



# Het nieuwe hart

voor de toekomst

Duurzaam, sterk en eigentijds in onderwijs en opvoeding  
voor alle kinderen in de Noordoostpolder, Vollenhove en Kampen.

*door en voor de mensen van Aves en SCPO*  
december 2017 - januari 2018

## Het nieuwe hart

### Voor alle kinderen eigentijds onderwijs en een ondersteuning in de opvoeding. Met ouders als partners.

Het gezamenlijk beleidskader **het nieuwe hart** verschaft een indrukwekkend en helder zicht op de ambities, de daaraan verbonden doelstellingen en de te realiseren meerwaarde van het samengaan van de stichtingen Aves en SCPO. Het enthousiasme waarmee onze mensen gewerkt hebben aan dit (beleids)kader en de opgeleverde ideeën is voor ons als bestuurders een enorme rijkdom en inspiratie om er samen nog méér van te maken.

Wij vinden het belangrijk dat kinderen eigenaar zijn van hun eigen leerproces en dat ze vanuit zorg voor elkaar (burgerschap) opgroeien tot sterke, zelfbewuste sociaal bewogen kinderen. We dragen bij aan leefbare dorpen en zorgen voor een gevarieerd scholenpalet in onze regio, qua identiteiten en schoolconcepten.

#### Moreel kompas voor de regio

Voor ons is de kern dat een maximale samenwerking voor de regio als geheel de beste kansen biedt voor spreiding van een gevarieerd onderwijsaanbod: zowel op het gebied van identiteit (openbaar, rooms-katholiek en protestants christelijk) als onderwijskundig en pedagogisch. Ook kunnen we de benodigde expertise voor specialistische ondersteuning in het kader van passend onderwijs professioneler organiseren voor de totale doelgroep van circa 5000 leerlingen. Juist een groter geheel biedt betere garanties voor het behoud van een gevarieerd aanbod met voldoende keuzevrijheid voor ouders. Vooral omdat we werken in een regio met één grotere kern en veel kleine eenheden (dorpen) is het noodzakelijk om de bestuurlijke schaal zo groot te maken dat je op het niveau van de dorpen tot maatwerkoplossingen kunt komen.

Als we nu niet handelen, bestaat het risico op het vergroten van ongewenste concurrentie tussen scholen om leerlingen waarbij de lokale gemeenschap en de kwaliteit de dupe worden. Voor SCPO geldt dat een verdere verkleining, bovenop de 1/3 reductie in het leerlingenaantal van de afgelopen 10 jaar, ten koste zal gaan van de aandacht voor innovatie, ambitie en onderwijskwaliteit.

Ons gezamenlijke moreel kompas bepaalt dat we verantwoordelijkheid nemen voor de regio als geheel. We richten ons dus niet op het overleven van stichtingen, maar op het gezamenlijk in stand houden en vernieuwen van een krachtig en gevarieerd scholenbestand in de dorpen en wijken van de Noordoostpolder, Vollenhove en Kampen. In het voor u liggende beleidskader beschrijven we voor zes beleidsterreinen op welke concrete wijze dat in de gezamenlijke organisatie zal gebeuren.

#### Fusie heeft de voorkeur

Om de meerwaarde te realiseren op alle domeinen van beleid is een fusie veruit de beste optie. Door het vormen van een samenwerkingsbestuur kunnen we de scholen van openbare, protestants christelijke en rooms-katholieke signatuur handhaven naast de reeds aanwezige samenwerkingscholen. Waar scholen in de toekomst, door leerlingendaling in een bepaalde kern niet meer levensvatbaar zijn, kan het bestuur samen met de lokale gemeenschap naar een passende oplossing zoeken in de vorm van een scholenfusie. Bijvoorbeeld in de vorm van een samenwerkingschool, waarbinnen de lokaal gewenste levensbeschouwelijke profielen een plek kunnen krijgen. Daarin beschikken we al over enige ervaring, onder meer in Kraggenburg en Luttelgeest. Dat kan alleen als de scholen onder hetzelfde bestuur vallen, dus bestuurlijk zijn gefuseerd.

Scholen, peuterspeelzalen en locaties voor buitenschoolse opvang zullen samengaan tot integrale kindcentra. Binnen zo'n kindcentrum is sprake van één team van professionals dat verantwoordelijk is voor de kinderen van 0 tot 14 jaar.

Ook personele mobiliteit over de scholen heen, met oog voor de wensen van de medewerkers, kan binnen één werkgever worden geregeld zonder verlies van rechtspositionele aanspraken van medewerkers. Een grote werkgever heeft meer mogelijkheden dan twee kleinere, om de mensen een aantrekkelijk werkgelegenheidsperspectief en loopbaanopties te bieden zodat kwaliteit binnen gehaald en/of behouden kan blijven.

### **Toekomst van de kinderen in onze regio: beter gediend met maximale samenwerking**

Ontwikkelingen in de samenleving -de digitalisering, door nieuwe vormen van samenwerking op menselijke maat problemen oplossen, het omgaan met een enorm informatie-aanbod- dagen ons uit om ons onderwijs in de toekomst fundamenteel anders in te richten. We willen weg bewegen van de systeemwereld en van oude indelingen en opvattingen over de inrichting van ons onderwijs. Zoals bijvoorbeeld door het loslaten van het leerstofjaarklassensysteem, het negeren van een lerarenregister, alleen verantwoord worden waar dat bijdraagt aan de kwaliteit et cetera.

Een dergelijke ambitie inspireert ons, maar vraagt ook om investering van tijd en deskundigheid. Ons personeel zal dus gemotiveerd, goed geschoold en ontvankelijk voor vernieuwing zijn. De lat op deze hoogte leggen is realistischer vanuit één gezamenlijke organisatie met meer bestuurlijke slagkracht, dan het werken aan zo'n ambitie vanuit twee kleinere organisaties. Die zouden deels energie verspelen in oneigenlijke concurrentie.

Het voorliggende beleidskader concretiseert deze ambities en kleurt daarmee zowel de noodzaak in als dat het inspiratie biedt voor al onze mensen.

### **Risico's en zorgen: realiteitszin en eigen leiderschap**

Natuurlijk is er ook een aantal risico's, zorgpunten en gevoeld verlies. Zoals de gekoesterde cultuur binnen de beide organisaties, de toename qua volume (meer mensen, een grotere schaal, elkaar niet meer allemaal kennen), zorg voor de identiteit, persoonlijk en op schoolniveau. We zien deze risico's onder ogen. In dit beleidskader worden maatregelen aangereikt om deze risico's te vermijden of zeer klein te houden. Zie daarvoor met name, bij elk van de zes beleidsdomeinen, de aangereikte kaders en de afspraken voor de korte termijn. Daarmee begrenzen we deze risico's op krachtige wijze. Bovendien zijn deze afspraken ons aangereikt door alle geledingen in en om de beide organisaties die aan dit beleidskader hebben gewerkt. Dat geeft ons het vertrouwen in de realiteitswaarde van en het draagvlak voor de maatregelen. Dit laat onverlet dat we hiervoor continue aandacht moeten en zullen blijven houden; het blijft mensenwerk!

Dit vraagt in de nieuwe organisatie krachtige, professionele leerkrachten, onderwijsondersteuners en directeuren die we uitdagen om eigen leiderschap te tonen. Bestuur en intern toezicht zijn, als sluitstuk, erop gericht zich dienstbaar op te stellen om het bereiken van de gewenste ambities te volgen en de risico's te minimaliseren.

**We doen dit samen én als pioniers vanuit ons nieuwe hart, voor de kinderen van nu en de toekomst!**

Leo Breukel, Kristiaan Strijker en Jos Timmermans

## Inhoudsopgave

De hoofdstukken van de vastgestelde thema's zijn allemaal opgebouwd in een vaste volgorde. De ambitie voor de lange termijn wordt als eerste in een verhalende vorm weergegeven in een perspectief voor het jaar 2025. Dit wordt onderbouwd met kaders, doelstellingen en uitgangspunten. Het meest belangrijke onderdeel voor een intensievere samenwerking tussen Aves en SCPO vormt de meerwaarde. Het geheel wordt per thema afgesloten met afspraken en actiepunten op korte termijn. Bij het thema 'Rechtsvorm' worden de kaders, doelstellingen en uitgangspunten vervangen door een concretisering van de organisatievorm.

Wat vooraf ging	5
Identiteit	7
Onderwijs	10
Personeel	14
Organisatie	18
Bedrijfsvoering	22
Rechtsvorm (juridische vorm)	25
Conclusies en voorstellen	28
BIJLAGE I Samenstelling themagroepen	30

## Wat vooraf ging

In het eerste half jaar van 2017 hebben de raden van toezicht (RvT) van Aves en SCPO beide colleges van bestuur (CvB) opdracht gegeven om een vergelijking van beide organisaties, de meerwaarde van samenwerking en het draagvlak voor een intensivering van de samenwerking te laten onderzoeken. Er is met veel mensen gesproken die betrokken zijn bij Aves en SCPO: alle dorpsbelangen, ouders, leerkrachten, GMR-en, wethouders van de drie gemeenten, directeuren, stafmedewerkers, toezichthouders en bestuurders. Daarnaast zijn er documenten bestudeerd. Deze gaven inzicht in de prestaties en kenmerken van beide stichtingen als het gaat om onderwijs en alle onderdelen van bedrijfsvoering. Al deze inspanningen vormden fase 1 van het traject *Intensivering Samenwerking*.

Kort voor de zomer van 2017 constateerden beide CvB's op basis van de uitkomsten van het onderzoek dat er voldoende draagvlak bestond om nauwer samen te werken. Ook waren er voldoende kansen om op tenminste vijf terreinen meerwaarde te realiseren (motieven):

1. versteviging van de kwaliteit van het onderwijs
2. versterking instandhouding scholen (vooral in de kleinere kernen)
3. vergroting van de basis voor verbinding met kindpartners in IKC's
4. vergroting van de basis voor identiteitsgebonden aanbod in elke kern
5. versterking van het bestuurlijk vermogen en bedrijfsvoering

Na de zomer spraken beide RvT's en directieurenberaden hun steun uit voor het vervolgetraject en werd er ook door de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) van zowel Aves als SCPO een positief advies gegeven voor het nemen van de volgende stap, inclusief een aantal aandachtspunten. Hiermee startte de volgende fase voor het mogelijk realiseren van een stevigere samenwerking tussen beide stichtingen. De rode draad van fase 2 was vooral het in beeld brengen van de meerwaarde van Aves en SCPO samen.

### FASE 2 IN BEELD

Het resultaat van fase 2 is verwoord in dit document: het concept gezamenlijk beleidskader van de toekomstige samengevoegde organisatie (t/m 12 januari). Het kader geeft antwoord op twee belangrijke vragen:

- Is het mogelijk om een gezamenlijk beleidskader te formuleren op cruciale onderdelen voor het realiseren van een intensievere samenwerking? Daarnaast wordt het duidelijk of de samenwerking concrete voordelen oplevert voor de vijf motieven en zo meer inzicht geeft in de reële meerwaarde.
- Verscherpt het samenstellen van dit beleidskader de argumenten voor de keuze van de juridische varianten die in fase 1 naar voren kwamen?

