. Dit om medewerkers erin mee te nemen.
Personeel moet tijdig de mogelijkheid hebben om (indien gewenst) verder opgeleid te worden om in de nieuwe situatie, de eventuele nieuwe rol goed te kunnen uitvoeren.

4.3. Werkgroep Onderwijs

Op verschillende wijzen vindt op dit moment al onderwijskundige samenwerking plaats tussen de drie stichtingen. Onderstaand overzicht verheldert dit:

<u>Een doorlopende onderwijskundige leerlijn</u>

- RSG Slingerbos heeft al in een eerder stadium de keuze gemaakt om maximaal aan te sluiten bij leervragen en leermogelijkheden van kinderen door te investeren in gepersonaliseerd leren. RSG Slingerbos wil dit onderwijsconcept graag verder uitbouwen. RSG Slingerbos en basisschool Het Talent hebben een samenwerking voor de vakken Engels en aardrijkskunde gezocht en uitgewerkt. Als blijkt dat deze leerlingen naar het Slingerbos – gepersonaliseerd leren gaan, wordt de leerlijn voortgezet.
- Tussen St. Proo een de RSG NOV is drie jaar geleden een vorm van junior college opgezet. Een logische verbinding tussen primair en voortgezet onderwijs. De harde knip omzetten naar een zacht klik is de ambitie van dit nieuwe onderwijskundige traject. Dit wordt het Via Talenta genoemd. Leerlingen vanuit groep 7 worden stap voor stap toe geleid naar het voortgezet onderwijs vanuit hun eigen ontwikkelde competenties en leervragen. Het aangeboden curriculum steekt in op het versterken en verwerven van 21ste vaardigheden op basis van onderwijsdomeinen. De leerling werkt systematisch in PO en VO aan zijn/haar talentportfolio. Dit portfolio fungeert als basis van het gepersonaliseerd onderwijsconcept dat de leerling wordt aangeboden. De afgelopen twee jaar zijn de onderwijsdomeinen en het talentportfolio ontwikkeld. Een PO/VO werkgroep concretiseert dit met bijeenkomsten en ontmoetingen van leerlingen en medewerkers van PO en VO.

<u>Een doorlopende leerlijn Engels</u>

- De afgelopen jaren is gewerkt aan een doorlopende leerlijn Engels tussen de diverse Pro-scholen en de beide RSG's. Collega's van de Proo-scholen worden opgeleid op Cambridge niveau om de leerlingen met betrekking tot Engels goed toe te leiden naar een passend onderwijsniveau binnen het voorgezet onderwijs. De opleiding van deze PO-leerkrachten vindt plaats door 1ste graad leerkrachten van de beide RSG's. Daarmee versterkt Proo haar tweetaligheidsprofiel.

<u>Een doorlopende leerlijn begaafdheid</u>

- Er is een begaafdheidsprogramma in Epe en Ermelo. Dit programma startend vanuit het PO zal in een gepersonaliseerde vorm worden doorgezet in het voorgezet onderwijs. De komende jaren wordt gewerkt aan een gepersonaliseerde begaafdheidsleerlijn

<u>Samenwerking in opleiden</u>

- De beide RSG's en Proo hebben zich samen met openbaar onderwijs Zwolle in de samenwerking met Windesheim verenigd in partnerschap 7. Binnen dit partnerschap wordt een krachtig podium voor gezamenlijk opleiden van leerkrachten gerealiseerd. Binnen dit samenwerkingsconstruct is concreet een traject gestart met het Teachers College van Hogeschool Windesheim. In dit kader wordt gekeken hoe meer jonge mensen geënthousiasmeerd kunnen worden voor het onderwijs en het beroep van leerkracht.
- Er worden in gezamenlijkheid voor alle teams en schoolontwikkelaar trainingen georganiseerd, waarbij internationale sprekers worden uitgenodigd om met elkaar over onze onderwijsontwikkeling te reflecteren.
- Medewerkers van de beide RSG's en Proo hebben een kennisreis gemaakt naar Zweden om zich te verdiepen in het Kunskapsskolan concept. Dit concept fungeert voor de beide RSG's in samenwerking met Proo als kapstok om te komen tot een eigen Veluwse vorm van gepersonaliseerd leren. Op de beide RSG's wordt in verschillende ontwikkelstadia hier nu concrete stappen in gemaakt.
- Schoolleiders van St. Proo en teamvoorzitters van de STOVONOV volgen gezamenlijk de basisopleiding schoolleider onder auspiciën van de Hogeschool Amsterdam.

