

# Fusie Effect Rapportage (FER)

## Bestuurlijke Fusie

Stichting Jong Leren  
Stichting Openbaar Primair  
Onderwijs Zuid-Kennemerland



28 juni 2023  
Dr. J.P.J. Schuit  
P. van de Ven MSc  
BMC Advies

# Inhoudsopgave

<b>Preambule</b>	<b>3</b>
<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1 Beoogde fusie en fusieproces</b>	<b>6</b>
1.1 Beoogde fusie en fusieproces	6
1.2 Tijdsbestek	8
1.3 Motieven voor de bestuurlijke fusie	9
1.4 Alternatieven voor de fusie	11
1.5 Te bereiken (gekwantificeerde) doelen van de fusie	12
<b>Hoofdstuk 2 Erbij betrekken van stakeholders</b>	<b>13</b>
2.1 Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken	13
2.2 Wijze waarop Raad van Toezicht is en wordt betrokken	14
2.3 Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen worden betrokken	14
2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken	15
<b>Hoofdstuk 3 Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat</b>	<b>17</b>
3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie	17
3.2 Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau	21
3.3 Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders	22
3.4 Gevolgen van de fusie voor de medezeggenschap	22
3.5 Gevolgen voor voorzieningen	23
3.6 Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid	23
<b>Hoofdstuk 4 Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid</b>	<b>26</b>
4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid	26
4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit	26
4.3 Effecten fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio	26
<b>Hoofdstuk 5 Kosten en baten van de fusie</b>	<b>27</b>
5.1 Financiële kosten en baten van de fusie	27
5.2 Financiële risico's van de fusie	30
5.3 Niet-financiële kosten en baten	31
<b>Hoofdstuk 6 Evaluatie van de fusie</b>	<b>32</b>
6.1 Evaluatie van de fusie	32
<b>Hoofdstuk 7 Advies gemeente(n)</b>	<b>34</b>
7.1 Advies van burgemeesters en wethouders	34
▪ <b>Bijlagen</b>	<b>35</b>
▪ <b>Bijlage 1: Draagvlak voor de voorgenomen fusie</b>	<b>36</b>
▪ <b>Bijlage 2: Besturingsfilosofie</b>	<b>40</b>
▪ <b>Bijlage 3: Tijdpad harmonisatie strategisch beleid</b>	<b>42</b>
▪ <b>Bijlage 4: Tabellen financiële paragraaf</b>	<b>43</b>

## ***Preambule***

Geachte lezer,

Voor u ligt een Fusie-effectrapportage (FER) van Stopoz en Jong Leren. Jong Leren en Stopoz zijn beide schoolbesturen met goed functionerende scholen. Waarom willen wij in de toekomst als een samenwerkingsbestuur verder investeren in nog beter en toekomstgericht onderwijs in deze regio? Beide schoolbesturen hebben daarin hun eigen afwegingen gemaakt en die blijken heel goed op elkaar aan te sluiten. Wij passen bij elkaar in onze werkwijze en onze benadering van het onderwijs.

Scholen staan voor steeds grotere maatschappelijke uitdagingen. Het is steeds moeilijker om voldoende en goed opgeleide leerkrachten te vinden, er zijn groeiende verwachtingen over de kwaliteit van het onderwijs, thema's als burgerschap, inclusie en kansengelijkheid staan steeds nadrukkelijker in de opdracht van iedere school en de vergrijzing van de bevolking in bepaalde gebieden zorgt voor krimp van het aantal leerlingen.

De complexiteit van al deze vraagstukken is te groot voor individuele scholen. Goede ondersteuning van een sterk en compleet stafkantoor is nodig om die uitdagingen aan te kunnen gaan. Samen kunnen we de schoolteams maximaal ondersteunen en faciliteren, zodat zij zich kunnen concentreren op de kern: goed onderwijs bieden voor kinderen in de wijk. Dit doen we door bovenschoolse expertise te organiseren op de terreinen van Onderwijs & Innovatie, Huisvesting & Facilitair, ICT, Personeel & Organisatie, Communicatie en Financiën.

Samen zijn we nog beter in staat om proactief in te spelen op actuele en toekomstige uitdagingen. We signaleren relevante ontwikkelingen voor de scholen, zoals beschikbare subsidies en veranderingen in (landelijke) wet- en regelgeving. En we zijn straks ook beter in staat om scholen te ondersteunen bij de implementatie van dergelijke regelingen. Met een bredere basis kunnen we het lerarentekort beter het hoofd bieden en zijn we een goede partner voor de hogescholen bij het opleiden van nieuwe leerkrachten. Een robuust onderwijsbestuur biedt ruime mogelijkheden voor goed werkgeverschap en volop mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling voor medewerkers. Met meer scholen onder één bestuur kunnen we meer massa maken, meer kennis delen en de kosten van bovenschoolse ondersteuning over meer leerlingen verdelen. Voor de regio zal het nieuwe samenwerkingsbestuur een goede en stevige gesprekspartner zijn en daar gaan alle scholen van profiteren.



We blijven het onderwijsaanbod afstemmen op de behoeften en verwachtingen van de leerlingen en ouders op de scholen. Als samenwerkingsbestuur behouden we de diversiteit in het aanbod van scholen en hebben ouders een rijke keuze in grondslag, identiteit en pedagogisch-didactische aanpak.

Wij hebben er het volste vertrouwen in dat we door een samenwerkingsbestuur te vormen met 30 basisscholen in Aalsmeer, Bloemendaal, Haarlemmermeer, Heemstede, en Zandvoort vormen, de kwaliteit en continuïteit van kindnabij onderwijs voor alle leerlingen versterken.

Wij geloven in deze krachtenbundeling: samen kunnen we meer en staan we sterker.

Wij hopen van harte dat we hiermee onze motivatie om tot fusie over te kunnen gaan helder over het voetlicht hebben gebracht.

Marlies Bos  
Maarten Stuifbergen  
John van Veen

## ***Lijst van afkortingen***

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
B&W	College van Burgemeester en Wethouders
BRIN	Basisregistratie Instellingen
BW	Burgerlijk Wetboek
CAO PO	Collectieve Arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs
CvB	College van Bestuur
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
ERD	Eigenrisicodrager
FER	Fusie- effectrapportage
FTE	Fulltime Equivalent
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
KvK	Kamer van Koophandel
MR	Medezeggenschapsraad
NKSR	Nederlandse Katholieke Schoolraad
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OJG	Onderwijs Juristen Groep
OOP	Onderwijsondersteunend Personeel
OP	Onderwijzend Personeel
RvT	Raad van Toezicht
Stopoz	Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland



VTOI-NVTK	Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang
WMS	Wet medezeggenschap op scholen
WPO	Wet op het Primair Onderwijs

# Hoofdstuk 1 Beoogde fusie en fusieproces

## 1.1 Beoogde fusie en fusieproces

De twee hieronder genoemde besturen van scholen voor primair onderwijs in Kennemerland zijn van plan om hun krachten te bundelen en streven naar een bestuurlijke fusie per 1 januari 2024:

- Jong Leren, stichting voor confessioneel onderwijs (40775)
- Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland (41500)

Hoofddoel van de bestuurlijke fusie is het creëren van optimale randvoorwaarden voor het primair onderwijs in Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en Aalsmeer, zodat:

- meer organisatorische slagkracht ontstaat om strategische uitdagingen zoals bijvoorbeeld de tekorten aan onderwijsgeevenden het hoofd te bieden.
- ook in de toekomst investeringen mogelijk blijven in kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs.
- goed werkgeverschap door de nieuwe stichting nog beter kan worden vormgegeven dan door de beide huidige besturen.
- nog betere kwaliteit geboden kan worden bij de ondersteuning van de scholen en het bestuur.
- de bestuurlijke positie en slagkracht binnen Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en Aalsmeer versterkt wordt.

De volgende scholen voor primair onderwijs vallen onder het bevoegd gezag van de fuserende besturen:

Scholen van Jong Leren:

NAAM	BRIN	GEMEENTE
• t Venne	27PE	Haarlemmermeer
• Aloysiuschool	03NJ	Bloemendaal
• Antonius	08YK	Haarlemmermeer
• De Ark Heemstede	09XW	Heemstede
• De Brug	10OR	Aalsmeer
• De Franciscus B	06IL	Bloemendaal
• De Kameleon	07RG	Haarlemmermeer
• De LinQ	09BH	Haarlemmermeer
• De Reiger	07RH	Haarlemmermeer
• De Vijfsprong	03NI	Haarlemmermeer
• De Wikkeling	26PU	Haarlemmermeer
• Franciscusschool H	07RF	Haarlemmermeer
• Het Mozaïek en 10&Meer	05LN	Haarlemmermeer
• IKC Paradijsvogel	03TO	Bloemendaal
• IKC Triade	07QW	Aalsmeer
• Jacobaschool	11QZ	Heemstede
• Jong Geleerd	08VO	Haarlemmermeer
• KC De Molenwerf	10QF	Heemstede
• KC De Ruimte	11DV	Aalsmeer

- |                  |      |                |
|------------------|------|----------------|
| • Mariaschool    | 17KI | Zandvoort      |
| • Opmaat         | 27PF | Haarlemmermeer |
| • Theresiaschool | 03VS | Bloemendaal    |

Scholen van Stopoz:

<b>NAAM</b>	<b>BRIN</b>	<b>GEMEENTE</b>
• Crayenester Basisschool	10AR	Heemstede
• Hannie Schaft Basisschool	08TO	Zandvoort
• Openbare Basisschool Bornwaterschool	18KK	Bloemendaal
• Openbare Basisschool De Zeevonk	09RU	Zandvoort
• Openbare Basisschool Julianaschool	18NI	Bloemendaal
• Openbare Basisschool Vondelschool	18OP	Bloemendaal
• Sparrenboschool	07GT	Bloemendaal
• Voorweg Basisschool	11HC	Heemstede

#### *Bestuurlijke fusie conform Burgerlijk Wetboek*

Stopoz en Jongleren willen bestuurlijk met elkaar fuseren.

De beoogde fusiedatum is in het eerste kwartaal van 2024. Vanwege de praktische uitvoerbaarheid en beperking van administratieve lasten koersen we op een fusiedatum van 1 januari 2024. Dit heeft onder andere tot voordeel dat we vanaf de start van het kalenderjaar een gezamenlijke administratie kunnen voeren. Mocht het vanwege de zorgvuldigheid van besluitvorming nodig zijn om de fusiedatum te verschuiven naar een latere datum in het eerste kwartaal van 2024, dan is dat alsnog mogelijk.

Deze bestuurlijke fusie vormt de formele aanleiding voor de voorliggende, wettelijk verplichte Fusie-effectrapportage (FER).

Een bestuurlijke fusie kan juridisch gezien op twee manieren tot stand gebracht worden:

1. Door een bestuursoverdracht in de zin van onderwijswetgeving (i.c. WPO) dat wil zeggen dat de vermogensbestanddelen van de school/scholen van stichting A naar stichting B worden overgedragen door middel van een notariële akte.
2. Door een 'juridische fusie' van de stichtingen die de scholen in stand houden op grond van het Burgerlijk Wetboek (BW): hiermee gaan alle vermogensbestanddelen van de overdragende ('verdwijnde') stichting(en) door een notariële van fusie over naar een 'verkrijgende' stichting. Dit betekent dat alle activa en passiva van de verdwijnde stichting(en) 'onder algemene titel' overgaan op de verkrijgende stichting, waaronder de instandhouding van de scholen en het personeel in dienst van de verdwijnde stichting(en).

De besturen van Jong Leren en Stopoz kiezen voor een bestuurlijke fusie volgens het Burgerlijk Wetboek, waarbij de stichting Jong Leren zal fungeren als de 'verkrijgende' stichting en de stichting Stopoz als de 'verdwijnde' stichting. De keuze voor de route van het BW is ingegeven vanuit de overweging dat dit



administratief de meest eenvoudige weg is en de minste administratieve lasten met zich meebrengt (er hoeft geen achterblijvende stichting meer geliquideerd te worden). De keuze voor Jong Leren als ontvangende stichting is eveneens ingegeven door overwegingen van administratieve aard. Omdat Jong Leren groter is dan Stopoz heeft deze stichting de meeste activa en passiva en hoeven er minder activa en passiva overgedragen te worden. Dit betekent minder administratief werk (DUO, KvK, notaris, ABP etc.). Om die reden is ook afgezien van het oprichten van een compleet nieuwe stichting. In dat geval dienen namelijk alle activa en passiva van twee verdwijnende stichtingen administratief gewijzigd te worden.

Hoewel de oude stichting Jong Leren als 'administratief vehikel' wordt gebruikt, is de stichting voor het overige een nieuwe stichting met een nieuwe naam en nieuwe statuten, waarbinnen de belangen van de rechtsvoorgangers Jong Leren en Stopoz beide gewaarborgd worden.

De voorliggende FER wordt door het bevoegd gezag van de betrokken besturen op basis van de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) ter instemming voorgelegd aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden (GMR'en) van Stopoz en Jong Leren. Daarnaast wordt de FER samen met het voorgenomen fusiebesluit ter advisering voorgelegd aan de Colleges van B&W van de gemeenten Aalsmeer, Bloemendaal, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort (zie ook paragraaf 7). Na kennisname van de besluiten van de GMR'en en de adviezen van de betrokken Colleges van B&W nemen de beide Raden van Toezicht hun goedkeuringsbesluit inzake de voorgenomen bestuurlijke fusie en de onderliggende FER.

## 1.2 Tijdsbestek

Na positieve adviezen van de Colleges van B&W van de hiervoor genoemde gemeenten, instemming van de GMR'en van Stopoz en Jong Leren met het voorgenomen fusiebesluit van de besturen en goedkeuring door de betrokken Raden van Toezicht wordt de bestuurlijke fusie ter goedkeuring voorgelegd aan de Minister van OCW (DUO).

In het najaar van 2023, na het vaststellen van de FER en afronding van de 'interne besluitvorming' binnen Stopoz en Jong Leren, worden de gemeenteraden van Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort vanwege de toezichhoudende rol van deze gemeenten met betrekking tot het openbaar onderwijs op hun grondgebied, in dit geval dus de scholen van Stopoz, schriftelijk gevraagd om in te stemmen met de voorgenomen bestuurlijke fusie en de hiermee gemoede statutenwijziging.

Na besluitvorming door de gemeenteraden van Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort kan de bestuurlijke fusie per 1 januari 2024 zijn beslag krijgen in de vorm van de benodigde notariële akten, alsmede een inschrijving in het Handelsregister bij de Kamer van Koophandel.