Voor het uitwerken van de mogelijk intensievere samenwerking, stonden zes thema's centraal voor het laten kloppen van het nieuwe hart van de toekomstige organisatie.

1. **Identiteit:** visie op de variëteit in en autonomie van scholen
2. **Onderwijs:** kwaliteit, instandhouding, variatie, passend onderwijs
3. **Personeel:** HR en organisatiecultuur

4. **Organisatie / Governance:** toezicht, bestuur, medezeggenschap, staf en management
5. **Bedrijfsvoering:** financiën, facility, huisvesting en beheer
6. **Juridische uitwerking:** organisatorisch de beste keuze, gebaseerd op het onder 1-5 in beeld gebrachte gezamenlijke beleidskader en de meerwaarde

Als gezamenlijke CvB's van Aves en SCPO zijn we trots op de inhoud van dit beleidskader. Het is tot stand gekomen op basis van intensieve maaksessies en gespreksrondes in de periode oktober tot en met december 2017. De input werd verzameld op verschillende manieren en vanuit diverse bronnen en bijeenkomsten. Een overzicht:

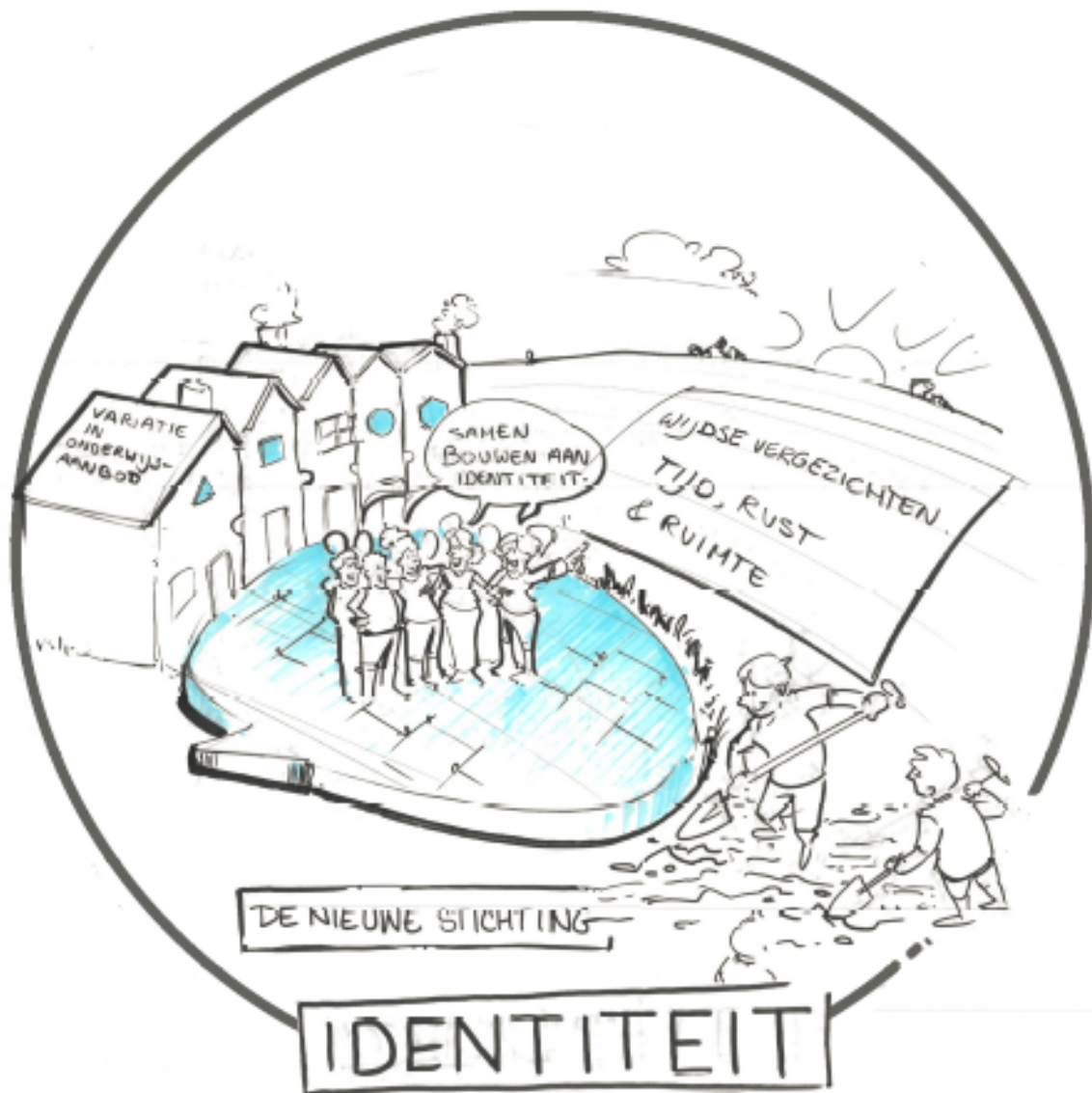
- **Een gezamenlijke info- en consultatieronde**  
De CvB's hebben gesproken met alle MR-en van de 36 scholen.
- **Een ontwerp- en maaktraject**  
Dit traject bestond uit twee themabijeenkomsten/ontwerpdagen. De deelnemers vormden een dwarsdoorsnede vanuit en rondom beide organisaties (zie bijlage 1). In dit beleidskader komen de resultaten van deze dagen terug in woord in beeld.
- **Een inloopcafé voor alle medewerkers**  
Tijdens dit informele moment werden aan de hand van zes thema's suggesties, zorgen en aandachtspunten verzameld.
- **Voortgang reguliere periodieke overleggen**  
De stand van zaken rondom het onderzoek werd door de CvB's met velen periodiek besproken. Met de RvT's, GMR-en en directeuren. Maar ook met externe partners van beide stichtingen zoals gemeenten, opvang, voortgezet onderwijs, dorpsbelangen en het Samenwerkingsverband passend onderwijs.

Om samenhang, coördinatie en brede informatie extern en intern te delen is een projectplan en een communicatieplan opgesteld. Beide zijn met alle geledingen gedeeld.

De kern van het **nieuwe hart** bestaat uit de hierboven genoemde zes thema's. Deze worden in dit beleidskader op vergelijkbare manier uitgewerkt. Met zowel een blik op de lange als korte termijn.

- **Ambitie lange termijn: formulering perspectief voor 2025**  
Voor een goed beeld van de ambitie op de lange termijn, is het jaar 2025 de stip op de horizon. Er wordt niet alleen gekeken naar de ambitie, maar ook naar meetbare en/of merkbare doelstellingen en uitgangspunten. Uiteraard is ook onderbouwde meerwaarde van de samenwerking een must.
- **Korte termijn: kader voor een samenwerking in 2019**  
Voor de korte termijn werd gewerkt aan concrete, overtuigende, inspirerende én compacte kaders, waarvoor het noodzakelijk is om die nu al te formuleren. Het uitgangspunt was het zogenaamde kritische minimum. Er werd gewerkt aan korte krachtige kaders voor een goede balans tussen richting en ruimte voor de nieuwe organisatie. Continu redenerend vanuit de visie: Wat moet nu en wat kan (beter) later?

Op de volgende pagina's volgt het resultaat van de uitwerking voor de zes kernthema's. Het zijn de woorden van de themagroepen en de bestuurders, samen met de 'live' gemaakte tekeningen tijdens de ontwerp- en maaksessies. Deze tekeningen vormen prachtige samenvattingen. Het zijn inspirerende houtskoolschetsen van de ambities, die we samen in de toekomst zullen verfijnen. Dit gezamenlijke beleidskader sluit af met de conclusies van beide CvB's en hun voorstellen voor de vervolgstappen van het traject.



# Identiteit

## Ambitie op lange termijn

### PERSPECTIEF 2025

Als het gaat om identiteit dan is het uitgangspunt om de kinderen in de scholen samen met hun ouders zoveel mogelijk te ondersteunen bij de identiteitsontwikkeling die aansluit bij de thuissituatie. Identiteit wordt allereerst gewaardeerd vanuit de fundamenteën van een gevarieerd aanbod van levensbeschouwelijke identiteiten. Het spreken over identiteit gaat echter verder dan het spreken over de denominaties. Dit dubbele identiteitsbegrip vertaalt zich in een rijk aanbod van scholen.

De nieuwe organisatie is geworteld in de Noordoostpolder, Vollenhove en Kampen en baseert de identiteit op een historie van pioniers en wijde vergezichten. Verbinding van mensen en van hun ideeën krijgt vorm op alle niveaus in de organisatie én naar de samenleving. Een voorwaarde is het creëren van vertrouwen door middel van het scheppen van tijd, rust, ruimte en aandacht ten behoeve van het denken over en vormgeven aan identiteit.

*Identiteit is altijd in ontwikkeling!*

### KADERS, DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN

- De nieuwe organisatie stimuleert en faciliteert de dialoog en ontmoeting op alle scholen, met oog voor de multiculturele en multireligieuze samenleving. Ontwikkeling van identiteit en levensbeschouwelijk onderwijs staan structureel op de agenda van de lerende organisatie.
- De identiteit is een vast onderdeel van kwaliteitszorg op alle scholen. De nieuwe organisatie borgt in personeelsbeleid dat de persoonlijke identiteit van medewerkers steeds wordt meegenomen in de gesprekken over taken en mobiliteit. De identiteit van de medewerker is een vast onderdeel van kwaliteitszorg en personeelsbeleid op alle scholen.
- Iedere school heeft een eigen visie op de vormgeving van de identiteit binnen de context van de lokale samenleving en geeft daar uitvoering aan. Alle medewerkers zijn competent en geschoold om van hieruit onderwijs te verzorgen en te ontwikkelen.
- Wanneer - op basis van een zorgvuldige dialoog met lokaal betrokkenen, een degelijke analyse en afweging - een denominatie in een woonkern niet meer levensvatbaar blijkt te zijn, wordt de 'nieuwe' (samengevoegde) school een samenwerkingschool. Bij het inrichten van de nieuw te vormen samenwerkingschool, wordt in samenspraak met het team en de ouders in de MR, recht gedaan aan de oorspronkelijke denominaties.
- Levensbeschouwelijk onderwijs wordt op alle scholen aangeboden aan de groep als geheel. De groepsleerkracht draagt hiervoor de eindverantwoordelijkheid.
- De nieuwe organisatie stimuleert en faciliteert structureel innovatie, professionalisering en visieontwikkeling door middel van een aanbod voor scholing op het gebied van levensbeschouwelijk onderwijs en de vormgeving van identiteit.
- Alle leerkrachten bezitten een identiteitsdiploma, passend bij de identiteit van de school. Bij de inrichting van de teams op samenwerkingscholen wordt gestreefd naar een afspiegeling van de identiteiten.



## MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

- Meer samenwerking op schoolniveau en in de dorpen draagt bij aan verbinding in de gemeenschap.
- Scholen kunnen zich duidelijk profileren vanuit het uitgangspunt variëteit in aanbod. De (levensbeschouwelijke) identiteit van de school kan één van de aspecten van deze profilering zijn.
- De samenwerking biedt mogelijkheden voor gezamenlijke innovatie en professionalisering op het gebied van identiteit en levensbeschouwelijk onderwijs.
- Door de ontmoeting met 'de ander' is de dialoog over identiteit verrijkend op alle niveaus binnen de stichting.
- Én in meer specifieke zin: de samenwerking biedt de optie om – wanneer een school in een kern niet meer levensvatbaar blijkt – door de vorming van een samenwerkingschool lokaal verschillende identiteiten vorm te blijven geven.
- Bij de stichting van nieuwe scholen kan gegarandeerd worden dat alle identiteiten – passend bij de lokale context – aan bod zullen komen binnen het onderwijs.

## Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

De nieuwe organisatie ontwikkelt beleid voor de vormgeving van identiteit en levensbeschouwelijk onderwijs en monitort dit beleid structureel op alle niveaus.

### 1. Denominatie & identiteit van de school

- Op het moment van de vorming van één organisatie, behoudt iedere school zijn eigen denominatie.
- De school is én blijft verantwoordelijk voor een teamsamenstelling, die aansluit bij het identiteitsprofiel van de school.
- Elke samenwerkingschool is verplicht een identiteitscommissie in te stellen.
- De overige scholen laten ook zien dat ze de ouders structureel betrekken bij de vormgeving van de identiteit.
- Dat laat onverlet dat actief werken aan identiteit een verantwoordelijkheid is voor het hele team en de lokale gemeenschap.

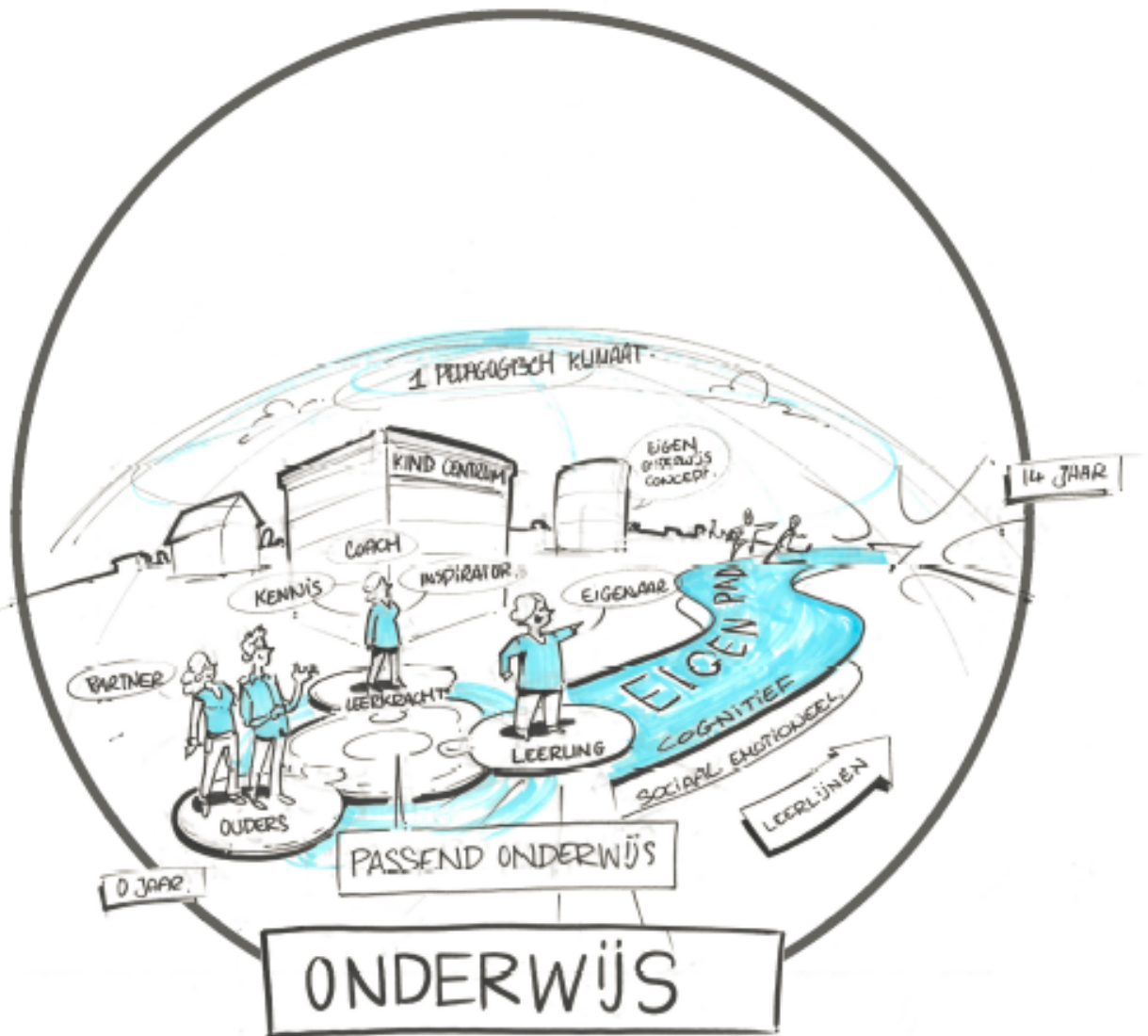
### 2. Professionalisering & identiteit van de school

- Competenties op het gebied van levensbeschouwelijk onderwijs en de vormgeving van identiteit zijn aandachtspunten bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zo nodig volgt de medewerker hiervoor aanvullende scholing.
- Vanaf de start stimuleert en faciliteert de nieuwe organisatie structureel identiteitsbegeleiding op iedere school (minimaal 2x per jaar).
- Voor de bestuurlijke samenvoeging wordt bij alle personeelsleden geïnventariseerd of ze bezwaar hebben tegen het werken op een school met een andere identiteit. De verdere uitwerking is opgenomen bij het thema Personeel.

### 3. Context van de school & identiteit

Bij de start van de nieuwe organisatie treedt het volgende in werking:

- Iedere school betreft, minstens één keer per jaar, de ouders bij het gesprek over de vormgeving van de identiteit van de school.
- Voorzieningen met een regionale functie onder het bestuur van de nieuwe organisatie, moeten een open toelatingsbeleid hebben. Zij zijn gehouden aan het identiteitsbeleid van de stichting.



# Onderwijs

## Ambitie op lange termijn

### PERSPECTIEF 2025

Kinderen worden in hun persoonlijke ontwikkeling verder geholpen in kennis, vaardigheden, zelfvertrouwen en ontplooiing. De school ondersteunt de kinderen bij al deze facetten om nu en in de toekomst hun weg te vinden in de snel veranderende samenleving.

### Het onderwijs binnen de scholen

- Ieder kind volgt zijn eigen pad om zijn of haar mogelijkheden en talenten te ontwikkelen. Het onderwijs in de scholen is daar dienend aan.
- Leerkrachten hebben hierbij de rol van coach, begeleider, inspirator en instructiegever.
- Iedere school kenmerkt zich door een stevige basisondersteuning en een rijke leeromgeving, gebruik makend van de nieuwste (technologische en onderwijskundige) inzichten.
- Ieder teamlid heeft een eigen 'why' over onderwijs en leren geformuleerd. Vanuit deze persoonlijke 'why's' wordt als school een gezamenlijke 'why' geformuleerd.
- De teams zijn heterogeen samengesteld qua opleidingsniveau, functie en expertise.
- Ontwikkelingen als passend onderwijs, 21st century skills, het toepassen van interactieve ICT roepen de vraag op om het leerstofjaarklassensysteem te verlaten.
- Op de scholen hebben ouders de rol van partner. De school heeft de ervaringskennis van de ouders nodig om het kind passend onderwijs te kunnen bieden. School en ouders werken samen om de ontwikkeling van het kind te bevorderen.

### Onderwijs op organisatieniveau

- Iedere school heeft een 'eigen gezicht', met een helder onderwijskundig concept. Binnen het scholenbestand als geheel bestaat een gevarieerd palet van onderwijskundige concepten en pedagogisch didactische uitgangspunten.
- De nieuwe organisatie biedt onderwijs en opvoeding voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 14 jaar. De scholen zijn – waar dat lokaal mogelijk en wenselijk is - gegroepeerd in kindcentra of geven op andere wijze actief vorm aan samenwerking met kindpartners. Ieder kindcentrum of samenwerkingsconstruct kent een duidelijk omschreven pedagogisch klimaat. Zichtbaar en voelbaar afgestemd op de eigen leerlingpopulatie.
- Er wordt nauw samengewerkt met ketenpartners (opvang, scholen voor speciaal en voortgezet onderwijs, gemeente, jeugdhulp) om doorgaande leer- en ontwikkellijnen te waarborgen.
- De nieuwe organisatie kent een samenhangende ondersteuningsstructuur met één expertisecentrum van waaruit de scholen actief ondersteuning kunnen aanvragen.
- Voor een beperkt aantal doelgroepen biedt de nieuwe organisatie een bovenschools aanbod, in sommige gevallen in de vorm van een profielschool.
- De SBO-school (school voor speciaal basisonderwijs) verzorgt gespecialiseerd onderwijs voor kinderen met een breed spectrum aan speciale en complexe onderwijsbehoeften.
- Binnen de nieuwe organisatie wordt systematisch en structureel gebruik gemaakt van elkaars expertise.
- Binnen ieder dorp is er minimaal één school.

- Het al dan niet samenvoegen van scholen is maatwerk. Bij beslissingen hierover worden kansen om de onderwijskwaliteit te verhogen als criterium meegenomen.

## **KADERS, DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN**

### **Doorgaande ontwikkelingslijn 0-14 jaar**

- De ambitie is om voor kinderen de doorgaande leer- en ontwikkelingslijn tussen 0-14 jaar te verstevigen en te bedienen. Hiervoor wordt gericht de samenwerking gezocht met partners voor opvang, peuterspeelzaalwerk, tussenschoolse- en buitenschoolse opvang.
- De kinderen zijn eigenaar van hun eigen leerproces. Dit is onder meer zichtbaar door middel van het werken met kindplannen met eigen doelen, het voeren van kindgesprekken waarin de eigen reflectie een belangrijk ingrediënt vormt en het presenteren van de eigen vorderingen aan bijvoorbeeld de ouders en zijn of haar groepsgenoten.
- De leerstof wordt aangeboden vanuit leerlijnen. Het leerstofaanbod is daarbij afgestemd op het individuele kind. De leerkracht zorgt in samenspraak met kind en ouders voor een passend onderwijsaanbod.
- De overgang naar het voortgezet onderwijs verloopt vloeiend en wordt flexibel ingezet, op maat voor ieder kind. Om dit te kunnen realiseren vindt zorgvuldige afstemming op schoolniveau plaats en wordt op organisatieniveau nauw samengewerkt met het voortgezet onderwijs.