De samenwerken op het gebied van onderwijs verloopt sterk organisch. De samenwerking groeit en het kennis delen is nu al een krachtige en mooie opbrengst. Er is in de vervolgfase nu behoefte aan een structurele lijn om onze samenwerking te versterken en vrijblijvendheid te doorbreken. Het

organiseren hiervan in een Koepelorganisatie biedt hiervoor de kaders en mogelijkheden tot concrete onderwijskundige vervolgstappen

Ontwikkelagenda voor het komende jaar:
Naast de huidige samenwerking zien de drie besturen graag dat er een krachtige leerlijn PO-VO wordt ontwikkeld die in ieder geval voldoet aan de volgende kenmerken:

- Het keuzemoment van de leerling voor het vervolgstappen in het onderwijs wordt zolang mogelijk uitgesteld.
- De leerlingen worden zich door het onderwijs bewust van hun talenten en competenties en krijgen de kans te groeien.
- Er is een gedeelde visie binnen de Koepel op didactisch handelen, waarbij de leerlingen stap voor stap en systematisch eigenaarschap ontwikkelen voor hun eigen leerproces.
- Docenten en leerkrachten van de betrokken stichtingen vormen een professionele leergemeenschap waarin kennis gedeeld en verspreid wordt en waarin men zich verantwoordelijk voelt om e.e.a. verder uit te bouwen in een permanent cyclus proces.

Op een krachtige impuls te geven aan de beoogde en niet meer vrijblijvende samenwerking wordt aan het begin van het schooljaar een visie-sessie “Samenwerking” georganiseerd waarbij bovenstaande ambities aan de orde worden gesteld.

Bijlage 1 – Intentieverklaring

Intentieverklaring

ten aanzien van het aangaan van een duurzame samenwerking tussen de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordoost Veluwe, Stichting regionale scholengemeenschap en Stichting Proo

---

De Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordoost Veluwe, Stichting regionale scholengemeenschap en Stichting Proo voelen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om breed, gevarieerd, actueel en kwalitatief hoogwaardig openbaar onderwijs op de Veluwe en in Zeewolde te behouden en verder te ontwikkelen. Hierbij heeft de doorlopende leerlijn tussen primair en voortgezet onderwijs bijzondere aandacht.

De drie partijen zijn, na een intensief en weloverwogen proces doorlopen te hebben, van mening dat het openbaar primair en voortgezet onderwijs in de regio nu en in de toekomst het beste tot haar recht komt door een intensieve samenwerking aan te gaan.
Daartoe spreken zij de intentie uit om voor de drie stichtingen en de daaronder vallende scholen in samenspraak met in- en externe stakeholders waaronder de medezeggenschapsraden en gemeenteraden een nader onderzoek te starten naar de bestuurlijke en juridische mogelijkheden om deze samenwerking vorm te geven en, in samenhang daarmee, naar de inhoudelijke thema's waarop wordt samengewerkt.

De drie hiervoor genoemde stichtingen hebben de afgelopen periode regelmatig met elkaar gewerkt aan beleid met betrekking tot de versterking van het openbaar onderwijs in de regio. Daarbij hebben zij geconstateerd dat er in de regio al geruime tijd sprake is van leerlingendaling in het primair onderwijs en dat deze in de komende jaren ook het voortgezet onderwijs zal treffen. De gevolgen van deze leerlingendaling hebben er mede toe geleid dat de drie besturen tot de conclusie zijn gekomen dat onderlinge samenwerking tot versterking van de positie leidt. Vooral ook omdat dit kansen biedt om beter in te kunnen spelen op de actuele en nog te verwachten ontwikkelingen in het onderwijs en op een betere afstemming van de ondersteunende werkzaamheden voor het primaire proces. Verder werken vanuit alleen het eigen belang staat, op diverse strategische onderwerpen, oplossingen voor de korte en de lange termijn voor het primair en voortgezet onderwijs in de regio in de weg. Vergelijkbare ontwikkelingen zien we regionaal bij andere denominaties ontstaan.