### *Te regelen zaken na de fusiedatum*

De bestuurlijke fusie tussen Jong Leren en Stopoz krijgt zijn beslag per 1 januari 2024, waarbij een uitloop denkbaar is tot 1 april, wanneer de zorgvuldigheid binnen de besluitvorming hierom vraagt. De periode vanaf het najaar van 2023, na afronding van de interne besluitvorming, tot 1 augustus 2024 wordt gebruikt om verdere onderwijskundige, pedagogisch-didactische en organisatorische integratie (dit betreft met name de inrichting van het bestuurskantoor) verder uit te werken, zodat per 1 augustus 2024 in alle opzichten sprake kan zijn van één bestuur voor primair onderwijs.

Arbeidsrechtelijke zaken (denk aan zaken als harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden) en andere essentiële zaken verbonden aan de bestuurlijke fusie worden vóór de ingangsdatum van de bestuurlijke fusie geregeld.

### **1.3 Motieven voor de bestuurlijke fusie**

Jong Leren heeft 22 basisscholen in de gemeenten Aalsmeer, Bloemendaal, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort. Stopoz bestaat uit acht basisscholen in Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort. Stopoz en Jong Leren staan er op dit moment bestuurlijk goed voor. De wens om te fuseren is niet uit noodzaak geboren. Beide besturen werken al langer met elkaar samen en zijn van mening dat nu een goed moment is voor het vormen van één schoolbestuur.

De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Beide besturen werken al langere tijd samen op een aantal bovenschoolse terreinen, onder andere op het gebied van huisvesting, onderwijs en kwaliteit, opstarten van een Onderwijs Academie, ICT en bestuurlijke afstemming.
- In 2019 hebben Stopoz en Jong Leren in een intentieovereenkomst afgesproken om de onderlinge samenwerking te intensiveren.
- De afgelopen anderhalf jaar is deze samenwerking geïntensiveerd op plaatsen waar beide besturen scholen in stand houden. Jong Leren heeft één school in goed overleg overgedragen aan Stopoz.
- Beide besturen willen door samen te gaan meer invloed kunnen hebben op ontwikkelingen binnen en rondom het onderwijs in onze regio.
- De besturingsfilosofieën en het gedachtegoed over het onderwijs van beide besturen zijn op meerdere punten vergelijkbaar.

Kortom, de bestuurlijke fusie past binnen een langere praktijk van samenwerking van twee partners die in veel opzichten goed bij elkaar passen. Door bestuurlijk te fuseren ontstaat een nieuw samenwerkingsbestuur<sup>1</sup> dat beter dan twee afzonderlijke besturen in staat zal zijn om ook op langere termijn de beste condities voor goed onderwijs en goed werkgeverschap te waarborgen.

Bij een groter bestuur zijn er meer mogelijkheden om in dunbevolkte kernen scholen in stand te houden en om in dichter bevolkte kernen ouders en kinderen meer keuzemogelijkheden te bieden. Ten aanzien van de instandhouding van

<sup>1</sup> Een samenwerkingsbestuur wordt gevormd, wanneer de instandhouding van een of meer openbare en een of meer bijzondere scholen wordt opgedragen aan een stichting die met dit doel wordt opgericht.

scholen speelt natuurlijk ook de kwaliteit en continuïteit van de school een rol. Daarbij kan een groter bestuur door de bestuursaanstelling betere voorwaarden voor personeelsbeleid (eerder vaste aanstellingen, meer volle, ronde aanstellingen, loopbaanpaden, scholingsmogelijkheden) creëren. Door het formeren van één gezamenlijke staf is de ondersteuning van de scholen minder kwetsbaar voor uitval en vertrek van stafmedewerkers en ontstaan er betere condities voor professionele standaarden. Bovendien maak je de samenwerking niet langer 'vrijblijvend', maar structureel waardoor bij vertrek van bestuurders of toezichthouders de samenwerking in stand blijft omdat er sprake is van één organisatie.

#### Meerwaarde door krachtenbundeling: samen kun je meer!

Meerwaarde van de bestuurlijke fusie zien beide besturen vooral op vier gebieden:

- Onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie.
- Aantrekkelijk werkgeverschap.
- Versterking ondersteuning bestuur en scholen.
- Versterkte positie binnen het bestuurlijke krachtenveld.

#### Meerwaarde 1: onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie

De kwaliteit van de scholen is goed. Tegelijkertijd ontwikkelt het primair onderwijs zich razendsnel (o.a. digitalisering, kansengelijkheid, inclusief onderwijs). Beide besturen willen graag een lerende organisatie zijn met scholen die van elkaar leren en die meegroeien met nieuwe inzichten over goed onderwijs. Een krachtenbundeling van beide schoolbesturen levert meer ruimte en mogelijkheden op voor innovatie en kwaliteitsverbetering, met name door de aanwezigheid en borging van bovenschoolse expertise. Door deze bovenschoolse expertise neemt het vermogen om toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen sterk toe. Uiteindelijk profiteren met name de leerlingen van beide stichtingen daarvan: de fusie biedt concrete kansen voor beter onderwijs.

Jong Leren en Stopoz delen hun visie op goed onderwijs en de maatschappelijke inbedding van de scholen. Beide besturen zijn van mening dat het realiseren van kind nabij onderwijs voor alle kinderen in de wijk, kern of plaats van grote waarde is. Eén bestuur is beter in staat om te bouwen aan onderwijskundig en pedagogisch-didactisch sterke scholen in de regio. Hierbij zien beide besturen extra kansen voor het vormgeven van voorzieningen waarin meerdere maatschappelijke, kindgerelateerde organisaties of activiteiten, in het belang van de inwoners, zijn ondergebracht. De verbinding met voorschoolse educatie, BSO en het vervolgonderwijs wordt dan meer dan het delen van een gebouw. Doorlopende leerlijnen, onderwijskundige verbinding en gelijke kansen voor ieder kind kunnen vanuit één fusiebestuur sterker worden bevorderd.

#### Meerwaarde 2: aantrekkelijk werkgeverschap

In deze tijd van personele tekorten staat ieder bestuur voor de uitdaging om ook in de toekomst een gewilde werkgever te blijven. De combinatie Stopoz - Jong Leren heeft alles in zich om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven. In een grotere organisatie zijn betere condities voor loopbaanpaden aanwezig en

betere condities voor de professionele ontwikkeling van medewerkers zoals kweekvijvers voor schoolleiders, opleidingsmogelijkheden voor IB-ers en taal- en rekenspecialisten. Dat is van belang om huidige collega's duurzaam te verbinden aan de fusiestichting, én voor het aantrekken van nieuwe collega's. Als één stichting zijn Jong Leren en Stopoz beter in staat om de beste leerkrachten in de regio duurzaam aan ons samenwerkingsbestuur te binden en zijn Stopoz en Jong Leren ook beter in staat om de medewerkers te (blijven) professionaliseren in dienst van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderwijsvernieuwing door een bestuursbreed scholingsaanbod.

### Meerwaarde 3: versterking ondersteuning bestuur en scholen

Een ander voordeel van een bestuurlijke fusie is te vinden in het samenvoegen van de huidige bestuurskantoren. Door samenvoeging van staf en ondersteuning wordt een bestuurskantoor minder kwetsbaar voor uitval en vertrek van medewerkers, en ontstaat er meer ruimte voor professionalisering, specialisering en kwaliteitsborging. Door de beide bestuurskantoren te integreren zijn Jong Leren en Stopoz beter in staat om tegen zo gering mogelijke kosten per leerling betere kwaliteit te leveren in de ondersteuning van de scholen en het bestuur.

### Meerwaarde 4: sterkere positie binnen de regio

Door samen één bestuur te vormen vertegenwoordigt de fusiestichting een substantieel aantal kinderen, ouders en medewerkers. Hierdoor kunnen de belangen van kinderen, ouders en medewerkers sterker doorklinken aan de overlegtafels waar de fusiestichting aan deelneemt. Door de bestuurlijke fusie leveren Jong Leren en Stopoz een bijdrage aan het verminderen van de bestuurlijke drukte binnen de samenwerkingsverbanden en in overleggen met gemeentebesturen, zodat deze overleggen slagvaardiger kunnen werken aan de maatschappelijke opgaven waar ze voor staan.

## **1.4 Alternatieven voor de fusie**

De keuze voor een bestuurlijke fusie is niet van de ene op de andere dag tot stand gekomen. Het fusietraject kent een voorgeschiedenis van meerdere jaren, waarbij steeds de gezamenlijke wens bij Stopoz en Jong Leren om te komen tot een duurzame inrichting van het primair onderwijs de rode draad vormde.

In 2019 ondertekenden de besturen een intentieverklaring voor vergaande bestuurlijke samenwerking wat betreft het onderwijs, met behoud van de zelfstandigheid van de afzonderlijke besturen. In 2022 hebben beide besturen de samenwerking laten onderzoeken door de Onderwijs Juristen Groep (OJG)<sup>2</sup> en gekeken op welke manier de samenwerking het beste kan bijdragen aan:

- het bouwen aan en behouden van robuuste scholen;
- het behouden van een regionale spreiding van scholen;
- het optimaal faciliteren van scholen, zodat zij kwalitatief hoogwaardig, innovatief en eigentijds onderwijs verzorgen;

<sup>2</sup> Onderwijs Juristen Groep (OJG): *Onderzoek naar de samenwerking tussen Jong Leren en STOPOZ*. 17 juni 2022.

- het zijn van een serieuze gesprekspartner voor gemeenten en voor leerkrachten.

Het onderzoek heeft een breed spectrum van samenwerkingsvormen onderzocht. Zo is er gekeken naar de effecten van een intensivering van de samenwerking door een samenwerkingsovereenkomst, een shared service centrum en een bestuurlijke fusie. Op basis van het onderzoek hebben beide besturen eind 2022 een intentieverklaring opgesteld waarin ze aangeven te willen komen tot een bestuurlijke fusie per 1 januari 2024 (met mogelijke uitloop tot 1 april 2024).

De voorkeur voor een bestuurlijke fusie tussen Jong Leren en Stopoz is organisch gegroeid. Er is daarnaast sprake geweest van enkele verkennende contacten met andere besturen maar al snel werd duidelijk dat, op basis van de bestaande werkcontacten en samenwerkingspraktijken, er maar één fusiepartner denkbaar was: voor Jong Leren was dat Stopoz en vice versa.

### **1.5 Te bereiken (gekwantificeerde) doelen van de fusie**

Zoals hiervoor al aangegeven, de bestuurlijke fusie heeft als hoofddoel het waarborgen van een gezonde toekomst voor het primair onderwijs in de genoemde gemeenten.

De bestuurlijke fusie heeft als doel het waarborgen van een duurzaam, breed, thuisnabij en kwalitatief goed aanbod van primair onderwijs in de genoemde gemeenten door:

- a. De vorming van een robuuste stichting voor primair onderwijs in de regio Zuid- Kennemerland, Haarlemmermeer en Aalsmeer, zodat meer organisatorische slagkracht ontstaat om strategische uitdagingen zoals bijvoorbeeld de tekorten aan onderwijsgeevenden het hoofd te bieden.
- b. Het waarborgen van het vermogen om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren in kwaliteitsverbetering en onderwijsvernieuwing.
- c. Het creëren van een onderwijsorganisatie die kan opereren als een nog aantrekkelijker werkgever dan de beide huidige besturen.
- d. Versterking van de ondersteuning van de scholen en het bestuur.
- e. Versterking van de bestuurlijke positie en slagkracht van de scholen van de Jong Leren en Stopoz binnen Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en Aalsmeer.

## Hoofdstuk 2 Erbij betrekken van stakeholders

Het besluit om Stopoz en Jong Leren te laten fuseren tot één nieuwe stichting vraagt om draagvlak bij interne en externe stakeholders. Bij intern draagvlak gaat het om steun voor de fusie onder personeel en ouders/verzorgers<sup>3</sup>. Bij extern draagvlak is met name het draagvlak bij de gemeenten Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort relevant als beschermers van het algemeen (onderwijs)belang en vanuit zijn toezichthoudende rol ten aanzien van het openbaar onderwijs.

De bestuurlijke fusie van Stopoz en Jong Leren beoogt geen veranderingen leiden in het aanbod en de denominatie van de scholen die door de huidige stichtingen in stand worden gehouden. In de manier waarop stakeholders erbij worden betrokken wordt onderscheid gemaakt tussen hun formele rol in het fusieproces en de manier waarop zij bij de totstandkoming van de FER zijn betrokken en ook verder bij het fusieproces worden betrokken.

### 2.1 Wijze waarop medezeggenschapsraden zijn en worden betrokken

#### *Formele rol medezeggenschap*

De GMR-en van Stopoz en Jong Leren hebben instemmingsrecht ten aanzien van een besluit tot fusie van de stichtingen en de fusie-effectrapportage die ten behoeve daarvan wordt opgesteld. In de Wms (artikel 15, lid 3) wordt bepaald dat bij een fusiebesluit een raadpleging van de ouders plaats dient te vinden, zodat de medezeggenschapsorganen in staat zijn om de uitkomsten van de ouderraadpleging mee te wegen bij hun instemmingsbesluit.

De GMR'en zijn vanaf medio 2022 aan de hand van het reeds genoemde verkenningsonderzoek van OJG betrokken en hebben steun uitgesproken voor het ingezette proces. Periodiek worden de GMR'en door beide CvB's geïnformeerd over de voortgang van het fusieproces. Daarnaast is er een afstemmingsoverleg GMR' ingesteld, waarin twee vertegenwoordigers van iedere GMR periodiek worden/zijn bijgepraat over belangrijke stappen in het fusietraject en gevraagd worden om 'aan de voorkant van besluiten' mee te denken over belangrijke voorstellen en notities (zoals bijvoorbeeld de FER, de inrichting van de ouderraadpleging, de wijze van inrichting van een Transitie GMR). Conform de opgestelde planning worden de GMR'en van Stopoz en Jong Leren gevraagd in te stemmen met het (voorgenomen) besluit tot fusie en de FER.

<sup>3</sup> Omwille van de leesbaarheid volstaan we vanaf hier met de aanduiding 'ouders'. Daar waar 'ouders' staat, zijn ook 'verzorgers' bedoeld.

## 2.2 Wijze waarop Raad van Toezicht is en wordt betrokken

### *Formele rol van de Raad van Toezicht*

De RvT heeft als primaire verantwoordelijkheid om toe te zien of het gevoerde beleid goed is voor de organisatie en voor de regionale samenleving waaraan deze dienend is. Vanuit dit perspectief dient de RvT goedkeuring te geven aan het voorgenomen besluit, de FER en aan het definitieve besluit tot fusie.

