

Fusie Effect Rapportage

Rapport
OSGS Schoonoord – NUOVO Scholengroep

Datum: 4 juni 2018

INHOUD

SAMENVATTING	3	
HOOFDSTUK 1	INLEIDING	5
	1.1 <i>Aanleiding en doel van het onderzoeksrapport</i>	5
	1.2 <i>Indeling van de projectorganisatie</i>	5
	1.3 <i>Onderzoeksopdracht</i>	6
	1.4 <i>Leeswijzer</i>	6
HOOFDSTUK 2	BEOOGDE FUSIE EN FUSIEPROCES	7
	2.1 <i>Beoogde fusie, fusieproces en tijdsbestek</i>	7
	2.2 <i>De motieven en de te bereiken doelen van de fusie</i>	8
	2.3 <i>Alternatieven voor de fusie</i>	9
HOOFDSTUK 3	COMMUNICATIE OVER DE FUSIE	12
	3.1 <i>Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken</i>	12
	3.2 <i>Wijze waarop Raad van toezicht is en wordt betrokken</i>	12
	3.3 <i>Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen zijn en worden betrokken</i>	12
	3.4 <i>Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken</i>	14
HOOFDSTUK 4	BESTUURLIJK VISIE EN INRICHTING	15
	4.1 <i>Bestuurlijke organisatorische inrichting</i>	15
	4.2 <i>Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau</i>	19
	4.3 <i>De bedrijfscultuur</i>	19
	4.4 <i>Staffuncties</i>	20
HOOFDSTUK 5	GEVOLGEN VOOR PERSONEEL, OUDERS EN LEERLINGEN EN BORGEN VAN DE MENSELIJKE MAAT	21
	5.1 <i>Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders</i>	21
	5.2 <i>Gevolgen voor voorzieningen</i>	21
	5.3 <i>Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid</i>	24
HOOFDSTUK 6	EFFECTEN VAN DE FUSIE OP KEUZEVRIJHEID, DIVERSITEIT EN BEREIKBAARHEID	26
	6.1 <i>Effecten van de fusie op de keuzevrijheid</i>	26

6.2	<i>Effecten van de fusie op de diversiteit en spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio</i>	26
HOOFDSTUK 7	KOSTEN EN BATEN VAN DE FUSIE	27
7.1	<i>Een overzicht van de huidige financiële situatie</i>	27
	Omvang	27
	Overzicht van financiële kengetallen	27
	Conclusie huidige financiële situatie	28
7.2	<i>Financiële kosten en baten: een geconsolideerd financieel meerjarenperspectief</i>	29
7.3	<i>Financiële risico's:</i>	32
7.4	<i>Niet-financiële kosten en baten</i>	33
HOOFDSTUK 8	EVALUATIE VAN DE FUSIE	34
8.1	<i>Evaluatie van de fusie</i>	34
HOOFDSTUK 9	ADVIES GEMEENTE(N)	35
9.1	<i>Advies van burgemeesters en wethouders</i>	35

Samenvatting

OSG Schoonoord en de NUOVO Scholengroep willen sterk en toekomstbestendig Openbaar Onderwijs in de regio Utrecht en hebben daarom het voornemen per 1 augustus 2019 met elkaar te fuseren. Het leidende motief om te fuseren is wat de meeste kansen biedt voor de ontwikkeling van leerlingen, docenten en het openbaar onderwijs in de regio.

Een keuze voor het Openbaar Onderwijs hoort een positieve keuze te zijn. Ongeacht op welke school een leerling of leraar actief is, moet duidelijk zijn vanuit welke waarden wordt gehandeld:

1. **Iedereen welkom**
De openbare school staat open voor alle kinderen, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.
2. **Iedereen benoembaar**
Benoembaarheid (indien bekwaam) staat open voor iedereen, ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.
3. **Wederzijds respect**
Op de openbare school is er wederzijds respect voor elkaars levensbeschouwing of godsdienst.
4. **Waarden en normen**
De openbare school besteedt actief aandacht aan de normen en waarden van de Nederlandse samenleving.
5. **Van en voor de samenleving**
De openbare school is van en voor de gehele samenleving en betreft interne en externe betrokkenen actief bij het beleid.

De gefuseerde organisatie zal net als de huidige afzonderlijke organisaties een grote mate van autonomie kennen voor de individuele scholen. Diversiteit in culturen en werkwijzen op de verschillende scholen wordt gezien als een kracht. Het biedt maximale keuzevrijheid voor leerlingen en ontwikkelmogelijkheden voor docenten.

Diversiteit is de afgelopen jaren de motor geweest voor onderwijskundige ontwikkeling. Zo hebben de scholen, elk vanuit een eigen vertrekpunt en met inachtneming van de eigen doelgroep, wegen in geslagen richting gepersonaliseerd leren. Uitwisseling tussen de scholen heeft geleid tot eigenzinnige uitwerkingen, die aan kracht hebben gewonnen door permanent te sparren met collega-scholen.

Waar gepersonaliseerd onderwijs de inhoud was, heeft de professionele leergemeenschap –die zich gaandeweg ontwikkelt - een stimulerende omgeving gecreëerd, die onbegaanbaar geachte paden toegankelijk maakt. De professionele leergemeenschap kent inmiddels vele vormen: studiebijeenkomsten met alle leidinggevenden, studiereizen, gezamenlijke schoolprojecten, waarderend onderzoek, etc. Verwacht wordt dat meer scholen een nog grotere diversiteit oplevert; een voedingsbodem voor meer en volgende stappen voorwaarts.

Bedrijfsvoering

Een bestuurlijke fusie betekent ook een fusie van de bedrijfsvoering van beide organisaties. Het is van belang aan de voorkant vast te stellen of een fusie tot onaanvaardbare risico's leidt die een bedreiging vormen voor het onderwijs. Er is daarom door een onafhankelijk accountant een due diligence onderzoek uitgevoerd.

De financiële positie van Schoonoord is erg krap. Het eigen vermogen en daarmee de solvabiliteit lijkt in eerste instantie prima in orde, echter de liquiditeitspositie is zeer krap vanwege het geïnvesteerd vermogen in gebouwen. Het geconsolideerde negatieve resultaat in 2017 wordt verklaard doordat Schoonoord een negatief exploitatieresultaat heeft begroot in 2017. In vergelijking met het jaar 2016 zit Schoonoord al wel in de lift qua resultaat en resultaatsturing. De begroting in 2018 van Schoonoord bevat een positief exploitatieresultaat.

De financiële positie van NUOVO is redelijk gezond. Het weerstandsvermogen is vrij krap, maar dit wordt gecompenseerd door het vrij hoge voorzieningenniveau. De begroting van NUOVO is in alle toekomstige jaren positief, ondanks de sterke groei in leerlingaantallen en de druk die dit op het resultaat geeft vanwege de t-1 financiering.

Beide scholengroepen hebben bij het maken van de begroting 2018 ook een meerjarenraming opgesteld. In de geconsolideerde meerjarenbegroting is niet alleen ruimte voor groei én innovatie opgenomen maar is ook rekening gehouden met onvoorziene uitgaven opgenomen die uitsluitend na een voorafgaand akkoord van het CvB gedaan mogen worden. Ook is er in de afgelopen jaren voor gezorgd dat inmiddels alle afdelingen in het basisarrangement van de onderwijsinspectie vallen.

Op grond van het due diligence rapport en de belangrijkste kengetallen kan worden geconcludeerd dat de financiële situatie van de nieuwe organisatie als redelijk gezond kan worden omschreven. Het weerstandsvermogen zit, gerelateerd aan branchegemiddelden, aan de lage kant maar wel boven de signaleringsnormen van OCW. Strakke financiële sturing in een professionele organisatie blijft ook in de toekomst van belang.

Hoofdstuk 1 Inleiding

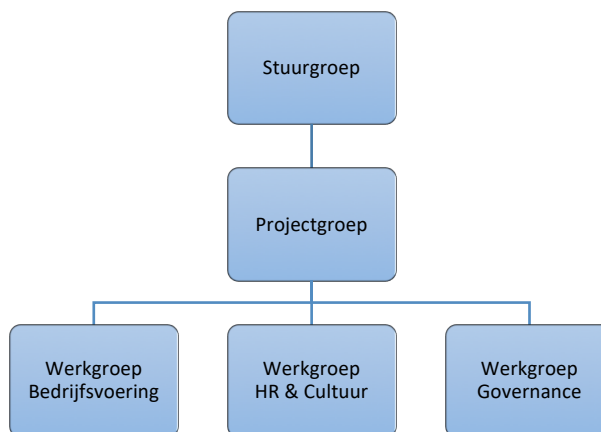
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoeksrapport

Er is binnen het onderwijs in Nederland een trend zichtbaar tot meer inhoudelijk samenwerken in de regio. Uitdagingen waar scholen voor staan worden vaak het beste in regionaal verband opgepakt. Samenwerking in de regio is nodig om een goed beeld te krijgen van de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op bijvoorbeeld het personeelsbeleid in de betreffende regio, zoals het aanbod van (potentiële) docenten op de arbeidsmarkt en prognoses van leerlingendaling of –stijging. Ook de ontwikkelingen met betrekking tot Passend Onderwijs maken meer samenwerking in de regio wenselijk of zelfs noodzakelijk.

Zoals de NUOVO Scholengroep o.a. in zijn jaarverslag van 2015 heeft opgenomen, neemt deze openbare scholengroep zijn regiofunctie serieus. Ook de Openbare Scholen Groep Schoonoord (OSG Schoonoord) wil graag de positie van het openbaar onderwijs in de (brede) regio duurzaam versterken. Daarom voerden de voorzitters van het college van bestuur van OSG Schoonoord en NUOVO Scholengroep in de zomer 2017 gesprekken met elkaar om de meerwaarde van samenwerken en/of samengaan van beide schoolgroepen te verkennen. Dit omdat beide partijen van mening waren dat niet acteren op deze regionale trend de scholengroepen kwetsbaarder zou maken in de toekomst en leidt tot het missen van kansen. Door deze gesprekken te voeren wilden zij anticiperen op de uitdagingen van de toekomst.

1.2 Indeling van de projectorganisatie

Voortvloeiend uit deze gesprekken zijn de NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord, op basis van gelijkwaardigheid, de genoemde meerwaarde inzichtelijk gaan maken alvorens te willen besluiten tot samengaan. Hiervoor hebben zij een projectorganisatie in het leven groepen (zie figuur 1). De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep en drie werkgroepen: Bedrijfsvoering, HR & Cultuur en Governance. Vanuit deze invalshoeken is ook gekeken naar de onderwijskwaliteit. In deze werkgroepen namen vanuit beide organisaties een gelijk aantal medewerkers met verschillende expertises plaats om zo de stuurgroep te adviseren op de drie onderwerpen. Ook participeerden vertegenwoordigers van de medezeggenschap van beide organisaties in de werkgroepen. De werkgroep voorzitters kwamen vervolgens geregeld samen om, onder leiding van een externe projectleider en secretaris, de voortgang en adviezen door te spreken, alvorens deze werden teruggekoppeld aan de stuurgroep. In de stuurgroep namen de beide voorzitters van het college van bestuur van OSG Schoonoord en NUOVO Scholengroep deel.



Figuur 1: Projectorganisatie

De projectgroep en stuurgroep kwamen minimaal één keer per maand samen om de voortgang van de verschillende onderzoeken te bespreken. De werkgroepen hebben vijf maanden intensief onderzoek gedaan en kwamen afhankelijk van de belasting van de opdracht regelmatig samen in de onderzoeksperiode.

1.3 Onderzoeksopdracht

Gedurende fase 1 werd de formele besluitvormingsprocedure voorbereid door het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek inclusief risicoparagraaf naar de haalbaarheid van een besturenfusie. Het resultaat van dit onderzoek is het fusierapport in de vorm van een fusie-effectrapportage (FER) en een implementatieplan per werkgroep.