### **Professioneel en competent**

- Iedere leerkracht heeft de kennis en kunde om de rollen van coach, begeleider, inspirator en instructiegever adequaat invulling te geven. De leerkrachten van de nieuwe organisatie hebben hoge verwachtingen van kinderen en geven ze positieve, gerichte feedback.
- Binnen iedere school is minimaal 40% van de formatie ingevuld door hbo+ geschoolde medewerkers.
- Het professionaliseringsbeleid is zo ingericht dat het bijdraagt aan het ontwikkelen van een professionele beroepsattitude bij iedere medewerker en dat het stimuleert om specifieke expertise te ontwikkelen.
- Op iedere school zijn naast de leerkrachten, tenminste een directeur en een ib-er aangesteld met specifieke taken (bijvoorbeeld ib, ICT of hoogbegaafdheid).

### **Bewegen naar integrale kindcentra**

- In de toekomst is de directeur integraal verantwoordelijk voor het hele (I)KC. Er is één pedagogische visie en één team.
- Ib-ers worden, waar mogelijk, gekoppeld aan een kindcentrum waarbij ze op verschillende scholen kunnen werken. Er wordt daarbij een onderverdeling naar leeftijd gemaakt: ib-ers die zich richten op 0- tot 7-jarigen en ib-ers die zich richten op 8- tot 14-jarigen.
- Bij ieder kindcentrum fungeert één vaste jeugdverpleegkundige als schakel naar de gemeentelijke ondersteuningsstructuur, bekostigd door de gemeente. Aan ieder kindcentrum is een jeugdhulpverlener verbonden die zich op casusniveau met name richt op het versterken van de afstemming tussen school en thuis, met als doel gezamenlijk de ontwikkeling van het kind te bevorderen.

### **Expertisecentrum en gespecialiseerd aanbod**

- Er is één expertisecentrum, waar ook specialisten van de SBO-school en van het regionale speciaal onderwijs deel van uit kunnen maken. Het expertisecentrum biedt lichte en intensievere vormen van ondersteuning, vooral gericht op het versterken van leerkrachtvaardigheden. Lichte ondersteuning is kortdurend en het accent ligt op advies, consultatie en observaties. Bij

intensievere vormen van ondersteuning gaat het om vaak langdurige trajecten waarbij de specialist van het expertisecentrum frequent op school komt. Het accent ligt op coaching, vaak in de vorm van beeldcoaching of co-teaching.

- Voor hoogbegaafde kinderen is er de mogelijkheid van een bovenschools aanbod, waarbij het kind samen met *ontwikkelingsgelijken* een dagdeel per week een onderwijsaanbod krijgt. Daarnaast is er, waar mogelijk, specifieke expertise op scholen aanwezig.
- Eén reguliere basisschool biedt - in nauwe samenwerking met Kentalis en geïntegreerd binnen haar groepen - een onderwijsaanbod voor kinderen met extra onderwijsbehoeften op het gebied van taal-spraak.
- De SBO-school is de voorziening voor die kinderen, voor wie een reguliere school ondanks alle interne en externe ondersteuningsmogelijkheden geen passend onderwijs kan bieden.

De SBO-school:

- heeft de mogelijkheid om basisschoolleerlingen voor een bepaalde tijd en/of parttime onderwijs te bieden – een begeleidingstraject op de basisschool maakt deel uit van een dergelijke tijdelijke/parttime plaatsing
  - heeft voor (vrijwel) alle kinderen in de leeftijd van groep 1 en 2, die zijn aangewezen op onderwijs binnen een speciale voorziening, een passend onderwijsaanbod
  - kan (vrijwel alle) kinderen met complexe onderwijsbehoeften op het gebied van gedrag passend onderwijs bieden
  - werkt nauw samen met de scholen voor speciaal onderwijs met als doel om samen een integraal aanbod voor alle kinderen met complexe onderwijsbehoeften te kunnen bieden
- Het Tiener College en de 8+ groep maken, in samenwerking met het voortgezet onderwijs, integraal deel uit van de praktische inrichting van de doorgaande leerlijn van kinderen.

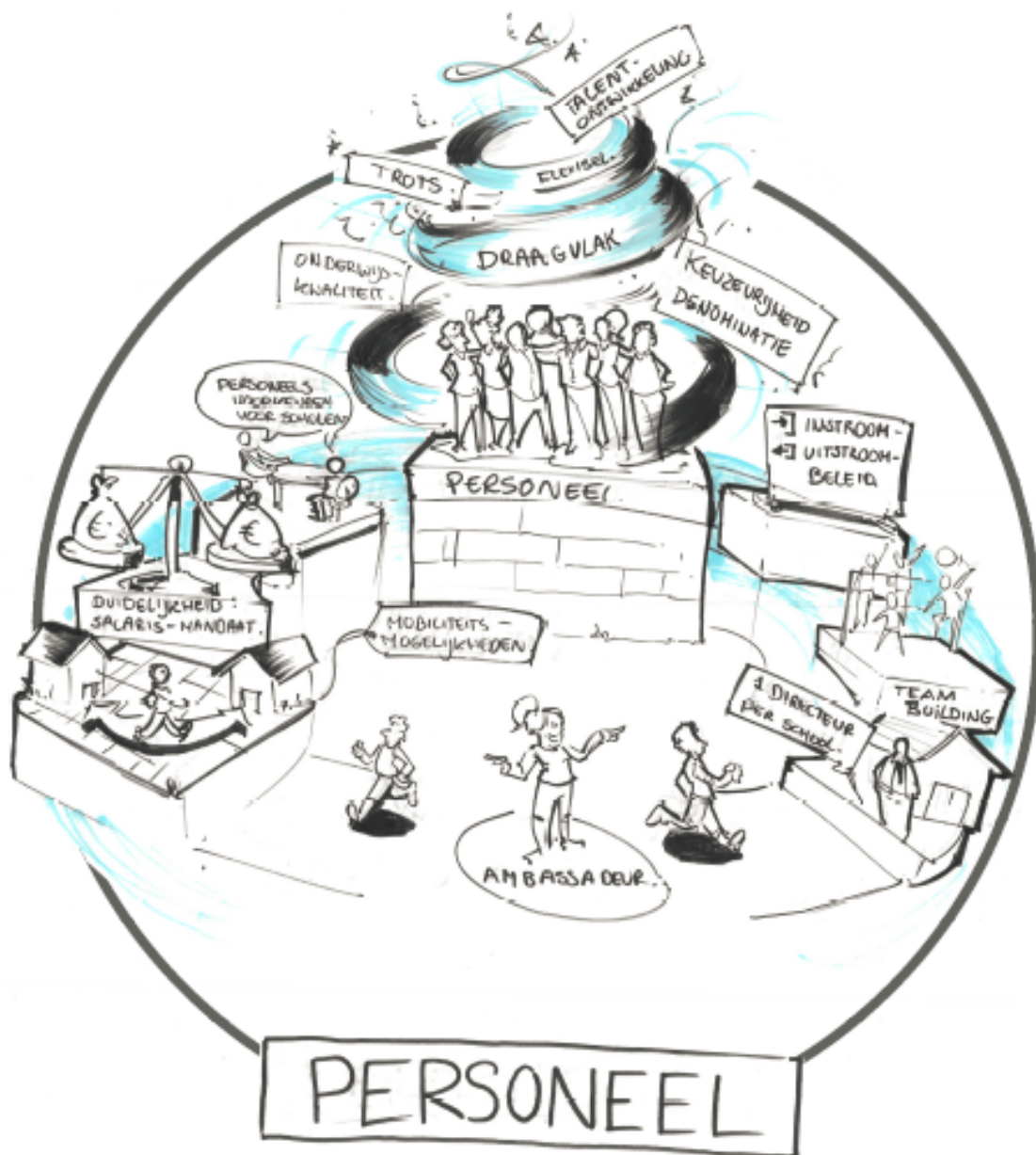
### MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

- Meer mogelijkheden voor onderlinge expertisedeling.
- Meer verscheidenheid in onderwijsconcepten.
- De positie van het gespecialiseerde aanbod (waaronder de Klimboom) wordt versterkt. Deel uitmaken van één organisatie vergemakkelijkt zaken als bao-bao verwijzingen. Ook het gezamenlijk inrichten van een plusaanbod, van een ondersteuningsaanbod voor kinderen met een behoefte voor een bepaald type onderwijs in het kader van een kindcentrum of door dichtbij elkaar gelegen scholen wordt eenvoudiger.
- Samenvoeging biedt meer mogelijkheden voor een stevig aanbod op het gebied van professionalisering. Er komt weer één expertisecentrum voor alle scholen.

### Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

Voor alle betrokken dient helder te zijn dat:

1. De nieuwe organisatie een samenhangende visie op onderwijs heeft en duidelijke kaders kent. Binnen deze kaders kan iedere school eigen invullingen kiezen, passend bij de omgeving waarin de school opereert en passend bij de eigen schoolontwikkeling.
2. In aanloop naar 1 januari 2019 moet worden voorkomen dat de stichtingen ontwikkelingen in gang zetten die wellicht niet passen binnen de nieuwe organisatie. Afstemmen met elkaar voor wat betreft voornemens om veranderingen door te zetten is noodzakelijk.



## Personeel

### Ambitie op lange termijn

#### PERSPECTIEF 2025

Gemotiveerd, goed geschoold en ontvankelijk voor innovatie. Dat zijn de medewerkers van de nieuwe organisatie. Ze zijn vaardig met de 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden en zijn zo in staat iedere kind hierbij te begeleiden.

De medewerkers zijn met hart en ziel ambassadeurs van de nieuwe organisatie. Ze gunnen het beste van zichzelf aan elkaar. Daarnaast laten ze zich zien en van zich horen en hebben zin in de ontmoeting met anderen. De nieuwe organisatie eist een professionele houding en vakmanschap van haar medewerkers. Zij heeft oog voor de kwaliteit van iedereen en draagt zorg voor diversiteit in scholen, functies en werkzaamheden. Zowel medewerkers als de organisatie weten verschil productief te maken. Onze medewerkers werken aan en hebben oog voor een doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 14 jaar.

*Vertrouwen geeft inspiratie!*



#### KADERS, DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN

- Leraren beschikken aantoonbaar en merkbaar over de 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden en kunnen dit ook overbrengen in hun onderwijs. Bij de HR-cyclus komt dit ter sprake.
- Kinderen en ouders ervaren eigentijds onderwijs, gegeven door professionele en geschoolde leraren.
- In 2025 werkt het merendeel van het personeel intensief samen met de partners binnen de doelgroepen van 0-14 jaar. Scholen maken dan namelijk deel uit van KC's of andere samenwerkingsconstructies met ketenpartners (opvang, voortgezet onderwijs, jeugd, sport, et cetera). Dit werkt door in de gevraagde vaardigheden tot communicatie en samenwerking.