De RvT's zijn vanaf de intentie om bestuurlijk te fuseren betrokken en hebben steun uitgesproken voor het ingezette proces. Periodiek worden de RvT's door hun CvB geïnformeerd over de voortgang. Daarnaast is er een 'afstemmingsoverleg RvT' ingesteld, waarin twee vertegenwoordigers per RvT periodiek zijn bijgepraat over belangrijke stappen in het fusietraject en gevraagd worden om 'aan de voorkant van besluiten' mee te denken over belangrijke voorstellen en notities (zoals bijvoorbeeld de FER of de conceptstatuten). Conform de opgestelde planning wordt de RvT gevraagd goedkeuring te verlenen aan het (voorgenomen) besluit tot fusie en de FER goed te keuren.

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

In de ogen van de besturen heeft een fusie alleen maar kans van slagen als de fusie gedragen wordt door de medewerkers van beide organisaties. Om die reden is ervoor gekozen om niet alleen een formeel traject gericht op besluitvorming in gang te zetten, maar ook een informeel proces gericht op betrokkenheid en participatie van medewerkers. In het informele traject is de vraag aan alle medewerkers: 'Stel dat het tot een fusie komt van beide besturen, over welke onderwerpen moeten we dan in gesprek gaan?' Daarbij is het ook steeds de vraag: met wie willen we in gesprek over welke thema's en wat is daarvoor het beste moment? Voor het meenemen, meedenken en informeren van personeel, ouders en leerlingen hebben de besturen gebruikgemaakt van verschillende media. Naast informatiebrieven hebben de bestuurders in maart 2023 een podcast opgenomen waarin zij de beweegredenen voor de fusie bespreken. Na een kick-off in januari 2023 zijn er in de periode tot juni 2023 kennismakingsbijeenkomsten georganiseerd voor stafmedewerkers en directeuren en drie bijeenkomsten waar alle personeelsleden zich voor konden inschrijven. Tijdens deze bijeenkomsten zijn verschillende thema's besproken. Voor het verloop van het proces en de inhoud van de bijeenkomsten verwijzen we naar bijlage 1.

De bestuurlijke fusie zal het onderwijsaanbod ongemoeid laten, met inachtneming van de kwaliteit en continuïteit van de scholen. Ook wijzigt de denominatie van de scholen niet. Op het niveau van de leerlingen verandert er dus niets. Daarom wordt ervan uitgegaan dat de belangen van de leerlingen binnen het fusieproces door hun ouders worden vertegenwoordigd. Leerlingen zijn daarom niet als afzonderlijke doelgroep bij het fusieproces betrokken.

### *Formele rol van personeel, ouders en leerlingen*

Personeel en ouders zijn wettelijk betrokken bij het besluitvormingsproces door hun positie in de GMR'en en bij de verplichte ouderraadpleging, waarvan de uitkomsten door de GMR'en moeten worden meegewogen bij hun instemmingsbesluiten inzake de bestuurlijke fusie.

De betrokken medezeggenschapsorganen hebben, binnen de ruimte voor maatwerk die de Wms biedt, gekozen voor de volgende aanpak van de wettelijk verplichte ouderraadpleging: Op 21 juni versturen de GMR'en via het ouderportaal Parro een brief over de beoogde fusie. Ouders kunnen met vragen en/of opmerkingen tot uiterlijk 1 juli per mail reageren en hun reactie versturen naar de afzonderlijke GMR'en.

## **2.4 Wijze waarop externe belanghebbenden zijn en worden betrokken**

De gemeenten Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort en de gemeenten Aalsmeer en Haarlemmermeer hebben een verschillende formele rol in het fusieproces.

### *Formele rol van de gemeenten*

De gemeenten Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort vervullen meerdere formele rollen binnen het fusieproces. De gemeenten Aalsmeer en Haarlemmermeer hebben één rol.

De Colleges van B&W van Aalsmeer, Bloemendaal, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort dienen (Wpo artikel 64, lid 2; een advies uit te brengen aan het besturen van Stopoz en Jong Leren over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie. De voorliggende FER dient als ondersteuning voor het uit te brengen advies. Deze wettelijk verankerde rol van de gemeenten vloeit voort uit de rol van de gemeente als 'hoeder van het algemeen belang'. Vanuit deze rol wordt aan de gemeenten gevraagd om toe te zien op de waarborgen voor leerlingen, ouders en de lokale samenleving bij fusies in het funderend onderwijs.

Daarnaast dienen de gemeenteraden van Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort, vanuit hun toezichhoudende rol ten aanzien van het openbaar onderwijs, op basis van de statuten van Stopoz, in te stemmen met het besluit tot fusie en de statutenwijziging van de verkrijgende stichting.

Ambtelijk en bestuurlijk (wethouder Onderwijs) zijn alle belanghebbende gemeenten door de CvB's van Stopoz en Jong Leren in een vroeg stadium geïnformeerd over het voorgenomen besluit tot een bestuurlijke fusie, de overwegingen die hierbij aan de orde zijn en het beoogde tijdpad. Na vaststelling



van de FER als voorgenomen besluit door de CvB 's worden de colleges van Burgemeester en Wethouders per brief gevraagd een advies uit te brengen over de voorgenomen bestuurlijke fusie. Dit advies wordt als bijlage aan de FER toegevoegd, voordat de betrokken medezeggenschapsorganen hun instemmingsbesluit nemen.

Na de zomervakantie organiseren de besturen een informatieavond voor de gemeenteraden van de betrokken gemeenten.

Vervolgens, na het doorlopen van de interne besluitvorming (GMR'en, Raden van Toezicht) met betrekking tot de FER en het voorgenomen fusiebesluit, zullen de gemeenteraden van Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort schriftelijk gevraagd worden om de bestuurlijke fusie goed te keuren, evenals de gewijzigde statuten. De nieuwe statuten van NAAM<sup>4</sup> zijn niet langer statuten van een stichting op openbare grondslag maar de statuten van een samenwerkingsstichting, waarbinnen niet alleen de wezenskenmerken van het openbaar onderwijs worden gewaarborgd, maar ook de waarden en belangen van de scholen op bijzondere (confessionele) grondslag. De samenwerkingsrelatie tussen NAAM en de gemeenten Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort wat betreft het openbaar onderwijs is ook na de fusie gewaarborgd.

In de huidige statuten van Jong Leren is bepaald dat de NKSR moet instemmen met een statutenwijziging. De statutenwijziging wordt om deze reden afgestemd met de NKSR.

NAAM werkt met veel maatschappelijke partners samen, onder andere: de vakbonden, de kinderopvang, de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en collega-schoolbesturen voor primair en voortgezet (speciaal) onderwijs. Daarnaast heeft NAAM met diverse dienstverleners formele contracten. Al deze betrokkenen zullen voorafgaand aan de ingangsdatum van de bestuurlijke fusie schriftelijk en/of persoonlijk worden geïnformeerd over de bestuurlijke fusie. Ook in reguliere overleggen zullen de samenwerkingspartners van beide besturen regelmatig bijgepraat worden over de stand van zaken van het fusieproces.

---

<sup>4</sup> We gebruiken hier en op andere plaatsen in de FER de aanduiding NAAM, omdat de naam van de fusiestichting nog niet bekend is.

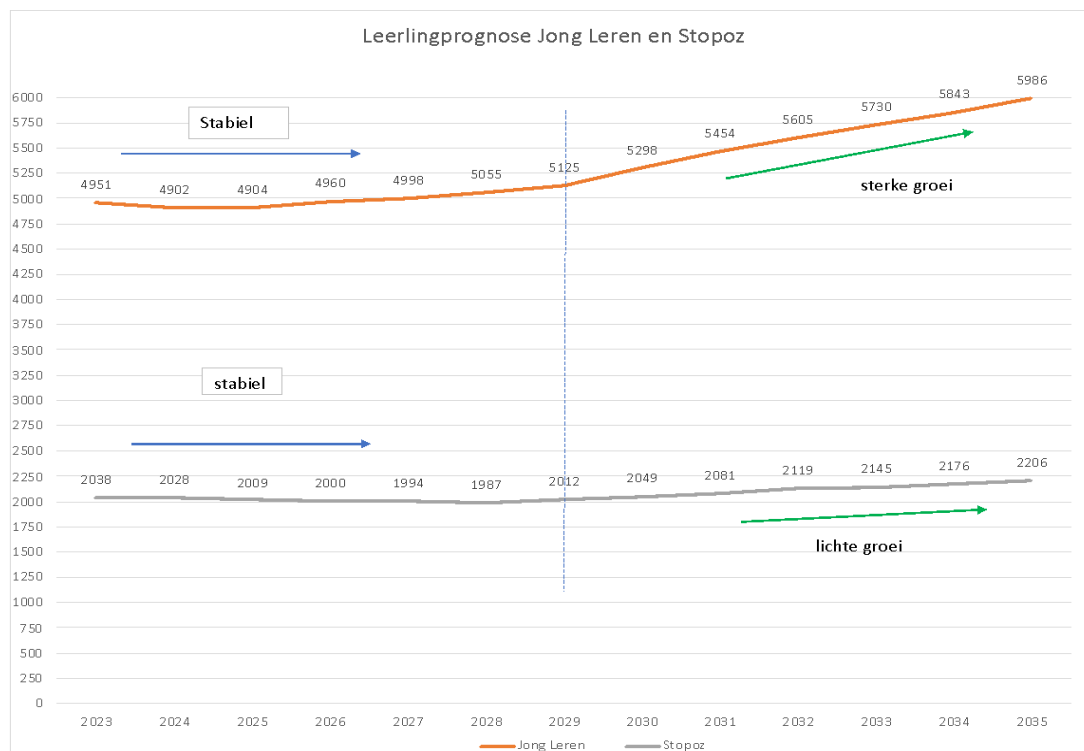
## Hoofdstuk 3 Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen en borging van de menselijke maat

### 3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie

#### Omvang organisatie

De twee stichtingen omvatten op dit moment samen 7.273 leerlingen. Op basis van de raming van 7.231 leerlingen voor het schooljaar 2023-2024 beschikt de fusieorganisatie van de twee stichtingen op 1 januari 2024 over een formatie van 477 fte (356 fte OP, 89 fte OOP en 32 fte directie).

Na de fusie ontstaat er een nieuwe stichting met 30 scholen/vestigingen. Voor het onderzoeken van de leerlingenaantallen en prognoses is gebruikgemaakt van beschikbare prognoses die zijn opgesteld door DUO. Leerlingenprognoses worden gebaseerd op informatie die op enig moment bekend is. Omdat prognoses worden gebaseerd op historische informatie, zijn onvoorziene ontwikkelingen in de toekomst er niet in verwerkt. Naarmate de prognose betrekking heeft op jaren die verder in de toekomst liggen, neemt het aantal onvoorziene ontwikkelingen die niet in de prognose zijn meegenomen toe. De onzekerheid over de betrouwbaarheid van het geprognosticeerde leerlingenaantal neemt dus toe naarmate het jaar verder in de toekomst ligt. Voor dit document wordt gekeken naar de prognoses tot en met het jaar 2035. (DUO prognoses, peildatum 1 oktober 2022).



Met inachtneming van de hiervoor gemaakte kanttekeningen laten de prognoses zien dat de leerlingenaantallen van beide stichtingen een aantal jaren min of

meer stabiel blijven (Jong Leren: circa 5.000 leerlingen in de periode tot en met 2029; Stopoz: circa 2.000 leerlingen in de periode tot en met 2029). Daarna wordt voor beide stichtingen groei van het aantal leerlingen verwacht, met name bij de scholen van Jong Leren. Na een periode van relatieve stabiliteit zal de fusiestichting vanaf 2030 vermoedelijk geleidelijk gaan groeien qua leerlingenaantallen.

### *Besturingsfilosofie*

De bestuurders van Stopoz en Jong Leren hebben met elkaar gesproken over de wijze waarop zij sturing willen geven binnen de fusieorganisatie. Vanuit de constatering dat beide stichtingen in hun huidige besturingsfilosofie al veel op elkaar lijken hebben zij een eerste versie geformuleerd van de besturingsfilosofie voor de fusiestichting. Gesprekken met het afstemmingsoverleg GMR en het afstemmingsoverleg RvT hebben vervolgens bijgedragen aan de besturingsfilosofie zoals deze is opgenomen in bijlage 2.

De besturingsfilosofie beschrijft hoe het fusiebestuur de organisatie wil ontwikkelen en aansturen vanuit de belangrijkste kernwaarden. De besturingsfilosofie is behulpzaam bij het inrichten van zo'n organisatie en bij het opstellen van formele stukken als reglementen, beleidsdocumenten, statuten en functieprofielen.

Een kernachtige samenvatting van de besturingsfilosofie in de eigen woorden van de bestuurders luidt als volgt:

"Onze besturingsfilosofie is geïnspireerd op de drie basisbehoeften van onderwijs:

**relatie:** anderen waarderen mij en willen met mij omgaan

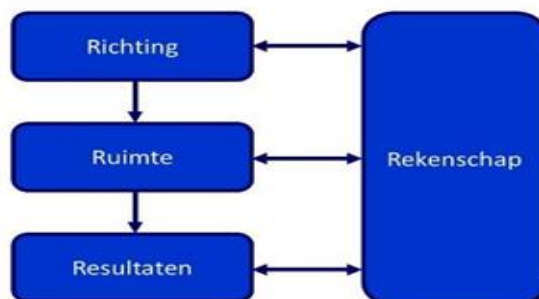
**autonomie:** ik kan het zelf, hoewel niet altijd alleen

**competentie:** ik geloof in mijn eigen kunnen

Deze drie basisbehoeften zijn in onze ogen cruciaal voor leren en ontwikkelen. We willen onze organisatie zo inrichten dat we tegemoetkomen aan deze basisbehoeften. Zo creëren we een lerende gemeenschap waarin medewerkers en scholen zichzelf ontwikkelen en tegelijk bijdragen aan de ontwikkeling van de ander. Autonomie betekent hierin voor ons ook: ruimte. Vanuit vertrouwen de ruimte krijgen om dingen zelf te doen.

### **Hoe geven we invulling aan onze besturingsfilosofie?**

We geven die lerende gemeenschap vorm op basis van het 4R-model:



**Resultaten** zijn in dit model het gevolg van de **ruimte** die medewerkers krijgen om de doelen van de gekozen **richting** te realiseren. Medewerkers, directeuren en bestuurders leggen op alle drie de onderdelen **rekenschap** af.”