De werkgroepen kregen met de start van het schooljaar 2017-2018 een uitgebreide onderzoeksopdracht om op de eigen expertise op onderzoek uit te gaan naar mogelijke risico's en kansen met betrekking tot een eventuele bestuurlijke fusie. De volledige onderzoeksopdrachten en bemensing van de werkgroepen is terug te vinden in bijlage 3. Op basis van deze onderzoeksopdrachten hebben zij plannen van aanpak voorgelegd aan de stuurgroep en zijn aan de slag gegaan. Niet alle resultaten van de werkgroepen laten zich vangen in deze fusie effectrapportage. De scope van hun onderzoek was op sommige onderdelen breder of betrof meer voorbereidingen op eventuele implementatieplannen.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken zal achtereenvolgens worden besproken wat de beoogde fusie inhoudt, hoe deze vormgegeven kan worden, welke stappen zijn ondernomen om draagvlak te creëren en hoe de fusie, effect kan hebben op de betrokkenheid van ouders, leerlingen, personeel en de (financiële) risico's. Dit rapport is opgesteld naar het format van het modelformulier fusie-effectrapportage zoals te vinden is in bijlage 2, bij artikel 2, tweede lid van de regeling en beleidsregels fusietoets in het onderwijs 2017.

Hoofdstuk 2 Beoogde fusie en fusieproces

2.1 Beoogde fusie, fusieproces en tijdsbestek

De beide scholengroepen beogen een bestuurlijke fusie. De huidige situatie ziet er als volgt uit:

De NUOVO Scholengroep houdt de volgende scholen voor voortgezet onderwijs in stand:

1. de NUOVO Scholengroep (24TR), een brede school voor vmbo, mavo, havo en vwo;
2. het Utrechts Stedelijk Gymnasium (15JM); en openbare school voor vwo;
3. Pouwer (17AO), een openbare school voor praktijkonderwijs;
4. het Trajectum College (24TJ), een openbare scholengemeenschap voor vbo en mavo, en;
5. Unic (30UB), een school voor vwo en havo.

Dit onderwijs is verspreid over meerdere (neven)vestigingen aangeboden in de gemeente Utrecht. Binnen de NUOVO Scholengroep (24TR) wordt onderwijs aangeboden op het Leidsche Rijn College (24TR00), het Ithaka ISK Utrecht (24TR02), X11 Media en Vormgeving (24TR03), Via Nova College (24TR05) en MAVO TIEN (24TR10). Binnen Unic (30UB) wordt onderwijs aangeboden op UniC (30UB00) en de Internationale School Utrecht (30UB01);

OSG Schoonoord houdt de volgende scholen voor voortgezet onderwijs in stand:

1. het Vakcollege Maarsbergen (07KP) voor vmbo, en;
2. de Openbare ScholenGroep Schoonoord (17BI), een school voor vo.

Het onderwijs wordt binnen OSG Schoonoord over meerdere (neven)vestigingen aangeboden. Het Openbaar Lyceum Zeist en Openbaar VMBO en MAVO Zeist (17BI00), de Tobiasstroom (17BI05) in de gemeente Zeist en Mavo Doorn (17BI02) in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

In de beoogde fusie gaan alle bovengenoemde brinnummers onder eenzelfde bestuur vallen. Voor dit proces is een ruime tijd genomen om voldoende ruimte te geven aan onderzoek, besluitvorming en implementatie alvorens definitief te fuseren (zie de fasering). De stuurgroep heeft in samenspraak met de werkgroep voorzitters de volgende fasering uitgezet:

Fase 1: Onderzoeksfase	1 juli 2017	-	28 februari 2018
Fase 2: Interne besluitvorming	1 maart 2018	-	31 juli 2018
Fase 3: Fusietoets door DUO/OCW	1 augustus 2018	-	31 januari 2019
Fase 4: Implementatie	1 augustus 2018	-	31 juli 2019

Voor een uitgebreidere planning van het proces zie bijlage 1. Als beoogde fusiedatum wordt 1 augustus 2019 aangehouden. Daarbij geldt dat er gedurende de implementatie fase resterende onderwerpen kunnen worden geharmoniseerd waar nodig. Binnen deze harmonisatie hebben de werkgroepen een belangrijke taak. Voor de onderzoeksfase, waaruit dit rapport voort is gekomen, hebben zij de huidige situaties van de beide scholengroepen in kaart gebracht en de gewenste situatie. In de aankomende periode gaan de werkgroepen in samenwerking met experts implementatieroutes ontwikkelen richting de gewenste situaties.

2.2 *De motieven en de te bereiken doelen van de fusie*

Samen maken NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord zich sterk voor goed openbaar onderwijs in de regio en kijken daarbij verder dan de eigen gemeenten. Het openbaar onderwijs gaat niet van één bepaalde levensovertuiging uit, maar is geworteld in de samenleving. Zoals de maatschappij gevormd en gekleurd wordt door een levendige diversiteit aan meningen en opvattingen, zijn de scholen van NUOVO en Schoonoord een afspiegeling van de regionale samenleving. Hun onderwijs kenmerkt zich door de volgende kernwaarden:

1. **Iedereen welkom**
De openbare school staat open voor alle kinderen, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.
2. **Iedereen benoembaar**
Benoembaarheid (indien bekwaam) staat open voor iedereen, ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.
3. **Wederzijds respect**
Op de openbare school is er wederzijds respect voor elkaars levensbeschouwing of godsdienst.
4. **Waarden en normen**
De openbare school besteedt actief aandacht aan de normen en waarden van de Nederlandse samenleving.
5. **Van en voor de samenleving**
De openbare school is van en voor de gehele samenleving en betreft interne en externe betrokkenen actief bij het beleid.

Ook al zullen veel scholen deze waarden willen onderschrijven, NUOVO heeft de afgelopen jaren ook actief laten zien aan deze waarden te willen bijdragen. NUOVO heeft dit gedaan door onder andere voortrekker te zijn op het gebied van scholen die actief werken aan een tolerante en veilige sfeer en kansengelijkheid, voor leerlingen én medewerkers. Ook Schoonoord, zet zich hiervoor in.

Middels een bestuurlijke fusie wordt het openbaar onderwijs in de regio versterkt en kan samen verder worden gewerkt aan de versterking van kansengelijkheid, aan onderwijs waarin alle leerlingen de kans krijgen op hun school naar keuze onderwijs te volgen en waar zij zo optimaal mogelijk naar hun diploma worden begeleid.

De uitdaging om het kwalitatief goed openbaar onderwijs, waar NUOVO en Schoonoord voor staan, te behouden en door te ontwikkelen, wordt het beste in regionaal verband opgepakt. Eenheid te midden van een groter volume aan zeer diverse scholen biedt nog meer kansen dan nu, om van elkaar te leren, samen te innoveren en het openbaar onderwijs als een aansprekend alternatief op de regionale kaart te zetten. NUOVO en Schoonoord zijn ervan overtuigd dat een bestuurlijke fusie hiervoor de best werkbare vorm is.

Het leidende motief om te fuseren is wat het beste is voor de ontwikkeling van leerlingen, docenten en het openbaar onderwijs in de regio. De gefuseerde

organisatie zal net als de huidige afzonderlijke organisaties een grote mate van autonomie kennen voor de individuele scholen. Diversiteit in culturen en werkwijzen op de verschillende scholen wordt gezien als een kracht. Het biedt maximale keuzevrijheid voor leerlingen en ontwikkelmogelijkheden voor docenten.

Diversiteit is de afgelopen jaren de motor geweest voor onderwijskundige ontwikkeling. Zo hebben de scholen, elk vanuit een eigen vertrekpunt en met inachtneming van de eigen doelgroep, wegen ingeslagen richting gepersonaliseerd leren. Uitwisseling tussen de scholen heeft geleid tot eigenzinnige uitwerkingen, die aan kracht hebben gewonnen door permanent te sparren met collega-scholen.

Waar gepersonaliseerd onderwijs de inhoud was, heeft de professionele leergemeenschap –die zich gaandeweg ontwikkelt - een stimulerende omgeving gecreëerd, die onbegaanbaar geachte paden toegankelijk maakt. De professionele leergemeenschap kent inmiddels vele vormen: studiebijeenkomsten met alle leidinggevenden, studiereizen, gezamenlijke schoolprojecten, waarderend onderzoek, etc. Verwacht wordt dat meer scholen een nog grotere diversiteit oplevert; een voedingsbodem voor meer en volgende stappen voorwaarts.

NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord willen de beste docenten in de regio duurzaam aan zich binden. Het werven, begeleiden en professionaliseren van (top)docenten kan beter samen opgepakt worden dan ieder voor zich. De concurrentie in de regio is stevig, zeker gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de hoeveelheid besturen; samen staan we sterker in plaats van elkaar te beconcurreren. Aantrekkelijke werkgevers met slagkracht en ruimte om te innoveren hebben aan het einde van de rit een betere docent voor de klas en dat is ook in het belang van leerlingen.

Een van de specifieke voordelen van de fusie voor OSG Schoonoord is het kunnen delen van personele inzet van het bedrijfsbureau. De organisatie is op dit moment eigenlijk te klein om een breed, professioneel staffbureau in te richten. Maar ook voor NUOVO Scholengroep biedt de beduidend grotere schaal (na samengaan van beide organisaties) kansen. Het samenvoegen van de diensten die nu geleverd worden vanuit twee bedrijfsbureaus levert synergie op met name op het terrein van verdere professionalisering, verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en het “ontzorgen” van de scholen.

2.3 Alternatieven voor de fusie

Samenwerken gaat altijd gepaard met het inleveren van autonomie. De mate waarin varieert echter sterk. Er bestaan allerlei gradaties van onderlinge binding: van relatief vrijblijvend tot intensief. Deze gradaties van binding vertalen zich in de (juridische) vorm waarin de samenwerking gegoten wordt. Deze vorm kan variëren van ‘licht’ tot ‘zwaar’. Belangrijk is dat de vorm de gewenste inhoud volgt. Het uitgangspunt voor beide partijen binnen de samenwerking is dat de inhoud leidend is. De gekozen samenwerkingsvorm moet aansluiten bij de doelen van de samenwerking. Met andere woorden: op welke wijze kan de beoogde meerwaarde

zoals beschreven in paragraaf 2.2 het best worden gerealiseerd? Om een weloverwogen keuze te kunnen maken is onderzocht wat de kenmerken zijn van de meest voorkomende samenwerkingsvormen en op welk wijze deze vormen een bijdrage kunnen leveren aan de beoogde meerwaarde. Een overzicht van de onderzochte samenwerkingsvormen is terug te vinden in bijlage 4.