- Leraren van de nieuwe organisatie kunnen participeren in een professionele leergemeenschap (PLG).
- De nieuwe organisatie biedt voldoende mogelijkheden tot mobiliteit door de diversiteit aan scholen. Ze weet de diversiteit van de verschillende leraren goed te benutten (talentontwikkeling) voor een krachtige schoolontwikkeling in de regio.
- Medewerkers werken aan de eigen kracht die nodig is om 'autonomie', 'relatie' en 'competentie' vorm te kunnen geven (persoonlijk leiderschap en professionele identiteit).
- De nieuwe organisatie neemt de verantwoordelijkheid voor werkomstandigheden die medewerkers stimuleren te zorgen voor de eigen vitaliteit, veerkracht en weerbaarheid.

### MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

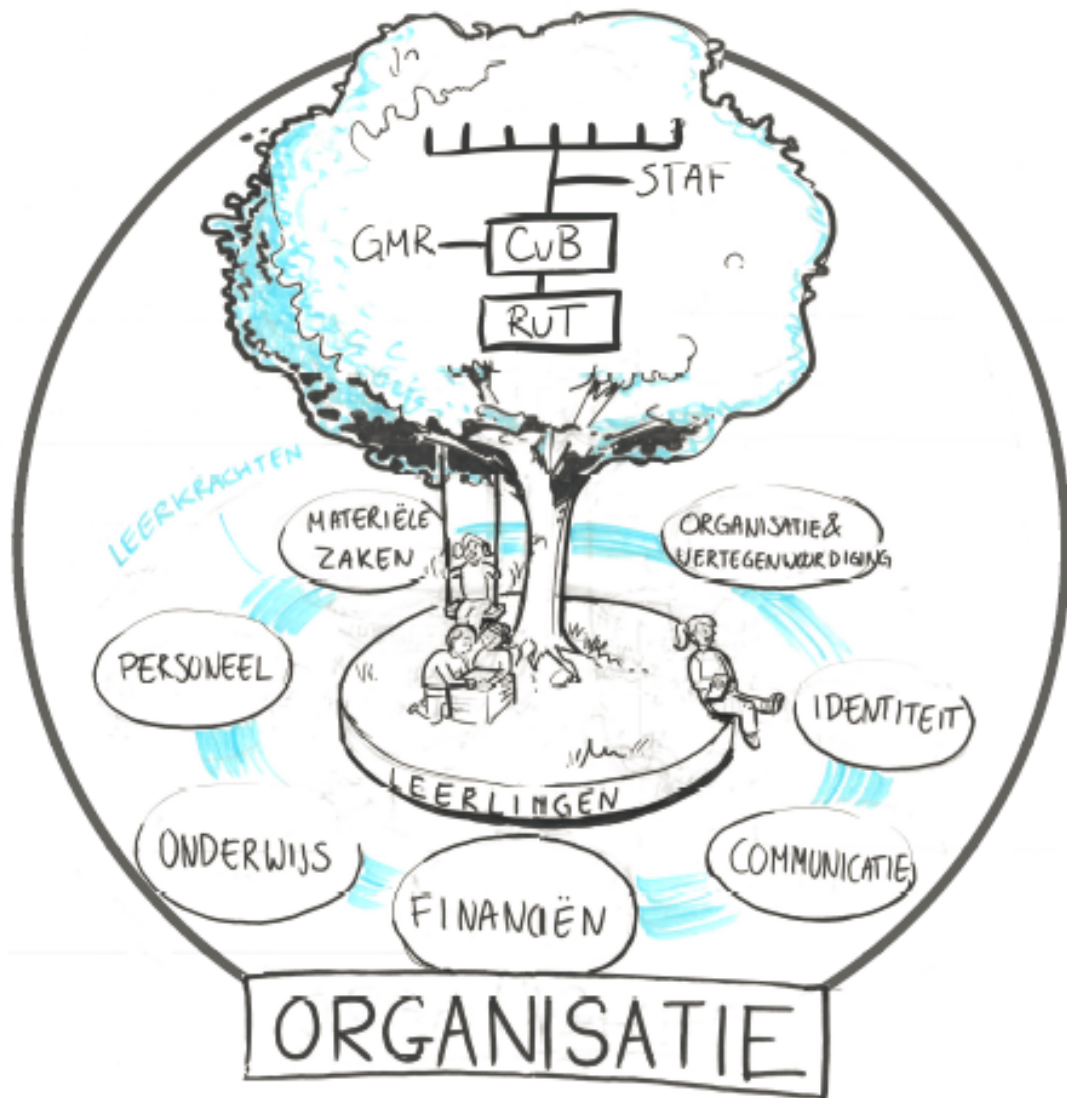
- Uitwisseling & bundeling van expertise én verrijking van je mens-zijn!
- Werknemers hebben meer keuze uit onderwijstypen en identiteiten.
- Meer 'body' als werkgever en meer draagkracht: de grotere schaal biedt meer kansen voor behoud van werkgelegenheid.
- Er zijn meer mogelijkheden voor mobiliteit: een groter bestand van scholen betekent meer plekken om aan het werk te gaan.
- Er ontstaat meer flexibiliteit door diverse schoolconcepten, meerdere specialismen, scholen van diverse omvang en scholen in dorpen/steden,
- Er zijn meer scholingsmogelijkheden, mogelijkheden voor in-company trainingen, er is een groter scholingsbudget en de inzet van scholingsmiddelen is efficiënter.

### Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

1. Algemeen uitgangspunt: Totdat er nog geen nieuw beleid is geformuleerd, wordt door elke school doorgewerkt binnen het tot dan toe geldend beleid van de voormalige stichting. Vanaf 1 januari 2019 wordt het personeelsbeleid werkenderwijs geharmoniseerd. Voor 1 januari 2019 wordt daarin nog een thematische prioritering aangebracht. Voor deze harmonisatie wordt maximaal 2 jaar uitgetrokken. Mogelijk starten sommige trajecten al in 2018.
2. Vanaf september 2018 ligt er een activiteitenplan voor alle medewerkers gericht op nadere kennismaking, gezamenlijke activiteiten en dergelijke.
3. Als gevolg van de fusie zijn er geen gedwongen ontslagen. Dat geldt voor de medewerkers in de scholen, voor beide stafbureaus en de bestuurders.
4. Voor 1 februari 2018 starten de colleges van bestuur (CvB) het gesprek met de stafmedewerkers om te komen tot een heldere inrichting en omvang van het gezamenlijke stafbureau en de diverse functies en taken. Voor 15 maart 2018 vinden individuele gesprekken plaats met de stafmedewerkers. Waar mogelijk kunnen ook individuele afspraken over onder andere taakinvoering en aanstellingsomvang worden gemaakt. Uiterlijk 1 mei 2018 is de bezetting van de nieuwe staf inzichtelijk. Er wordt een streefmodel bepaald en een traject om daarnaartoe te werken. Daar waar er geen plek is binnen het samengevoegde stafbureau, wordt een passende plek geboden binnen (in dit geval op de scholen) of (via detachering) buiten de nieuwe organisatie.
5. Bij het thema Organisatie wordt aangegeven hoe de bezetting van het CvB wordt ingericht. Daarin wordt eveneens een onderscheid gemaakt tussen wat de nieuwe organisatie nodig heeft (twee bestuurders) en hoe er gestart wordt (drie bestuurders). Net zoals bij de staf voert de RvT,



- voorafgaand aan de daadwerkelijke samenvoeging, gesprekken met de huidige bestuurders. Ook daar wordt gezocht naar individuele afspraken over taakinfilling, aanstellingsomvang, et cetera.
6. Gezien de rol van integraal verantwoordelijk onderwijskundig en ondernemende schoolleider, wordt de functie van directeur minimaal gewaardeerd op schaal DB. Uitgaande van de voorbeeldbeschrijving in de cao PO (waarmee de huidige afspraken komen te vervallen).
  7. Voor 1 oktober 2018 wordt er een beslissing genomen over het eigen risicodragerschap (WHK).
  8. Voor 1 januari 2019 is de besturingsfilosofie bekend en doorvertaald in het managementstatuut. In dit statuut wordt de rol en taak van de directeur vastgelegd.
  9. Alle huidige medewerkers worden voor 1 januari 2019 in staat gesteld om schriftelijk aan te geven of ze principieel bezwaar hebben tegen het werken op een school van een specifieke denominatie. De nieuwe organisatie zal zich maximaal inspannen om hier rekening mee te houden in het mobiliteitsbeleid.
  10. Nieuw te benoemen personeel na de fusie, komt in dienst van de samenwerkingsstichting en onderschrijft daarmee de grondslag van de nieuwe stichting. Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele identiteitsvoorkeuren van nieuwe medewerkers.



# Organisatie

## Ambitie op lange termijn

### PERSPECTIEF 2025

In de nieuwe organisatie wordt gehandeld, gedacht en gewerkt met kennis van zaken. De mensen weten waar zij het over hebben en weten ook waarvoor zij het doen! Het onderwijs dat wordt gegeven op de scholen is het uitgangspunt bij de inrichting van deze organisatie. Dienstbaar leiderschap, diversiteit en transparantie zijn sleutelbegrippen.

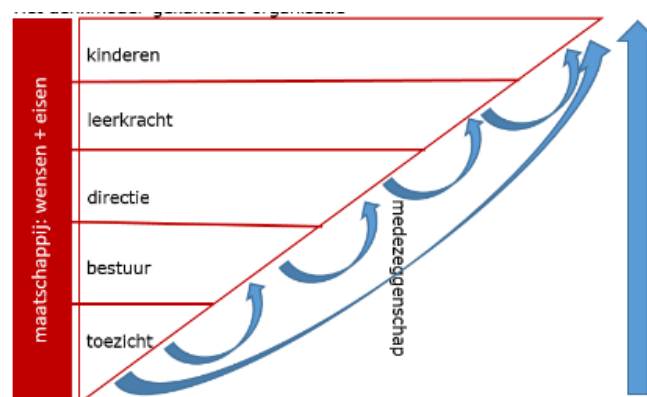
In de nieuwe organisatie is het afleggen van verantwoordelijkheid geen 'moeten', maar een wens om de gemaakte keuzes te legitimeren, het beleid af te stemmen op de maatschappelijke behoeften en het vertrouwen bij de omgeving te vergroten. Dit geldt voor elk niveau.

Medezeggenschap is een vanzelfsprekendheid. Openheid, heldere communicatie en goed samenspel tussen alle geledingen dragen (uiteindelijk) bij aan het leer- en werkklimaat in de school.