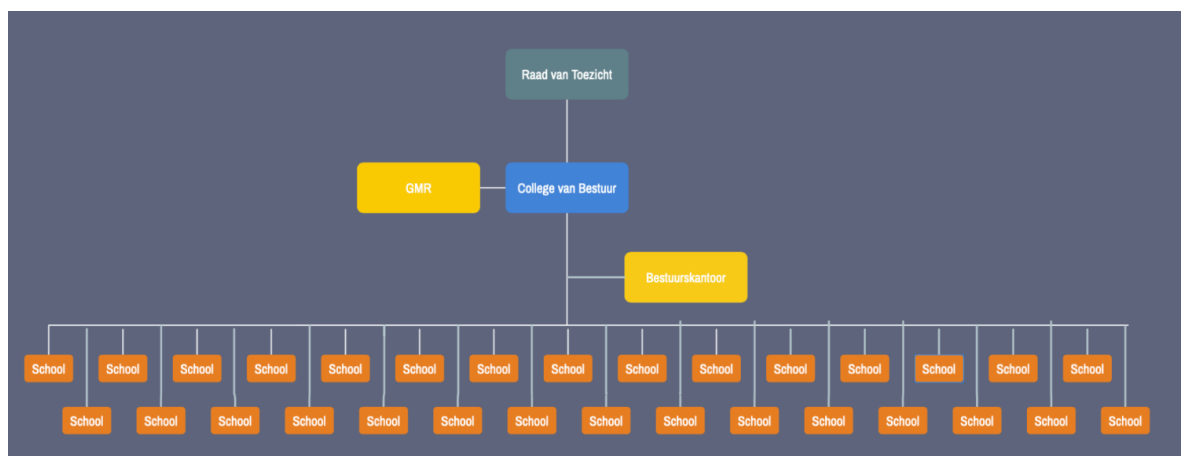
### *Organisatiestructuur*

De bestuurlijke organisatie van de fusiestichting wordt gebaseerd op het zogenaamde 'raad-van-toezicht'-model, dat uitgaat van een duidelijke scheiding tussen toezicht en bestuur van de stichting. De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het College van Bestuur en de organisatie conform de Wet Goed Bestuur. Daarnaast heeft de RvT ook een adviserende rol richting het CvB en fungeert de raad ook als werkgever voor de bestuurders. Het CvB van de nieuwe stichting zal bestaan uit minimaal twee bestuurders, die eindverantwoordelijk zijn voor alle te nemen besluiten en het functioneren van de organisatie.

Het College van Bestuur heeft binnen de stichting een richtinggevende, inspirerende en faciliterende rol. Het CvB vraagt verantwoording aan de directeuren en legt verantwoording af aan de RvT en aan het extern toezicht, de Inspectie van het Onderwijs. Samen met de directeuren en hun teams geeft het CvB vorm en inhoud aan de pedagogisch-didactische en onderwijskundige opdracht van de stichting.

Het CvB en de scholen worden in hun werkzaamheden ondersteund door een hoogwaardig bestuurskantoor (zie ook 3.6).

Op basis van bovenstaande kenmerken tekent zich een relatief eenvoudig organogram af voor de fusiestichting (zie onderstaande afbeelding). De organisatie van de fusiestichting wordt zo plat mogelijk. Het is niet de bedoeling dat er als gevolg van de fusie een extra 'tussenlaag' ontstaat.



Organogram fusiestichting

### *Toegankelijkheid van het bestuur na fusie*

Binnen de nieuwe organisatie staan de scholen centraal. De operationele leiding en verantwoordelijkheid wordt, net zoals dat op dit moment ook het geval is, zo veel mogelijk belegd op het niveau van de afzonderlijke scholen. De leiding op de scholen is in de huidige situatie het gezicht en eerste aanspreekpunt van de desbetreffende school. Daar verandert door de fusie niets aan. En voor ouders

blijft de groepsleerkracht het eerste aanspreekpunt voor de ontwikkeling van hun kind(eren). De lijnen van besluitvorming worden voor de direct belanghebbenden bij de betrokken scholen niet langer, de toegankelijkheid van het CvB zal door de fusie niet veranderen.

#### *Samenstelling College van Bestuur*

Het statutair bestuur van de fusiestichting zal bestaan uit minimaal twee leden. De huidige toezichthouders hebben het voornemen om de huidige CvB-leden van Jong Leren en de voorzitter CvB van Stopoz te benoemen tot College van Bestuur van de fusiestichting, waarbij de intentie is om toe te werken naar een College van Bestuur van twee personen. Het CvB van het fusiebestuur is integraal verantwoordelijk voor alle besluiten en werkt collegiaal samen aan het voorbereiden en het nemen van besluiten. De wijze van samenwerking en de verdeling van taken tussen de leden van het fusiebestuur wordt binnen het bestuursreglement vastgelegd. Deze documenten worden na de interne besluitvorming en voor fusiedatum vastgesteld.

#### *Samenstelling Raad van Toezicht*

In de nieuwe RvT van de fusiestichting nemen zowel leden met een Jong Leren achtergrond als met een Stopoz achtergrond zitting. Met elkaar zijn zij verantwoordelijk voor het intern toezicht op het nieuwe samenwerkingsbestuur. In aanloop naar de fusiedatum dragen de huidige RvT's zorg voor een procedure om te komen tot één nieuwe RvT voor de fusiestichting. Hierbij zullen in ieder geval besluiten worden genomen over de samenstelling van de RvT, het reglement van toezicht, het bestuursreglement, de verdeling van portefeuilles binnen de RvT en het voorzitterschap van de raad.

#### *Code Goed Bestuur en Goed Toezicht*

De nieuwe stichting heeft integriteit en transparantie hoog in het vaandel staan en committeert zich aan de richtlijnen van de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs zoals opgesteld door de PO-Raad en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK. Deze richtlijnen worden verwerkt in het reglement van toezicht, het bestuursreglement en de wijze waarop toezicht wordt gehouden op de wezenskenmerken van het openbaar en christelijk onderwijs.

#### *Managementstatuut*

Tijdens de periode na de afronding van de interne besluitvorming en fusiedatum werken de CvB's van Jong Leren en Stopoz samen, en in overleg met hun directeuren en de GMR'en van beide stichtingen aan een nieuw managementstatuut. Dit statuut regelt op de eerste plaats de bevoegdheden van de directeuren en het bestuur met betrekking tot het beheren van de bekostiging van de Rijksoverheid. Daarnaast geeft het statuut het mandaat weer in het kader van andere bestuurlijke taken, zoals het opstellen van onderwijsinhoudelijk beleid. In het statuut wordt specifiek aangegeven welke maat van taken en bevoegdheden gemandateerd worden naar de directies, en welke taken op het niveau van het bevoegd gezag blijven. De besturingsfilosofie van de nieuwe stichting is leidend bij het opstellen van het managementstatuut.

### *Identiteit*

Het fusiebestuur is een samenwerkingsbestuur van een confessioneel bestuur en een openbaar bestuur. Beide besturen achten het van groot belang dat binnen het fusiebestuur de identiteit van de scholen goed geborgd is. De eerste plek waarin deze openbare en christelijke identiteit binnen de stichting gewaarborgd worden, is in de statuten van de fusiestichting. Daarnaast zal in de periode tussen 1 januari en 1 augustus 2024 gestart worden met het inrichten van een identiteitscommissie op stichtingsniveau. Het CvB van de fusiestichting zal over de inrichting en werkwijze van deze identiteitscommissie in overleg treden met de RvT en GMR van de fusiestichting. In het op te stellen strategisch beleidsplan of Koersplan voor de nieuwe stichting zal het thema 'identiteit' ook een belangrijke plaats innemen.

De belangrijkste plaats waar de veelkleurige identiteit van de nieuwe stichting zichtbaar wordt is binnen de scholen in de dagelijkse omgang tussen leerkrachten, kinderen en ouders, tussen de collega's op de scholen.

### *Strategische beleidsagenda/Koersplan*

De cyclus van de Strategische Beleidsagenda/Koersplan en de daaraan gekoppelde schoolplancyclus lopen bij Stopoz en Jong Leren niet gelijk. De cyclus van Jong Leren loopt in 2024 af, die van Stopoz in 2025. De besturen willen de cycli van beide stichtingen op elkaar afstemmen. Zo is er na de fusie voldoende tijd om gezamenlijk de nieuwe strategische koers te bepalen voor de periode 2025-2029. Dit betekent dat Jong Leren de looptijd van de huidige SBA en de schoolplannen met een jaar verlengt en waar nodig actualiseert. Voor het beoogde tijdpad verwijzen we naar bijlage 3.

### *Organisatiecultuur*

De bestuurders van Stopoz en Jong Leren zijn zich ervan bewust dat beide organisaties uit verschillende tradities komen en dat met het bereiken van de fusiedatum niet in één keer sprake zal zijn van één organisatiecultuur. De vraag is ook of gelijkschakeling op alle plaatsen binnen de nieuwe stichting wenselijk is. Vanuit onze besturingsfilosofie is er ruimte voor verschillen tussen scholen, waarbij het een opdracht is aan alle medewerkers inclusief de bestuurders om bij te dragen aan het zijn van een lerende organisatie. Om elkaar en elkaars taal beter te leren kennen, en de 'lerende organisatie te blijven voeden', worden ook na de besluitvorming over de voorgenomen fusie en FER de informele ontmoetingen tussen medewerkers van beide stichtingen voortgezet.

## **3.2 Gevolgen van de fusie voor de overzichtelijkheid op locatieniveau**

Op locatieniveau worden door de bestuurlijke fusie geen veranderingen of aanpassingen doorgevoerd. De huidige organisatorische inrichting van de scholen blijft ook na de bestuurlijke fusie hetzelfde. Het sluiten van locaties is als gevolg van de fusie niet aan de orde, met inachtneming van de kwaliteit en continuïteit van de scholen. Toekomstige ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat scholen toch samen kunnen gaan. De identiteit van de afzonderlijke scholen binnen de fusiestichting verandert niet als gevolg van de bestuurlijke fusie en wordt statutair gewaarborgd.

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

Binnen de nieuwe fusiestichting zal het beleid onverminderd gericht zijn op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs op de nu bestaande scholen. Binnen de nieuwe besturenorganisatie blijft er gewerkt worden met schooldirecteuren die integraal verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs op hun school en budgettair verantwoordelijk zijn voor de door hen te beïnvloeden kosten.

De positie van ouders en medewerkers ten opzichte van de individuele scholen en de schooldirecteuren verandert niet als gevolg van deze fusie. De fusie is primair gericht op de totstandkoming en borging van een professionele, kwalitatief goede en slagvaardige organisatie in het belang van goed primair onderwijs binnen de regio. Ouders en personeel kunnen - net zoals nu ook het geval is - binnen de nieuwe organisatie deelnemen aan de MR en/of Ouderraad/Oudervereniging van de betrokken school, of de GMR van de stichting.

### 3.4 Gevolgen van de fusie voor de medezeggenschap

Iedere school van Jong Leren en Stopoz kent een Medezeggenschapsraad (MR), bestaande uit ouders en medewerkers, die de medezeggenschap over de school heeft. Jong Leren en Stopoz kennen ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), die de medezeggenschap over de stichting heeft.

De GMR van Jong Leren bestaat uit acht ouderleden en acht medewerkers. Recent is ervoor gekozen om conform de drie Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs te werken. Leden van de GMR vertegenwoordigen zodoende scholen vanuit Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en Amstelronde (Aalsmeer e.o.). Bij de samenstelling wordt ook het aantal leerlingen per regio in ogenschouw genomen.

De GMR van Stopoz bestaat uit drie ouderleden en drie personeelsleden. Er is geen verdeling naar regio. Wel is afgesproken, waar mogelijk, dat de leden van verschillende scholen dienen te komen.

Bij een besturenfusie moeten ook de medezeggenschapsorganen van beide stichtingen 'fuseren'. Door de fusie verdwijnen de oude GMR'en en moet er een nieuwe raad, in een nieuwe samenstelling, komen. Daarnaast moeten het medezeggenschapsreglement en het medezeggenschapsstatuut worden aangepast. Voor de samenvoeging van de GMR'en is het Besluit medezeggenschap onderwijs relevant.

In dit Besluit wordt in een aantal situaties voorzien. Kort gezegd komen die erop neer:

- dat de oude GMR'en worden samengevoegd tot een nieuwe GMR tot aan het tijdstip van de nieuwe verkiezingen;

- dat bij gelijklopende reglementen de inhoud van het nieuwe GMR-reglement vaststaat. Zo niet, dan moet het nieuwe bestuur een voorstel voor een nieuw reglement voorleggen aan de GMR.

Na afronding van de interne besluitvorming wordt in aanloop naar de ingangsdatum van de bestuurlijke fusie een tijdelijke vorm van bovenbestuurlijke medezeggenschap ingesteld, een 'Transitie GMR'. Deze TGMR zal in de periode na afronding van de interne besluitvorming en voorafgaand aan de fusiedatum zorg dragen voor de totstandkoming van een nieuwe samenstelling en werkwijze voor de GMR van het fusiebestuur.

### 3.5 Gevolgen voor voorzieningen

De bestuurlijke fusie heeft geen gevolgen voor de huidige voorzieningen en faciliteiten van de scholen. De huidige onderwijslocaties blijven in stand, met inachtneming van de kwaliteit en continuïteit van de scholen. De identiteit en grondslag van de afzonderlijke openbare en confessionele scholen binnen de fusiestichting zullen statutair worden gewaarborgd.

### 3.6 Gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbeleid

Op 1 januari 2024 komen alle personeelsleden van Stopoz en Jong Leren in dienst van de nieuwe stichting. Zoals eerder aangegeven fungeert Jong Leren hierbij als de 'verkrijgende' stichting en Stopoz als de 'verdwijnde' stichting. Omdat gekozen wordt voor een juridische fusie op grond van het Burgerlijk Wetboek gaan alle rechten en plichten van Jong Leren en Stopoz 'onder algemene titel' van rechtswege over op de nieuwe rechtspersoon. Dit gegeven impliceert dat medewerkers van Stopoz overgaan met behoud van alle huidige rechten en plichten, en ook dat de medewerkers van Jong Leren hun huidige rechten en plichten behouden.

Hieronder wordt puntsgewijs ingegaan op de belangrijkste personele effecten van de voorgenomen fusie.