De afweging

NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord zijn van mening dat een bestuurlijk fusie het meest aansluit bij de ambities van beide besturen en dat de beoogde meerwaarde op deze wijze het beste kan worden gerealiseerd. Gelet op de samenwerkingsvormen uit bijlage 4 stellen de Scholengroep NUOVO en OSG Schoonoord dat:

1. Diversiteit, eigenheid en toegankelijkheid belangrijke uitgangspunten zijn in de missie en visie van beide stichtingen. Hierdoor ligt het niet voor de hand om de samenwerking te realiseren middels een scholenfusie. De scholen van beide stichtingen hebben een sterke en duidelijke afzonderlijke profilering die aansluit bij de wensen en behoeften van ouders en leerlingen in het voedingsgebied. Hier is geen aanpassing gewenst of noodzakelijk. Het zou afbreuk doen aan de kracht van de diversiteit.
2. Beide stichtingen hebben een toekomstgerichte, innovatieve (onderwijskundige) houding die door krachtenbundeling kan leiden tot regionale versterking van het openbaar onderwijs en de aantrekkingskracht daarvan op docenten. Dit is een proces dat beide stichtingen de komende jaren samen willen vormgeven. Hiervoor is het belangrijk dat de samenwerking stevig is verankerd en dat er eenduidig beleid kan worden geformuleerd in de richting van externe stakeholders. Een besturenfusie sluit hier het best bij aan.
3. Plaatsing van scholen onder één schoolbestuur heeft het voordeel dat er vanuit een centraal punt – na afweging van alle betrokken belangen – knopen kunnen worden doorgehakt. Bij andere vormen van bestuurlijke samenwerking hangt de daadkracht sterk af van de mate waarin men taken en bevoegdheden heeft overgedragen aan bijvoorbeeld een federatie, centrale dienst of het besturenoverleg van een samenwerkingsovereenkomst. Dit kan leiden tot onduidelijkheid in besluitvormingsprocessen en kan de reactiesnelheid van de stichting op lokale, regionale en nationale ontwikkelingen verminderen. Gezien de (onderwijskundige) ontwikkelingen achten de NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord het van belang snel en adequaat te kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappij wat pleit voor een bestuurlijke fusie.
4. Met het oog op de versterking van de bestuurlijke inrichting ligt het voor de hand deze versterking middels een bestuurlijke fusie vorm te geven. De behoefte een stevig bestuur met passende voorzieningen, ondersteuning en intern toezicht vereisen een passende bestuurlijke schaal.
5. Het hebben van een stevige en professionele bedrijfsvoering op financieel, HRM, facilitair en ICT-gebied is van groot belang voor de toekomstbestendigheid van een onderwijsorganisatie. De ontwikkelingen binnen het onderwijs en de eisen die gesteld worden aan de bedrijfsvoering

gaan snel en nemen toe. Het op deze gebieden voeren van kwalitatief hoogwaardig (strategisch) beleid is van groot belang en kan volgens de NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord het beste gerealiseerd worden middels een besturenfusie. Het inrichten van een samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering via een overeenkomst of holding borgt weliswaar de professionele inrichting en ondersteuning van het bedrijfsbureau maar biedt minder kansen voor het vormgeven van eenduidig strategisch beleid op dit terrein.

6. Transparantie is belangrijk in het kader van goed onderwijsbestuur. Wie houdt zich waarmee bezig en vanuit welk belang? Daarover dient geen onduidelijkheid te zijn. Een besturenfusie zorgt ervoor dat door de juridische vormgeving dit het best kan worden ingericht. Er is één bestuur dat alle verantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit van het onderwijs, de financiële bedrijfsvoering en de personele belangen. Hierdoor kan ook de verantwoording aan en dialoog met maatschappelijke partners optimaal worden georganiseerd.
7. In andere samenwerkingsvormen dan een bestuurlijke fusie participeren de deelnemers vaak in een afgeleide rol (namelijk ter bevordering van een deelbelang van hun oorspronkelijke doelstelling). Risico's van 'dubbele petten', oneigenlijke belangen en ondoorzichtige verhoudingen zijn in alle andere samenwerkingsvormen groter dan bij een bestuurlijke fusie. De NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord zijn voorstander van transparant en eenduidig handelen. De bestuurlijke fusie sluit het beste aan bij dit uitgangspunt.

Hoofdstuk 3 Communicatie over de fusie

3.1 Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken

Vanaf het prille begin van de eerste gesprekken (toen nog onder embargo) en de onderzoeksfase zijn van beide partijen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR-en) geïnformeerd over de intenties en het onderzoek door de leden van het college van bestuur. De voortgang van het onderzoek is regelmatig tussentijds met de GMR van beide organisaties besproken. Ook zijn met de GMR-en tijdens deze vergaderingen inhoudelijke gesprekken gevoerd over de meerwaarde en risico's van een mogelijke fusie. Uit beide raden zijn kleine werkgroepen gevormd (petit comités) om gezamenlijk met de werkgroepvoorzitters in te zoomen op het onderzoeksproces. Beide medezeggenschapsraden hebben door deze werkgroep bijeenkomsten gedurende het onderzoek informatie over de procesvoortgang en achtergrondinformatie ontvangen en de mogelijkheid gehad tot het stellen van verhelderende vragen. Gedurende het onderzoeksproces zijn er meerdere bijeenkomsten geweest van de petit comités en werkgroepvoorzitters. Verder sloot de GMR van OSG Schoonoord aan bij de ronde die de voorzitter van het college van bestuur van OSG Schoonoord deed langs alle scholen om daar te praten over het onderzoek naar de fusie. Tot slot organiseert NUOVO een tweetal/drietel sessies die voor zowel de ouder- als de personeelsgeleding ondersteunend kunnen werken bij het instemmingstraject (zie verder onder paragraaf 3.3)

3.2 Wijze waarop Raad van toezicht is en wordt betrokken

Vanaf het prille begin van de gesprekken (toen nog onder embargo) en de onderzoeksfase zijn van beide partijen de raden van toezicht (RvT's) geïnformeerd over de intenties en de voortgang van het onderzoek door de leden van het college van bestuur. Bij iedere bijeenkomst van de RvT heeft de voortgang van het onderzoek bij beide organisaties op de agenda's gestaan. Ook hebben beide RvT voorzitters regelmatig contact om zaken af te stemmen. Ook is door de werkgroep Governance een notitie geschreven over het vormgeven van de RvT in de eindsituatie. Deze notitie wordt voorgelegd aan de afzonderlijke RvT's. De RvT's zijn en worden door de beide voorzitters van het college van bestuur voortdurend geïnformeerd over het proces.

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

Vanaf het moment dat de projectstructuur van het onderzoek naar de fusie vorm kreeg, is een communicatiestrategie uitgerold voor alle stakeholders met betrekking tot de fusie. Daarin is per type stakeholder (personeel, ouders en leerlingen) benoemd wanneer en op welke wijze de doelgroep op de hoogte wordt gehouden.

Ouders en leerlingen gaan van deze fusie betrekkelijk weinig merken. Dit komt doordat de uniek autonome karakters van de individuele scholen behouden blijft. Ouders zijn via nieuwsbulletins op de hoogte gebracht over (het onderzoek naar) de fusie.

Het personeel van de beide stichtingen kreeg eerder dan ouders, leerlingen en externe stakeholders te horen dat de mogelijkheid van een fusie onderzocht werd. Dit is gecommuniceerd via de interne nieuwsbrieven en mail. In ditzelfde bericht werd hen ook verteld waar zij terecht konden indien zij vragen hebben. Over het algemeen bleken de directeurs van de scholen het eerste aanspreekpunt voor vragen van personeel.

Er is ook een persbericht opgesteld waarin het onderzoek naar een krachtenbundeling wereldkundig is gemaakt.

OSG Schoonoord heeft haar ouders daarnaast via een oudernieuwsbrief op de hoogte gebracht. NUOVO heeft dit via digitale ouderberichten van de eigen school verzorgd.

Tot slot heeft de werkgroep HR & Cultuur een bijeenkomst gehouden met alle schoolleiders van de beide stichtingen waarin de bedrijfscultuur en de fusie centraal stonden. Hierop volgde terugkoppeling in de managementvergaderingen, waaraan alle schoolleiders deelnamen. Uit beide managementvergaderingen kwam positieve feedback op de bijeenkomst, de sfeer en het samenwerken. Op basis van de risicoanalyse van de werkgroep HR & Cultuur blijken er geen risicosignalen voor onverenigbaarheid van culturen tussen beide scholengroepen. Sterker nog, in de grote diversiteit tussen de scholen, zitten kansen om elkaar te inspireren en van elkaar te leren.

NUOVO organiseert in juni en in september 2018 een werksessies voor medewerkers, ouders, leerlingen en andere stakeholders van NUOVO Scholengroep.

Deze sessies hebben een tweeledig doel:

- Medewerkers, ouders en leerlingen informeren en de mogelijkheid bieden actief mee te denken vanuit hun belang en rol in onze organisaties.
- In het instemmingstraject kan de inhoud van deze sessies de GMR helpen in haar onderbouwing. Het dient zowel de ouder- als de personeelsgeleding.

De uitnodigingen voor deze werksessies zijn verstuurd per oudernieuwsbrief, interne nieuwsbrieven en wederom via een persbericht.

In de genoemde sessies worden deelnemers meegenomen in de intentie om te fuseren, wat er tot nu toe in het proces is gebeurd en wat het belang is van de fusie. Deelnemers worden uitgenodigd zich een mening te vormen en deze met elkaar te delen en te gronden vanuit het belang dat eronder ligt. Daarna zal er via scenario onderzoek gekeken worden wat nog meer nodig is om de fusie succesvol te maken en ook wat hieraan vooralsnog in de weg staat en aandacht vraagt.

OSG Schoonoord beraadt zich over de vorm van deze sessies en de rol daarvan in de interne besluitvormingsfase.

Zoals eerder vermeld onder paragraaf 3.1, is de voorzitter van het college van bestuur van OSG Schoonoord bij de scholen langs geweest om het verhaal van de

fusie te vertellen en alle vragen van het personeel te beantwoorden. Dit is goed ontvangen en gewaardeerd, zodat deze vorm ook nogmaals herhaald kan worden in de volgende besluitvormingsfase.

3.4 *Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken*

De volgende stakeholders zijn op de hoogte stelt gedurende de onderzoeksfase:

- Het bestuur van het Samenwerkingsverband Zuidoost Utrecht, en daarmee alle collega VO-bestuurders uit de regio.
- De beide collegevoorzitters hebben een informerende ronde gedaan langs een drietal tweehoofdige besturen ter voorbereiding op de fusie teneinde zich een beeld te vormen van de wijze waarop tweehoofdige colleges van bestuur samenwerken en sturen.
- In voorbereiding op de samenwerking met de gemeenten Zeist, Utrecht en Utrechtse Heuvelrug kwamen de beleidsmedewerkers onderwijs van de verschillende gemeenten samen met projectleider. Hierin werd tevens de mogelijkheid tot het sluiten van een convenant besproken, om zo alle gemeentes de verantwoordelijkheid te laten behouden over het openbaar onderwijs in de regio.

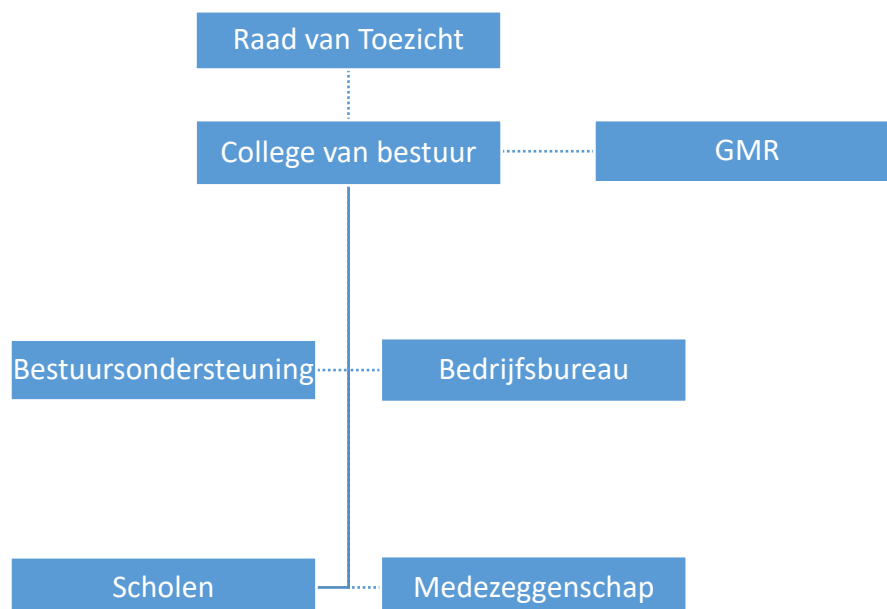
Hoofdstuk 4

Bestuurlijk visie en inrichting

4.1 Bestuurlijke organisatorische inrichting

Bij de fusie tussen NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord is ervoor gekozen dat de NUOVO Scholengroep de verkrijgende stichting is. Hierdoor verdwijnt na fusie de Stichting OSG Schoonoord met al zijn rechtsvertegenwoordigers. Dit betekent dat per de fusiedatum, 1 augustus 2019, de Raad van Toezicht OSG Schoonoord, het bestuur OSG Schoonoord en de GMR OSG Schoonoord verdwijnen.