De raad van toezicht (RvT) heeft zicht op de organisatie en is zichtbaar in de organisatie. Zij bestaat uit zes personen. Deze zijn, bij de sollicitatie, geselecteerd op expertise (bijvoorbeeld onderwijs, juridisch, financieel, identiteit), diversiteit (onder andere denominatie, leeftijd, man-vrouw) en affiniteit met onderwijs. Het college van bestuur (CvB) bestaat uit twee personen. Ze werkt volgens het vierogenprincipe, maar spreekt met één stem. Het CvB als geheel beschikt over expertise op de kwaliteitsdomeinen van de nieuwe organisatie. De directeuren in de nieuwe organisatie hebben primair een taak op de school, maar zij dragen ook een verantwoordelijkheid op stichtingsniveau. Zij zijn actief betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van beleid. De deskundigen van het stafbureau ondersteunen hierbij zowel het CvB als de directeuren.

### KADERS, DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN

- Verantwoordelijkheid ligt zo hoog mogelijk in de (gekantelde) organisatie. De onderste laag oefent in principe geen taken en bevoegdheden uit die ook door een bovenliggende laag kan worden afgehandeld.



- Diversiteit is de kracht. Dit is onder andere merkbaar in de samenstelling van de RvT, het CvB en de GMR (bijvoorbeeld naar identiteit, expertise en achtergrond). Alle geledingen zijn nabij en zichtbaar in de organisatie.
- De organisatie heeft efficiency hoog in het vaandel.  
De inrichting gebruikt niet meer middelen dan noodzakelijk.
- Er is sprake van een heldere verdeling van taken ('wie moet het doen'), bevoegdheden ('wie mag het doen') en verantwoordelijkheden ('wie is aanspreekbaar'). Dit is vastgelegd.
- De organisatie is flexibel en wendbaar om afgestemd te kunnen blijven op de context. Er vinden regelmatig evaluaties plaats om te kijken of de inrichting en afspraken nog passend en optimaal zijn. Bijvoorbeeld met betrekking tot de grootte en samenstelling van organen, vergaderstructuren, taakverdeling et cetera.

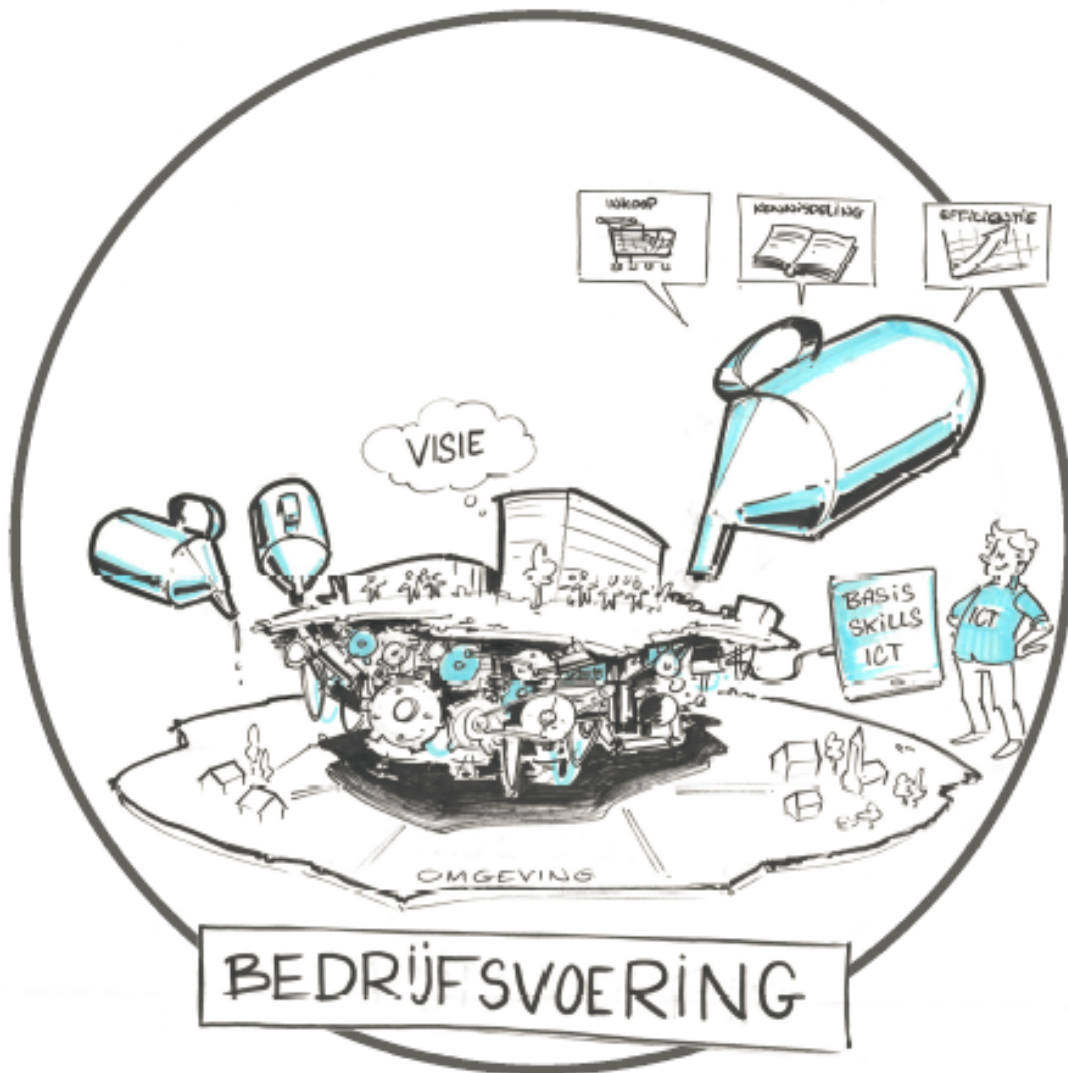
### MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

- Door samenwerking (efficiënte en compactere inrichting van de organisatie) kunnen de middelen zoveel mogelijk naar de kinderen.
- Een samengevoegde organisatie is een krachtigere gesprekspartner voor gemeenten en andere derden.
- Samenwerking kan ook verbinding in de gemeenschap opleveren, met name in de dorpen.
- Er is geen concurrentie tussen scholen, maar kansen op diversiteit waardoor er iets te kiezen blijft voor ouders en kinderen. Ook als scholen in verband met krimp samengaan in een dorp, of juist vergroten van diversiteit als er geen andere richtingen waren op de enige school in het dorp.
- De nieuwe organisatie kan met minder risico (vanwege het wegvallen van concurrentie) een school stichten in een kern of wijk.
- Wanneer lokaal sprake is van samenvoeging van scholen, dan kan dat eenvoudiger vanuit één organisatie – waarin mensen elkaar kennen en vertrouwen - dan vanuit twee concurrerende stichtingen worden geregeld.
- Een grotere stichting heeft meer invloed, meer slagkracht en is duurzamer als het gaat om identiteit en onderwijs. Vooral in de kleine dorpen en kernen.

### Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

1. De code Goed Bestuur (PO-Raad) wordt als leidraad gehanteerd wanneer het gaat over de inrichting en afspraken rondom bestuurlijk handelen en intern toezicht. Voor wat betreft de samenstelling van de raad van toezicht en het college van bestuur, wordt in de statuten vastgelegd dat diversiteit een vereiste is.
2. In de nieuwe organisatie komt beleid tot stand via een voortdurende dialoog tussen alle actoren: tussen de mensen in en buiten de nieuwe organisatie. Hier ligt een grote kans én uitdaging voor de nieuwe organisatie om afstand te nemen van de systeemwereld.  
Om deze beweging in te zetten, wordt ondernemerschap verwacht in het nemen van de eigen rol en moet er onderling sprake zijn van een goed samenspel.
3. Er wordt gewerkt naar een college van bestuur van twee personen. Het CvB als geheel beschikt over expertise op de kwaliteitsdomeinen van de nieuwe organisatie. De leden van het CvB worden conform de geldende cao, voor bestuurders PO benoemd en werken op basis van een specifieke opdracht voor een bepaald tijdvak.

4. Op diverse beleidsterreinen wordt ondersteuning gegeven door stafmedewerkers, bijvoorbeeld in het geval van inval, personeel, financiën of ICT. Er wordt een overzicht gemaakt van de uit te voeren taken en de aanwezige medewerkers (kennis en capaciteit). Er vindt een afweging plaats welke taken intern en welke extern worden belegd.
5. De directeur is zichtbaar op school. De directie dient naast schoolse taken ook een aandeel te leveren in de uitwerking van opdrachten en beleidskaders op stichtingsniveau door middel van project- en expeditiegroepen met een tijdelijke opdracht. De directie heeft in het takenpakket een dagdeel om deze taken vorm te geven. De directiegroep komt structureel bijeen voor een directeurenberaad, klankbordgroepvergadering, scholing, intervisiemoment, project- of expeditiegroep. Dit wordt in overleg met de directeuren verder uitgewerkt.
6. De organisatie kent een professionele medezeggenschap:
  - Tijdens de transitie kan, vanaf 1 mei 2018, een V-GMR (voorlopige GMR) ingesteld worden om voorbereidingen te treffen voor de nieuwe situatie. Het is de bevoegdheid van de GMR-en om hierin zelf tot keuzes te komen.
  - Na de fusie bestaat de nieuwe GMR uit 12 personen. Dan zijn de drie identiteiten en de beide geledingen (ouders en medewerkers) goed vertegenwoordigd.
7. Gelijk aan het werken met een V-GMR wordt ook vanaf 1 mei 2018 gewerkt met een V-RvT en een V-CvB. Deze richten zich direct op alle zaken die verbonden zijn aan de (voorbereiding van de) fusie.
8. Tot aan de fusiedatum blijven vanzelfsprekend, alle formele organen van beide organisaties in functie voor die zaken die van toepassing zijn op de 'eigen' separate organisaties.
9. Ouders kiezen een school, niet direct een schoolbestuur. Er kunnen zich situaties voordoen waarin de dialoog met de school verstoord raakt. Hiervoor wil het bestuur de ouders en de school helpen door middel van het instellen van een onafhankelijke klachtencommissie voor ouders.
10. Er is een identiteitscommissie op stichtingsniveau. Deze bestaat uit zes leden, twee per denominatie.



# Bedrijfsvoering

## Ambitie op lange termijn

### PERSPECTIEF 2025

Voor alle kinderen in elk(e) dorp en stadswijk in de regio faciliteert de bedrijfsvoering een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod. Bedrijfsvoering is de smeeroilje in de machine die het onderwijs voor en de opvoeding van de kinderen ondersteunt. Daar waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de schaalvoordelen die de vorming van een grotere organisatie met zich mee brengt.

De huisvesting sluit naadloos aan bij de visie en identiteit van de school. Kinderen vanaf 0 tot 14 jaar hebben zo de ruimte om zich optimaal te ontwikkelen, rekening houdend met de lokale context. Elk gebouw kent een duurzame, aantrekkelijke uitstraling en is flexibel in te zetten voor veranderende onderwijsconcepten en ontwikkelingen. De kinderen voelen zich hier thuis.