#### a. *Iedere medewerker houdt een bestuursaanstelling.*

Na de bestuurlijke fusie krijgen alle medewerkers een bestuursaanstelling bij de fusiestichting. Zij kunnen worden ingezet binnen de onder dit bestuur ressorterende scholen. Inzet van medewerkers op een andere school gebeurt altijd in overleg, waarbij binnen de kaders van de CAO PO ruimte is voor maatwerk in overleg met de betrokken medewerkers. Alle huidige en toekomstige medewerkers op de scholen krijgen de mogelijkheid om expliciet kenbaar te maken of zij op christelijke of openbare scholen willen werken dan wel dat zij in beginsel inzetbaar zijn op scholen van beide denominaties.

#### b. *Diensttijd*

De bij Stopoz en Jong Leren opgebouwde diensttijd gaat mee over (inclusief de diensttijd bij eventuele rechtsvoorgangers).



c. *Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.*

Voor beide stichtingen geldt de CAO PO en daarmee zijn de primaire arbeidsvoorwaarden gelijk. De huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van beide stichtingen zijn nagenoeg hetzelfde. In verband hiermee is een voorstel ontwikkeld voor harmonisering van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierover wordt nog vóór het ingaan van de bestuurlijke fusie op overeenstemming gericht overleg gevoerd met de vakbonden.

d. *Behoud van werkgelegenheid.*

Bij de bestuurlijke fusie is sprake van baanzekerheid. Gedwongen ontslagen, ten gevolge van de fusie, zijn niet aan de orde. De medewerkers worden binnen het functiebouwwerk van de fusiestichting herplaatst in dezelfde functie als die zij nu vervullen. Functiewijziging kan geschieden conform de bepalingen hieromtrent uit de CAO-PO.

e. *Inrichting bestuurskantoor*

Waar voor de medewerkers binnen de scholen nagenoeg niets verandert aan hun dagelijkse werkzaamheden, kunnen er wel veranderingen optreden in het werk van medewerkers van de huidige bestuurskantoren door het samengaan van de twee bestuurskantoren van de huidige stichtingen. Waar de werkzaamheden sec van de medewerkers van de stafdiensten na de fusie in grote lijnen vergelijkbaar blijven, kunnen er wel veranderingen in de werkomstandigheden optreden (denk aan: mogelijke veranderingen in werkplek, samenstelling team, werkprocessen, software).

Een belangrijk voordeel van een bestuurlijke fusie is het samenvoegen van de bestuurskantoren waardoor synergie-effecten optreden op het terrein van professionalisering, expertiseontwikkeling, kwaliteit en carrièremogelijkheden. Door de bestuurskantoren te integreren kan de nieuwe stichting kwaliteit (blijven) leveren en sterker worden in de ondersteuning van de scholen en het bestuur tegen zo gering mogelijke kosten per leerling.

Alle personeelsleden van Stopoz en Jong Leren komen met behoud van rechten en plichten in dienst van de nieuwe stichting. Dat geldt uiteraard ook voor de medewerkers van de beide bestuurskantoren. Hoewel aan de bestuurlijke fusie niet direct een taakstelling is verbonden en er geen sprake is van gedwongen ontslagen, is wel de verwachting dat op termijn doelmatigheidsvoordelen te behalen zullen zijn door het samenvoegen van de bestuursbureaus en het harmoniseren van werkprocessen en systemen.

Naast de taken op het bestuurskantoor zijn er ook bovenschoolse taken die door collega's met een aanstelling op één of meer van de scholen worden uitgevoerd en op bestuursniveau gefinancierd worden. Dat betreft bijvoorbeeld taken in het kader van het opleiden en begeleiden van studenten en nieuwe collega's, deelname aan structurele bovenschoolse netwerken en een aantal innovatieve projecten.

Na afronding van de interne besluitvorming met betrekking tot het voorgenomen fusiebesluit en de FER zullen de besturen van Jong Leren en Stopoz een kwartiermaker benoemen, die in samenspraak met bestuurders, schooldirecteuren, GMR'en en vooral de medewerkers van de huidige bestuurskantoren zelf een voorstel zal ontwikkelen voor de inrichting van het bestuurskantoor voor de nieuwe stichting. Hierbij wordt ook de positionering van collega's met bovenschoolse taken betrokken.

Uitgangspunten voor de opdracht van de kwartiermaker en de inrichting van het bestuurskantoor zijn de volgende:

- Het bestuurskantoor is dienstverlenend, de medewerkers zijn pro-actief, adviserend aan de scholen en aan het bestuur.
- De dienstverlening en advisering aan de scholen en aan het bestuur vindt plaats vanuit een integrale benadering op basis van onderwijskwaliteit, andere domeinen zijn daaraan faciliterend.
- Op het bestuurskantoor is het gehele palet van inhoudelijke expertises geborgd:
  - Onderwijskwaliteit & Innovatie
  - Financiën
  - Personeel & Organisatie (HR)
  - Huisvesting & Facilitair
  - Communicatie.
  - ICT
- De financiële, personele en salarisadministratie wordt in eigen beheer uitgevoerd.
- De inrichting en aansturing van het bestuurskantoor sluit aan op de besturingsfilosofie: we beleggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk, we bevorderen de gemeenschappelijkheid en het collectief en we streven naar een professionele leercultuur.
- Werken vanuit een professionele leercultuur betekent dat er een beroep gedaan wordt op de professionele autonomie en handelingsruimte van medewerkers van het bestuurskantoor.
- Voor vitale processen, zoals de salarisadministratie, wordt een achtervangmogelijkheid ('back up') gerealiseerd.

## ***Hoofdstuk 4 Effecten van de fusie op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid***

### **4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid**

De nieuwe fusiestichting garandeert zowel het openbare als het confessionele onderwijsaanbod. Met het in werking treden van een bestuurlijke fusie blijven de huidige grondslag, identiteit en pedagogische-didactische aanpak van de betrokken scholen ongewijzigd. Ook na de fusie hebben ouders nog steeds dezelfde keuzemogelijkheden wat betreft openbare en confessionele scholen binnen het scholenaanbod van de stichting. Hiermee levert de nieuwe stichting een blijvende bijdrage aan de keuzevrijheid van ouders binnen de regio.

### **4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit**

Door de bestuurlijke fusie wordt beoogd om structureel optimale condities te realiseren voor een thuisnabij, kwalitatief goed en breed aanbod van primair onderwijs voor de lange termijn. Dit betreft zowel de openbare scholen als de confessionele scholen van de nieuwe stichting. Het is expliciet de bedoeling van de fusie om een zo breed en divers mogelijk onderwijsaanbod binnen de fusiestichting te kunnen (blijven) bieden. De huidige schoolprofielen blijven in beginsel behouden. Daarnaast worden mogelijkheden gezien om in gezamenlijkheid het aanbod te verrijken.

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

De bestuurlijke fusie heeft geen effect op de spreiding en de omvang van het aantal scholen in de regio. De scholen van de huidige stichtingen blijven in stand na de fusie en er zijn geen plannen om daar verandering in aan te brengen, met inachtneming van de kwaliteit en continuïteit van de scholen. Daar waar in de toekomst scholen gesloten of gesticht worden, zijn dit autonome processen en geen effect van deze fusie.

## Hoofdstuk 5 Kosten en baten van de fusie

### 5.1 Financiële kosten en baten van de fusie

Deze paragraaf geeft inzicht in de financiële effecten van de bestuurlijke fusie tussen Jong Leren en Stopoz. Tabellen 1a t/m c in bijlage 4 geven respectievelijk de afzonderlijke meerjarenbegrotingen van Jong Leren, Stopoz en de geconsolideerde meerjarenbegroting op het niveau van de fusiestichting weer. De geconsolideerde meerjarenbegroting betreft voorsnog de optelsom van de meerjarenbegrotingen van de beide afzonderlijke stichtingen. Waarschijnlijke synergie-effecten zijn hierin niet gekwantificeerd. Uit de tabellen valt op te maken dat de meerjarenbegrotingen van beide stichtingen de komende jaren een negatief resultaat laten zien. Bij Jong Leren is de eerste jaren een sterk negatief resultaat begroot, met als doel de aanwezige reserves binnen het positieve vermogen te besteden (reductie bovenmatig vermogen conform nieuwe richtlijnen Inspectie van het Onderwijs). In 2027 schrijft Jongleren zwarte cijfers. De onttrekking uit de reserves bij Stopoz hebben betrekking op NPO en werkdruk. Het netto resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Vanaf 2024 zien we het exploitatieresultaat toenemen, hetgeen veroorzaakt wordt door de stelselwijziging betreffende het onderhoud. Per 1-1-2024 zal het onderhoud niet meer verantwoord worden middels de voorziening onderhoud, maar worden alle onderhoudskosten geactiveerd en afgeschreven over meerdere jaren. Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot een geconsolideerde meerjarenbegroting met een afnemend negatief resultaat tot 2026 en een positief resultaat in 2027.

De leerlingenaantallen zijn in de periode van de meerjarenbegroting bij beide stichtingen stabiel te noemen tot en met 2027. Daarna laten de DUO-prognoses in paragraaf 3.1 een groei zien van het aantal leerlingen van de fusiestichting op weg naar 2035 (prognose: ruim 8.200 leerlingen). De toename van leerlingen in de jaren vanaf 2029/2030 zal leiden tot meer inkomsten (en uitgaven), en bieden in ieder geval perspectief op een bredere bekostigingsbasis voor bovenschoolse uitgaven. Ook het aantal medewerkers (voornamelijk onderwijzend personeel) blijft door het gelijkblijvend aantal fte in de komende jaren stabiel (rond de 475).

De tabellen 2a t/m c in bijlage 4 laten de meerjarenbalans en de kengetallen van de afzonderlijke en de geconsolideerde stichtingen zien.

Op basis van de jaarrekeningen en de begrotingen van beide organisaties is naar de financiële gezondheid gekeken. Zowel de kengetallen van de individuele organisaties als de kengetallen van het te formeren fusiebestuur (zie tabellen 2a t/m 2c) zijn ruim boven de inspectienormen van het Ministerie OCW.

Op basis van deze kengetallen kan geconcludeerd worden dat zowel de individuele organisaties alsmede het te formeren fusiebestuur financieel gezond (zullen) zijn. Door het samengaan van Jong Leren en Stopoz worden optimalisatieslagen doorgevoerd die mogelijk incidentele kosten met zich meebrengen. Daar staat tegenover dat qua overhead en processen op termijn

een grotere efficiëntie kan worden behaald, waardoor structureel kosten kunnen worden bespaard.

De tabellen 3a t/m 3c in bijlage 4 geven inzicht in de berekeningswijze voor en de afbouw van de bovenmatige reserve van beide stichtingen en de fusiestichting.

Jong Leren bouwt het bovenmatig vermogen in stappen tot 2025 af, waarna dit 2026 en 2027 onder de signaleringswaarde ligt. Voor het afbouwen van het bovenmatig vermogen is met de RvT en de GMR bepaald welk deel van de reserves doelmatig aangewend gaan worden voor het onderwijs, en vanuit welke beleidsvisie. Daarnaast wordt er voor een aantal investeringen gespaard.

Stopoz bouwt in de eerste jaren het bovenmatig vermogen af waarna dit in 2026 en 2027 weer toeneemt. De groei van het bovenmatig vermogen komt door de aanpassing van de wijze waarop groot onderhoud wordt verantwoord. Doordat er geen dotaties en onttrekkingen uit de voorziening meer plaatsvinden maar, in het kader van harmonisatie, alle onderhoudskosten te activeren, stijgt het eigen vermogen.

Het bovenmatig vermogen van de fusie stichting volgt het afbouw ritme van Jong Leren maar neemt door de toename van het vermogen van Stopoz in 2027 weer toe.

Beide besturen hebben afspraken gemaakt over de wijze waarop de begroting van het fusiebestuur tot stand komt. De huidige afspraken binnen de afzonderlijke besturen en de nieuwe afspraken voor de inrichting van de begroting van het fusiebestuur staan in de tabel op de volgende bladzijde.

Omschrijving	Jong Leren	Stopoz	Fusiestichting
<b>Afdrachten</b>	Stichtingsniveau 6%	Bovenschools 6%	Stichting/Bovenschools 6%
	Bestuurskantoor 4%	Bestuurskantoor 4,5%	Bestuurskantoor 4%
	ERD-gelden – geen	ERD-gelden – 5,5%	ERD gelden - geen
<b>Cyclus begroting</b>	Stichtingsniveau op kalenderjaar Schoolbegroting 5/12 en 7/12	Stichting en schoolbegroting op kalenderjaar	Stichting en schoolbegroting op kalenderjaar
<b>Nul+</b>	Nul+, binnen koersplan. Normen voor meenemen budget in tussenliggende jaren.	Nul+, jaarlijks. Bij overschot verzoek om de middelen met een bepaald doel mee te nemen.	Nul+, binnen koersplan vier jaren. Nog bepalen: norm of verzoek om middelen mee te nemen.
<b>Planmatig onderhoud</b>	Activeren	Voorziening	Activeren

Tabel 4: Begrotingsafspraken

### Waarderingsgrondslagen

Voor het opstellen van de geconsolideerde meerjarenbegroting is uitgegaan van de volgende werkwijze:

Jong Leren heeft sinds 1-1-2022 de voorziening groot onderhoud omgezet naar een bestemmingsreserve groot onderhoud en activeert sinds die datum alle uitgaven met betrekking tot groot onderhoud. In de samengestelde cijfers is ervan uitgegaan dat ook Stopoz deze werkwijze invoert vanaf 1 januari 2024.

Het gevolg hiervan is dat er geen vast bedrag aan dotatie groot onderhoud meer via de staat van baten en lasten verwerkt wordt, de afschrijvingslasten langzaam gaan stijgen en het resultaat de komende jaren hoger is dan opgenomen in de meerjarenbegroting. Dit verhoogt het publiek eigen vermogen.

Verdere uitgangspunten bij deze cijfers:

- Er is géén rekening gehouden met inflatiecorrecties.
- Er is geen rekening gehouden met extra subsidies vanuit DUO (bijvoorbeeld de Subsidie Versterking Basisvaardigheden die vanaf 1-1-2025 ingevoerd wordt), in de veronderstelling dat deze subsidies ook volledig uitgegeven gaan worden en per saldo dus budgetneutraal zullen zijn.

- Er is (nog) géén rekening gehouden met baten en lasten die voort kunnen vloeien aan gewijzigde grondslagen, werkwijze of andere gevolgen van de fusie.
- Er is (nog) géén rekening gehouden met mogelijke besparingen als gevolg van synergie-of efficiencyvoordelen bij een fusie.