Na de fusie blijft de toegankelijkheid gewaarborgd en georganiseerd op schoolniveau. De schoolleiders zijn en blijven de eerste aanspreekpunten voor personeel, ouders en leerlingen. Vragen en klachten over het onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs worden in eerste aanzet op schoolniveau besproken. Hiervoor hanteren de scholen een zogenaamde escalatieladder. Indien in dit proces de vragen en/of klachten van personeel, ouders en leerlingen niet kunnen worden beantwoord/afgehandeld, wordt de vraag/klacht doorgeleid naar het bestuur van de stichting. Vragen worden vervolgens door medewerkers van het bedrijfsbureau in behandeling genomen. Klachten kunnen door het bestuur zelf worden afgehandeld (interne klachtenprocedure) of worden doorgestuurd naar de Landelijke Klachten Commissie. Hieronder staat in een organogram de nieuwe organisatie weergegeven.



College van Bestuur

Inleiding

Er zijn geen betrouwbare cijfers over de omvang van colleges van bestuur (cvb) binnen het funderend onderwijs. De gegevens in de monitorrapportages van de PO-

en VO-raad worden nog steeds ‘vervuld’ door toeziende en uitvoerende besturen, waarin ook personen zonder dienstverband met de onderwijsorganisatie worden meegeteld. Een meerhoofdig cvb omvat in de onderwijssector meestal twee leden. Driehoofdige cvb’s zijn redelijk uitzonderlijk (soms in de implementatiefase na een fusie) en nog grotere colleges komen in het funderend onderwijs vrijwel niet voor. In de bestuurders cao VO staan min of meer dringende aanbevelingen voor de omvang van het bestuur in relatie tot de omvang van de organisatie. Bij een organisatieomvang van minder dan 2000 leerlingen wordt een eenhoofdig bestuur aanbevolen, bij meer dan 4000 leerlingen een tweehoofdig bestuur.

Afwegingen

De RvT-en van NUOVO en OSGS hebben ervoor gekozen om het college van bestuur van de fusieorganisatie ¹tweehoofdig te laten zijn. Voor dit besluit hebben beide RvT-en de varianten afgezet tegen de omvang en inrichting van de organisatie en de strategische doelen en ontwikkelingen binnen het onderwijs.

Beide RvT-en kiezen bewust voor een tweehoofdig college van bestuur. De omvang van de organisatie is een belangrijke reden te kiezen voor een tweehoofdig cvb. Echter het belangrijkste argument is de mogelijkheid om binnen het bestuur plaats te bieden aan een breder palet aan competenties. Hierbij wordt gedacht aan vertegenwoordiging van verschillende deskundigheidsgebieden en aan verschillende persoonlijkheidsdynamieken en stijlen. Deze verschillen zijn volgens de RvT-en zowel productief binnen het college van bestuur zelf, als in de relatie met het schoolmanagement, de medezeggenschap en het bedrijfsbureau. Door het inrichten van een meerhoofdig cvb zijn er meer mogelijkheden voor onderling klankborden. Op deze manier is de interne feedback beter georganiseerd waardoor volgens beide RvT-en missers of fouten worden voorkomen².

Ook vinden beide RvT-en het van belang dat er voldoende garanties zijn ingebouwd voor continuïteit binnen het bestuur. Dit ten eerste feitelijk: als een van de bestuurders tijdelijk uitvalt of vertrekt, is er nog steeds een bestuurder over die kan waarnemen en die – anders dan het invullen van de vacature door een bestuurder op basis van een interim contract – het bestaande bestuursbeleid en de interne organisatie kent. Ten tweede is de beleidscontinuïteit beter geborgd: bij vertrek van één bestuurder betekent het behoud van de ander(en) dat de bestuurlijke koers niet meteen wordt verlaten. Naast de al eerdergenoemde argumenten zijn dit, gezien de uitdagingen waarvoor de fusieorganisatie staat, volgens de RvT-en belangrijke argumenten om te kiezen voor een tweehoofdig college van bestuur.

De argumenten dat een eenhoofdig bestuur goedkoper is dan een meerhoofdig bestuur en dat een eenhoofdig bestuur slagvaardiger leiderschap kan tonen, zijn

¹ Met de fusieorganisatie wordt in deze paragraaf bedoelde de Stichting NUOVO Scholengroep vanaf 1 augustus 2019.

² Meer extreem, een meerhoofdig college biedt meer bescherming tegen machtsmisbruik of fraude door bestuurders.

evident en meegewogen bij het komen tot bovenstaande stellingname en overtuiging.

Bestuurlijke inrichting fusieorganisatie NUOVO

Het college van bestuur van de fusieorganisatie NUOVO zal bestaan uit twee natuurlijke personen. Naast de inhoudelijke argumentatie zoals hierboven beschreven, sluit deze inrichting ook aan bij de statuten van NUOVO (zowel de huidige statuten als de statuten van de fusieorganisatie geven aan dat het cvb uit maximaal twee natuurlijke personen kan bestaan).

Conform deze statuten: ‘formuleert het cvb de missie en het strategisch beleid van de stichting en de vertaling daarvan in concrete doelstellingen voor de scholen die door de stichting in stand worden gehouden, daarbij rekening houdend met de belangen van hen die bij de scholen zijn betrokken en rekening houdend met de eisen die de samenleving aan het onderwijs stelt.’

Binnen dit kader voorzien de statuten in een goed afwegingskader voor individuele schoolbelangen. Om dit uitgangspunt onderdeel te laten zijn van de besturing van de stichting stelt het bestuur in samenwerking met de schooldirecteuren en de medezeggenschap een managementstatuut op.

De kaders voor de besturingsfilosofie in dit managementstatuut benoemen een helder en transparant onderscheid in toezien, besturen en leidinggeven. Toezien en besturen zijn juridisch verankerd in de statuten en in het reglement voor bestuur en toezicht (zie hieronder). Leidinggeven wordt verankerd in dit managementstatuut.

Uitgangspunt is dat iedere school³ middels de schoolleider zitting heeft in het managementteam van de fusieorganisatie. Het mandaat van de schoolleider is binnen het managementstatuut geregeld. Hierbij gaat het cvb uit van een mandaat met integrale verantwoordelijkheid voor de schoolleiding. De beslis- en beleidsruimte voor de directeur/rector wordt gecreëerd door de gemandateerde bevoegdheden en begrensd door de centrale kaders zoals die voor de stichting als geheel zijn vastgesteld. Het cvb voert gezamenlijk overleg met de directeuren en rectoren in het managementteam over alle zaken die voor meer dan één school van belang zijn, dan wel van belang zijn voor of invloed kunnen hebben op het functioneren en de continuïteit van de stichting als geheel.

In elk geval is er met het managementteam overleg over voorstellen ten aanzien van:

- de voorschriften voor het financieel beheer en de boekhouding van de stichting c.q. de scholen;
- de begroting, het bestuursverslag en de jaarrekening van de stichting;
- het strategisch beleidsplan;
- plannen van de stichting betreffende het gemeenschappelijk beleid inzake onderwijs, organisatie, personele, financiële en facilitaire zaken van de scholen;

³ Onder school verstaan we hier onderwijsinstelling met een eigen directie en MR (of DR)

- het managementstatuut zoals bedoeld in artikel 32c van de Wet en eventuele andere regelingen van de stichting;
- de inrichting van eventuele bovenschoolse organisatie-eenheden;
- zaken van algemeen belang die van invloed zijn op alle (of meer dan 1) scholen van de stichting.

De directeur/rector maakt jaarlijks afspraken, middels een managementcontract, met het cvb, over de te bereiken resultaten en rapporteert periodiek over de vorderingen.

Bestuurlijke invulling

De huidige voorzitter van het cvb van NUOVO, de heer L. de Wit, wordt de voorzitter van de fusieorganisatie NUOVO. De huidige voorzitter cvb OSGS, de heer J. Gaemers, wordt door de RvT per 01-08-2019 benoemd als lid cvb van de fusieorganisatie NUOVO.⁴

Bovenstaande alinea maakt integraal onderdeel uit van deze FER en het uiteindelijk te nemen fusiebesluit. Instemmen met de FER houdt voor de RvT van NUOVO en de GMR van NUOVO in dat zij instemmen met de benoeming van de heer J. Gaemers als lid college van bestuur van NUOVO per 01-08-2019, onder het voorbehoud van wettelijke goedkeuring van de beoogde fusie door de minister.

Het tweehoofdig bestuur dat na fusie ontstaat, kenmerkt zich door collegiaal bestuur dat werkt volgens een door de RvT vastgesteld bestuursreglement. In dit reglement zijn de werkwijze van het cvb en de rvt vastgelegd. Tevens wordt er in dit reglement beschreven op welke wijze de medezeggenschap wordt betrokken bij de benoeming van leden van het cvb en de rvt. Het reglement wordt vastgesteld door de nieuwe RvT van de fusieorganisatie. Uitgangspunt is het huidige bestuursreglement van NUOVO.

In het college van bestuur worden vooralsnog geen portefeuilles verdeeld.

Raad van Toezicht

De nieuwe Raad van Toezicht (rvt) van de fusieorganisatie zal bestaan uit een samenvoeging van de leden van de rvt NUOVO en de rvt OSGS. Gedurende de overgangsfase (maximaal twee jaar na fusiedatum) zal de rvt van de fusieorganisatie bestaan uit 7 leden. Dit is mogelijk binnen de huidige statuten van NUOVO. De verhouding van het aantal leden in de nieuwe rvt van de fusieorganisatie is 4:3 (NUOVO:OSGS). Uiterlijk 2 jaar na fusiedatum zal het totaal aantal leden, worden teruggebracht tot de structurele omvang van 5 leden.

Voor de leden van de huidige rvt NUOVO die meegaan naar de rvt van de fusieorganisatie geldt dat hun zittingstermijn gehandhaafd blijft. De leden van de huidige rvt OSGS die 'overgaan' naar de nieuwe rvt van de fusieorganisatie dienen door de gemeenteraad Utrecht te worden benoemd. De nieuwe leden van de rvt van

⁴ Deze benoeming vindt alleen dan plaats als de fusie door alle betrokken instanties is goedgekeurd.

de fusieorganisatie nemen hun huidige zittingsperiode mee in het aftreedrooster van de rvt van de nieuwe fusieorganisatie.

De RvT-en van NUOVO en OSGS alsmede de GMR-en van NUOVO en OSGS stemmen hiermee in, door in te stemmen met deze FER en met de wijze van integratie zoals hierboven beschreven. Na instemming met de FER door alle vier de gremia zal er uiterlijk 1 februari 2019 een voordracht worden opgesteld voor de gemeenteraad van de gemeente Utrecht.

4.2 Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau

OSG Schoonoord biedt een volledig aanbod aan voortgezet onderwijs. De groep bestaat uit vier scholen en 2.489 leerlingen (peildatum 1-10-2017): het Openbaar Lyceum Zeist, het Openbaar VMBO en MAVO Zeist, het Vakcollege Maarsbergen en MAVO Doorn. De NUOVO Scholengroep doet hetzelfde maar dan met tien scholen en 5.989 leerlingen (peildatum 1-10-2017) in Utrecht, plus 294 leerlingen op het Ithaka. De scholen die tot de NUOVO Scholengroep behoren zijn: UniC, Leidsche Rijn College, POUWER College, X11 media en vormgeving, Utrechts Stedelijk Gymnasium, Ithaka (de internationale schakelklassen), MAVO TIEN, Via Nova College, International School Utrecht en het Trajectum College. De organisatie van het onderwijs wijzigt door de fusie niet. Hierdoor blijft de overzichtelijkheid, toegankelijkheid en herkenbaarheid op locatieniveau gewaarborgd.