De scholen worden ondersteund door een efficiënt ingericht stafbureau. Hierin werken onder meer onderwijs, HR en ICT-specialisten. De dienstverlening voor wat betreft de administratie en gebouwbeheer ligt bij het administratiekantoor. In de nieuwe organisatie is een gezonde financiële basis met bijbehorende buffer (minimale kapitalisatiefactor 35% - maximaal 60%). Middelen boven deze buffer worden zoveel mogelijk ingezet voor het onderwijs.

De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor de school (zowel personeel als financiën) en ondernemerschap wordt gestimuleerd. Kennis binnen de organisatie wordt zoveel mogelijk breed benut, ingezet en geborgd. De cultuur en de samenwerking binnen de nieuwe organisatie kenmerkt zich door het laagdrempelige, open en vooruitstrevend (innovatief) karakter.

### KADERS, DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN

- Er is een goed, eigentijds en gevarieerd (onderwijs)aanbod in elk(e) dorp en stadswijk, waar mogelijk en wenselijk georganiseerd in één gebouw of school.
- Er is een aanbod voor onderwijs en opvang voor 0 tot 14-jarigen, waarbij de doorgaande lijn is gewaarborgd.
- Elke school heeft een (nog formeel vast te stellen) basisniveau op het gebied van ICT en gebruikt dit als middel om haar onderwijsdoelen te realiseren
- Er staat een organisatie waarin kennis op allerlei terreinen is geborgd in de vorm van een kwaliteitsmanagementsysteem.
- Er wordt gebruik gemaakt van flexibel inzetbare duurzame gebouwen die passen bij de onderwijsvisie en de lokale context. Er wordt rekening gehouden met veranderende onderwijsconcepten en ontwikkelingen. Bij renovatie wordt expliciet rekening gehouden met verduurzaming van de gebouwen.
- De onderwijsgebouwen zijn volledig in eigen beheer en door-gedecentraliseerd vanuit de gemeenten, zodra dat mogelijk is.
- Er is een compact maar krachtig stafbureau met specialisten op het gebied van onderwijs, HRM en ICT; eventueel aangevuld met een flexibele schil.
- De reserve heeft een hoogte die past bij de risico's (kapitalisatiefactor 35-60 %) en niet meer. Er wordt zoveel mogelijk geïnvesteerd in het onderwijs.

## MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

- Biedt innovatieve mogelijkheden op het gebied van ICT en huisvesting.
- Er ontstaan mogelijkheden voor een deskundig, compact maar krachtig stafbureau voor het gehele scholenbestand met specialisten op diverse terreinen ter ondersteuning van de scholen.
- De nieuwe organisatie wordt een belangrijkere en stevigere gesprekspartner voor onder meer de gemeenten, het voortgezet onderwijs, partners rondom kinderen, jeugd, sport, cultuur en leveranciers.
- Creëert een vergroting van de basis om het gebouwbeheer volledig in eigen hand te nemen (zowel economisch als juridisch eigendom) door op doordecentralisatie vanuit de gemeente(n) in te zetten zodra dat mogelijk is.
- Meer kennis en een betere borging wordt mogelijk op alle niveaus binnen de organisatie.

## Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

1. De integratie van de bedrijfsvoering wordt uitgewerkt op basis van gelijkwaardigheid van de beide organisaties. De medewerkers hebben de wil om van elkaar te leren.
2. De huidige mantelcontracten worden tegen het licht gehouden op bruikbaarheid en doelmatigheid.
3. De huidige convenanten met partners worden herzien en daar waar wenselijk opnieuw gesloten.
4. Bovenschools wordt er financiële ruimte gecreëerd voor innovatieve projecten.
5. Om de situatie op alle scholen gelijk te organiseren, worden aanwezige private vermogens op schoolniveau gecompenseerd in de schoolexploitatie. Vervolgens wordt het toegevoegd aan de algemene reserves op schoolniveau.
6. Er zijn zelfstandige ouderverenigingen (eigen rechtspersoon) bij de scholen.
7. De huidige stafbureaus worden samengevoegd. De omvang van het stafbureau wordt na de start afgestemd op de behoefte die past bij een compact en krachtig stafbureau, met specialisten op het gebied van onderwijs, HRM en ICT. De huidige kennis (ook die van de directeuren) is geborgd. Er is een flexibele schil mogelijk door inhuur van externen. De administratieve dienstverlening en het gebouwbeheer is ondergebracht bij een administratiekantoor.
8. Het stafbureau werkt vanuit één locatie. Daarbij heeft het huidige Aves-gebouw de voorkeur (dit is in eigendom, waarmee kosten bespaard kunnen worden).
9. De ICT-inrichting en de kennis van de directeur en leerkrachten voldoen in ieder geval aan het vastgestelde basisniveau (bijvoorbeeld het huidige zogenaamde niveau 1 bij Aves).
10. Verder is elke locatie aangesloten op glasvezel, is er een dekkend WIFI-netwerk en zijn de basiscompetenties op het gebied van ICT bij alle medewerkers aanwezig.
11. Met ingang van 2020 wordt uitsluitend digitaal vergaderd (door middel van toepassingen zoals One Note).





Tekening Rechtsvorm volgt.

## Rechtsvorm

### Ambitie op lange termijn

#### PERSPECTIEF 2025

Aves en SCPO streven in hun werkgebied naar een gevarieerd scholenbestand qua onderwijskundig en levensbeschouwelijk profiel. Om die variatie ook op een langere termijn te garanderen en tegelijkertijd innovatief te kunnen zijn, zoeken Aves en SCPO naar een samenwerkingsvorm die beide organisaties op een niet vrijblijvende manier onlosmakelijk met elkaar verbindt. Een dergelijke samenwerkingsvorm is een voorwaarde om het maatschappelijk belang zwaarder te laten wegen dan concurrentieoverwegingen en de uitwassen daarvan.

Alleen gezamenlijk optrekken maakt het op een langere termijn mogelijk om in de kleinere dorpen bedreigde voorzieningen te innoveren met behoud van levensbeschouwelijke diversiteit. Ook geeft het ruimte om in de grotere kernen meer gespecialiseerde voorzieningen en scholen met verschillende onderwijskundige profielen in stand te houden of te creëren.

#### CONCRETISERING IN ORGANISATIEVORM

Om de ambities van Aves en SCPO duurzaam te realiseren is een bestuurlijke fusie in de vorm van een samenwerkingsbestuur de beste vorm.

- Binnen een samenwerkingsbestuur kunnen de scholen van openbare, protestants christelijke en rooms-katholieke signatuur worden gehandhaafd, naast de aanwezige samenwerkingsscholen. Lopen de scholen in een bepaalde kern door leerlingendaling gevaar, dan kan het bestuur voor een samenwerkingsschool kiezen waarbinnen verschillende levensbeschouwelijke profielen een plek kunnen krijgen. Dat kan alleen als de scholen onder hetzelfde bestuur vallen, dus bestuurlijk zijn gefuseerd.
- Hetzelfde geldt voor het realiseren van geïntegreerde kindcentra.
- Ook personele mobiliteit over de scholen heen, met oog voor de wensen van de medewerkers, kan binnen één werkgever worden geregeld zonder verlies van rechtspositionele aanspraken van medewerkers. In alle andere gevallen is er een formeel ontslagmoment en geen garantie dat gewenste mobiliteit daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Eén grote werkgever heeft meer mogelijkheden dan twee kleinere werkgevers om de medewerkers een aantrekkelijk werkgelegenheidsperspectief en loopbaanmogelijkheden te bieden en zo kwaliteit binnen te halen.

In het 'Verkennd Onderzoek' van juni 2017 zijn naast de voorkeursvariant van een bestuurlijke fusie ook een tweetal second best oplossingen genoemd: de holding en de personele unie.

- Bij een holding wordt boven de bestaande stichtingen een overkoepelende stichting opgericht die de beide stichtingen aanstuurt. Het gebruik van de holding is in het onderwijs omstreden omdat de Wet op het primair onderwijs eist dat de rechtspersoon die het bevoegd gezag van een of meer scholen vormt volledig rechtsbevoegd is. Door bevoegdheden naar een andere rechtspersoon over te hevelen (de holding) wordt de volledige rechtsbevoegdheid van het schoolbestuur aangetast. Tegelijkertijd valt de holding niet onder de onderwijswetgeving en ontstaat er daarmee een gat in de verantwoording. De minister en de onderwijsinspectie kunnen een holding niet aanspreken. Het buiten de werkingssfeer brengen van bevoegdheden door een schoolbestuur is om die reden omstreden en in deze vorm waarschijnlijk onwettig.

- De tweede second best oplossing, de personele unie, heeft het bezwaar van de holding niet. De twee stichtingen blijven in stand en worden door dezelfde personen bestuurd. Ook de toezichthoudende organen zijn met dezelfde toezichthouders gevuld. Daarmee blijven de bestuurders en toezichthouders van beide onderwijsstichtingen volledig verantwoordelijk en aanspreekbaar.
  - Soms wordt naast de onderwijsstichtingen een nevenstichting opgericht waarin staftaken worden ondergebracht. Die nevenstichting stuurt de onderwijsstichtingen niet aan, maar is eerder facilitair qua aard. Soms wordt de nevenstichting 'holding' genoemd, zonder dat in juridische zin ook daadwerkelijk te zijn. Een dergelijke 'quasi-holding' tast de bevoegdheid van de onderwijsstichtingen niet aan en is daarom toegestaan. Het heeft in het kader van de samenwerking van Aves en SCPO geen directe toegevoegde waarde.

De personele unie is als second best wel bruikbaar, wanneer een bestuurlijke fusie niet mogelijk blijkt te zijn. Deze optie is echter wel minder efficiënt dan een bestuurlijke fusie, omdat een aantal zaken intern dubbel moet worden georganiseerd en de personele mobiliteit minder soepel verloopt. Ook zijn er beperkingen aan het inzetten van middelen over de stichtingsgrenzen heen.

#### MEERWAARDE DOOR SAMENWERKING

- Betere garanties dat de levensbeschouwelijke variëteit in het werkgebied kan worden gehandhaafd, vormt een meerwaarde van samenwerking door middel van een bestuurlijke fusie.
- Bij daling van leerlingenaantallen is het wegconcurreren van een andere school niet meer aan de orde omdat de stichting statutair het belang van alle denominaties dient te behartigen. Dat is voor ouders en kinderen een belangrijk gegeven, met name op de langere termijn.
- Ook zijn er betere mogelijkheden om integrale kindcentra op te zetten. Scholen kunnen zich onderwijskundig specialiseren. Hiermee ontstaat voor alle kinderen een passend aanbod en wordt voorkomen dat door concurrentie onnodig verlies van mensen en middelen optreedt.

### Afspraken en acties op korte termijn (januari 2019)

In de stichtingsstatuten en in de te maken fusieafspraken moeten garanties worden ingebouwd dat de gefuseerde instelling ook daadwerkelijk uitvoering geeft en blijft geven aan het realiseren van de maatschappelijke opdracht om een innovatief en (levensbeschouwelijk) gevarieerd scholenbestand in stand te houden dat aansluit bij de wensen van de ouders en kinderen.