De balans en staat van baten en lasten 2022 t/m 2027 zijn als volgt samengesteld:

- De basis van de cijfers 2022 zijn de conceptjaarrekeningen van Stopoz en Jong Leren.
- De basis van de prognose 2023 t/m 2027 zijn de meerjarenbegrotingen van Stopoz en Jong Leren zoals die in december 2022 zijn vastgesteld en goedgekeurd.
- De samengestelde cijfers bestaan uit de opgetelde cijfers van beide stichtingen.

## 5.2 Financiële risico's van de fusie

In 2022 is door OJG onderzoek gedaan naar onder andere de financiële gezondheid van Stopoz en Jong Leren. Uit dat onderzoek zijn geen specifieke aandachtspunten naar voren gekomen: beide besturen zijn financieel gezond.

In aanvulling op het eerdere onderzoek hebben de controllers van beide stichtingen in het voorjaar van 2023 op basis van de jaarrekeningen en de begrotingen van beide organisaties ook een analyse gemaakt van de financiële gezondheid van beide stichtingen ('interne due diligence'). Hiervan is een rapportage opgesteld, die is aangeboden aan de auditcommissies van beide raden van toezicht. Tenslotte zullen de accountants van beide stichtingen, mede op basis van aanvullende vragen van de auditcommissies, nog een verdiepend onderzoek uitvoeren naar mogelijke financiële risico's binnen Jong Leren en Stopoz. Zowel het interne due diligence onderzoek als het aanvullend onderzoek door de accountants heeft geen specifieke risico's aan het licht gebracht in de financiën van één van beide stichtingen. Wel zijn de volgende harmonisatie opgaven geformuleerd:

- Harmonisatie grondslagen voor afschrijvingen en onderhoud (voor fusie).
- Monitoren mogelijke risico's BTW aangiftes uit het verleden (permanent).
- Harmonisatie Treasury beleid (na fusie).
- Harmonisatie allocatiebeleid (na fusie).
- Ouderbijdragen buiten verantwoording organisaties (actie Jong Leren).
- Harmonisatie beleid privaat vermogen (na fusie).
- Harmonisatie financieel mandaat schooldirecties (voor fusie).
- Harmonisatie bovenschools afdekken personele effecten (voor fusie).
- Onderzoek naar financiële consequenties voor scholen na fusie (na fusie).
- Harmonisatie beleid inzake financiële dekking vervanging (voor fusie).
- Harmonisatie personeelsbeleid (na fusie).
- Harmonisatie personele en financiële administratie (voor fusie).

### 5.3 Niet-financiële kosten en baten

De belangrijkste opbrengsten van de bestuurlijke fusie zijn niet goed te kwantificeren in euro's. Het hoofddoel van de fusie is het vormen van een robuuste stichting voor primair onderwijs in de regio Zuid-Kennemerland, Haarlemmermeer en Aalsmeer die kan staan voor kwaliteit, stabiliteit en innovatiekracht zodat:

- meer strategische slagkracht ontstaat in de regio om strategische uitdagingen het hoofd te bieden;
- de onderwijskwaliteit kan worden verstevigd;
- er meer ruimte is voor leren van elkaar en onderwijsvernieuwing;
- er meer groei- en ontwikkelkansen ontstaan voor medewerkers;
- ons onderwijsaanbod in de breedte gevarieerder en aantrekkelijker wordt dan mogelijk is dan binnen twee afzonderlijke stichtingen;
- er een bestuurskantoor ontstaat dat intensieve en adequate beleidsadvisering/ondersteuning kan realiseren op de terreinen van onderwijskwaliteit en -innovatie, financiën en financieel beleid, HRM-beleid, huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT-beleid.

Voor het fusietraject maken beide stichtingen incidenteel extra kosten (notaris; procesondersteuning; due diligence onderzoek; opstellen Fusie Effect Rapportage). Deze kosten zullen herkenbaar verantwoord worden in de jaarrekeningen van beide stichtingen.



## Hoofdstuk 6 Evaluatie van de fusie

### 6.1 Evaluatie van de fusie

Het bestuur van de nieuwe stichting monitort in de periode 2024-2026 in het bestuursverslag in een afzonderlijke paragraaf de effecten van de bestuurlijke fusie. Dit in samenspraak met de medezeggenschap en de raad van toezicht van de fusiestichting. Bij de evaluatie zal de nadruk liggen op de mate waarin de doelstellingen van de fusie uit paragraaf 1.5 gerealiseerd zijn c.q. op weg zijn naar realisatie.

Wanneer zijn wij tevreden?

De bestuursfusie is geslaagd als we kunnen meten, horen, zien en/of merken dat:

- onze scholen in staat zijn gebleken om hun onderwijs te verbeteren of vernieuwen, passend bij de leerlingpopulatie en de (nog nader te bepalen) strategische doelstellingen. Ouders ervaren nog steeds een rijke keuze tussen basisscholen;
- het samenwerkingsbestuur als een goede werkgever bekend staat in de regio en dat pabo-studenten vanuit Leiden, Haarlem en Amsterdam graag bij een van onze scholen stage lopen of opgeleid worden in onze opleidingsscholen. En dat afgestudeerde studenten graag bij ons komen werken;
- onze scholen in staat zijn gebleken om het lerarentekort op te vangen en goed onderwijs te blijven bieden. En waar nodig in staat zijn gebleken om met een andere organisatie van het onderwijs goede kwaliteit van onderwijs te kunnen bieden aan de leerlingen;
- medewerker ons als een prettige en professionele werkgever ervaren waar zij met plezier en trots werken;
- medewerkers optimaal gebruikmaken van de geboden professionaliseringsmogelijkheden en onderling kennis delen en tussen scholen uitwisselen;
- directeuren, leerkrachten en onderwijsondersteuners (o.a. ICT-ers, IB-ers en administratief medewerkers) een brede, inhoudelijke en praktische ondersteuning vanuit het bestuurskantoor ervaren;
- de besturingsfilosofie wordt nageleefd, waarbij het collectief versterkt wordt en tegelijkertijd ruimte op scholen gevoeld wordt;
- het samenwerkingsbestuur ervaren wordt als een serieuze, proactieve en op samenwerking gerichte gesprekspartner in regionale overleggen en samenwerkingsverbanden;

Naast het betrekken van toezichthouders en de GMR bij de evaluatie worden in het eerste jaar na de fusie ook de schooldirecteuren en vertegenwoordigers van



het bestuurskantoor betrokken bij de evaluatie. Na jaar 2 wordt de evaluatie breder uitgezet bij interne en externe belanghebbenden.

Waar de bevindingen aanleiding geven tot bijstelling van beleid, zal hiervoor zorg worden gedragen.

Vanaf 2026 legt de stichting net als andere po-besturen via het jaarverslag verantwoording af over de in dat jaar ondernomen activiteiten en de bereikte resultaten. Het lijkt niet zinvol om na 2 jaar nog apart te rapporteren over de effecten van de fusie.

## ***Hoofdstuk 7 Advies gemeente(n)***

### **7.1 Advies van burgemeesters en wethouders**

**WORDT INGEVOEGD NA BESLUITVORMING DOOR DE DIVERSE COLLEGES VAN B&W**

## ▪ ***Bijlagen***

1. Draagvlak voor de voorgenomen fusie
2. Besturingsfilosofie
3. Tijdenpad harmonisatie strategisch beleid
4. Tabellen financiële paragraaf

## ▪ ***Bijlage 1: Draagvlak voor de voorgenomen fusie***

De voorgenomen fusie is geen doel in zichzelf, maar komt voort uit de overtuiging dat het onderwijs op de dertig scholen van beide besturen er op de korte en lange termijn van zal profiteren. Dat onderwijs is er voor de leerlingen en wordt gemaakt door alle medewerkers van Jong Leren en Stopoz. Het gaat dan niet alleen om de medewerkers op de scholen, maar ook om alle medewerkers van de twee bovenschoolse stafkantoren.

In de ogen van de bestuurders heeft een fusie alleen maar kans van slagen als de fusie gedragen wordt door de medewerkers van beide organisaties. Om die reden is er voor gekozen om niet alleen een formeel traject gericht op besluitvorming in gang te zetten, maar ook een informeel proces gericht op betrokkenheid en participatie van medewerkers.

In de FER staat het formele traject gericht op besluitvorming beschreven. Deze bijlage gaat in zijn geheel over het informele traject gericht op betrokkenheid en participatie. In het informele traject is de vraag aan alle medewerkers: 'Stel dat het tot een fusie komt van beide besturen, over welke onderwerpen moeten we dan in gesprek gaan? Daarbij is het ook steeds de vraag: met wie willen we in gesprek over welke thema's en wat is daarvoor het beste moment.

Dit informele traject is niet opgezet volgens een vooraf opgesteld plan met een bijbehorend tijdspad. Omdat het gaat om het draagvlak bij medewerkers, is het gehele traject voor de volle 100% opgebouwd vanuit de wensen van de medewerkers (in de meest brede zin van het woord) van de hele organisatie. Het proces verloopt in stappen. Tot nu toe zijn onderstaande stappen gezet. Per stap zijn er resultaten en die bepalen mede de volgende te nemen stap. Het hele traject wordt begeleid door een externe procesbegeleider die zeer bewust niet werkzaam is bij het bureau dat het formele traject ondersteunt.

### **Welke stappen zijn er tot nu toe gezet en wat waren de resultaten?**

1. Op 17 januari vond in het Cruquius-gemaal de kick-off van dit informele traject plaats. Daar waren alle 30 schooldirecteuren, de stafmedewerkers en de bestuurders voor uitgenodigd en bijna iedereen was aanwezig. De bestuurders hebben op hoofdlijnen een toelichting gegeven op de voorgenomen fusie, maar dat was niet het belangrijkste doel van deze bijeenkomst. Het ging er in deze kick-off juist om dat er zoveel mogelijk vragen opgehaald zouden worden. Dat is op twee manieren gebeurd:
  - a. Alle schooldirecteuren hebben kort en krachtig een toelichting gegeven op de unieke aspecten van hun eigen school. Het doel van een mogelijke fusie is immers dat er op de scholen juist geen zaken veranderen, maar dat vooral de huidige kracht verder wordt versterkt. Om die reden stonden de scholen centraal in deze kick-off.
  - b. Daarna is aan de groep gevraagd over welke thema's we in gesprek moeten als we op weg gaan naar een fusie. Dit gesprek vond plaats in kleine groepjes en alle input is met post-its verwerkt op een grote wand. De input ging ook over een mogelijke werktitel voor het fusietraject. Er is veel input gegenereerd in deze kick-off. Aan het eind van de bijeenkomst

is gevraagd welke groep mee wilde helpen om deze input te verwerken. Deze groep heette in eerste instantie 'de procesgroep'.

2. In een bijeenkomst met de gezamenlijke Raden van Toezicht (6 februari) is de uitkomst van deze kick-off gepresenteerd. In een bijeenkomst met vertegenwoordigers van beide Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden (21 februari) heeft iets soortgelijks plaatsgevonden. In beide gevallen bestond de mogelijkheid om thema's toe te voegen aan de gegenereerde input op de kick-off.
3. Alle input is besproken in de procesgroep zoals die is gevormd op 17 januari. De procesgroep heeft alle input gerubriceerd in thema's en die thema's vervolgens geprioriteerd in de tijd. Daarbij is met name gekeken naar de vraag welke onderwerpen voor- en welke onderwerpen juist na het definitieve besluit tot een fusie besproken zouden moeten worden met (een deel van) de medewerkers van de gehele (toekomstige) organisatie.
4. De procesgroep heeft alle thema's van adviezen voorzien aan de bestuurders. Per thema is aangegeven hoe er met een onderwerp omgegaan zou moeten worden. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het thema identiteit. Dat is van groot belang in een samenwerkingsbestuur en daar moet in de ogen van deze procesgroep uitgebreid over worden gesproken voordat het tot een fusie komt. De procesgroep heeft verder geadviseerd om:
  - a. Met de werktitel 'Onderweg!' te werken gedurende het hele fusietraject. Dat is dus tot en met de datum waarop de beoogde nieuwe organisatie daadwerkelijk van start zal gaan (waarschijnlijk 1 januari 2024 of zo spoedig mogelijk na die datum).
  - b. Deze procesgroep niet eenmalig te gebruiken voor het uitwerken van thema's, maar de groep om te zetten naar een 'groep van Meedenkers' die gedurende het hele fusietraject gevraagd en ongevraagd adviezen uit kan brengen aan de bestuurders.
  - c. Deze Meedenkers te vragen om alle ingebrachte input samen te brengen in een routekaart voor het fusietraject waarbij de relatie met het formele traject zichtbaar wordt.
  - d. De bestuurders in een podcast antwoord te laten geven op alle levende vragen met betrekking tot de fusie.
5. De bestuurders hebben deze adviezen overgenomen en hebben zich laten interviewen voor een podcast. Deze opname vond plaats op 13 maart. Een paar dagen later is de podcast online gezet voor alle medewerkers. Met name de vragen over 'het waarom' van de fusie zijn in deze podcast beantwoord.
6. De Meedenkers hebben alle thema's samengebracht in een routekaart. Deze routekaart is vastgelegd in een online-tool (padlet) en kan door iedereen worden geraadpleegd. In de routekaart staan alle formele stappen aan de onderkant van de routekaart en de informele thema's en bijeenkomsten aan de bovenkant. De routekaart wordt steeds bijgewerkt en is op die manier doorlopend actueel. Met deze manier van werken kan er steeds gereageerd worden op de dynamiek vanuit de organisatie.
7. In onderling overleg hebben de bestuurders en de meedenkers besloten dat het goed zou zijn om in het voorjaar – dus voorafgaand aan de besluitvorming tot een fusie – in een drietal open bijeenkomsten in gesprek te gaan over specifieke thema's. De Meedenkers bereiden deze bijeenkomsten voor.