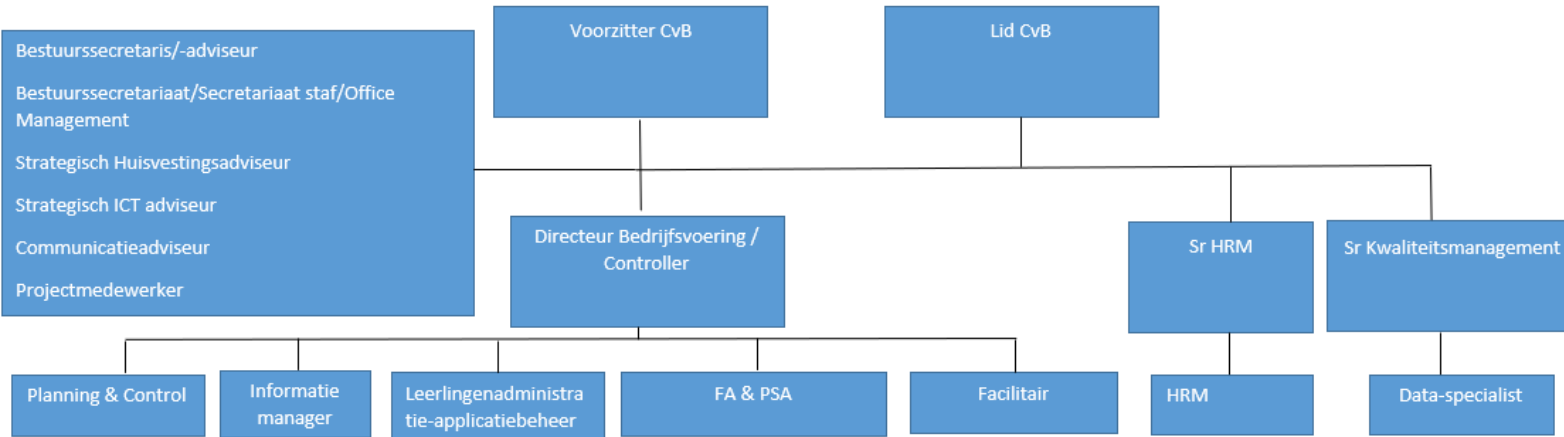
4.3 De bedrijfscultuur

De werkgroep HR en Cultuur heeft in het kader van de fusie onder andere de risico's op het gebied van cultuur onderzocht. De werkgroep concludeert dat er geen risicosignalen voor onverenigbaarheid van culturen tussen beide scholengroepen bestaat. De argumentatie hierbij is:

- 1) beide scholengroepen kenmerken zich door de aanwezigheid van diverse schoolculturen binnen de eigen scholengroep. Beide scholengroepen zijn bekend met de ingewikkeldheden van het samenwerken binnen de paradox deel en geheel.
- 2) Schoolleiders vinden elkaar in de overeenkomsten in kernwaarden die de werkgroep heeft geformuleerd als:
 - In alles wat we doen zijn we gericht op ontwikkeling/beter maken van het onderwijs (kansen voor kinderen), we voelen de verantwoordelijkheid voor alle kinderen onder onze hoede.
 - We hechten aan professionele ruimte, de autonomie en ruimte om te doen wat nodig is/wat je nodig acht voor goed onderwijs op een manier die bij je past (bij jouw ouders/leerlingen/schoolconcept/docenten/omgeving...).
 - We zijn van mening dat samenwerken op alle niveaus van belang is om te kunnen blijven ontwikkelen.
 - We zien en werken aan een samenhang en samenwerking op een hogere orde (het niveau van een scholengroep) om onderwijsontwikkeling aan te jagen, te versnellen, te verscherpen.

4.4 Staffuncties

Voor alle OOP-medewerkers en stafmedewerkers van Schoonoord en NUOVO is een passende functie voorhanden binnen het bedrijfsvoeringsmodel NUOVO-Schoonoord. De beoogde invulling van het stafbureau van het nieuwe bedrijfsbureau ziet er als volgt uit.



Hoofdstuk 5 Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borgen van de menselijke maat

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

De fusie zal naar verwachting nauwelijks tot geen gevolgen hebben op de betrokkenheid van medewerkers, ouders en leerlingen.

5.2 Gevolgen voor voorzieningen

ICT

De werkgroep bedrijfsvoering heeft onderzoek gedaan naar de verschillen, overeenkomsten, risico's en kansen op het gebied van ICT in het kader van de fusie. Daarbij hebben zij de visies en werkwijzen van de beide stichtingen naast elkaar gelegd. Zo zijn de ICT-voorzieningen van NUOVO Scholengroep gericht op de zelfredzaamheid van de gebruikers en het faciliteren van personeel en hebben zij geen eigen medewerkers met een ICT-functie. Daar waar NUOVO Scholengroep enkel de regie voert op de ICT, voert OSG Schoonoord ook deels het technische beheer uit en heeft daarvoor twee medewerkers ICT in dienst.

Een ander verschil is gevonden in de koppelingen tussen bron- en doelsystemen van de beide stichtingen. Binnen de systemen van OSG Schoonoord is geen koppeling tussen systemen en daarmee moeten dezelfde gegevens handmatig meervoudig worden vast gelegd. De gewenste werkwijze zoals door de werkgroep omschreven, is koppeling te maken tussen bron- en doelsystemen, ook om beter overzicht te hebben over de data en de administratie gemakkelijker in te kunnen richten overeenkomstig de wetten rondom privacy en informatiebeveiliging. Overigens bleken er vele overeenkomsten tussen de stichtingen, zoals het leerling-administratiesysteem, mediatheekadministratiesysteem, incidentenregistratiesysteem, beide stichtingen zitten ook al bij dezelfde dienstverlener voor de digitale werkomgeving en gebruiken hetzelfde type omgeving (Office365) en een groot deel van de belangrijkste leveranciers en dienstverleners op het gebied van ICT zijn gelijk. De conclusie van de werkgroep bedrijfsvoering is dat samengaan op het gebied van ICT mogelijk is.

In de periode na de interne besluitvorming zal de werkgroep in het implementatietraject de volgende zaken nog oppakken:

- Gezamenlijk visie traject op ICT opstarten
- Één ICT regie-organisatie ontwerpen
- Uniformeren op personeelsadministratiesysteem en deze met de leerlingenadministratiesysteem laten gelden als bronsystemen.
- Onderzoek starten naar uniformeren algemene toepassingen als Office365, telefonie en roostering.
- Op basis van de nieuwe visie op ICT één architectuur ontwerpen en de ICT-infrastructuur daarop inrichten.

Onderwijs kwaliteit

Voor de fusie is de stand van zaken met betrekking tot de onderwijskwaliteit van de scholen van de NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord in beeld gebracht aan

de hand van de criteria van de Inspectie van het onderwijs, en is per school een inschatting gemaakt van het risico dat een school nu of binnenkort niet aan de normen voor de basiskwaliteit zou voldoen.

Voor alle afdelingen/scholen geldt op dit moment een basisarrangement van de Inspectie, de onderwijskwaliteit is voor alle afdelingen voldoende. Nergens is een groot risico te zien dat een afdeling binnenkort zwak zou worden. Wel worden voor enkele afdelingen aandachtspunten gesignaleerd wat de onderwijskwaliteit betreft. Dat geldt voor de HAVO- en VWO-afdeling van het Leidsche Rijn College (onderbouw), de KBL van X11 (combinatie onderwijspositie in leerjaar-3 en CE-cijfers), de KBL en GTL van het Via Nova College (combinatie onderbouwsnelheid en CE-cijfers), de BBL- en de MAVO-afdeling van VMBO/MAVO Zeist (resp. onderbouwsnelheid en bovenbouwindicatoren, en onderbouwsnelheid en CE-cijfers), en voor MAVO Doorn (doorstroom in de onderbouw in combinatie met doorstroom in de bovenbouw).

Ook is gekeken naar de randvoorwaarden voor het monitoren van de onderwijskwaliteit. Het is hiervoor van groot belang dat een goed sluitende leerlingenadministratie wordt gevoerd waarin alle in- door- en uitstroomgegevens van leerlingen worden vastgelegd. Voor het schooljaar 2016/2017 is onderzocht in welke mate de databases van de scholen volledig gevuld zijn. Bij de scholen van de OSG Schoonoord, en vooral bij MAVO Doorn is op dit punt verbetering mogelijk.

Planning & Control

Als onderdeel van de werkgroep bedrijfsvoering is een kort beeld geschetst van de status van de Planning- & Control cyclus van beide organisaties (IST). Vervolgens is onderzocht wat de overeenkomsten en de verschillen van de P&C-cyclus van beide organisaties zijn. Er zijn geen onoverkomelijke verschillen gevonden tussen de twee organisaties, enkele voorbeelden staan hieronder vermeld.

Begroten

Zowel bij NUOVO als OSGS maken de integraal verantwoordelijke schoolleiders hun eigen meerjarenbegroting met ondersteuning van de controller. Bij OSGS maakt de manager Stafbureau de begroting voor het stafbureau met ondersteuning van de controller. Bij NUOVO Scholengroep maakt de directeur bedrijfsvoering de begroting van het bedrijfsbureau in overleg met de bestuurder. OSGS maakt hem voor de periode van vier jaar, NUOVO voor vijf. Bij OSGS worden de huisvestingskosten, ICT en de investeringen van Zeist en Doorn centraal geboekt. VCM betaalt deze kosten grotendeels zelf en krijgt daarom veel minder doorbelast.

OSGS en NUOVO boeken centraal: kosten voor Arbozorg, opleiding schoolleiders, financiële administratie, personeelsadministratie, accountant, strategisch beleid en financiële baten en lasten, gezamenlijke en niet direct onderwijs gerelateerde softwarepakketten (bijv. Magister).

Jaarrekening

OSGS wordt ondersteund door Qualiant, die de jaarrekening opstelt inclusief dossieropbouw en begeleiding van de accountant bij de controle. Bij OSGS wordt het voorgaande jaar half februari afgesloten door de financiële administratie. Het bestuursverslag wordt opgesteld door controller, bestuurder en bestuurssecretaris. Na de accountantscontrole wordt het jaarverslag besproken met de GMR en de auditcommissie van de RvT. Het jaarverslag wordt vastgesteld door de RvT.

NUOVO maakt zelfstandig de jaarrekening inclusief dossieropbouw en begeleiding van de accountant bij de controle. Bij NUOVO wordt het voorgaande jaar half februari afgesloten door de financiële administratie. Diverse medewerkers en stakeholders worden betrokken bij het opstellen van het bestuursverslag. Het bestuursverslag wordt opgemaakt door een externe vormgever. Na de accountantscontrole wordt het jaarverslag besproken met de GMR, de auditcommissie van de RvT en vervolgens wordt het jaarverslag vastgesteld door de RvT.

Rapporteren

De controller van OSGS maakt de begroting, rapportages en analyses zelf. De controller van OSGS rapporteert minimaal drie keer per jaar uitgebreid aan budgethouders, bestuur, GMR, auditcommissie RvT en RvT. Dit betreft exploitatierapportages per school en voor heel OSGS. De liquiditeitspositie en de uitputting van het investeringsbudget worden ook gerapporteerd. De rapportages worden eerst besproken met de budgethouders, die zelf opgeven welke eindejaarverwachting ze per budget hebben. De controller adviseert hen hierbij. De eindejaarverwachting wordt in een positief en een negatief scenario opgenomen in de rapportage. Er wordt gestuurd op de eindejaarverwachting, indien overschrijding dreigt worden maatregelen besproken om bij te sturen en deze worden opgenomen in de toelichting. Daarna worden alle rapportages met de toelichting hierop besproken met de bestuurder, in het Directie-Overleg (DO), de auditcommissie van de RvT en in de RvT.

Bij NUOVO worden de rapportages per school minimaal zes keer per jaar gemaakt. Zo kunnen uitputting en de afgesproken bijstuur-acties beter gemonitord worden door controller en budgethouders. Indien een budgethouder van NUOVO zijn begroting overschrijdt of als de onderwijskwaliteit verslechtert, is het aan de bestuurder om de gevolgen te bepalen.