De besturen beogen een bestuurlijke samenwerkingsvorm en samenwerkingsagenda waarin alle belangen worden verenigd. Het doel daarbij is om voor alle leerlingen in de regio een goed, actueel en gevarieerd onderwijsaanbod te garanderen.

Ondersteund door BMC Advies, Van Doorne BV en VOS|ABB hebben de besturen in 2017 een aantal samenwerkingsscenario's onderzocht. Deze scenario's zijn op hoofdlijnen onderzocht en beoordeeld op onderstaande criteria:

- maatschappelijke verantwoordelijkheid,

- openbare identiteit,
- onderwijskundige ambities / onderwijskwaliteit,
- bedrijfsvoering,
- financiële analyses,
- bestuur en toezicht.

De bestuurders hebben een informatietraject ingelast met de formele gremia. In deze informatieronde heeft met de Raden van Toezicht c.q. Bestuur en de medezeggenschapsorganen een gesprek plaatsgevonden over de uitkomsten en voorlopige conclusies van het onderzoek.

De bestuurders hebben vervolgens, op basis van alle afwegingen, de conclusie getrokken dat een bestuurlijke krachtenbundeling het beste antwoord is op de geschetste uitdagingen en de voorliggende problematiek. Daartoe zijn op hoofdlijnen verschillende bestuurlijke samenwerkingsvormen verkend, zoals de personele unie, de holding en de bestuurlijke fusie.

Deze intentieverklaring beoogt uiteindelijk een duurzame samenwerking te bereiken tussen de drie stichtingen en de daaronder vallende scholen. Dit biedt een formele situatie om de bestuurlijke vormgeving van de samenwerking verder te onderzoeken en om in wederzijds overleg met betrokken partijen afspraken te maken over (bijvoorbeeld) de versterking van het openbaar onderwijs, het komen tot doorlopende leerlijnen primair en voortgezet onderwijs en gepersonaliseerd leren.

Het aangaan van een duurzame samenwerking vraagt om mogelijke harmonisatie van de inrichting van bestuur en toezicht, maar verandert niets aan de inrichting en financiering van de scholen, en de rechtspositie van het personeel.

Om uiteindelijk tot een verantwoord voorgenomen besluit te komen wordt een plan van aanpak toegevoegd aan deze intentieverklaring. Hierbij is zorgvuldigheid het uitgangspunt.

Bijlage 2 - Artikel 25 a en 99 Wvo

Artikel 25a. Samenwerking tussen VO-scholen onderling en met BVE-instellingen ter bevordering van doelmatig en doeltreffend onderwijs.

1. Het bevoegd gezag kan leerlingen in de gelegenheid stellen in het kader van het onderwijs waarvoor zij aan de school zijn ingeschreven:

a.ook onderwijs te ontvangen dat een school van een ander bevoegd gezag of een instelling voor educatie en beroepsonderwijs verzorgt, of

b.deel te nemen aan een opleiding voortgezet algemeen volwassenenonderwijs als bedoeld in artikel 7.3.1, eerste lid onder a, van de Wet educatie en beroepsonderwijs en die opleiding met een examen af te sluiten.

2. Het eerste lid vindt uitsluitend toepassing met het doel:

a.leerlingen met bijzondere kenmerken beter in staat te stellen een diploma als bedoeld in deze wet te behalen,

b.leerlingen meer kansen te geven om vervolgonderwijs met gunstig resultaat te volgen, of

c.onderwijsvoorzieningen doelmatiger te gebruiken.

3. Toepassing van het eerste lid berust op een samenwerkingsovereenkomst, gesloten tussen het bevoegd gezag van de school en het bevoegd gezag van de in het eerste lid bedoelde andere school of instelling. De samenwerkingsovereenkomst omvat in elk geval:

a.het doel van de samenwerking,

b.de doelgroep,

c.de wijze waarop wordt nagegaan of het doel wordt bereikt,

d.het onderwijsprogramma dat volgens de samenwerking wordt vormgegeven,

e.in geval van overdracht van een deel van de bekostiging met toepassing van artikel 99, achtste lid, de omvang en de bestemming van de over te dragen middelen, en

f.een regeling voor de beslechting van geschillen tussen partijen over de uitvoering van de overeenkomst.