8. De Meedenkers komen iedere drie weken samen op een school. Dat is steeds weer een andere school, zodat ook de medewerkers van de scholen contact maken met het gedachtengoed van de voorgenomen fusie. In deze besprekingen worden niet alleen de bijeenkomsten met medewerkers voorbereid, maar worden ook geluiden en gevoelens uit de organisatie besproken met betrekking tot de fusie. De Meedenkers brengen adviezen uit aan de bestuurders. Wat is er zoal teruggegeven aan de bestuurders? Bijvoorbeeld: 'Wees duidelijk over zaken die al vast liggen, zoals bijvoorbeeld de keuze om met een nieuwe naam te gaan werken.'
9. Op 4 april is de routekaart gepresenteerd in een open bijeenkomst op de Crayenesterschool in Heemstede. De aanwezigen konden vervolgens in dialoog gaan met de bestuurders over de vragen die nog niet of onvoldoende beantwoord waren in de podcast. De groep Meedenkers (9 personen) is gepresenteerd in deze bijeenkomst. Een verslag van deze bijeenkomst is gepubliceerd in de Fusieflits voor de hele organisatie.
10. Op 10 mei is in de gezamenlijke tussenruimte van de Hannie Schaftschool en de Mariaschool in Zandvoort onder de titel 'Wie zijn wij straks' gesproken over thema's als identiteit en de beoogde sturingsfilosofie. Ook hier is weer een verslag gepubliceerd in een Fusieflits voor de hele organisatie. In deze Fusieflits is ook een overzicht van alle Q&A's tot nu toe gepresenteerd.
11. Op 7 juni vond de derde bijeenkomst plaats op de Franciscus in Bennebroek onder de titel 'Wat gaan we doen?' Het onderwijs (visie en kwaliteit) stond centraal in die bijeenkomst, maar omdat het de laatste open bijeenkomst was voor de start van de besluitvorming zijn ook een groot aantal andere onderwerpen besproken. Alle input uit deze bijeenkomst is meegegeven met de bestuurders en zal voor een deel (alles over strategie) terugkomen in bijeenkomsten in het najaar en/of is verwerkt in de FER. Ook van deze bijeenkomst is weer een verslag verspreid via de Fusieflits.

## Resultaten

Tot zover de activiteiten gericht op de hele organisatie. Wat hebben deze bijeenkomsten in grote lijnen opgeleverd?

- Iedereen heeft ruimschoots de gelegenheid gehad om vragen te stellen en kennis te nemen van de redentie om tot een fusie te komen.
- Er is een begin gemaakt met de kennismaking tussen Stopoz en Jong Leren op persoonlijk niveau. Het valt op dat medewerkers dit in de bijeenkomsten met een zeer constructieve en enthousiaste houding oppakken.
- Verdeeld over drie bijeenkomsten zijn ongeveer 100 medewerkers in dialoog geweest over onderdelen van de fusie en dan met name over die thema's die aandacht nodig hebben voordat er besluiten gaan vallen.
- Op het thema identiteit hebben de bestuurders mede door de input van medewerkers besloten dat er zowel voor bestaande als nieuwe medewerkers de mogelijkheid moet blijven om expliciet de keuze te maken om alleen te willen werken op een school met een specifieke identiteit. Dat houdt dus in dat er geen sprake kan zijn van verplichte mobiliteit tussen bijvoorbeeld een openbare en een katholieke school als de medewerker dat niet wil.
- Er is een scherper beeld ontstaan van de verschillen in de manier van werken tussen de beide schoolbesturen. Dan gaat het bijvoorbeeld over de invulling van autonomie, kaderstelling, standaardisering en slagkracht. In de bijeenkomsten trokken de aanwezigen de conclusie dat beide besturen niet heel veel van elkaar verschillen op deze thema's, maar dat het na de fusie wel zaak is om goed oog te houden voor de details van de beide

organisatieculturen. Beter gezegd: intensief door te praten over de aspecten waarop beide besturen elkaar juist kunnen versterken.

- Er zitten grote overeenkomsten in de strategische koers van beide organisaties, maar er zijn ook accentverschillen. Het is zaak dat daar na de besluitvorming goed over doorgesproken gaat worden in alle lagen van de organisatie. Woorden als kansengelijkheid, digitalisering, 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden, ouderbetrokkenheid, etc leven in beide organisaties, maar kennen soms wel net een iets andere betekenis. Uit de gesprekken tot nu toe wordt heel duidelijk dat er op al die kleine verschillen verbinding mogelijk is tussen beide organisaties. Dat leidt soms tot de conclusie om 'de dingen overal hetzelfde te gaan doen', maar soms juist ook tot de vaststelling dat de verschillen juist goed zijn voor het onderwijs en daarom in stand gehouden moeten worden. De basis voor een goed strategisch gesprek is in ieder geval veelbelovend.
- Er is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor goed werkgeverschap na de fusie. In de ogen van medewerkers kan een groter bestuur een nog betere werkgever worden dan de huidige twee besturen al zijn. De bestuurders hebben dat onderschreven en nemen de adviezen mee in de verdere uitwerking van de plannen.

### **Mag je hieruit concluderen dat er voldoende draagvlak is voor de fusie?**

De hamvraag is natuurlijk of de medewerkers achter de fusie staan. Als je naar alle activiteiten uit het informele traject kijkt, dan valt op dat er op alle momenten heel veel enthousiasme naar voren kwam. Maar wat betekent het dat het overgrote deel van de organisatie niet heel veel belangstelling lijkt te hebben voor de fusie? De opkomst op de bijeenkomsten had bijvoorbeeld ook veel hoger kunnen zijn? Mag je dat interpreteren als 'geen bericht, goed bericht'? De Meedenkers zijn daar niet automatisch vanuit gegaan en zijn individueel gericht in gesprek gegaan met medewerkers op de scholen. Vaak omdat ze signalen opvingen, soms ook op individueel niveau uit nieuwsgierigheid. Er is ook aangeboden om langs te gaan op scholen voor een nader gesprek met het team. Alle teams hebben in een eerder stadium al bezoek gehad van hun bestuurders, maar misschien komt er in een gesprek met Meedenkers nog andere informatie op tafel.

De meeste scholen hebben geen behoefte aan zo'n gesprek. Richting de Meedenkers wordt aangegeven dat er vertrouwen is in het traject en de doelstellingen van de fusie. In een enkel geval hebben scholen wél behoefte aan een gesprek met het team en daar gaan de Meedenkers dan ook op in. Dat blijven ze overigens ook de komende weken en maanden doen. Niet voor iedereen leven de vragen immers op hetzelfde moment. Er is blijvende aandacht nodig voor de 'menselijke kant' van het fusietraject. Juist ook als er straks mogelijk een positief besluit is van alle gremia. Organisaties worden gemaakt door mensen. De echte fusie vindt pas plaats na het besluit: dan volgt intensieve kennismaking op alle niveaus en ontstaat de echte noodzaak van nog nader in te vullen werksessies over visie, kwaliteit en niet te vergeten de nieuwe naam van de organisatie.

### **De nieuwe naam**

Want dat was voor een aantal medewerkers misschien wel de grootste teleurstelling: dat de namen Jong Leren en Stopoz straks definitief verdwijnen. De bestuurders waren juist op dat punt zeer resoluut: er komt een nieuw bestuur met een nieuwe naam. Voorlopig zijn we eerst nog even Onderweg!



## ▪ **Bijlage 2: Besturingsfilosofie**

### Onze besturingsfilosofie

#### Hoe willen wij onze organisatie inrichten?

Onze besturingsfilosofie is geïnspireerd op de drie basisbehoeften van onderwijs:

**relatie:** anderen waarderen mij en willen met mij omgaan

**autonomie:** ik kan het zelf, hoewel niet altijd alleen

**competentie:** ik geloof in mijn eigen kunnen

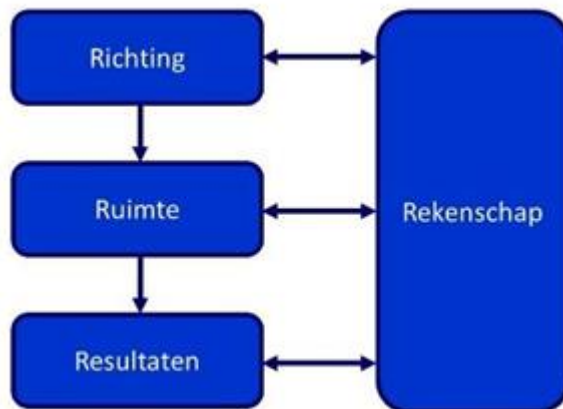
Deze drie basisbehoeften zijn in onze ogen cruciaal voor leren en ontwikkelen. We willen onze organisatie zo inrichten dat we tegemoetkomen aan deze basisbehoeften. Zo creëren we een lerende gemeenschap waarin medewerkers en scholen zichzelf ontwikkelen en tegelijk bijdragen aan de ontwikkeling van de ander. Autonomie betekent hierin voor ons ook: ruimte. Vanuit vertrouwen de ruimte krijgen om dingen zelf te doen.

#### Wat is het doel van deze besturingsfilosofie?

De besturingsfilosofie beschrijft hoe wij als bestuur onze organisatie ontwikkelen en aansturen vanuit de waarden die voor ons belangrijk zijn. We willen met elkaar een efficiënte, effectieve en bestuurbare organisatie vormen. Een duidelijke besturingsfilosofie helpt ons bij het inrichten van zo'n organisatie en bij het opstellen van formele stukken als reglementen, beleidsdocumenten, statuten en functieprofielen.

#### Hoe geven we invulling aan onze besturingsfilosofie?

We geven die lerende gemeenschap vorm op basis van het 4R-model:



**Resultaten** zijn in dit model het gevolg van de **ruimte** die medewerkers krijgen om de doelen van de gekozen **richting** te realiseren. Medewerkers, directeuren en bestuurders leggen op alle drie de onderdelen **rekenschap** af.

#### *Richting en rekenschap*

Als bestuur geven we richting aan onze organisatie door een aansprekende, ambitieuze en duurzame visie op te stellen. Het ontwikkelen, formuleren, in de praktijk brengen en toetsen van deze visie doen we in dialoog met medewerkers en andere betrokkenen.

#### *Ruimte en rekenschap*

De visie laat ruimte aan scholen om een eigen invulling te geven, passend bij de eigen identiteit, leerlingpopulatie en context. En die uiteraard ook te verantwoorden. Als bestuur beleggen we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, waarbij we belang hechten aan eigenaarschap en professionele ontwikkeling. We bevorderen een cultuur waarin we van fouten leren.

#### *Resultaten en rekenschap*

Met goede bovenschoolse faciliteiten en expertise scheppen we voor onze scholen de juiste voorwaarden om te komen tot optimale kwaliteit van onderwijs.

#### **Hoe borgen wij de identiteit?**

We koesteren de verschillende identiteiten van onze scholen. Een palet aan onderwijskundige en levensbeschouwelijke kleuren geeft kinderen en ouders de mogelijkheid om te kiezen. In de besluitvorming kennen we dan ook een belangrijke rol toe aan de directeuren, die de veelkleurigheid van onze scholen vertegenwoordigen, samen met MR'en, de GMR en het interne toezicht.

#### **Wat vraagt de besturingsfilosofie van ons leiderschap?**

Het bestuur is verantwoordelijk voor de gemeenschappelijke koers van de organisatie en voor de kaders waarbinnen scholen de ruimte hebben om hun eigen tempo of route te bepalen. Die kaders komen tot stand via transparante besluitvorming, in dialoog met alle betrokkenen. Het is aan het bestuur om, samen met directeuren, een omgeving te scheppen waarin medewerkers zich veilig en vertrouwd genoeg voelen om hun ideeën in te brengen. En om ook leerlingenraden uit te nodigen met ideeën te komen. Als bestuur staan we steeds in verbinding met de directeuren. Samen voelen we ons verantwoordelijk voor deze omgeving van vertrouwen en veiligheid. Als bestuur zijn we transparant, leggen we intern en extern verantwoording af en handelen we conform de code Goed Bestuur.

#### **Hoe sturen wij op gemeenschappelijkheid?**

We bevorderen een cultuur waarin medewerkers van elkaar kunnen leren: binnen de eigen school en tussen de verschillende scholen van ons bestuur. Bijvoorbeeld door vormen van collectief leren of schooloverstijgende activiteiten voor leerkrachten te organiseren. We staan voor een gemeenschap waarin we luisteren naar elkaars verhaal en open staan voor elkaars ideeën. Waarin we elkaar ondersteunen, uitdagen en waar nodig corrigeren. Als bestuur hebben we hierin een voorbeeldrol. Wij geloven in ieders eigen kwaliteiten om te leren en ontwikkelen vanuit de basisbehoeften relatie, autonomie en competentie.

### ▪ ***Bijlage 3: Tijdpad harmonisatie strategisch beleid***

<i>Periode</i>	<i>Actie/resultaat</i>
1 aug 2024	Jong Leren verlengt haar huidige SBA 2020-2024 met 1 jaar naar 2020-2025 en de scholen van Jong Leren verlengen/ actualiseren hun huidige schoolplannen met 1 jaar. Stopoz rondt het laatste jaar van de reeds geplande cyclus 2021-2025 af.
Van 1 januari 2024 tot 1 jan 2025	De nieuwe organisatie bepaalt de nieuwe strategische koers in overleg met de diverse geledingen.
1 jan 2025	De nieuwe strategische koers is gereed.
Van 1 jan tot 1 aug 2025	De scholen stellen de schoolplannen op, gebaseerd op de strategische koers en hun eigen ontwikkelplannen.
1 aug 2025	De looptijd van de nieuwe strategische koers 2025-2029 gaat in. De schoolplannen voor de periode augustus 2025 - augustus 2029 zijn gereed.