Leerling administratie

Bij de NUOVO Scholengroep wordt gewerkt binnen één Magisterdatabase. Het applicatiebeheer is centraal op het bedrijfsbureau ingericht en de scholen hebben elk hun eigen leerlingenadministratie binnen de school. Bij OSG Schoonoord valt de leerlingenadministratie sinds 1 januari 2018 onder de scholen en is er geen functiescheiding tussen applicatiebeheer en leerlingenadministratie.

De werkgroep bedrijfsvoering heeft alle voor- en nadelen afgewogen en is gekomen tot het volgende advies: De leerlingenadministraties blijven op de scholen en werken binnen één Magisterdatabase. De scholen worden ondersteund door een gezamenlijk applicatiebeheerder van Magister. Het applicatiebeheer wordt

gezamenlijk ingevuld zodat de continuïteit van de bedrijfsvoering, privacy handhaving van de wetgeving en bekostiging wordt gewaarborgd. De algemene inrichting wordt gezamenlijk geregeld maar het invoeren van een aantal schooleigen zaken (bijvoorbeeld de PTA's) wordt nog steeds op de scholen gedaan zodat dit beter aansluit bij de wensen van de scholen. Applicatiebeheer en leerling administraties hebben periodiek overleg waarin operationele zaken worden besproken. De besluitvorming vindt plaats via het MT van de scholengroep. Hierdoor hebben de scholen altijd administratieve ondersteuning direct op locatie en wordt minimaal afgeweken van de huidige werkwijze. Tegelijkertijd wordt de continuïteit van de bedrijfsvoering en bekostiging gewaarborgd en is er sprake van adequate, op de eigen omgeving gerichte scholing en ondersteuning door de applicatiebeheerders van de gebruikers.

Naast de hierboven beschreven voorgenomen wijzigingen in de bedrijfsvoering, zijn er geen voorgenomen veranderingen gerelateerd aan de fusie. Er verandert dus vooralsnog niets op de navolgende gebieden: fysieke onderwijslocaties, bibliotheekvoorzieningen, het wijzigen of reduceren van het onderwijsaanbod of het reduceren van de ondersteuning van kinderen met bijzondere leerbehoeften.

5.3 Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid

Hieronder staat de beschrijving van de verwachte gevolgen van de fusie voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid en de afspraken die hierover zijn dan wel zullen worden gemaakt met bonden en personeel.

Werkgelegenheid

De fusie heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid. Er ontstaan als gevolg van de fusie geen nieuwe banen noch verdwijnt er werkgelegenheid voor het onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel op de verschillende scholen.

Als gevolg van de fusie zal het bestuursbureau van OSG Schoonoord en het bedrijfsbureau NUOVO Scholengroep worden samengevoegd tot één bedrijfsbureau. Ook dit heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid: voor alle betreffende medewerkers is een passende functie voorhanden binnen het bedrijfsvoeringsmodel NUOVO-Schoonoord.

Er ontstaat door de samenvoeging wel een inhoudelijke verandering binnen functies. Deze verandering is met name voor de medewerkers van het bestuursbureau van OSG Schoonoord aan de orde. De nieuwe functies kenmerken zich door een meer gespecialiseerd en gefocust karakter dan de huidige meer generieke functies binnen OSG Schoonoord. Dit wordt verklaard door het verschil in schaal tussen de huidige en gefuseerde organisatie straks. De transitie van de huidige naar de gefuseerde situatie per 1 augustus 2019 maakt onderdeel uit van het implementatietraject dat naar verwachting vanaf 1 augustus 2018 van start gaat.

Mobiliteit

Door de fusie ontstaat een grotere organisatie waardoor ook de mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen en binnen de organisatie van baan te veranderen, toenemen. Bij gelijke geschiktheid gaan bij vacatures interne medewerkers immers voor externe kandidaten. Dit is extra relevant voor medewerkers op scholen in een krimpgebied.

Harmonisatie arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid

Voor beide organisaties geldt dat de CAO VO openbaar onderwijs nu de basis is. Het implementatietraject, dat van start gaat na het verkrijgen van instemming door beide GMR'en met de fusie, voorziet in een harmonisatieproces van de regelingen waarin positief wordt afgeweken van de CAO.

Uitgangspunten hierbij zullen zijn:

- De voor medewerkers beste regeling wordt gekozen mits budgettair mogelijk
- Er wordt gestreefd naar één regeling geldend voor de hele organisatie om ongelijkheid te voorkomen.

Ook het vigerende personeelsbeleid binnen beide besturen zal worden vergeleken en geharmoniseerd naar het beleid dat voor de nieuwe organisatie het beste past.

Om onrust te voorkomen is het raadzaam om de periode tussen instemming en de daadwerkelijke fusiedatum te gebruiken om harmonisatie te realiseren.

Als gevolg van de wet op medezeggenschap heeft de GMR advies en veelal instemmingsrecht op alle harmonisatievoorstellen. Er moet nog worden besloten in welke vorm de GMR haar taak gedurende deze periode gaat invullen.

Functiebouwwerk

Als gevolg van de harmonisatie van het functiehuis tijdens het implementatietraject is denkbaar:

- Functienaamswijziging: nieuwe akte
- Functie indeling wijziging: van OP naar OOP
- Functiewaarderingswijziging: geen gevolgen voor inschaling

Voor OOP en medewerkers staf/bedrijfsbureau kan de fusie meer directe gevolgen hebben:

- Standplaatswijziging
- Functiewijziging

Het is niet noodzakelijk het gehele functiehuis voor de fusiedatum te harmoniseren. Dit kan ook daarna gerealiseerd worden.

Hoofdstuk 6 Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid

6.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid

Per schoolsoort blijven in de gemeenten Utrecht, Zeist en Utrechtse Heuvelrug nog meerdere rechtspersonen over van verschillende richting of pedagogisch-didactische aanpak. De andere onderwijsstichtingen die onderwijs in deze gemeenten aanbieden, zijn Willibrord (Christelijk), SGVVS (Vrijeschool), Jordan MLU (Montessori), CVOG (Christelijk), De Breul (Katholiek), De Passie (Evangelisch), Wellant (Algemeen Bijzonder) en Tjalling Koopmans (persoonlijk onderwijs).

De NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord spannen zich, in samenwerking met de andere VO-besturen, sinds jaar en dag in voor een gevarieerd onderwijsaanbod voor ouders en leerlingen wat betreft onder andere het onderwijskundig profiel en de pedagogisch-didactische aanpak. Dit blijkt uit een aantal onderscheiden schoolprofielen zoals teamteaching en samenwerkend leren, expressie en sportprofiel, huiswerkarm flexrooster, skills uren, het Vakcollege, 10-14 onderwijs, een grafisch/media opleiding, enz. Dit alles in samenwerking met externe partijen uit het onderwijsveld, de culturele sector en het bedrijfsleven.

6.2 Effecten van de fusie op de diversiteit en spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio

Het aantal onderwijsinstellingen (BRIN-nummers) verandert niet met de bestuurlijke fusie. Er zijn geen plannen voor en er is geen aanleiding om over te gaan tot een verdere (institutionele) fusie. Daarmee is de bestaande variatie geborgd.

Hoofdstuk 7 Kosten en baten van de fusie

7.1 Een overzicht van de huidige financiële situatie

Omvang

De verhouding van de omvang NUOVO en Schoonoord ten opzichte van het totaal, gemeten in zowel leerlingaantallen als baten is in 2016 ongeveer 70% – 30%. Het totale leerlingaantal van NUOVO zal de komende jaren naar verwachting aanzienlijk toenemen, het totale leerlingaantal van Schoonoord zal de komende jaren naar verwachting op hetzelfde niveau blijven.

Overzicht van financiële kengetallen

In de onderstaande tabel zijn de kengetallen opgenomen die kunnen worden beschouwd als een maatstaf voor de financiële gezondheid van een scholengroep, ontleend aan de jaarrekeningen over 2016. Ook zijn in de tabel de signaleringswaarden opgenomen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert voor de kengetallen.

Tabel 7.1.1 Vergelijking kengetallen

Vergelijking kengetallen 2016 (*x1000)	NUOVO	Schoonoord	Sign. waarde IvhO
Aantal leerlingen per 1 oktober 2016	5.617	2.541	
Totaal baten excl. fin. baten (x €1.000)	52.693	21.456	
Eigen vermogen (x €1.000)	6.324	3.909	
Balanstotaal (x €1.000)	20.871	7.649	
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,1	0,33	< 0,75
Solvabiliteit I (eigen vermogen/totale passiva)	0,30	0,5	
Solvabiliteit II ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,50	0,65	< 0,3
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	0,12	0,18	< 0,05
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	0,004	-0,038	3-jarig < 0 2-jarig < - 0,05 1-jarig < - 0,10

Opvallende zaken zijn:

De hogere Solvabiliteit bij Schoonoord terwijl er wel een slechte liquiditeitspositie is. Dit wordt veroorzaakt doordat er bij Schoonoord in het verleden veel van het vermogen is aangewend aan (ver)bouw van panden. Bij de panden ligt het economisch claimrecht bij de gemeente.

Ook is zichtbaar dat het resultaat van 2016 bij NUOVO maar net positief is, waarbij wel opgemerkt moet worden dat het voorfinancieringsverlies in verband met de

latere bekostiging (t-1) van de aanzienlijke groei van het aantal leerlingen hierin wel verwerkt is. Het resultaat van Schoonoord is in 2016 negatief.

Tabel 7.1.2 *Vergelijking balans 2016*

Vergelijking balans 2016 (x€1000)	NUOVO	Schoonoord
ACTIVA	20.871	7.648
Immateriële vaste activa	0	25
Materiële vaste activa	6.667	6.746
Financiële vaste activa	2.773	0
Vorderingen	2.067	622
Liquide middelen	9.365	255
PASSIVA	20.871	7.648
Eigen vermogen	6.324	3.909
Vorzieningen	4.191	1.056
Kortlopende schulden	10.356	2.683

Zoals uit tabel 7.1.2 blijkt, verschillen de balansposities van beide schoolbesturen. Er zijn geen aanwijzingen dat activa onterecht op de balans zijn opgenomen. In de materiële vaste activa is wel zichtbaar dat Schoonoord in het verleden aanzienlijk heeft geïnvesteerd in gebouwen. Mede hierdoor is het verschil in de liquiditeitspositie tussen de twee partijen fors. Het voorzieningenniveau ligt (ook relatief gezien) bij NUOVO hoger. Wanneer de verhouding in omvang meegewogen (70-30) zou worden, zouden de voorzieningen van Schoonoord €750K hoger moeten liggen. De eigenvermogenspositie van Schoonoord is echter (relatief gezien) gunstiger dan de eigenvermogenspositie van NUOVO. Dit is ook het geval wanneer in de balans van Schoonoord rekening gehouden zou worden met (relatief) hetzelfde voorzieningenniveau als bij NUOVO.

Conclusie huidige financiële situatie

De financiële positie van Schoonoord is erg krap. Het eigen vermogen en daarmee de solvabiliteit lijkt in eerste instantie prima in orde, echter de liquiditeitspositie is zeer krap vanwege het geïnvesteerd vermogen in gebouwen. De financiële positie van NUOVO is redelijk gezond. Het weerstandsvermogen is vrij krap, maar dit wordt gecompenseerd door het vrij hoge voorzieningenniveau.

7.2 Financiële kosten en baten: een geconsolideerd financieel meerjarenperspectief

Beide scholengroepen hebben bij het maken van de begroting 2018 tevens een meerjarenraming opgesteld. In tabel 7.2.1 is de meerjarenbalans van beide scholengroepen geconsolideerd. Vervolgens staan in tabel 7.2.2 enkele andere geconsolideerde waarden die benodigd zijn voor het berekenen van de geconsolideerde kengetallen die weergegeven worden in tabel 7.2.3.