4. Bij algemene maatregel van bestuur:

a.wordt nader geregeld voor welke leerlingen en onder welke voorwaarden het eerste lid toepassing kan vinden,

b.kan bij toepassing van het eerste lid voor doelen als bedoeld in het tweede lid, onder a en b, worden geregeld van welke bij of krachtens de artikelen 10, 10b, 10d, 13 tot en met 15, 22, 29, 33 tot en met 36 en 60 vastgestelde voorschriften kan worden afgeweken, alsmede welke voorschriften in plaats daarvan zullen gelden, en

c.kan worden bepaald dat een in het eerste lid bedoelde leerling voor de toepassing van daarbij aan te wijzen wettelijke voorschriften wordt aangemerkt of mede wordt aangemerkt als deelnemer in de zin van de Wet educatie en beroepsonderwijs.

5. Indien het bevoegd gezag, bedoeld in het eerste lid, leerlingen in het kader van het onderwijs waarvoor zij aan de school zijn ingeschreven, ook onderwijs wil kunnen laten volgen dat een andere school voor voortgezet onderwijs van datzelfde bevoegd gezag verzorgt, zijn het eerste, tweede en vierde lid van overeenkomstige toepassing en regelt het bevoegd gezag op overeenkomstige wijze de onderwerpen van het derde lid, onder a tot en met e.

Artikel 99. Besteding bekostiging

1. Het bevoegd gezag besteedt de verstrekte bekostiging en de betaalde bedragen ten behoeve van die school op de wijze zoals aangegeven in het tweede tot en met vijfde lid.
2. De voor voorzieningen in de huisvesting betaalde bedragen worden zodanig aangewend dat een behoorlijke en deugdelijke totstandkoming van deze voorzieningen is verzekerd. Indien na realisatie van de in de eerste volzin bedoelde voorzieningen de bedragen niet volledig zijn aangewend, kan het resterende deel daarvan worden aangewend voor de kosten van personeel of voorzieningen in de exploitatie.
3. Het voor personeels- en exploitatiekosten betaalde bedrag wordt aangewend voor de kosten van personeel, zoals onderscheiden in de artikelen 32 en 32a, voor voorzieningen in de exploitatie. In geval van een overschot op die bedragen, kan dat overschot worden aangewend voor voorzieningen in de huisvesting.
4. [Red: Vervallen.]
5. De verstrekte overschrijdingsbedragen worden ten behoeve van het onderwijs aan de scholen van het bevoegd gezag aangewend.
6. Het bevoegd gezag kan de bedragen, bedoeld in het derde lid, mede aanwenden voor de kosten van personeel of voorzieningen in de exploitatie van:

a. een andere school voor voortgezet onderwijs of een samenwerkingsverband;
b. een verticale scholengemeenschap;
c. een basisschool of een speciale school voor basisonderwijs als bedoeld in de Wet op het primair onderwijs, een school voor speciaal onderwijs, voor voortgezet speciaal onderwijs of voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs dan wel een instelling voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs als bedoeld in de Wet op de expertisecentra.

7. De op grond van artikel 77a, artikel 96g of artikel 96h verstrekte bekostiging wordt besteed aan het doel waarvoor zij zijn verleend.
8. Het bevoegd gezag kan met het bevoegd gezag waarmee het een samenwerkingsovereenkomst heeft gesloten als bedoeld in artikel 25a, derde lid, overeenkomen om vanwege de samenwerking een deel van de bekostiging over te dragen aan het andere bevoegd gezag, bedoeld in het eerste lid van dat artikel.
9. Het samenwerkingsverband wendt het totaal van de in de artikelen 85b, 85b1, 89a en 89a1 bedoelde bedragen voor personeelskosten en de materiële instandhouding uitsluitend aan voor personeelskosten en kosten voor materiële instandhouding van het samenwerkingsverband voor ondersteuningsvoorzieningen.