## ▪ **Bijlage 4: Tabellen financiële paragraaf**

### Tabel 1a t/m 1c: Meerjarenbegrotingen

<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN</b>	bron: concept jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
<i>(x € 1.000)</i>						
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>
Rijksbijdragen	38.947	37.000	34.300	34.750	34.300	34.600
Overheidsbijdragen	295	350	300	300	250	250
Overige baten	635	700	650	500	500	500
<b>Totaal baten</b>	<b>39.877</b>	<b>38.050</b>	<b>35.250</b>	<b>35.550</b>	<b>35.050</b>	<b>35.350</b>
Personeelslasten	32.907	31.500	29.000	28.850	29.000	29.000
Afschrijvingslasten	971	1.000	1.100	1.250	1.350	1.450
Huisvestingslasten	2.396	2.400	2.400	2.500	2.500	2.500
Overige lasten	2.630	2.700	2.600	2.700	2.400	2.400
<i>Afbouw bovenmatig vermogen</i>		1.000	1.500	1.000	500	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>38.904</b>	<b>38.600</b>	<b>36.600</b>	<b>36.300</b>	<b>35.750</b>	<b>35.350</b>
Saldo baten en lasten	973	-550	-1.350	-750	-700	0
<i>Ontrekking uit reserves</i>						
Financiële baten en lasten	65	30	25	20	15	10
<b>Netto resultaat</b>	<b>1.038</b>	<b>-520</b>	<b>-1.325</b>	<b>-730</b>	<b>-685</b>	<b>10</b>
Aantal leerlingen	5.122	5.078	5.039	4.971	4.987	5.011
Directie	25	24	24	24	24	24
OP	270	260	256	256	256	255
OOP	80	70	70	70	70	70
<b>Totaal FTE</b>	<b>375</b>	<b>354</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>349</b>
Rijksbijdrage per leerling	7,604	7,286	6,807	6,991	6,878	6,905
Totale baten per leerling	7,785	7,493	6,995	7,151	7,028	7,054
Personeelskosten per leerling	6,425	6,203	5,755	5,804	5,815	5,787
Totale lasten per leerling	7,595	7,601	7,263	7,302	7,169	7,054
Aantal leerlingen per FTE	13,7	14,3	14,4	14,2	14,2	14,4
Personele lasten/rijksbijdragen	84%	85%	85%	83%	85%	84%
personele lasten/totale baten	83%	83%	82%	81%	83%	82%

Tabel 1a: Meerjarenbegroting Jong Lereren

<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN</b>	bron: concept jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
<i>(x € 1.000)</i>						
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>
Rijksbijdragen	16.464	16.051	15.085	15.063	14.980	14.912
Overheidsbijdragen	260	222	205	205	205	204
Overige baten	273	122	116	116	116	116
<b>Totaal baten</b>	<b>16.997</b>	<b>16.395</b>	<b>15.406</b>	<b>15.384</b>	<b>15.301</b>	<b>15.232</b>
Personeelslasten	12.658	13.548	12.861	12.535	12.457	12.376
Afschrijvingslasten	404	384	410	464	507	372
Huisvestingslasten	1.477	1.419	946	964	969	985
Overige lasten	1.480	1.366	1.167	1.137	1.134	1.131
<i>Afbouw bovenmatig vermogen</i>						
<b>Totaal lasten</b>	<b>16.019</b>	<b>16.717</b>	<b>15.384</b>	<b>15.100</b>	<b>15.067</b>	<b>14.864</b>
Saldo baten en lasten	978	-322	22	284	234	368
<i>Ontrekking uit reserves</i>		348	354	288	19	18
Financiële baten en lasten	-3	0	0	0	0	0
<b>Netto resultaat</b>	<b>975</b>	<b>26</b>	<b>376</b>	<b>572</b>	<b>253</b>	<b>386</b>
Aantal leerlingen	2.187	2.195	2.192	2.177	2.170	2.170
Directie	9	8	8	8	8	8
OP	107	104	100	100	100	97
OOP	33	20	19	19	21	21
Totaal FTE	149	132	127	127	129	126
Rijksbijdrage per leerling	7,528	7,313	6,882	6,919	6,903	6,872
Totale baten per leerling	7,772	7,469	7,028	7,067	7,051	7,019
Personeelskosten per leerling	5,788	6,172	5,867	5,758	5,741	5,703
Totale lasten per leerling	7,325	7,616	7,018	6,936	6,943	6,85
Aantal leerlingen per FTE	14,7	16,6	17,3	17,1	16,8	17,2
Personele lasten/rijksbijdragen	77%	84%	85%	83%	83%	83%
personele lasten/totale baten	74%	83%	83%	81%	81%	81%

Tabel 1b: Meerjarenbegroting Stopoz

<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN</b>	bron: concept jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
(x € 1.000)						
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>
Rijksbijdragen	55.411	53.051	49.385	49.813	49.280	49.512
Overheidsbijdragen	555	572	505	505	455	454
Overige baten	908	822	766	616	616	616
<b>Totaal baten</b>	<b>56.874</b>	<b>54.445</b>	<b>50.656</b>	<b>50.934</b>	<b>50.351</b>	<b>50.582</b>
Personeelslasten	45.565	45.048	41.861	41.385	41.457	41.376
Afschrijvingslasten	1.375	1.384	1.510	1.714	1.857	1.822
Huisvestingslasten	3.873	3.819	3.346	3.464	3.469	3.485
Overige lasten	4.110	4.066	3.767	3.837	3.534	3.531
<i>Afbouw bovenmatig vermogen</i>		1.000	1.500	1.000	500	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>54.923</b>	<b>55.317</b>	<b>51.984</b>	<b>51.400</b>	<b>50.817</b>	<b>50.214</b>
Saldo baten en lasten	1.951	-872	-1.328	-466	-466	368
<i>Ontrekking uit reserves</i>		348	354	288	19	18
Financiële baten en lasten	62	30	25	20	15	10
<b>Netto resultaat</b>	<b>2.013</b>	<b>-494</b>	<b>-949</b>	<b>-158</b>	<b>-432</b>	<b>396</b>
Aantal leerlingen	7.309	7.273	7.231	7.148	7.157	7.181
Directie	34	32	32	32	32	32
OP	377	364	356	356	356	352
OOP	113	90	89	89	91	91
<b>Totaal FTE</b>	<b>524</b>	<b>486</b>	<b>477</b>	<b>477</b>	<b>479</b>	<b>475</b>
Rijksbijdrage per leerling	7,581	7,294	6,83	6,969	6,886	6,895
Totale baten per leerling	7,781	7,486	7,005	7,126	7,035	7,044
Personeelskosten per leerling	6,234	6,194	5,789	5,79	5,793	5,762
Totale lasten per leerling	7,514	7,606	7,189	7,191	7,1	6,993
Aantal leerlingen per FTE	13,9	15	15,2	15	14,9	15,1
Personele lasten/rijksbijdragen	82%	85%	85%	83%	84%	84%
personele lasten/totale baten	80%	83%	83%	81%	82%	82%

Tabel 1c: Meerjarenbegroting fusiestichting

## Tabellen 2a t/m 2c: Meerjarenbalans en kengetallen

	bron: concept Jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>BALANS (x € 1.000)</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>
<b>Vaste activa</b>						
Materiele vaste activa gebouwen	657	600	550	500	500	500
Overige materiele vaste activa	4.455	5.900	6.450	7.000	7.500	7.500
Financiële vaste activa	730	580	400	220	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>5.842</b>	<b>7.080</b>	<b>7.400</b>	<b>7.720</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
Vorderingen	904	600	600	600	600	600
Liquide middelen	12.831	10.932	9.587	8.337	6.677	5.147
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>13.735</b>	<b>11.532</b>	<b>10.187</b>	<b>8.937</b>	<b>7.277</b>	<b>5.747</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>19.577</b>	<b>18.612</b>	<b>17.587</b>	<b>16.657</b>	<b>15.277</b>	<b>13.747</b>
Publiek vermogen	12.783	12.362	11.537	10.807	9.622	9.632
Privaat vermogen	2.291	2.000	1.750	1.500	1.250	1.000
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>15.074</b>	<b>14.362</b>	<b>13.287</b>	<b>12.307</b>	<b>10.872</b>	<b>10.632</b>
Voorzieningen	455	750	800	850	900	1.000
Langlopende schulden		0				
Kortlopende schulden	4.048	3.500	3.500	3.500	3.505	2.115
<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>4.503</b>	<b>4.250</b>	<b>4.300</b>	<b>4.350</b>	<b>4.405</b>	<b>3.115</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>19.577</b>	<b>18.612</b>	<b>17.587</b>	<b>16.657</b>	<b>15.277</b>	<b>13.747</b>

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	JL	JL	JL	JL	JL	JL
Solvabiliteit (eigen/totaal vermogen)	0,79	0,81	0,8	0,79	0,77	0,85
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	3,39	3,29	2,91	2,55	2,08	2,72
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	0,39	0,37	0,36	0,34	0,3	0,3
Huisvestingsratio (huisvestingslasten/nijksbijdragen)	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
Rentabiliteit (exploitatieresultaat/totale baten)	0,03	-0,01	-0,04	-0,02	-0,02	0

Tabel 2a Meerjarenbalans en kengetallen Jong Leren

	bron: concept jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>BALANS (x € 1.000)</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>
<b>Vaste activa</b>						
Materiele vaste activa gebouwen	134	103	73	43	141	141
Overige materiele vaste activa	1.525	2.132	2.691	3.100	3.265	3.512
Financiële vaste activa	0					
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>1.659</b>	<b>2.235</b>	<b>2.764</b>	<b>3.143</b>	<b>3.406</b>	<b>3.653</b>
Vorderingen	395	870	870	870	870	870
Liquide middelen	4.836	1.923	1.536	1.678	1.864	2.253
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>5.231</b>	<b>2.793</b>	<b>2.406</b>	<b>2.548</b>	<b>2.734</b>	<b>3.123</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>6.890</b>	<b>5.028</b>	<b>5.170</b>	<b>5.691</b>	<b>6.140</b>	<b>6.776</b>
Publiek vermogen	3.433	2.304	3.720	4.241	4.654	5.226
Privaat vermogen	0	0	0	0		
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>3.433</b>	<b>2.304</b>	<b>3.720</b>	<b>4.241</b>	<b>4.654</b>	<b>5.226</b>
Voorzieningen	1.701	1.474	200	200	236	300
Langlopende schulden						
Kortlopende schulden	1.756	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>3.457</b>	<b>2.724</b>	<b>1.450</b>	<b>1.450</b>	<b>1.486</b>	<b>1.550</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>6.890</b>	<b>5.028</b>	<b>5.170</b>	<b>5.691</b>	<b>6.140</b>	<b>6.776</b>

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	STOPOZ	STOPOZ	STOPOZ	STOPOZ	STOPOZ	STOPOZ
Solvabiliteit (eigen/totaal vermogen)	0,75	0,75	0,76	0,78	0,8	0,82
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,98	2,23	1,92	2,04	2,19	2,5
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	0,21	0,14	0,24	0,28	0,31	0,35
Huisvestingsratio (huisvestingslasten/rijksbijdragen)	0,09	0,09	0,06	0,06	0,06	0,07
Rentabiliteit (exploitatie resultaat/totale baten)	0,06	0	0,02	0,04	0,02	0,03

Tabel 2b Meerjarenbalans en kengetallen Stopoz



	bron: concept jaarrekening	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027	bron: MJB 2023-2027
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>BALANS (x € 1.000)</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>
<b>Vaste activa</b>						
Materiele vaste activa gebouwen	791	703	623	543	641	641
Overige materiele vaste activa	5.980	8.032	9.141	10.100	10.765	11.012
Financiële vaste activa	730	580	400	220	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>7.501</b>	<b>9.315</b>	<b>10.164</b>	<b>10.863</b>	<b>11.406</b>	<b>11.653</b>
Vorderingen	1.299	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470
Liquide middelen	17.667	12.855	11.123	10.015	8.541	7.400
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>18.966</b>	<b>14.325</b>	<b>12.593</b>	<b>11.485</b>	<b>10.011</b>	<b>8.870</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>26.467</b>	<b>23.640</b>	<b>22.757</b>	<b>22.348</b>	<b>21.417</b>	<b>20.523</b>
Publiek vermogen	16.216	14.666	15.257	15.048	14.276	14.858
Privaat vermogen	2.291	2.000	1.750	1.500	1.250	1.000
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>18.507</b>	<b>16.666</b>	<b>17.007</b>	<b>16.548</b>	<b>15.526</b>	<b>15.858</b>
Voorzieningen	2.156	2.224	1.000	1.050	1.136	1.300
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	5.804	4.750	4.750	4.750	4.755	3.365
<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>7.960</b>	<b>6.974</b>	<b>5.750</b>	<b>5.800</b>	<b>5.891</b>	<b>4.665</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>26.467</b>	<b>23.640</b>	<b>22.757</b>	<b>22.348</b>	<b>21.417</b>	<b>20.523</b>

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>
Solvabiliteit (eigen/totaal vermogen)	0,78	0,8	0,79	0,79	0,78	0,84
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	3,27	3,02	2,65	2,42	2,11	2,64
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	0,34	0,3	0,33	0,32	0,31	0,32
Huisvestingsratio (huisvestingslasten/rijksbijdragen)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Rentabiliteit (exploitatie resultaat/totale baten)	0,04	-0,01	-0,02	0	-0,01	0,01

Tabel 2c: Meerjarenbalans en kengetallen fusiestichting

**Tabel 3a t/m 3c: Berekening bovenmatige reserve**

<b>Berekening bovenmatig publiek vermogen</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>	<b>JL</b>
Aanschafwaarde gebouwen	654	610	610	610	600	600
Boekwaarde resterende mva	4.455	5.900	6.450	7.000	7.500	7.500
5% totale baten	1.994	1.903	1.763	1.778	1.753	1.768
Normatief eigen vermogen maximaal	7.103	8.413	8.823	9.388	9.853	9.868
Publiek vermogen is	12.783	12.362	11.537	10.807	9.622	9.632
<b>Bovenmatig publiekvermogen</b>	<b>5.680</b>	<b>3.949</b>	<b>2.714</b>	<b>1.419</b>	<b>-231</b>	<b>-236</b>

Tabel 3a: Berekening bovenmatig publiek vermogen Jong Lereren 2022 t/m 2027

<b>Berekening bovenmatig publiek vermogen</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>	<b>STOPOZ</b>
Aanschafwaarde gebouwen	141	141	141	141	141	141
Boekwaarde resterende mva	1.525	2.132	2.691	3.100	3.265	3.512
5% totale baten	850	820	770	769	765	762
Normatief eigen vermogen maximaal	2.516	3.093	3.602	4.010	4.171	4.415
Publiek vermogen is	3.433	2.304	3.720	4.241	4.654	5.226
<b>Bovenmatig publiekvermogen</b>	<b>917</b>	<b>789</b>	<b>118</b>	<b>231</b>	<b>483</b>	<b>811</b>

Tabel 3b: Berekening bovenmatig publiek vermogen Stopoz 2022 t/m 2027

<b>Berekening bovenmatig publiek vermogen</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>TOTAAL</b>
Aanschafwaarde gebouwen	795	751	751	751	741	741
Boekwaarde resterende mva	5.980	8.032	9.141	10.100	10.765	11.012
5% totale baten	2.844	2.722	2.533	2.547	2.518	2.529
Normatief eigen vermogen maximaal	9.619	11.505	12.425	13.398	14.024	14.282
Publiek vermogen is	16.216	14.666	15.257	15.048	14.276	14.858
<b>Bovenmatig publiekvermogen</b>	<b>6.597</b>	<b>3.161</b>	<b>2.832</b>	<b>1.650</b>	<b>252</b>	<b>576</b>

Tabel 3c: Berekening bovenmatig publiek vermogen fusiestichting 2022 t/m 2027