Bij de keuze voor een bestuurlijke fusie zullen de besturen de volgende stappen moeten zetten:

1. Het verwoorden van de diversiteits- en innovatiedoelstellingen in een Fusie Effect Rapportage (FER). De fuserende organisaties verantwoorden zich op deze manier naar belanghebbenden en de minister voor de keuze voor samenwerking in de vorm van een besturenfusie. Dan blijkt of het draagvlak voor de keuze van 'samen divers en samen beter' aanwezig is.
2. Het ontwikkelen van nieuwe stichtingsstatuten, waarin de doelen die de gefuseerde organisatie zich stelt, stevig zijn verankerd. Daarbij gaat het met name om het juridisch vertalen van het sturen op diversiteit. Een element dat de organisatie op alle vlakken en niveaus wil borgen.
3. Als uitwerking van de besturenfusie dienen de interne reglementen voor de nieuwe fusieorganisatie te worden opgesteld. Daarmee vindt ook een vorm van borging en operationalisering plaats.

Door bij dit proces van uitwerking de betrokkenen in de organisatie nauw te betrekken wordt het draagvlak verder versterkt.

## Conclusies en voorstellen

De uitkomsten van het werk van de mensen in en om de scholen van Aves en SCPO tonen naar onze mening aan dat het samengaan van SCPO en Aves leidt tot behoud en versterking van een gevarieerd aanbod van primair onderwijs aan de kinderen in de Noordoostpolder, Kampen en Steenwijkerland. Het biedt vele kansen om op lange termijn de verantwoordelijkheid te nemen voor onderwijs en opvoeding van kinderen van 0 tot 14 jaar.

Het gezamenlijk beleidskader *het nieuwe hart* verschaft een indrukwekkend en helder zicht op de ambities, de daaraan verbonden doelstellingen en de te realiseren meerwaarde van het samengaan van beide stichtingen.

Het enthousiasme waarmee onze mensen gewerkt hebben aan dit kader en de opgeleverde ideeën is voor ons als bestuurders een enorme rijkdom en inspiratie om er samen nog MEER van te maken. Om dat te realiseren op alle domeinen van beleid is een fusie veruit de beste optie.

Voor ons is zo de kernvraag van fase 2 positief beantwoord:

*Kan de structurele meerwaarde van intensievere samenwerking geconcretiseerd worden?*

Het antwoord is volmondig: **JA**.

Daarmee is voor ons voldaan aan de voorwaarden om door te gaan naar fase 3 in het traject van Intensivering van de Samenwerking tussen Aves en SCPO.

### ADVIESAANVRAAG

Als CvB's leggen we daarmee de adviesaanvraag voor aan beide GMR-en én vragen tevens om de reactie van de beide RvT's. We ontvangen graag een reactie op de volgende twee punten:

1. Ons voorgenomen besluit is om op basis van dit beleidskader de volgende fase in te gaan na 1 maart 2018, fase 3. Wij vragen uw reactie op dit voorgenomen besluit.
2. Ook ontvangen we graag een inhoudelijke reactie op het voorliggende document. Het beleidskader blijft een levend document zodat het nieuwe hart blijft kloppen. In volgende fases werken we met elkaar de details verder uit.

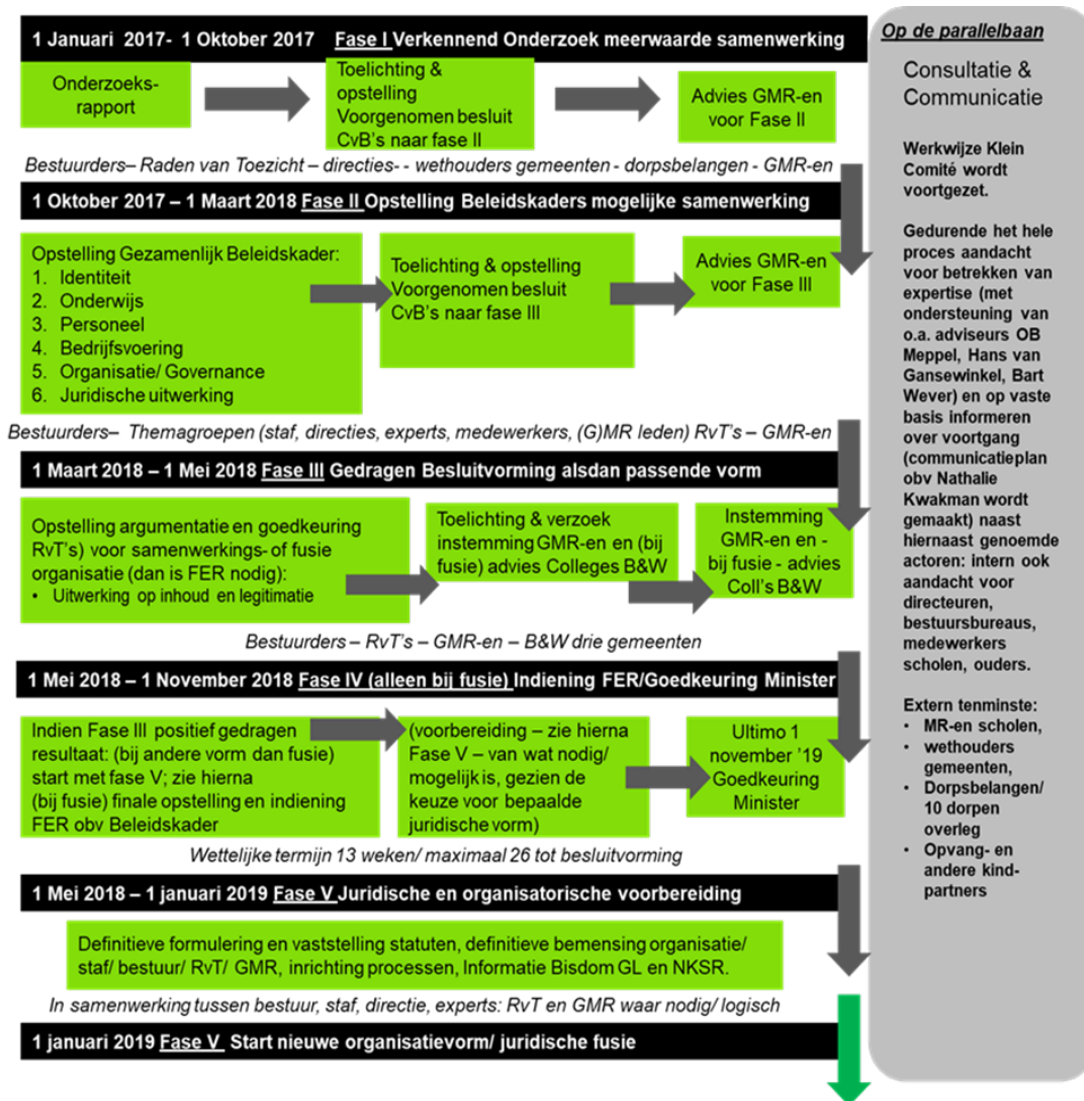
We vragen de RvT's en de GMR-en om uiterlijk 26 februari 2018 te reageren op deze adviesaanvraag, voorzien van een inhoudelijke reactie op dit gezamenlijke beleidskader.

### TOTAALOVERZICHT VAN HET TRAJECT

- Fase 3 bestaat – qua document – uit de opstelling van de FER. Met deze FER stellen we een beargumenteerd voorstel op met de bestuurlijke fusie als hoofdkeuze. Daarvoor zijn het verkennend onderzoek en dit beleidskader de brondocumenten. De FER wordt vanzelfsprekend in fase 3 ter instemming voorgelegd aan beide GMR-en, ter goedkeuring aan de beide RvT's en ter advisering aan de drie colleges van B&W van de drie gemeenten.

- Gesteld dat de instemming/goedkeuring de FER ondersteunen, dan wordt de FER ingediend bij de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Dit is fase 4.
- Parallel aan het beoordelingstraject van de FER start fase 5. Daarin werken we de details uit van de nieuwe organisatie in één samenwerkingsdocument, op basis van de dan bestaande drie brondocumenten. Ook dat document wordt volgens de daartoe bestaande reglementen ter instemming, advies en goedkeuring voorgelegd.
- Tegelijkertijd worden de concept statuten en benodigde reglementen uitgewerkt en ook weer voorgelegd.

Het bovenstaande wordt ook nader beschreven in een geactualiseerde versie van het Projectplan en Communicatieplan voor de fases 3, 4 en 5. Beide plannen worden voor 1 maart afgerond. De onderstaande routekaart biedt ook een schematisch overzicht van het totale traject, de gelopen en nog te volgen stappen.



## Bijlage 1 - Samenstelling themagroepen

Themagroepen	Fase 2	
naam	functie	organisatie
<b>Identiteit</b>		
Ineke van Ruler	HBO docent identiteit	Windesheim
Tamar Kopmels	Adviseur identiteit voor Cv	Aves
Gea de Jong	directeur	SCPO
Truus Vegterlo	directeur	Aves
Anne-Marie van Fraeijenhove	directeur	Aves
Tini Hospers	leerkracht	SCPO
Roel de Boer	directeur	SCPO
Dewi Hoeve	leerkracht	Aves
<b>Onderwijs</b>		
Ina Oosterhuis	onderwijskundige	IJsselgroep
Daniëlle Diele	onderwijskundige	SCPO
Heleen Langenbach	directeur	SCPO
Greetje Kruidhof	adviseur onderwijs	Aves
Theo Oosterveld	directeur	Aves
Ada Vlasman	IB'er	SCPO
Yndira van der Laan	leerkracht	SCPO
Wendy Roowaan	IB'er	Aves
Marianne Slimmen	leerkracht	Aves
<b>Personeel</b>		
Suzanne Witteveen	Directeur Advies B&T	B&T
Jaqueline Koets/Liesbeth Quak	HRM	Aves
Janny Staring/Monique van Ameronge	HRM	SCPO
Betty Lok	directeur	SCPO
Henriëtte Wentink	directeur	Aves
Janneke Zuidhof	leerkracht	SCPO
Inge Scheper	leerkracht	Aves
<b>bedrijfsvoering</b>		
Geert Boltjes	Adjunct directeur OBM	OBM
Jil Veenstra	Adviseur Huisvesting OBM	OBM
Alex Bleij	directeur	Aves
John van Slooten	directeur	SCPO
Ronald Heupink	bovenschools ICT	Aves
Alice Polhoud	secretaresse	SCPO
Debora van den Berg	leerkracht	Aves
<b>Organisatie/Governance</b>		
Margriet Keegstra	Adviseur M&O OBM	OBM
Gerard van der Knijff	Lid GMR SCPO	SCPO
John Ouderling	Voorzitter GMR Aves	Aves
Jan Post	directeur	SCPO
Petra de Jong	IB-er	SCPO
Ella van Essen	directeur	Aves
Dorien Overgoor	leerkracht	Aves
<b>Juridische Uitwerking</b>		
Bart Wever	Juridisch adviseur	bart wever cor