Tabel 7.2.1 Geconsolideerde balans

Geconsolideerde balans (x1000)	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVA	€ 27.980	€ 28.407	€ 28.968	€ 29.867	€ 30.967
Materiele vaste activa	€ 12.935	€ 15.206	€ 19.169	€ 18.649	€ 19.465
Financiële vaste activa	€ 3.000	€ 2.300	€ 2.000	€ 1.700	€ 1.400
Vorderingen	€ 2.588	€ 2.619	€ 2.713	€ 2.805	€ 2.924
Liquide middelen	€ 9.457	€ 8.283	€ 5.086	€ 6.713	€ 7.178
PASSIVA	€ 27.980	€ 28.407	€ 28.968	€ 29.867	€ 30.967
Eigen vermogen	€ 9.745	€ 9.808	€ 10.221	€ 10.737	€ 11.121
Voorzieningen	€ 5.650	€ 6.179	€ 6.218	€ 6.485	€ 7.044
Kortlopende schulden	€ 12.586	€ 12.420	€ 12.530	€ 12.645	€ 12.802

Tabel 7.2.2 Geconsolideerde waarden

Geconsolideerde waarden (x1000)	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Baten	€ 80.528	€ 83.699	€ 85.893	€ 88.284	€ 91.182
Resultaat	-€ 242	€ 64	€ 413	€ 516	€ 384
Boekwaarde gebouwen	€ 4.674	€ 5.571	€ 7.318	€ 7.067	€ 6.817

Opvallende zaken:

Het geconsolideerde negatieve resultaat in 2017 wordt verklaard doordat Schoonoord een negatief exploitatieresultaat heeft begroot in 2017. In vergelijking met het jaar 2016 zit Schoonoord echter al wel in de lift qua resultaat en resultaatsturing. Een strakke financiële sturing zal de komende jaren noodzakelijk blijven. De begroting in 2018 van Schoonoord bevat een positief exploitatieresultaat. De begroting van NUOVO is in alle toekomstige jaren ook positief, ondanks de sterke groei in leerlingaantallen en de druk die dit op het resultaat geeft vanwege de t-1 financiering.

De boekwaarde van gebouwen stijgt in de komende jaren. Dit wordt veroorzaakt doordat de meerjarenraming van NUOVO uit gaat van een zeer behoudend en voorzichtig scenario waarbij een maximaal investeringsniveau in verband met groei en een minimale bijdrage van de gemeente hiervoor is opgenomen. Door het hanteren van dit zeer behoudende scenario is ook de liquiditeitspositie in de geconsolideerde meerjarenbegroting lager dan begroot.

+Tabel 7.2.3 Geconsolideerde kengetallen

Geconsolideerde kengetallen (*x1000)	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	Sign. waarde lvhO
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,96	0,88	0,62	0,75	0,79	< 0,75
Solvabiliteit I (eigen vermogen/totale passiva)	0,35	0,35	0,35	0,36	0,36	
Solvabiliteit II ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,55	0,56	0,57	0,58	0,59	< 0,3
Weerstandvermogen (eigen vermogen/totale baten)	12,1%	11,7%	11,9%	12,2%	12,2%	< 5%
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	-0,3%	0,1%	0,5%	0,6%	0,4%	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10
Eigen vermogen	€9.745	€9.808	€10.221	€10.737	€11.121	

Opvallende zaken:

De liquiditeit lijkt in eerste instantie aan de lage kant, wanneer echter de Financiële Vaste Activa die bestaan uit courante obligaties in dit kengetal meegenomen worden, zou het laagste niveau in 2019 op 0,78 komen te liggen wat boven de signaleringsnormen ligt. Tevens is er bij NUOVO uitgegaan van een zeer voorzichtig en minimaal scenario betreffende te ontvangen gelden van de gemeente in verband met groei. De liquiditeit zal in een meer regulier scenario derhalve hoger uitvallen dan deze 0,78.

Door het toevoegen van Schoonoord, met een relatief hoog eigen vermogen, aan NUOVO stijgt zowel de solvabiliteit alsook het weerstandsvermogen. In de toekomst laten deze kengetallen een stabiel beeld zien dat consequent boven de signaleringsnormen ligt.

Als een soort 'stress-test' is, vanwege het relatief lagere voorzieningenniveau van Schoonoord (€750K) en de hogere materiële vaste activa (gebouwen), ook een scenario gemaakt met een éénmalige dotatie aan de voorzieningen van €1,4 miljoen en met een snellere afschrijving van de materiële vaste activa van €200K per jaar. Hierdoor zakt het weerstandsvermogen niet onder de 10,0% en de solvabiliteit I niet onder de 30,0%. De liquiditeit verandert door deze wijzigingen overigens niet.

In de geconsolideerde meerjarenbegroting is ruimte voor groei én innovatie opgenomen, tevens is er jaarlijks een deel van de begroting voor onvoorziene uitgaven opgenomen dat pas aangesproken mag worden na akkoord van het CvB. Ook is er in de afgelopen jaren voor gezorgd dat inmiddels alle afdelingen in het basisarrangement van de onderwijsinspectie vallen. Op grond van deze informatie en de belangrijkste kengetallen uit tabel 7.2.3 kan worden geconcludeerd dat de financiële situatie van de nieuwe organisatie als redelijk gezond kan worden omschreven. Het weerstandsvermogen zit, gerelateerd aan branchegemiddelden, aan de lage kant. Echter zit dit wel boven de signaleringsnormen van OCW. Strakke financiële sturing in een professionele organisatie blijft in de toekomst dus van belang.

7.3 Financiële risico's:

Uit het due diligence onderzoek blijkt dat dit de belangrijkste risico's bij NUOVO zijn:

1. De voorziening groot onderhoud is opgenomen tegen 65% van het ideaal onderhoudsplan in plaats van tegen 100%. (35% betreft €1.258K)
2. In de International School Utrecht (ISU) zitten forse belastingrisico's. Over een eventuele belastingplicht bij ISU loopt een onderzoekstraject. (VPB en omzetbelasting over schoolfee's, beiden in een andere entiteit.)
3. Aan ISU wordt een jaarlijkse beheersfee doorberekend. Over deze beheersfee wordt geen omzetbelasting in rekening gebracht en er zijn (nog) geen afspraken met de belastingdienst over deze doorberekening gemaakt. (potentieel risico: +/- €20K - €40K op jaarbasis)
4. Afwijkende waardering van effecten in de jaarrekening 2016 (€273K te hoog; jaarrekening 2016)

Uit het due diligence onderzoek blijkt dat dit de belangrijkste risico's bij OSG Schoonoord zijn:

1. Zorgelijke financiële situatie aan het verbeteren waarvan hard wordt gewerkt.
2. Vanuit de afgelopen jaren 2015 en 2016 is sterk zichtbaar dat Schoonoord in de financiële beheersing uit de pas gelopen is waardoor de negatieve resultaten niet zijn voorkomen en niet tijdig werden onderkend. Zo ontbrak in de begroting 2016 een goede samenhang tussen de begrote ontwikkeling van de baten en de personeelskosten. Met ingang van 2017 is een duidelijke verbetering zichtbaar. In het op orde krijgen van het financiële beheer zijn belangrijke stappen gezet waarbij de huidige situatie nog wel met zich mee brengt dat Schoonoord zich nog in een veranderingsproces bevindt en dat dit traject nog wel afgrond moet worden en zich moet bewijzen.
3. Het proces van risicomanagement is nog in ontwikkeling. Het belangrijkste aandachtspunt is dat er momenteel niet op een gestructureerde wijze invulling wordt gegeven aan het volgen of en in welke mate de opgezette beheersingsmaatregelen geïmplementeerd zijn en daardoor bijdragen aan de beheersing.
4. Ten opzichte van het nieuwe Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) en de benchmark heeft de voorziening groot onderhoud een lage omvang (€50K op jaarbasis)
5. De boekwaarde van de activa overstijgen ruim het eigen vermogen. Alleen de boekwaarde van gebouwen en terreinen is al hoger dan het eigen vermogen. Het beslag dat dit legt op het kapitaal wordt gezien als risico voor de organisatie.
6. De omvang van het eigen vermogen wordt, gezien de opbouw van de balans, aan de zeer lage kant geacht.
5. De investeringsbegroting in euro's wordt bepaald op basis van de beschikbare (liquide) middelen in het komende jaar. Gezien de hoeveelheid afgeschreven activa wordt een risico op substantiële investeringen in komende jaren gezien om oude activa te vervangen/upgraden.
6. In de meerjarenbegroting wordt met een relatieve omvang van de post personeelskosten gerekend van 76% (2018) en 78% (2019) van de baten. In het verleden is deze post echter altijd hoger geweest. Hierin wordt een zeker

risico onderkend dat de personeelskosten te laag in de begroting zijn opgenomen.

7. Er is een omvangrijk bedrag door Schoonoord geïnvesteerd in activa. Zou er in de toekomst een gebouw verlaten moeten worden dan zullen deze gemaakte kosten alsnog ten laste van de organisatie komen. Door de hoge investeringen is een groter gedeelte aan afschrijving onderdeel van de jaarlijkse vaste kosten.
8. Er loopt een discussie met het ministerie van OCW over de bekostiging van 14 leerlingen op de nevenvestiging 'Tobiasstroom' bij de Vrije School te Zeist. (€169K)
9. De meerjarenbegroting 2018-2021 heeft een forse aanpassing teweeggebracht in het financiële beeld in de komende jaren doordat ook de benodigde bijstelling als gevolg van de ontwikkeling in het aantal leerlingen is doorgevoerd. Wel is in de meerjarenbegroting nog de ontwikkeling zichtbaar dat de baten minder dalen dan de verwachte daling in het aantal leerlingen met als risico dat de baten te hoog zijn begroot.
10. Schoonoord heeft te maken met een hoger dan gemiddeld ziekteverzuim. Een hoger verzuim belast de organisatie in operationele zin (continuïteit in het onderwijsproces) en in financiële zin (vervanging).

7.4 Niet-financiële kosten en baten

Vanuit bedrijfskundig perspectief worden onder andere de volgende baten gevonden in de ondersteunende dienstverlening:

- Borging van processen doordat vanwege een groter volume meerdere medewerkers taken kunnen oppakken
- Schaalvoordelen bij inkooptrajecten; een betere kwaliteit en/of lagere kosten.
- Schaalvoordelen in de personele bezetting en in diverse kostenposten zoals softwarepakketten.
- Door het grotere volume wordt het beter mogelijk om procesverbeteringen te creëren en door te kunnen bouwen aan innovatievere en slimmere inzet van digitale hulpmiddelen in de ondersteunende processen.
- Meer mogelijkheden voor een gezonde combinatie van generalisten en specialisten (bij een kleiner volume meer generalisten en het soms zelfs ontbreken van disciplines).

Hoofdstuk 8 Evaluatie van de fusie

8.1 Evaluatie van de fusie

De fusie zal een jaar na effectuering geëvalueerd worden in samenspraak met de medezeggenschap en waar nodig zal dan bijgestuurd worden. Verder worden alle processen opgenomen in de reguliere planning- en control cyclus.

Hoofdstuk 9 Advies gemeente(n)

9.1 Advies van burgemeesters en wethouders

Inhoud van het advies van burgemeesters en wethouders van de betrokken gemeente(n) over de wenselijkheid van de voorgestelde fusie.

Volgt

Bijlage 1 Besluitvormingsproces

Onderscheid tussen fase 1 en fase 2

Bijlage 2 B&W-advies

Het advies van B&W van de betrokken gemeente(n) is een wettelijk verplichte bijlage bij de fusie-effectrapportage.

Bijlage 3 Scope, doelstelling en opgave per werkgroep

Werkgroep HRM en Cultuur

Op gebied van HR zijn als risico's voor het mislukken van de fusie te benoemen:

- Onverenigbare culturen
- Verlies sleutelwerknemers
- Lijken uit de kast
- Onoverbrugbare meningsverschillen over de strategische richting

Om hierin te kunnen adviseren is voor de fusie nodig:

1) Due diligence HR:

- a. Personeelsgegevens (leeftijd, duur dienstverband, positionering in organogram, functiehuis, bevoegdheden, dubbele functies, dossiervorming slecht functionerende medewerkers, ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid)
- b. Afspraken op rechtspositie afwijkend van gangbare regelgeving (toelages, verworven rechten, bijzondere personele mutaties afgelopen jaar)
- c. Eigen arbeidsvoorwaardelijk beleid positief afwijkend van cao/NUOVO - Check op SA-hygiëne (afdracht premies, eigen risicodragerschap etc.)
- d. Lopende verplichtingen rond langdurig zieken, ex-medewerkers onder andere i.v.m. (b)ww, arbeid juridische zaken

2) Cultuuranalyse:

- a. Inzicht krijgen in cultuurtegenstrijdigheden
- b. Verschillen in leiderschapsstijlen
- c. Motivatie: wat zijn de beelden over NUOVO/Schoonoord: demotiverend of motiverend? In de onderzoeksfase kan de cultuuranalyse en motivatievraagstuk tegelijkertijd worden opgepakt. De keuze van de onderzoeksvorm kan onderdeel zijn van een communicatiestrategie.

3) Beantwoorden van vraag 7 uit de fusie-effectrapportage.

Een 'no go' vanuit HR is denkbaar op:

- 1) Een te groot financieel risico als gevolg van HR-verplichtingen/afwijkingen
- 2) Te grote weerstand met als risico te grote uitstroom van de verkeerde mensen
- 3) Inschatting van onoverbrugbaarheid van cultuurverschillen

Na de fusie moet er aandacht zijn voor integratie waar noodzakelijk:

- 1) Expliciteren waar aansluiting gevonden wordt en waar er zaken overbrugd moeten worden.
- 2) Uit de onderzoeksfase gesignaleerde acceptabele risico's oppakken en verkleinen.
- 3) Integreren van HR-thema's zorgvuldig plannen en uitvoeren.

Voorstel bemensing werkgroep: Hoofd HRM NUOVO als voorzitter van de werkgroep ondersteunt door HRM-medewerkers en één of meer schoolleiders uit beide organisaties.

Werkgroep Bedrijfsvoering

Onder deze werkgroep vallen zowel planning & control, financiën, Personeel- en salarisadministratie, leerlingenadministratie alsook ICT en facilitair, inkoop & huisvesting.

Als mogelijke risico's die onderzocht dienen te worden vielen:

- Krimp/ bestaansrecht scholen
- Investerings gedaan in vastgoed
- Opbouw voorziening onderhoud
- Gehanteerde Afschrijvingstermijnen
- Status kwaliteit onderwijs (trend/ hoe ruim qua normen v/d inspectie)
- ICT-systemen (Afas, magister, infrastructuur)

Uitvoeren due diligence waarin tenminste aan bod komen:

- Leerling verloop per vestiging en toekomstverwachting
- Flexibiliteit personeelsbestand per vestiging
- Activa; Impairmenttest met name op gebouwen/verbouwingen & gehanteerde activeringsgrenzen en 'normalisatie' afschrijvingstermijnen
- Status gebouwen (onderzoekstatus voorziening groot onderhoud)
- Opbouw overige voorzieningen
- Analyse overige balansposten
- Analyse kwaliteit van onderwijs
- ICT-voorzieningen (infrastructuur); investeringen noodzakelijk om te komen naar sollsituatie
- Volledigheid afdracht sociale lasten en verzekeringspremies
- (Incidentele) Baten uit subsidieactiviteiten
- (Incidentele) Baten uit overige activiteiten
- (incidentele) Lasten - Meerjarenbegroting
- Analyse bevindingen interimcontrole & controlebevindingen accountant afgelopen jaren
- Analyse fiscale positie/ controleverslagen belastingdienst indien aanwezig
- Analyse aangegane (financiële) verplichtingen (waaronder looptijd contracten met leveranciers)
- Items benoemd in due diligence HR

No Go:

- Huidige Financiële positie uit het jaarverslag wijkt in negatieve zin substantieel af wanneer 'NUOVO' dan wel 'Schoonoord' maatstaven gehanteerd zouden worden
- Te grote financiële (negatieve) (on)zekerheden in de toekomstverwachting
- Substantieel/zorgelijk dalende trend in onderwijskwaliteit

Algemeen

- In kaart brengen huidige processen (waaronder wat centraal dan wel decentraal belegd is) en verschil inzichtelijk maken met gewenste processen
In kaart brengen huidige personele bezetting backoffice/ ondersteunend personeel scholen die in nieuwe situatie onder de backoffice vallen en vice versa

Planning & Control en Financiën

- Identificeren verschillende waarderingsgrondslagen en indien mogelijk corrigeren naar gewenste situatie
- Opschonen eindbalans van onnodige ballast
- Eindbalans opmaken en accountantscontrole laten plaatsvinden op eindbalans
- Specificaties leveren eindbalans op laagste detailniveau
- Invoeren eindbalans als beginbalans (let op: omnummering grootboek en sub administraties activa, debiteuren & crediteuren)
- Afspraken over afloop balansposten
- Leveranciers en debiteuren inlichten
- Management instrueren op nieuwe werkwijzen (begroting, kaderbrief, goedkeuring facturen, subsidieaanvraag en verantwoording, facturatie aan debiteuren)
- Aandachtspunt: vergelijkende cijfers in jaarverslag

Personeelsadministratie

- Inventarisatie afwijkingen cao-regelgeving en bijzondere afspraken met medewerkers
- Inrichting klaarmaken nieuwe situatie
- Overzetting personeel (verloning) inclusief digitale p-dossiers
- Controle nieuwe verloning (vergelijk oude – nieuw situatie verloning op medewerker niveau)
- Informeren personeel over consequenties omzetting
- Instrueren management nieuwe werkwijze doorvoerenmutaties personeel

Leerling administratie

- Inventarisatie verschillen inrichtingen
- Inrichting klaarmaken nieuwe situatie
- Omzetting leerling gegevens en dossiers
- Informeren betrokkenen over eventuele gewijzigde zaken

Facilitair, Huisvesting en Inkoop

- Inventarisatie huidige status panden en uit te voeren klein- en groot onderhoud
- Inventarisatie huidige situatie leveranciers: Contractenregister met o.a. looptijden en onderliggende contracten per leverancier
- Maken planning overgang naar gewenste leveranciers/contracten
- Aanpassen producten en diensten catalogus aan nieuwe situatie
- Toelichting aan management en directbetrokkenen van nieuwe situatie
- Implementatietrajecten nieuwe leveranciers

ICT

- Inventarisatie huidige infrastructuur
- Maken projectplan om te komen tot eenduidige nieuwe infrastructuur
- Uitvoering infrastructuurplan
- Inventarisatie Software (onderwijs gerelateerd, en ondersteunend (afas, magister etc.)
- Maken van projectplan om te komen tot passende software welke binnen de kaders vallen om naar een goede beheersituatie te komen
- Maken projectplan migratie omzetten ICT-omgeving naar nieuwe situatie
- Uitvoer projectplan migratie naar één omgeving

Bemensing werkgroep: Directeur bedrijfsvoering/Controller van NUOVO als voorzitter, ondersteund door medewerkers/adviseurs op de gebieden Financiën, PSA, ICT, Huisvesting & Facilitair vanuit beide organisaties. Tevens een schoolleiders vanuit beide organisaties.

Werkgroep Governance

Deze werkgroep ontwerpt de managementstructuur van de gefuseerde organisatie en onderbouwt waarom die structuur sober, doelmatig en effectief is.

Risico's:

- Kwaliteit huidig management
- Etc.

Op te leveren producten:

- Nieuwe statuten
- Bestuursreglement
- Directiereglement
- Mandaatstructuur schoolleiders
- Inrichting MT
- Big Picture inventarisatie
- Voorstel vormgeving Raad van Toezicht

Voorstel personele bemensing werkgroep: Bestuurssecretaris van OSG Schoonoord als voorzitter, ondersteund door bestuursadviseur van NUOVO en waar nodig door een extern jurist.

Bijlage 4 Samenwerkingsvormen

Binnen het onderwijs zijn er een aantal juridische mogelijkheden om samenwerking vorm te geven. De meest voorkomende samenwerkingsvormen wordt in onderstaande afbeelding weergegeven. In deze paragraaf worden de samenwerkingsvormen: overeenkomst, federatie/coöperatie, holding en bestuurlijke fusie verder toegelicht. De samenwerkingsvorm 'instellingenfusie' valt buiten het onderzoek omdat er geen sprake is van het 'samenvoegen' van scholen/BRIN-nummers.

Overeenkomst

Een overeenkomst geldt als een relatief lichte vorm van samenwerking omdat:

- verplichtingen beperkt blijven tot de onderwerpen waarover afspraken zijn gemaakt;
- de deelnemers autonoom blijven op de gebieden waarover geen samenwerkingsafspraken worden gemaakt;
- de overeenkomst voor 'derden' geen effect hoeft te hebben;
- het aangaan van een overeenkomst geen formaliteiten vergt;
- opzegging van de overeenkomst altijd weer mogelijk is en de deelnemers ook wat dat betreft hun autonomie behouden.

De 'lichte' juridische binding heeft volgens NUOVO Scholengroep en OSG Schoonoord onvoldoende waarborgen voor het realiseren van de beoogde resultaten. Met name op het gebied van strategisch HRM-beleid, regionalisering en innovatiekracht is de overeenkomst te vrijblijvend en niet richtinggevend genoeg.

Federatie/coöperatie

Een federatie geldt als een zwaardere vorm van samenwerking dan de overeenkomst omdat:

- oprichting van een federatie statuten en een notariële akte vereist;
- de deelnemers met verplichtingen geconfronteerd kunnen worden waarmee zij individueel niet uitdrukkelijk ingestemd hebben;
- de federatie zelfstandig drager van rechten en plichten kan zijn en zodoende ook externe werking kan hebben.

Bij deze samenwerking berust het zwaartepunt van de bestuurlijke zeggenschap bij de afzonderlijke deelnemers (stichtingen). De deelnemers gebruiken de federatie om enkele van hun activiteiten in gezamenlijkheid beter uit te voeren, maar zij blijven ieder zelf gelden als 'het schoolbestuur'. In deze vorm is het voeren van eenduidig strategisch beleid lastig door de afzonderlijke autonomie van de deelnemers waardoor het kunnen optreden als een sterke partner minder goed mogelijk is. De deelnemers blijft men zien als afzonderlijke entiteiten waardoor de invloed op externe stakeholders minder groot is.

Holding

Bij een holding is het primaire doel het bestuur te concentreren en de onderwijsactiviteiten in een netwerk te spreiden.

De rechtspersoon van waaruit de besturing plaatsvindt (meestal een stichting) wordt wel aangeduid als de 'moeder'. In de moederstichting is, behalve het bestuur en toezicht, vaak ook nog een staffbureau ondergebracht. De rechtspersonen waarin de verschillende activiteiten zijn ondergebracht (stichtingen) zijn de 'dochters'. Daaronder ressorteren bijvoorbeeld de scholen van de onderscheiden onderwijssoorten, de personeelsleden en dergelijke. De verschillende rechtspersonen zijn met elkaar verbonden via statutaire relaties en daarnaast soms ook via samenwerkingsovereenkomsten.

Ten opzichte van een federatie is de mate van samenwerking binnen een holding nog intensiever omdat:

- de deelnemende rechtspersonen (de dochters) geen bestuurlijke autonomie meer hebben;
- ten gevolge hiervan ontbinding van de holding (opzegging van/door een deelnemer) alleen nog mogelijk is vanuit de besturende rechtspersoon (de moederstichting).

Voor deze samenwerkingsvorm geldt dat de transparantie in de besluitvorming, autonomie en beleidsontwikkeling minder duidelijk is. Tevens wordt de afstand van het bestuur en het interne toezicht op tot de afzonderlijke scholen, met het ook op de code Good Governance, als te groot ervaren.

Bestuurlijke fusie

De samenwerking binnen een rechtspersoon is nog intensiever omdat:

- binnen één rechtspersonen de personele en financiële verplichtingen samenvallen. Voor het personeel betekent dit dat ze een dienstverband krijgen bij een rechtspersoon (het bestuur).
- Financieel betekent het dat rechten en plichten op bestuursniveau moeten worden gedragen.